

«ΠΕΓΑ- Οργάνωση και Διοίκηση Αθλητικών Οργανισμών και Μεγάλων Γεγονότων»

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΑΘΛΗΤΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ

Κριεμάδης Α. – Κωνσταντόπουλος Ν.



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ
επένδυση στην κοινωνία της γνώσης
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό παράχθηκε για τις ανάγκες του έργου «ΠΕΓΑ- Οργάνωση και Διοίκηση Αθλητικών Οργανισμών και Μεγάλων Γεγονότων» στο πλαίσιο του Επιχειρησιακού Προγράμματος Εκπαίδευση και Δια Βίου Μάθηση και συγχρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση (Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο) και από εθνικούς πόρους

Δηλώνω υπεύθυνα και εν γνώσει των συνεπειών του νόμου ότι το παραδοτέο:

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΑΘΛΗΤΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ

Της Πράξης: «ΠΕΓΑ- Οργάνωση και Διοίκηση Αθλητικών Οργανισμών και Μεγάλων Γεγονότων», η οποία υλοποιείται με την συγχρηματοδότηση της Ευρωπαϊκής Ένωσης (ΕΚΤ) και εθνικούς πόρους,

που υλοποιήθηκε από τον/τους Κριεμάδη Α. – Κωνσταντόπουλο Ν.,

Αποτελεί πρωτότυπο έργο,

Δεν έχουν χρησιμοποιηθεί άλλες πηγές, πέραν εκείνων στις οποίες γίνεται αναφορά και

Όπου υπάρχει αναπαραγωγή δεδομένων, πινάκων και παραθεμάτων, αυτό δηλώνεται ρητά»

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΑΘΛΗΤΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ

Θάνος Κριεμάδης
Νίκος Κωνσταντόπουλος

Ο Στρατηγικός Σχεδιασμός του Οργανισμού

Ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι ένα σύνολο από διοικητικές δραστηριότητες που αποσκοπούν στην προετοιμασία ενός οργανισμού για το μέλλον και διασφαλίζει όλες τις αποφάσεις σχετικά με την αξιοποίηση των ανθρώπων και των άλλων πόρων που συμβάλουν στην επίτευξη των στρατηγικών και επιχειρησιακών στόχων. Η διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού περιλαμβάνει τον καθορισμό των στρατηγικών στόχων ενός οργανισμού, την ανάπτυξη σχεδίων, εξετάζει το περιβάλλον και τις προβλεπόμενες αλλαγές, και την προσαρμογή της στρατηγικής του οργανισμού στο εξωτερικό του περιβάλλον. Ο στρατηγικός σχεδιασμός περιλαμβάνει την εκτίμηση για το μέλλον και την πρόβλεψη για αυτό. Η ουσία του στρατηγικού σχεδιασμού είναι να εξετάσουμε τις ευκαιρίες και τις απειλές για το μέλλον και να σχεδιάσουμε αντίστοιχα, την εκμετάλλευση των ευκαιριών και την αποφυγή των απειλών. Ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι μια διαδικασία που ξεκινά με τους στόχους, καθορίζει τις στρατηγικές, τις πολιτικές και τα λεπτομερή σχέδια για την επίτευξη των στόχων, ένα οργανωτικό πλαίσιο και περιλαμβάνει την αξιολόγηση της επίδοσης με σκοπό την ανατροφοδότηση έτσι ώστε να εισάγει ένα νέο κύκλο σχεδιασμού (White, 1993).

Ο σχεδιασμός και η διαμόρφωση της στρατηγικής είναι αναγκαία για κάθε οργανισμό. Ο στρατηγικός σχεδιασμός εξετάζει επίσης τις εναλλακτικές κατευθύνσεις δράσης που ενυπάρχουν στο μέλλον. Η ουσία ενός επίσημου στρατηγικού σχεδιασμού είναι η συστηματική αναγνώριση των ευκαιριών και των απειλών που μας επιφυλάσσει το μέλλον, που σε συνδυασμό με άλλα συναφή δεδομένα παρέχουν τη βάση σε ένα οργανισμό να λαμβάνει καλύτερες αποφάσεις, να εκμεταλλεύεται τις ευκαιρίες και να αποφεύγει όσο είναι δυνατόν τις απειλές. Στρατηγικός σχεδιασμός σημαίνει, ο σχεδιασμός του επιθυμητού μέλλοντος και ο εντοπισμός των μεθόδων για την επίτευξη αυτού του στόχου (White, 1993).

Το καθήκον της Διοίκησης είναι να διατυπώνουν την αποστολή (mission) του οργανισμού. Μια ισχυρή δήλωση της αποστολής διευκολύνει τη διαδικασία λήψης αποφάσεων, ιδίως των αποφάσεων που έχουν σχέση με την επιλογή των κατάλληλων στρατηγικών για μελλοντική δράση. Ο θεμελιώδης σκοπός κάθε οργανισμού είναι η επίτευξη των στόχων μέσω της αποτελεσματικής και αποδοτικής χρήσης των πόρων. Η Αποστολή κάθε οργανισμού δείχνει την βασική κατεύθυνση στην οποία επιθυμεί να κινηθεί ή το βασικό πλαίσιο στο οποίο δραστηριοποιείται. Η δήλωση Αποστολής θα πρέπει να αναφέρεται τόσο στο προϊόν/ υπηρεσία όσο και στην αγορά. Επομένως, η αποστολή καθορίζει το εύρος των δραστηριοτήτων του οργανισμού και προσδιορίζει τον τρόπο με τον οποίο οι πόροι θα διατεθούν (White, 1993).

Μακροπρόθεσμοι στόχοι πρέπει επίσης να καθοριστούν. Οι στόχοι πρέπει να σχετίζονται με την Αποστολή της επιχείρησης και πρέπει να είναι εφικτοί, μετρίσιμοι και χρονικά προσδιορισμένοι. Οι στόχοι σε έναν οργανισμό πρέπει να συμπληρώνουν ο ένας τον άλλον. Στόχοι είναι αυτό που κάθε οργανισμός επιθυμεί να επιτύχει ενώ στρατηγική είναι ένα σχέδιο δράσης το οποίο δηλώνει τι πρόκειται ο οργανισμός να κάνει για την επίτευξη αυτών των στόχων. Όταν εφαρμοστούν οι προγραμματισμένες στρατηγικές, αυτό σημαίνει ότι ο οργανισμός έχει πολλές πιθανότητες να πετύχει τους στόχους που έχουν καθορισθεί και έτσι έρχεται πιο κοντά στην ολοκλήρωση της αποστολής (White, 1993).

Παράλληλα με τον καθορισμό των στόχων σε σχέση με την αποστολή του οργανισμού εξετάζεται η τρέχουσα στρατηγική προκειμένου να εντοπιστούν τυχόν προβλήματα που μπορεί να υπάρχουν. Η τρέχουσα στρατηγική πρέπει να εξετάζεται στα πλαίσια του εξωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού (οικονομικό, τεχνολογικό, ανταγωνιστικό, πολιτικό- νομοθετικό και κοινωνικό). Η Διοίκηση πρέπει να επιδιώκει να εντοπίζει τα Ισχυρά Σημεία και τις Αδυναμίες και να πραγματοποιήσει μια συντονισμένη προσπάθεια για τον εντοπισμό των προβλημάτων και όχι των συμπτωμάτων. Εφόσον εντοπιστούν τα προβλήματα και οριστούν οι στόχοι, η Διοίκηση μπορεί να διατυπώσει εναλλακτικές στρατηγικές. Ένα απαραίτητο κομμάτι του στρατηγικού σχεδιασμού είναι η πρόβλεψη του εξωτερικού περιβάλλοντος. Είναι σημαντικό επειδή προκύπτουν πάντα αλλαγές στο περιβάλλον και οι οργανισμοί πρέπει να είναι σε θέση να αντιμετωπίζουν αυτές τις αλλαγές. Οι μάνατζερ πρέπει να γνωρίζουν το εξωτερικό περιβάλλον όχι μόνο προκειμένου να

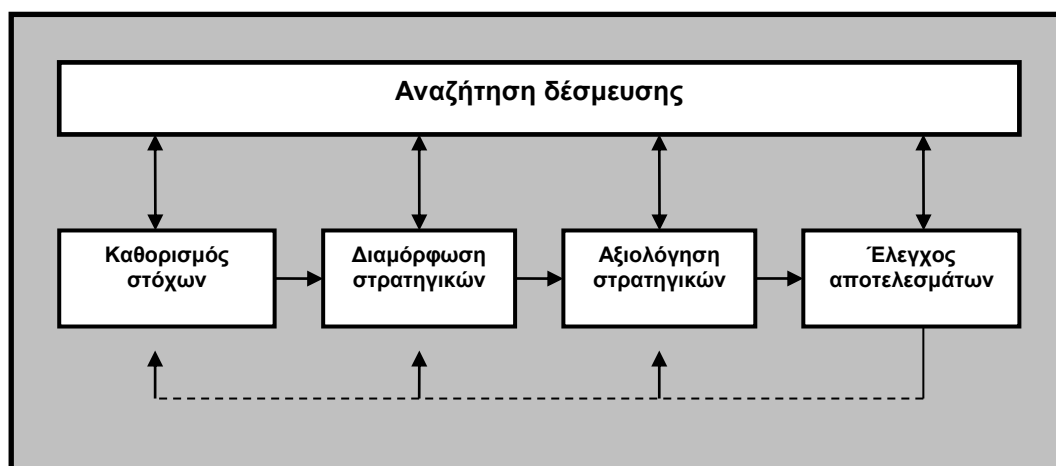
εντοπίσουν τις πιθανές απειλές για την επίτευξη των στόχων, αλλά και να εντοπίζουν τις ευκαιρίες με σκοπό την επίτευξη των στόχων του οργανισμού (White, 1993).

Η Διαδικασία του Στρατηγικού Σχεδιασμού.

Παραδοσιακά, ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι η διαδικασία που περιλαμβάνει τα παρακάτω στάδια:

1. Ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης.
2. Ανάπτυξη του οράματος, των αξιών και της αποστολής.
3. Διαμόρφωση των μακροπρόθεσμων στόχων.
4. Προσδιορισμός της στρατηγικής που πρέπει να εφαρμοστεί.
5. Εφαρμογή της στρατηγικής και κατανομή των πόρων για να επιτευχθούν οι μακροπρόθεσμοι στόχοι και στρατηγικές.
6. Έλεγχος και αξιολόγηση της στρατηγικής (Hellriegel, Jackson, Slocum, Staude, Amos, Klipper, Louw & Oosthuizen, 2001), όπως παρατίθεται στο Αλεξόπουλος & Κριεμάδης, 2009)

Ο τυπικός στρατηγικός σχεδιασμός είναι μια λεπτομερής διαδικασία καθορισμού των μακροπρόθεσμων στόχων της εταιρίας, καθορισμού των διαδικασιών για την δημιουργία, την εφαρμογή και την αξιολόγηση των στρατηγικών και τέλος καταγραφής και αξιοποίησης των αποτελεσμάτων. Κατά την διάρκεια των φάσεων αυτών, είναι απαραίτητη η δέσμευση όλων των εμπλεκόμενων μέσα στην επιχείρηση (Armstrong, 1982). Τα στάδια αυτά συνοψίζονται στο παρακάτω Σχήμα 1:



Σχήμα 1 – Διαδικασία Στρατηγικού Σχεδιασμού (Armstrong, 1982 όπως παρατίθεται στο Αλεξόπουλος & Κριεμάδης, 2009)

Η Διαδικασία του Στρατηγικού Σχεδιασμού Στους Αθλητικούς Οργανισμούς.

Ο Κριεμάδης (1997) ανέπτυξε το μοντέλο στρατηγικού σχεδιασμού με εφαρμογή στους αθλητικούς οργανισμούς, το οποίο παρουσιάζεται στο σχήμα. Ακολουθεί μια σύντομη ανάλυση των σταδίων του στρατηγικού σχεδιασμού:

Διαμόρφωση της Στρατηγικής

1. Η κουλτούρα, οι πολιτικές, οι αξίες, ο σκοπός και οι μακροπρόθεσμοι στόχοι διαμορφώνουν την στρατηγική θέση του οργανισμού και θα πρέπει να προσδιορίζονται είτε όταν δημιουργείται ένας καινούργιος οργανισμός, είτε όταν αναμορφώνεται η στρατηγική κατεύθυνση ενός υπάρχοντος.
2. Η ύπαρξη κοινωνικών, πολιτικών, εκπαιδευτικών, δημογραφικών, νομικών, οικονομικών /φορολογικών, τεχνολογικών και ανταγωνιστικών αλλαγών απαιτούν την αποτελεσματική ανάλυση και αξιολόγηση των ευκαιριών και απειλών του περιβάλλοντος από τους αθλητικούς οργανισμούς, με σκοπό την πρόβλεψη και άμεση ανταπόκριση τους στις αλλαγές αυτές.
3. Οι αθλητικοί οργανισμοί πρέπει να αναλύσουν τα δυνατά τους σημεία και τις αδυναμίες που θα μπορούσαν να επηρεάσουν την επιβίωση και την ανάπτυξη τους στο μέλλον.
4. Οι αθλητικοί οργανισμοί θα πρέπει να επανεξετάζουν περιοδικά και να αναθεωρούν τις διατυπωμένες αξίες, το όραμα, το σκοπό και τους μακροπρόθεσμους στόχους, ώστε να ανταποκρίνονται στις αλλαγές που συντελούνται στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον τους.
5. Μετά τον προσδιορισμό των μακροπρόθεσμων στόχων (λαμβάνοντας υπόψη την ανάλυση του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος), οι αθλητικοί οργανισμοί θα πρέπει να καθορίσουν τις μακροπρόθεσμες στρατηγικές, οι οποίες θα πρέπει να ευθυγραμμίζονται με τους στόχους του οργανισμού (Αλεξόπουλος & Κριεμάδης, 2009).

Εφαρμογή της στρατηγικής

Αφού επιλεγούν οι μακροπρόθεσμες στρατηγικές του οργανισμού, το επόμενο βήμα είναι ο καθορισμός των βραχυπρόθεσμων στόχων και τακτικών (μεθόδων επίτευξης

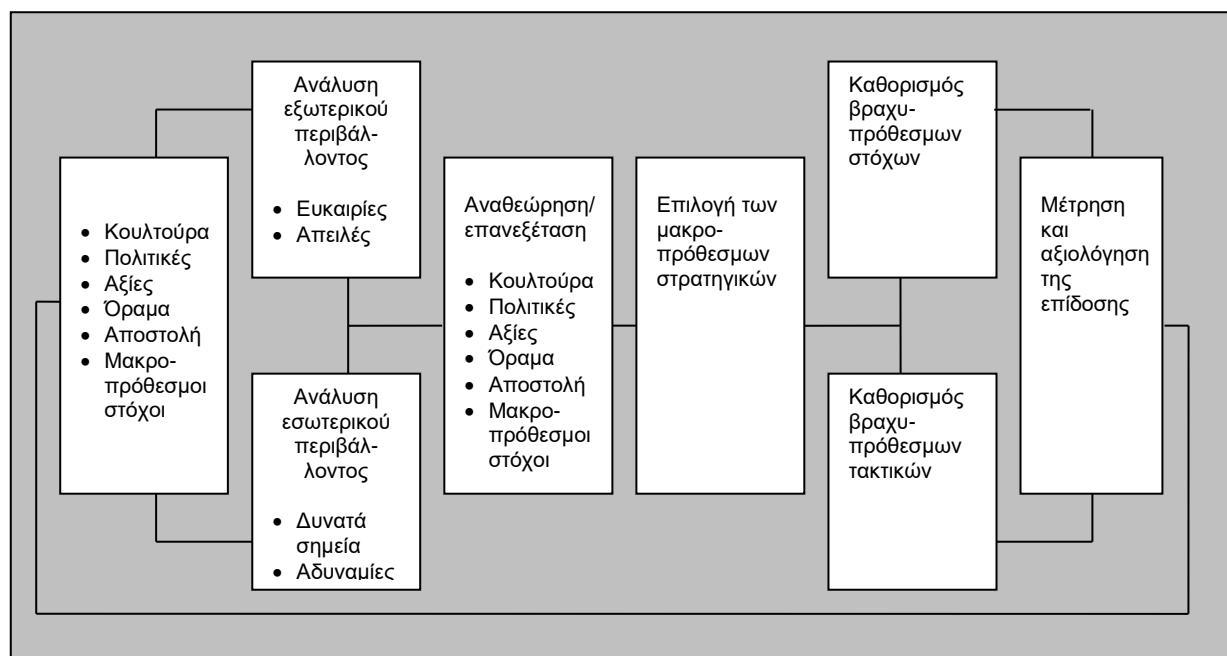


Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

των βραχυπρόθεσμων στόχων) που οδηγούν στην πραγματοποίηση των μακροπρόθεσμων στόχων και στρατηγικών (Αλεξόπουλος & Κριεμάδης, 2009).

Αξιολόγηση της στρατηγικής

Η τελευταία φάση της διαδικασίας του στρατηγικού σχεδιασμού είναι η στρατηγική αξιολόγηση, προκειμένου να διαπιστωθεί κατά πόσο οι επιλεγμένοι στόχοι έχουν υλοποιηθεί. Οι ενέργειες της φάσης αυτής είναι η επανεξέταση των εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων, η μέτρηση της επίδοσης του οργανισμού (η μέτρηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας του οργανισμού μέσω συγκεκριμένων δεικτών) και η λήψη διορθωτικών μέτρων (Αλεξόπουλος & Κριεμάδης, 2009).



Σχήμα 2 – Μοντέλο Στρατηγικού Σχεδιασμού με εφαρμογή στους αθλητικούς οργανισμούς (Κριεμάδης, 1997)

Η Σημασία του Στρατηγικού Σχεδιασμού.

Σύμφωνα με τον Desai (όπως παρατίθεται στο Αλεξόπουλος & Κριεμάδης, 2009) ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι σημαντικός επειδή λαμβάνει υπόψη τους ακόλουθους ζωτικούς παράγοντες:

- Η αποτελεσματική εφαρμογή εξαρτάται από την ικανότητα του οργανισμού να προβλέψει τις αλλαγές που συμβαίνουν στο περιβάλλον.

- Βασικό στοιχείο του στρατηγικού σχεδιασμού είναι να καθοριστεί η στρατηγική κατεύθυνση του οργανισμού και ο τρόπος με τον οποίο θα φτάσει εκεί.
- Ο σχεδιασμός παρέχει απαντήσεις σε σημαντικές αλλά ασαφείς ερωτήσεις, οι οποίες όμως είναι απαραίτητες στην διαμόρφωση του σχεδίου.
- Τα σχέδια βασίζονται σε προσεκτική ανάλυση του περιβάλλοντος, σε γνώση των επιχειρησιακών στόχων και σκοπού του οργανισμού και ασφαλώς στη γνώση των χαρακτηριστικών του μανάτζμεντ που μειώνουν την αντιλαμβανόμενη αβεβαιότητα.
- Ο στρατηγικός σχεδιασμός περιλαμβάνει την ανάλυση των κινδύνων που αντιμετωπίζει ένας οργανισμός, αν και δεν είναι δυνατό να προβλεφθούν όλοι οι κίνδυνοι.
- Ο σχεδιασμός σχετίζεται με μεγαλύτερη επίδοση ενός οργανισμού.
- Ο στρατηγικός σχεδιασμός παρέχει στους μανάτζερ μια ολιστική προσέγγιση για την αξιολόγηση των δυνατών σημείων, των αδυναμιών, των ευκαιριών και των απειλών που προέρχονται από το αβέβαιο εξωτερικό περιβάλλον.

Επιπρόσθετα, ο Wickham (όπως παρατίθεται στο Αλεξόπουλος & Κριεμάδης, 2009) σημειώνει ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός μπορεί να βοηθήσει τον οργανισμό με τους παρακάτω τρόπους:

- Ενθαρρύνει τους διευθυντές να αξιολογήσουν και να διατυπώσουν το όραμα, τον σκοπό, τους στόχους και την στρατηγική του οργανισμού.
- Εξασφαλίζει τον έλεγχο του οργανισμού και του περιβάλλοντός του.
- Διαμορφώνει νέες ευκαιρίες για τον οργανισμό και ελευθερίες έκφρασης των στελεχών του.
- Εστιάζει στην επιχειρησιακή δράση.
- Καθοδηγεί την διαμόρφωση της οργανωτικής δομής του οργανισμού.
- Ενεργεί σαν οδηγός στη λήψη των αποφάσεων.
- Ενεργεί σαν σημείο αναφοράς για όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη (stakeholders).

Συνοπτικά, ο στρατηγικός σχεδιασμός προσδιορίζει τι είναι ο οργανισμός, για ποιον λόγο υπάρχει, τι σκοπούς εξυπηρετεί και πως εξασφαλίζεται η συνεχής επιβίωση του. Η ύπαρξη και η επιβίωση ενός οργανισμού στον χρόνο είναι δύσκολο να εξασφαλιστεί, εάν δεν υπάρχει στρατηγικός σχεδιασμός (Dhliwayo, 2006). Αρκετοί συγγραφείς (Ansoff & McDonnell, 1990; Barry, 1986; Bryson et al., 1986,1987; Rowe et al., 1989; Steiner 1979; Kriemadis, Emery & Purohaho 2001) ισχυρίζονται ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός μπορεί να αποφέρει τα ακόλουθα οφέλη στους οργανισμούς:

- Στρατηγική σκέψη και ανάπτυξη αποτελεσματικών στρατηγικών.
- Αποσαφήνιση της μελλοντική κατεύθυνσης των οργανισμών.
- Καθιέρωση προτεραιοτήτων.
- Ανάπτυξη μιας συνεκτικής βάσης για τη λήψη των αποφάσεων.
- Βελτίωση της επίδοσης .
- Προσαρμογή των σύγχρονων οργανισμών στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος.
- Πρόβλεψη των ευκαιριών και των κινδύνων που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον.
- Ανάπτυξη της ομαδικής εργασίας στα στελέχη των οργανισμών .
- Παροχή ξεκάθαρων στόχων και μελλοντικών κατευθύνσεων προς τους εργαζόμενους και αύξηση της παρακίνησης και της ικανοποίησής τους.

Το βασικότερο όφελος της διαδικασίας του στρατηγικού σχεδιασμού είναι η ίδια η διαδικασία ανάπτυξης της στρατηγικής μέσω της διαδικασίας του στρατηγικού σχεδιασμού και όχι το έγγραφο στο οποίο παρουσιάζεται το στρατηγικό σχέδιο του οργανισμού. Δεν υπάρχουν “τέλεια” στρατηγικά σχέδια. Αυτό που προέχει είναι η διαμόρφωση της στρατηγικής σκέψης των στελεχών ενός οργανισμού καθώς και η εφαρμογή και διαρκής βελτίωση της στρατηγικής του. Ο στρατηγικός σχεδιασμός σύμφωνα με τους Bryson και Einsweiler είναι μια σειρά ενεργειών και δραστηριοτήτων, οι οποίες βελτιώνουν τον οργανισμό και τον οδηγούν προς τη σωστή στρατηγική κατεύθυνση (όπως παρατίθεται στο Αλεξόπουλος & Κριεμάδης, 2009).

Η Στρατηγική (ορισμός).



Ο όρος «στρατηγική» χρησιμοποιείται από τον τέταρτο αιώνα π.Χ, όταν ο Sun Tzu έγραψε για την τέχνη του πολέμου (Sun Tzu, 1971). Ο Sun Tzu αναφερόταν, φυσικά, στην στρατιωτική στρατηγική (όπως παρατίθεται στο Αλεξόπουλος & Κριεμάδης, 2009).

Η λέξη στρατηγική έχει ρίζες από τον τομέα του στρατιωτικού σχεδιασμού, που απορρέει από την ελληνική λέξη «Στρατός». Το γεγονός ότι η διαδικασία της στρατηγικής βρίσκεται στο επίκεντρο και του πιο απαιτητικού, σύνθετο και πολύπλοκου ανταγωνισμού που γνωρίζει η ανθρωπότητα -που γνώρισε στο θέατρο του πολέμου - είναι από μόνη της ένα ισχυρό επιχείρημα και έχει αξία στις δυναμικές, σύνθετες και ανταγωνιστικές βιομηχανίες, όπως αυτή του αθλητισμού (Beech & Chadwick, 2004).

Η στρατηγική των επιχειρήσεων, που εμφανίστηκε στη δεκαετία του '50 και του '60 (Ansoff,1965), έχει δημιουργήσει σήμερα σημαντικό επιστημονικό και βιβλιογραφικό υπόβαθρο. Το στρατηγικό μάνατζμεντ - ο τρόπος με τον οποίο μια εταιρία προσδιορίζει τη στρατηγική της κατεύθυνση και ευθυγραμμίζει τις λειτουργικές της διαδικασίες στην συγκεκριμένη στρατηγική - έχει γίνει ξεχωριστός ακαδημαϊκός τομέας, όπως το μάρκετινγκ, τα οικονομικά των επιχειρήσεων, κλπ. (Mintzberg και λοιποί 1998, Rumelt και λοιποί 1994 όπως παρατίθεται στο Αλεξόπουλος & Κριεμάδης, 2009).

Στην ουσία, η στρατηγική υποδεικνύει την κατεύθυνση της εταιρίας στο μέλλον και τον τρόπο με τον οποίο θα φτάσει εκεί. Μερικοί θεωρούν ότι οι επιχειρήσεις μπορούν να αντεπεξέλθουν χωρίς στρατηγική, όμως οι περισσότεροι ακαδημαϊκοί και διευθυντές επιχειρήσεων θεωρούν ότι η στρατηγική έχει θετικές επιπτώσεις στη γενική ευημερία της εταιρίας και αποτελεί μια από τις πιο σημαντικές δραστηριότητες των επιχειρήσεων (Inkpen & Choudhury, 1995). Εντούτοις, οι περισσότεροι επισημαίνουν την ανεπάρκεια των τυποποιημένων συστημάτων και διαδικασιών στρατηγικής διοίκησης στο σημερινό έντονα μεταβαλλόμενο επιχειρησιακό περιβάλλον (Αλεξόπουλος & Κριεμάδης, 2009).

Ο Mintzberg και Quinn (όπως παρατίθεται στο Beech & Chadwick, 2004) αναφέρουν ότι η στρατηγική είναι ένα σχέδιο, κάποιο είδος συνειδητής, διαρκούς πορείας δράσης, μια κατευθυντήρια γραμμή (ή ένα σύνολο κατευθυντήριων γραμμών) για την αντιμετώπιση της κατάστασης.



Ενώ ο Sondhi (όπως παρατίθεται στο Beech & Chadwick, 2004) δηλώνει ότι η στρατηγική είναι ένα ευρύ και γενικό σχέδιο το οποίο εκπονείται για την επίτευξη των μακροπρόθεσμων στόχων, με ιδιαίτερη έμφαση στις ενέργειες για καθεμία από τις λειτουργικές περιοχές. Ο ίδιος παρατηρεί ότι η στρατηγική μπορεί να εκφραστεί με όρους όπως το όραμα, η αποστολή, οι στόχοι και η τακτική. Αυτή είναι η ερμηνεία της στρατηγικής με σημαντικούς όρους που ωφελούν τους εργαζομένους, τους πελάτες και όλους τους άλλους ενδιαφερομένους.

Στρατηγική, λοιπόν, είναι ένα σχέδιο που τα στελέχη του αθλητισμού δημιουργούν με βάση τις γνώσεις τους, της κουλτούρας, τους πόρους, τις δυνατότητες και το σκοπό του οργανισμού. Επίσης, λαμβάνεται υπόψη η φύση και οι ανάγκες του εξωτερικού περιβάλλοντος μέσα στο οποίο λειτουργούν και επηρεάζονται, και οι ενδεχόμενες συμπεριφορές των ανταγωνιστών τους. Ο στρατηγικός σκοπός είναι ο ίδιος στους αθλητικούς οργανισμούς, όπως είναι σε οποιαδήποτε άλλη ανταγωνιστική προσπάθεια: Η νίκη (Beech & Chadwick 2004).

Οι μάνατζερ του αθλητισμού πρέπει να δημιουργούν στρατηγικές, πρέπει επίσης να είναι πρόθυμοι και ικανοί να προσαρμόσουν τη στρατηγική τους για την αντιμετώπιση απροσδόκητων περιβαλλοντικών αλλαγών. Με απλά λόγια, οι αθλητικοί οργανισμοί υπάρχουν για να καλύπτουν τις ανάγκες της αγοράς με τρόπους που να διαφοροποιούνται από τους ανταγωνιστές τους και προσαρμόζονται στις αλλαγές της αγοράς. Η Διοίκηση των αθλητικών οργανισμών, ως εκ τούτου, απαιτεί στρατηγικούς οραματιστές, όχι μόνο στρατηγικούς σχεδιαστές (Beech & Chadwick, 2004).

Διαμόρφωση της Στρατηγικής.

Η διαμόρφωση της στρατηγικής έχει εξελιχθεί τα τελευταία 40 χρόνια. Οι πρώτες έννοιες περιστρέφονταν γύρω από την σκέψη ότι η επιχείρηση θα μπορούσε να σχεδιάσει μία στρατηγική βασισμένη στην ανάλυση εξωτερικών και εσωτερικών παραγόντων που επηρεάζουν την ανταγωνιστικότητά της και ότι η στρατηγική αυτή θα μπορούσε έπειτα να εφαρμοστεί από την εταιρία. Στην δεκαετία του '70, οι οργανισμοί έφτασαν στα άκρα (και ξόδεψαν πολλά χρήματα) για να αναπτύξουν



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ
επένδυση στην κοινωνία της γνώσης
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

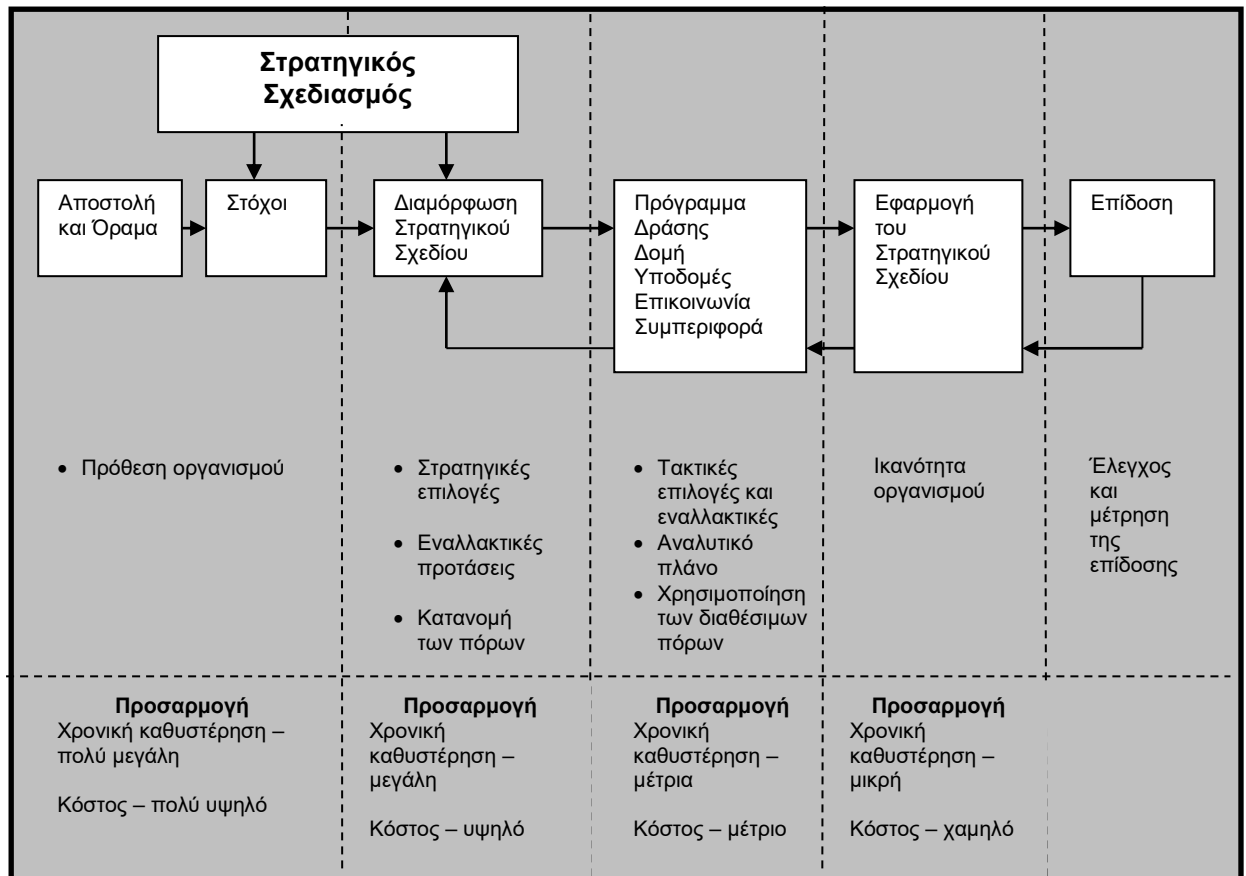


ΕΣΠΑ
2007-2013
Πρόγραμμα για την ανάπτυξη
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

ολοκληρωμένα συστήματα σχεδίων σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού, προκειμένου να βεβαιωθούν ότι η εταιρική στρατηγική έχει αναπτυχθεί και ενσωματωθεί σε όλες τις δραστηριότητες του οργανισμού. Το μοντέλο ανάλυσης της βιομηχανίας του Porter (1980) – (οι πέντε Δυνάμεις του Porter) έκανε την στρατηγική να είναι προσανατολισμένη στο εξωτερικό περιβάλλον. Την δεκαετία του '80 η διαμόρφωση της στρατηγικής δημιούργησε έντονο ενδιαφέρον στις επιχειρήσεις. Από το 1990 δίνεται μεγάλη έμφαση στην ανάγκη ταχύτητας και ευελιξίας, έτσι ώστε η στρατηγική να ανταποκριθεί άμεσα στον αυξανόμενο ρυθμό των αλλαγών και την επίδραση τους στον ανταγωνισμό. Όλες οι έννοιες της στρατηγικής ανάπτυξης, όπως, εταιρική στρατηγική, μαθησιακή οργάνωση, στρατηγική βασισμένη στις ικανότητες του οργανισμού, διαπραγμάτευση, κλπ. αναγνωρίζουν ότι κύριο ρόλο στην ανάπτυξη και τη διαμόρφωση της στρατηγικής κατέχει ένα μεγάλο φάσμα εμπλεκομένων όπως εργαζόμενοι, πελάτες και άλλοι ενδιαφερόμενοι φορείς (stakeholders) (Placet & Branch, 2002).

Είναι ευρέως αποδεκτό ότι η ανάπτυξη της στρατηγικής αποτελείται από πολλές αλληλοεξαρτώμενες φάσεις (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2001). Οι φάσεις αυτές είναι διακριτές αλλά αλληλοεξαρτώμενες και περιλαμβάνουν τη διαμόρφωση της στρατηγικής (η διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού), την εφαρμογή της στρατηγικής και τέλος τον έλεγχο και την αξιολόγηση της στρατηγικής.

Οι Ghobadian και O'Regan (2002) ανέπτυξαν ένα μοντέλο που αντιπροσωπεύει τα στάδια της διαμόρφωσης της στρατηγικής και της εφαρμογής της στρατηγικής (Σχήμα 3).



Σχήμα 3 – Φάσεις διαμόρφωσης και εφαρμογής της στρατηγικής (Ghobadian & O'Regan, 2002, όπως παρατίθεται στο Αλεξόπουλος & Κριεμάδης, 2009).

Είδη Γενικών Στρατηγικών.

Συμφώνα με τον Porter (1980) οι δυνάμεις ενός οργανισμού περιέχονται σε έναν από τους παρακάτω τίτλους: το πλεονέκτημα κόστους και την διαφοροποίηση. Η εφαρμογή αυτών των δυνάμεων είτε σε ευρύ είτε σε στενό πεδίο, δημιουργούν τρεις γενικές στρατηγικές, την ηγεσία κόστους, τη διαφοροποίηση και την εστίαση (Λυμπερόπουλος, 1994).

Ηγεσία κόστους – σε αυτή την γενική στρατηγική επιδιώκεται από τον οργανισμό να πετύχει το μικρότερο δυνατό κόστος παραγωγής και διανομής. Χαμηλότερα επίπεδα τιμών σε σχέση με τους ανταγωνιστές έχουν ως αποτέλεσμα την απόκτηση μεγαλύτερου μεριδίου της αγοράς. Μια ευρεία αγορά είναι συνήθως ο στόχος αυτής της στρατηγικής. Ένα από τα βασικά προβλήματα αυτής της στρατηγικής είναι ότι θα υπάρξουν και άλλοι οργανισμοί οι οποίοι θα επιδιώξουν χαμηλότερο κόστος και αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα να ζημιώσουν τον οργανισμό που στήριξε το μέλλον του στο κόστος (Λυμπερόπουλος, 1994).

Διαφοροποίηση – η στρατηγική διαφοροποίησης απαιτεί ανάπτυξη προϊόντων/υπηρεσιών με υψηλή επίδοση, μοναδικά χαρακτηριστικά και σημαντικά πλεονεκτήματα στους καταναλωτές. Αυτή η μοναδικότητα των προϊόντων/υπηρεσιών εκτιμάται από ένα μεγάλο τμήμα της αγοράς, καθώς αντιλαμβάνονται την διαφορετικότητα σε σχέση με τα προϊόντα/υπηρεσίες του ανταγωνισμού. Το βασικό χαρακτηριστικό των προϊόντων/υπηρεσιών αυτής της στρατηγικής είναι το υψηλό κόστος. Ο οργανισμός είναι σε θέση να αυξήσει τις τιμές για την κάλυψη των προσθετών δαπανών που πραγματοποιούνται με σκοπό την εξασφάλιση της μοναδικότητας καθώς οι καταναλωτές είναι πρόθυμοι να πληρώσουν αυτό το κόστος (Λυμπερόπουλος, 1994).

Εστίαση – σε αυτή την στρατηγική ο οργανισμός εστιάζει την προσοχή του σε ένα ή περισσότερα τμήματα της αγοράς, κάνοντας προσπάθειες έτσι ώστε να μπορέσει να μάθει καλά αυτά τα τμήματα και να ικανοποιήσει αποτελεσματικά τις ανάγκες τους. Μέσα σε αυτά τα τμήματα-στόχο επιδιώκει να επιτύχει είτε πλεονέκτημα κόστους είτε διαφοροποίηση (Λυμπερόπουλος, 1994).

Ο Πίνακας του **Ansoff** αποτελεί ένα εξαιρετικό εργαλείο για τον καθορισμό των γενικών στρατηγικών ενός οργανισμού. Ο Πίνακας προτείνει δύο διαστάσεις (προϊόντα και αγορές) και αναγνωρίζει τέσσερις πιθανές κατηγορίες στρατηγικών που ένας οργανισμός μπορεί να θέσει. Οι κατηγορίες αυτές είναι οι ακόλουθες:

1. Πώληση υπαρχόντων προϊόντων σε υπάρχουσες αγορές (διείσδυση στην αγορά).
2. Πώληση υπαρχόντων προϊόντων σε νέες αγορές (επέκταση της αγοράς).
3. Δημιουργία νέων προϊόντων για υπάρχουσες αγορές (ανάπτυξη προϊόντος).
4. Δημιουργία νέων προϊόντων για νέες αγορές (διαφοροποίηση).

Οι Μακροπρόθεσμοι και Βραχυπρόθεσμοι Στόχοι του Οργανισμού. Πρέπει να γίνει αναφορά στο μετρήσιμο αποτέλεσμα που πρέπει να καταφέρει ο οργανισμός με χρονικό και οικονομικό προσδιορισμό. (Αλεξόπουλος & Κριεμάδης, 2009)

Οι στόχοι χρησιμοποιούνται για να θέτουν σε λειτουργία τη δήλωση της Αποστολής του οργανισμού. Κατευθύνουν δηλαδή τους οργανισμούς ώστε να εκπληρώσουν την Αποστολή και το Όραμα. Επομένως, πρέπει να είναι συγκεκριμένοι και να καλύψουν μια προσδιορισμένη χρονική περίοδο. Εάν οι στόχοι δεν είναι συγκεκριμένοι ή χρονικά προσδιορισμένοι, δεν ωφελούν τον οργανισμό, αφού δεν τον βοηθούν να εκπληρώσει το Όραμα και την Αποστολή του. Οι περισσότεροι στρατηγικοί στόχοι αναφέρονται στην αύξηση κερδών και σε αποδόσεις επένδυσης, άλλοι πάλι απευθύνονται σε πελάτες, εργαζόμενους ή στην κοινωνία γενικότερα (Dess, Gregory, Lumpkin & Marilyn, όπως παρατίθεται στο Αλεξόπουλος & Κριεμάδης, 2009).

Οι στόχοι του οργανισμού για να είναι αποτελεσματικοί πρέπει να διέπονται από το ακρωνύμιο SMART. Το ακρωνύμιο SMART σημαίνει ότι οι στόχοι πρέπει να είναι:

- Συγκεκριμένοι (Specific): Συγκεκριμένοι στόχοι είναι αυτοί οι οποίοι περιέχουν μία ξεκάθαρη διατύπωση του τι πρέπει να επιτευχθεί. Συγκεκριμένος στόχος σημαίνει ότι ο στόχος είναι ακριβής, εστιασμένος και καλά προσδιορισμένος.
- Μετρήσιμοι (Measurable): Ο στόχος θα πρέπει να δηλώνει το μετρήσιμο αποτέλεσμα που θα πετύχει ο οργανισμός. Επίσης, θα πρέπει να υπάρχει τουλάχιστον ένας δείκτης που να μετρά την πρόοδο του οργανισμού σε σχέση με την εκπλήρωση του στόχου αυτού.
- Επιτεύξιμοι (Achievable): Οι στόχοι πρέπει να είναι επιτεύξιμοι. Εάν οι στόχοι αναφέρονται στο απώτερο μέλλον, το κίνητρο για την επίτευξη τους είναι

δύσκολο να διατηρηθεί. Οι στόχοι, σε αντίθεση με τις φιλοδοξίες και οράματα, πρέπει να είναι επιτεύξιμοι προκειμένου να ενεργοποιούν τα στελέχη του οργανισμού προς την επίτευξή τους.

- Ρεαλιστικοί (Realistic): Ρεαλιστικοί στόχοι δεν σημαίνει εύκολοι στόχοι. Ρεαλιστικοί στόχοι σημαίνει ότι υπάρχουν οι προϋποθέσεις επίτευξής τους. Στην ουσία, οι στόχοι πρέπει να είναι ταυτόχρονα προκλητικοί-φιλόδοξοι και επιτεύξιμοι.
- Χρονικά προσδιορισμένοι (Time-bound): Πρέπει να υπάρχει ένα χρονικό πλαίσιο για την επίτευξη του στόχου, ένα δηλαδή χρονικό όριο για την εκπλήρωση του.

Όταν οι στόχοι ικανοποιούν τα παραπάνω κριτήρια, τα οφέλη για τον οργανισμό είναι πολλά. Σύμφωνα με τους Dess, Gregory, Lumpkin & Marilyn τα οφέλη αυτά είναι (όπως παρατίθεται στο Αλεξόπουλος & Κριεμάδης, 2009):

- Οι στόχοι κατευθύνουν τους εργαζόμενους του οργανισμού προς το κοινό σκοπό. Αυτό επιτρέπει την συγκέντρωση και διατήρηση όλων των πολύτιμων πόρων του οργανισμού και την συλλογική εργασία με ένα πιο αποτελεσματικό τρόπο.
- Οι προκλητικοί στόχοι εμπνέουν και δίνουν κίνητρα στα στελέχη να δεσμευτούν και να καταβάλουν τη μεγαλύτερη δυνατή προσπάθεια για τον οργανισμό. Έχει υποστηριχθεί η άποψη ότι οι εργαζόμενοι αποδίδουν περισσότερο όταν προσπαθούν να επιτύχουν συγκεκριμένους στόχους παρά εάν τους ζητηθεί απλώς να κάνουν “ότι καλύτερο μπορούν”.
- Τρίτον, υπάρχει πάντα η πιθανότητα τα διάφορα τμήματα του οργανισμού να επιδιώκουν διαφορετικούς στόχους από τις γενικές κατευθύνσεις-στόχους του οργανισμού. Μολονότι έχουν την καλή πρόθεση, το γεγονός αυτό δημιουργεί ένταση, σύγχυση και διαμάχη στον οργανισμό. Οι γενικές κατευθύνσεις-στόχοι του οργανισμού συμβάλλουν στην επίλυση της διαμάχης όταν προκύψει.
- Οι σωστοί στόχοι τέλος, παρέχουν ένα αποτελεσματικό τρόπο παρακίνησης των εργαζομένων. Οι στόχοι οδηγούν σε υψηλά επίπεδα παρακίνησης τους εργαζόμενους ενώ ταυτόχρονα εξασφαλίζεται η αίσθηση της ενότητας και του δικαίου.

Σύμφωνα με τους Thompson και Strickland (όπως παρατίθεται στο Αλεξόπουλος και Κριεμάδης, 2009) οι **Μακροπρόθεσμοι στόχοι** αναφέρονται στα αποτελέσματα τα οποία ο οργανισμός επιθυμεί να πετύχει μέσα σε ένα καθορισμένο χρονικό διάστημα (οι μακροπρόθεσμοι στόχοι έχουν χρονική διάρκεια τριών ή πέντε ετών). Οι μακροπρόθεσμοι στόχοι πρέπει να είναι ρεαλιστικοί, εφικτοί και μετρήσιμοι. Οι **Βραχυπρόθεσμοι στόχοι** προέρχονται από τους μακροπρόθεσμους στόχους αλλά διαφέρουν από αυτούς, (α) στο χρονικό διάστημα (συνήθως οι βραχυπρόθεσμοι στόχοι έχουν χρονική διάρκεια ενός έτους ή λιγότερο), και (β) στη διατύπωση (οι βραχυπρόθεσμοι στόχοι διατυπώνονται με περισσότερο λεπτομέρεια). Οι Βραχυπρόθεσμοι στόχοι θα πρέπει και αυτοί να είναι μετρήσιμοι, ρεαλιστικοί και εφικτοί (όπως παρατίθεται στο Αλεξόπουλος και Κριεμάδης, 2009).

Παραδείγματα Στρατηγικών Στόχων Αθλητικών Οργανισμών.

Οι παρακάτω στρατηγικοί στόχοι δεν ικανοποιούν όλες τις προαναφερόμενες απαιτήσεις SMART αφού χαρακτηρίζονται ως μακροπρόθεσμες επιδιώξεις σε αυτό το επίπεδο ανάπτυξης της στρατηγικής και αναλύονται περαιτέρω στο λεπτομερές Στρατηγικό ή Επιχειρησιακό Σχέδιο (*Strategic or Business Plan*) των οργανισμών αυτών.

Οι στόχοι της **Ομοσπονδίας Ποδοσφαίρου της Νέας Ζηλανδίας** είναι:

- Να σχεδιάζει και να αναπτύσσει αθλητικές υποδομές, οι οποίες υπηρετούν και αποδίδουν οφέλη στην κοινωνία.
- Να εξασφαλίσει ότι όλες οι ομάδες αναγνωρίζουν την αξία, το ρόλο και τις υπηρεσίες της Ομοσπονδίας.
- Να βοηθάει όλες τις ομάδες να λειτουργούν αποτελεσματικά και με κέρδος.
- Να αποκτήσει και να διατηρεί τον σεβασμό και την αναγνώριση όλων των μελών της ομοσπονδίας.
- Να ενθαρρύνει τα μέλη να συμμετέχουν περισσότερο σε Ομοσπονδιακό επίπεδο (<http://www.unitedsoccer1.org.nz>).

Οι στόχοι του **Ποδοσφαιρικού Συλλόγου Linotype Cheadle Heath Nomads** είναι: (α) να βελτιώνει διαρκώς το γόητρο του, (β) να προωθεί και να ενθαρρύνει την συμμετοχή ενηλίκων και ανηλίκων στα τμήματα της και (γ) να προωθεί κοινωνικές

δραστηριότητες και εκδηλώσεις για όλα τα μέλη του (<http://www.cheadleheathnomads.co.uk>).

Πρωταρχικός στόχος της **Γιουβέντους** είναι να δώσει στους οπαδούς τη μεγαλύτερη ικανοποίηση σχετικά με αθλητικά αποτελέσματα της ομάδος, έχοντας πάντα πρωταγωνιστικό ρόλο στο ποδόσφαιρο συνεχίζοντας έτσι μια παράδοση νικών, η οποία επαναλαμβάνεται στα 100 και πλέον χρόνια ιστορίας της ομάδος. Ο στόχος αυτός επιτυγχάνεται ακολουθώντας ακριβείς κανόνες (κώδικας ηθικής), όπου όλοι οι εργαζόμενοι και σύμβουλοι είναι υποχρεωμένοι να τηρούν. Βασική αρχή της ομάδος είναι η θέληση να προάγουν την ηθική στο άθλημα και να συμφιλώσουν την επαγγελματική και επιχειρησιακή πλευρά του ποδοσφαίρου με τον ηθικό και κοινωνικό ρόλο, διατηρώντας ένα στυλ συμπεριφοράς σύμφωνο με την παράδοση της ομάδος, με σεβασμό στους οπαδούς της και γενικότερα σε όλους τους υποστηρικτές του αθλήματος. Η Γιουβέντους, ως εταιρία που συμμετέχει στο Χρηματιστήριο, έχει επίσης μια σειρά από καθήκοντα και υποχρεώσεις προς τους μετόχους, με τους οποίους θέλει να διατηρήσει και αναπτύξει μία σχέση βασισμένη στην εμπιστοσύνη. Από την άποψη αυτή, οι στόχοι της Γιουβέντους περιλαμβάνουν: ενίσχυση του «brand name», διατηρώντας έναν οργανισμό κορυφαίου επιπέδου, μελετώντας και εφαρμόζοντας σχέδια διαφοροποίησης των δραστηριοτήτων της (<http://www.juventus.com>).

Στρατηγικοί Στόχοι της **Ποδοσφαιρικής Λίγκας Νέας Ζηλανδίας -Αυστραλίας – New Zealand Australian Football League (NZ AFL)** (<http://www.nz afl.co.nz>):

1. Να αναπτυχθεί ένα μοντέλο συμμετοχής με σκοπό την διατήρηση και την προώθηση της συμμετοχής.
2. Να προσδιοριστούν, διαμορφωθούν και διατηρηθούν οι σχέσεις με όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη που θα βοηθήσουν στην ανάπτυξη του Αυστραλιανού Ποδοσφαίρου στη Νέα Ζηλανδία.
3. Να μεγιστοποιηθούν τα έσοδα ώστε να αυξηθούν οι ευκαιρίες ανάπτυξης και να σταθεροποιηθεί η οικονομική κατάσταση του NZ AFL.
4. Να αναπτυχθούν σχέσεις εμπιστοσύνης και συνεργασίας με ομάδες της

Αυστραλιανής Ποδοσφαιρικής Ομοσπονδίας προκειμένου να δημιουργηθούν ευκαιρίες ανάπτυξης του αθλήματος.

5. Να δημιουργηθεί ένα χρονοδιάγραμμα γεγονότων το οποίο θα βοηθήσει στην ανάπτυξη του Αυστραλιανού Ποδοσφαίρου στη Νέα Ζηλανδία.
6. Να εφαρμοστούν προγράμματα ανεύρεσης ταλέντων και προγράμματα υψηλών επιδόσεων.
7. Να προωθηθεί το άθλημα του Αυστραλιανού ποδοσφαίρου στην Νέα Ζηλανδία με στόχο την αύξηση της αναγνωσιμότητας και ενίσχυση της συμμετοχής.

Σύμφωνα με τους Meyer και Allen (2004), το Επιχειρηματικό Σχέδιο είναι ένα γραπτό κείμενο που περιλαμβάνει τις σκέψεις της Διοίκησης του οργανισμού και όλες εκείνες τις ενέργειες που θα την οδηγήσουν στην επίτευξη των στόχων της. Γενικά, αποτελεί έναν οδηγό για τον αθλητικό οργανισμό, που του επισημαίνει τι πρέπει να κάνει, πώς να το κάνει και ποτέ να το κάνει. Για έναν υπάρχον οργανισμό, το επιχειρηματικό σχέδιο του επισημαίνει που βρίσκεται τώρα, που θέλει να φτάσει, πως θα φτάσει και ποτέ θα φτάσει εκεί που σχεδιάζει. Συμπερασματικά, είναι μια περίληψη όλων των σκέψεων, δραστηριοτήτων και στόχων ενός οργανισμού (Κόκκορης, 2001).

Σύμφωνα με τον Κανελλόπουλο (1994), ένα επιχειρηματικό σχέδιο περιλαμβάνει τους στόχους του οργανισμού, τις στρατηγικές που θα ακολουθήσει για να πετύχει τους στόχους που έχει θέσει, τις προβλέψεις για τα προβλήματα που πιθανόν θα αντιμετωπίσει ο οργανισμός και τους τρόπους με τους οποίους θα τα επιλύσει. Επίσης, αναφέρει την οργανωτική διάρθρωση του οργανισμού και τέλος το ύψος του κεφαλαίου που θα χρειαστεί για να χρηματοδοτηθεί και να λειτουργήσει ο οργανισμός.

Ένα επιχειρηματικό σχέδιο παρουσιάζει τη βασική ιδέα για τον οργανισμό και αξιολογεί την παρούσα κατάσταση της επιχείρησης (το εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού προσδιορίζοντας τα ισχυρά σημεία και τα αδύνατα σημεία του). Επίσης,



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ
επένδυση στην κοινωνία της γνώσης
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ
Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

αξιολογεί το εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού προσδιορίζοντας τις ευκαιρίες και τις απειλές που υπάρχουν σε αυτό, και καθορίζει τις φιλοδοξίες αλλά και τις δυνατότητες του οργανισμού. Το επιχειρηματικό σχέδιο χαράζει που θέλει να φτάσει στο μέλλον ο οργανισμός, αναφέρει τους τρόπους με τους οποίους θα πετύχει τους στόχους του, κάνει προβλέψεις για το μέλλον σχετικά με τη βιωσιμότητα του οργανισμού και λαμβάνει υπόψη του τα τυχαία εκείνα γεγονότα που θα επηρεάσουν τη λειτουργία του και το χρόνο πραγματοποίησης των στόχων του (πυρκαγιά, κλοπή, ασθένεια, επιδοτήσεις κτλ). Το χαρακτηριστικό γνώρισμα ενός επιχειρηματικού σχεδίου είναι ότι πρέπει να ανανεώνεται συνεχώς, γιατί η οικονομία της χώρας στην οποία δραστηριοποιείται, η αγορά στην οποία απευθύνεται και οι συνθήκες ανταγωνισμού, αλλάζουν συνεχώς. (Meyer & Allen, 2004; Κόκκορης, 2001; Χολέβας, 1995; Κανελλόπουλος, 1994; Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 1992).

Κατά τον Κόκκορη (2001), το επιχειρηματικό σχέδιο είναι αναγκαίο, γιατί οι οργανισμοί σήμερα λειτουργούν σε μία ανταγωνιστική οικονομία, στην οποία οι τεχνολογικές εξελίξεις είναι ραγδαίες σε διεθνές επίπεδο και απειλούν όλους οργανισμούς. Επομένως, απαιτούνται αποφάσεις και ενέργειες πολύ καλά σχεδιασμένες και οργανωμένες σε ένα επιχειρηματικό σχέδιο. Η διεθνής βιβλιογραφία αποδεικνύει ότι οι οργανισμοί εκείνοι που σχεδιάζουν και εφαρμόζουν το επιχειρηματικό τους σχέδιο έχουν μεγαλύτερες πιθανότητες επιτυχίας από αυτούς που δεν έχουν ένα επιχειρηματικό σχέδιο και αυτοσχεδιάζουν ανάλογα με τις συνθήκες και τα προβλήματα που προκύπτουν.

Δομή του Επιχειρηματικού Σχεδίου

Σύμφωνα με πολλούς συγγραφείς (Meyer & Allen, 2004; Deakins & Freel, 2007; Siropolis, 2001; Κόκκορης, 2001; Χολέβας, 1995; Κανελλόπουλος, 1994; Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 1992), ένα συνηθισμένο επιχειρηματικό σχέδιο αποτελείται από τις παρακάτω ενότητες, με μέγεθος από 20 έως 40 σελίδες περίπου:

1. Τίτλος Επιχειρηματικού Σχεδίου
2. Πίνακας περιεχομένων
3. Περίληψη του Επιχειρηματικού Σχεδίου

4. Περιγραφή του αθλητικού οργανισμού (Ιστορικό, Νομική μορφή, Όραμα, Σκοπός, Στόχοι και Στρατηγική)
5. Περιγραφή του προϊόντος ή της υπηρεσίας που παρέχει ο αθλητικός οργανισμός
6. Στρατηγική Μάρκετινγκ και Πωλήσεων
7. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού
8. Διαχείριση Λειτουργιών
9. Οικονομική Διαχείριση
10. Παραρτήματα

1. ΤΙΤΛΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ.

Στην πρώτη σελίδα του σχεδίου βρίσκεται ο τίτλος «Επιχειρηματικό Σχέδιο του οργανισμού X», τα στοιχεία του (διακριτικός τίτλος, διεύθυνση, τηλέφωνο ή άλλα στοιχεία επικοινωνίας) και η ημερομηνία σύνταξης. Πρέπει, επίσης, να αναγράφονται και οι συμμετέχοντες στη σύνταξη του επιχειρηματικού σχεδίου.

2. ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ.

Αναγράφονται όλες οι ενότητες και υπό-ενότητες του επιχειρηματικού σχεδίου με σκοπό ο αναγνώστης να αποκτή μια γενική εικόνα του περιεχομένου του σχεδίου και να μπορεί γρήγορα να ανατρέχει στα σημεία που τον ενδιαφέρουν περισσότερο.

3. ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ.

Σύνοψη των κύριων σημείων του σχεδίου, τα οποία αναλύονται με λεπτομέρεια στα επόμενα κεφάλαια. Η περίληψη πρέπει να είναι μικρή και να προκαλεί το ενδιαφέρον του αναγνώστη ώστε να μελετήσει και τα επόμενα κεφάλαια.

Η περίληψη είναι ένα από τα πιο σημαντικά μέρη του επιχειρηματικού σχεδίου. Μόνο μια σαφή, περιεκτική και συνοπτική περίληψη μπορεί να πείσει τους αναγνώστες να συνεχίσουν να διαβάζουν το υπόλοιπο του επιχειρηματικού σχεδίου. Το περιεχόμενο της περίληψης μπορεί να πείσει τους αναγνώστες του επιχειρηματικού σχεδίου να αφιερώσουν χρόνο με σκοπό να μάθουν περισσότερα

σχετικά με το προϊόν/υπηρεσία, την αγορά και τις τεχνικές παραγωγής και εμπορίας (Abrams, 2000).

Αν και η περίληψη εμφανίζεται πρώτη μέσα στο επιχειρηματικό σχέδιο, πρέπει να προετοιμάζεται τελευταία. Η περίληψη απεικονίζει τα αποτελέσματα όλου του επιχειρηματικού σχεδίου και θα πρέπει να δημιουργείται ύστερα από προσεκτική εξέταση όλων των πτυχών του οργανισμού. Η περίληψη είναι πραγματικά τόσο σημαντική, αυτό αποδεικνύεται από το γεγονός ότι ορισμένοι επενδυτές κεφαλαίων προτιμούν να λαμβάνουν μόνο την περίληψη και τα οικονομικά του οργανισμού πριν από την παραλαβή ολόκληρου του σχεδίου (Abrams, 2000).

Ακόμα και αν το επιχειρηματικό σχέδιο χρησιμοποιείται μόνο για εσωτερική χρήση του οργανισμού, η περίληψη παραμένει σημαντική. Η περίληψη είναι ο τύπος στον οποίο συνοψίζονται όλα τα σχέδια του οργανισμού για το μέλλον.

Περιεχόμενο της περίληψης και είδη περιλήψεων.

Η περίληψη δίνει στον αναγνώστη την ευκαιρία να κατανοήσει αμέσως την βασική ιδέα και τα σημαντικότερα σημεία του οργανισμού καθώς επίσης να αποφασίσει αν θα δαπανήσει περισσότερο χρόνο για να μελετήσει ολόκληρο το επιχειρηματικό σχέδιο. Επομένως ο απώτερος σκοπός της περιλήψης είναι να παρακινήσει και να δελεάσει τον αναγνώστη. Ένας καλός τρόπος για να παρακινηθεί και να δελεαστεί ο αναγνώστης, θα πρέπει η περίληψη να μεταβιβάζει μια αίσθηση αισιοδοξίας χρησιμοποιώντας ένα θετικό ύφος για τον οργανισμό (Abrams, 2000).

Με λίγα λόγια θα πρέπει ο αναγνώστης να γνωρίζει ότι:

- Η βασική επιχειρηματική ιδέα είναι ρεαλιστική και εφικτή.
- Ο οργανισμός έχει οργανωθεί προσεκτικά.
- Η διοίκηση είναι ικανή.
- Η αγορά είναι σαφώς καθορισμένη.
- Ο οργανισμός έχει σημαντικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.
- Οι οικονομικές προβλέψεις είναι ρεαλιστικές.
- Οι επενδυτές ή οι δανειστές θα έχουν ευκαιρία να κερδίσουν.

Ανάλογα με τη φύση του οργανισμού και την ικανότητα του συγγραφέα η περίληψη μπορεί να προσεγγιστεί με ένα από τους δύο τρόπους: τη συνοπτική περίληψη και την αφηγηματική περίληψη.

Η συνοπτική περίληψη είναι η πιο απλή, αναφέρει απλώς τα συμπεράσματα του κάθε τμήματος του ολοκληρωμένου επιχειρηματικού σχεδίου. Το μόνο μειονέκτημα της συνοπτικής περίληψης είναι ότι ο τόνος της τείνει να είναι μάλλον μονότονος. Το στυλ της συνοπτικής περίληψης καλύπτει όλους τους τομείς του επιχειρηματικού σχεδίου, αλλά με συντομία (Abrams, 2000).

Το ύφος της αφηγηματικής περίληψης είναι περισσότερο σαν να λες στον αναγνώστη μια ιστορία. Μπορεί να μεταφέρει μεγαλύτερο συναίσθημα και ενθουσιασμό στην παρουσίαση του οργανισμού. Η αφηγηματική περίληψη είναι χρήσιμη για τους οργανισμούς που πρωτοπορούν, είτε με ένα νέο προϊόν, νέα αγορά ή με νέες επιχειρησιακές τεχνικές που απαιτούν ιδιαίτερη εξήγηση. Είναι επίσης πιο κατάλληλη για τους οργανισμούς που έχουν ένα κυρίαρχο στοιχείο, όπως να είναι κάτοχοι διπλώματος ευρεσιτεχνίας, που πρέπει να επισημανθούν. Τέλος, η αφηγηματική περίληψη λειτουργεί καλά για τους οργανισμούς με ενδιαφέρον και καινοτόμες εφαρμογές ή εντυπωσιακό υπόβαθρο.

Η αφηγηματική περίληψη έχει λιγότερα τμήματα από ότι έχει η συνοπτική περίληψη. Δίνει μεγαλύτερη έμφαση στην επιχειρηματική ιδέα και στα διακριτικά γνωρίσματα, και δίνει λιγότερη προσοχή στις λειτουργικές λεπτομέρειες. Με τη αφηγηματική περίληψη ο αναγνώστης πρέπει να ενθουσιάζεται με τον οργανισμό, αυτό μπορεί να γίνει καταγράφοντας ένα ή δύο από τα πιο εντυπωσιακά χαρακτηριστικά του οργανισμού και παρέχοντας στον αναγνώστη τον τρόπο με τον οποίο αυτά τα χαρακτηριστικά θα οδηγήσουν στην επιχειρηματική επιτυχία (Abrams, 2000).

Παραδείγματα εφαρμογής της περίληψης στο Επιχειρηματικό Σχέδιο.



ΦΟΡΜΑ ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑΣ ΣΥΝΟΠΤΙΚΗΣ ΠΕΡΙΛΗΨΗΣ (Abrams, 2000)

Από κάθε τμήμα του συμπληρωμένου πλάνου πάρτε τα πιο σημαντικά στοιχεία και επικεντρωθείτε στους τομείς που αναφέρονται παρακάτω. Να θυμάστε να είστε σύντομοι και σαφείς. Καλύψτε κάθε θέμα μέσα σε μία έως τρεις προτάσεις. Περιγράψτε μόνο τα πιο σημαντικά και εντυπωσιακά χαρακτηριστικά του οργανισμού σας. Μετά τα δύο πρώτα θέματα, περιγραφή του οργανισμού και δήλωση της αποστολής, τα υπόλοιπα τμήματα εντάξτε τα με οποιαδήποτε σειρά θεωρείται ότι θα δώσουν για τον οργανισμό σας την καλύτερη εντύπωση στον αναγνώστη-στόχο. Στην αρχή κάθε παραγράφου χρησιμοποιείτε θεματικές ενότητες για γρήγορη κατανόηση από τους αναγνώστες. Αν θέλετε μια περίληψη που να μην φαίνεται σαν μια λίστα, να παραλείψετε τις επικεφαλίδες. Για να δημιουργήσετε ένα πιο ρευστό έγγραφο, μην διστάσετε να συνδυάσετε σχετικά θέματα, όπως αγορά-στόχο και στρατηγική μάρκετινγκ.

Περιγραφή του οργανισμού: Όνομα του οργανισμού, το είδος, την τοποθεσία, την νομική μορφή. _____

Δήλωση της αποστολής: Γράψτε την συνοπτική δήλωση του σκοπού-αποστολής του οργανισμού. _____

Στάδιο ανάπτυξης: Κατάσταση του οργανισμού, αν είναι νεοσύστατος, πότε ιδρύθηκε, χρονικός προγραμματισμός της ανάπτυξης του προϊόντος ή της υπηρεσίας, και αν έχει ήδη ξεκινήσει τις πωλήσεις ή υπηρεσίες.

Προϊόντα & Υπηρεσίες: Καταγράψτε τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που οργανισμός προσφέρει ή σκοπεύει να προσφέρει στο μέλλον. _____

Αγορά Στόχος: Αναφέρετε την αγορά στην οποία απευθύνεστε και τους λόγους που επιλέξατε την συγκεκριμένη αγορά. Αναφέρετε τα αποτελέσματα από κάθε ανάλυση αγοράς ή έρευνα αγοράς. _____

Στρατηγική Μάρκετινγκ & Πωλήσεων: Σύντομη περιγραφή των τρόπων που θα χρησιμοποιήσετε για να επεκταθείτε στις αγορές-στόχους. _____

ΦΟΡΜΑ ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑΣ ΣΥΝΟΠΤΙΚΗΣ ΠΕΡΙΛΗΨΗΣ (συνέχεια) (Abrams, 2000)

Ανταγωνιστές & κατανομή της αγοράς: Αναφέρετε τη φύση του ανταγωνισμού σας και πώς η αγορά τμηματοποιείται αυτή την περίοδο.

Ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και Διακρίσεις: Δείξτε γιατί ο οργανισμός σας είναι σε θέση να ανταγωνιστεί με επιτυχία, καταγράψτε όλες τις σημαντικές διακρίσεις.

Μάνατζμεντ (Διοίκηση): Περιγράψτε με συντομία τις δυνατότητες της Ηγετικής ομάδας σας και των στελεχών σας.

Λειτουργίες: Περιγράψτε τις βασικές λειτουργίες σας, όπως τοποθεσία, σημαντικούς διανομείς ή προμηθευτές, τεχνικές εξοικονόμησης κόστους παραγωγής, κ.λπ.

Οικονομικά: Αναφέρετε τα αναμενόμενα έσοδα και τα κέρδη του οργανισμού σας για τα πρώτα τρία χρόνια.

Μακροπρόθεσμοι Στόχοι: Περιγράψτε την αναμενόμενη κατάσταση, π.χ., πωλήσεις, τον αριθμό των θέσεων εργασίας, το μερίδιο αγοράς του οργανισμού σας σε πέντε χρόνια από τώρα.

Κεφάλαια αναζήτησης & Στρατηγική εξόδου: Αναφέρετε πόσα χρήματα αναζητάτε, πόσους επενδυτές σκοπεύετε να έχετε, πώς τα κεφάλαια που αντλήθηκαν θα χρησιμοποιηθούν, και πώς οι επενδυτές ή δανειστές θα πάρουν τα χρήματά τους.

ΦΟΡΜΑ ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑΣ ΑΦΗΓΗΜΑΤΙΚΗΣ ΠΕΡΙΛΗΨΗΣ (Abrams, 2000)

Αυτή η φόρμα σας παρέχει την ευκαιρία να σκιαγραφήσετε το εκτελεστικό τμήμα της περίληψης του επιχειρηματικού σχεδίου σας, εάν επιλέξετε να γράψετε αφηγηματικού τύπου περίληψη.

Ο οργανισμός: Περιγράψτε πώς ο οργανισμός σας είναι οργανωμένος, το στάδιο ανάπτυξης του, το στάδιο της δημιουργίας του προϊόντος, το νομικό καθεστώς, την τοποθεσία, και την αποστολή του οργανισμού. _____

Η Ιδέα/Εννοια (the concept): Εξηγήστε το υπόβαθρο του οργανισμού σας, πώς προήλθαν οι ιδέες για τα προϊόντα και οι υπηρεσίες, πώς αναγνωρίστηκαν ευκαιρίες της αγοράς, τα προϊόντα και οι υπηρεσίες. _____

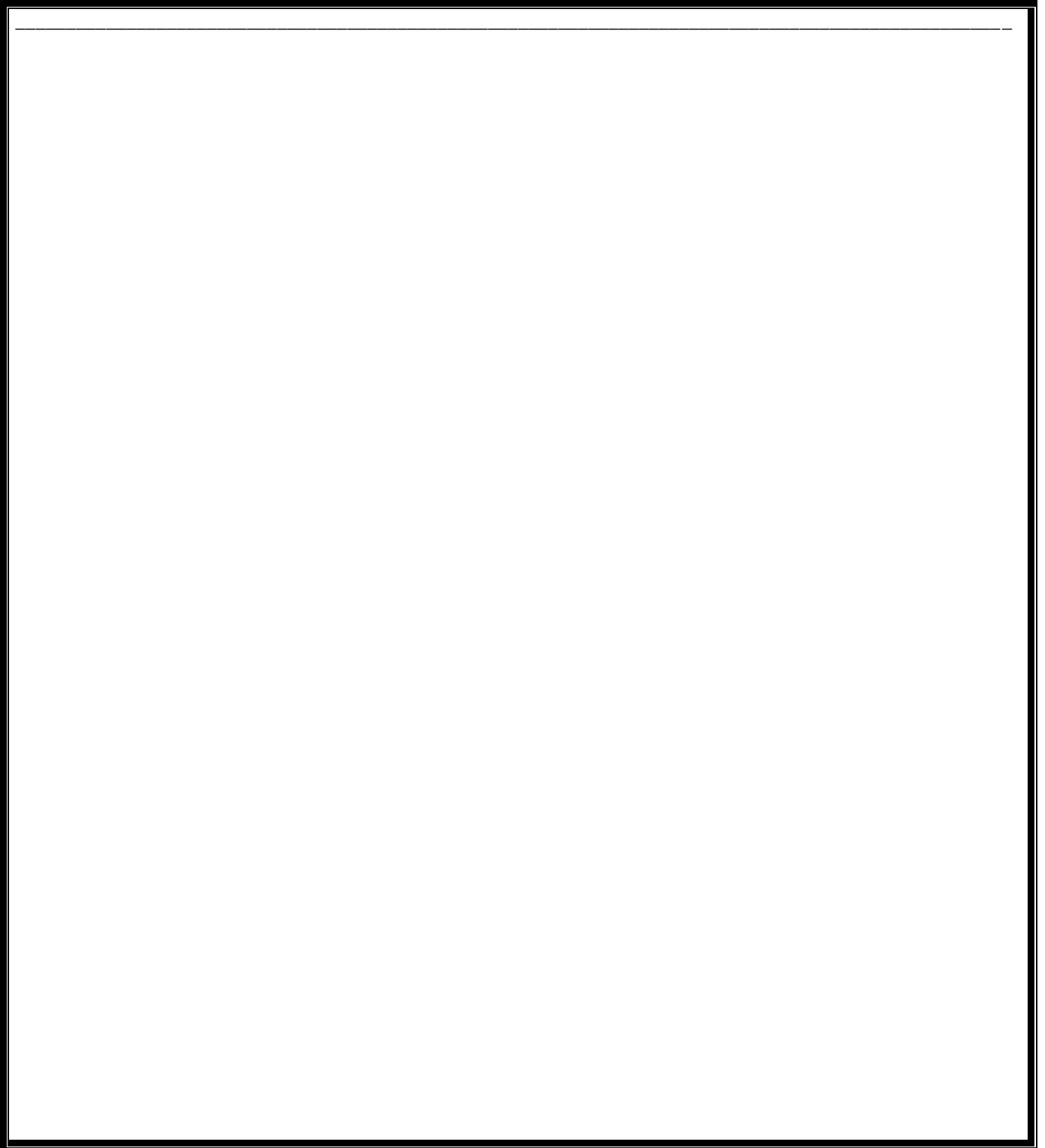
Ευκαιρίες Αγοράς: Περιγράψτε την αγορά στόχο, τις τάσεις της αγοράς, γιατί υπήρχε ανάγκη για την δημιουργία του οργανισμού, τα αποτελέσματα από έρευνες αγοράς, τον ανταγωνισμό, και τα ανοίγματα που υπάρχουν στην αγορά. _____

Ανταγωνιστικά Πλεονεκτήματα και Διακρίσεις: Αναφέρατε γιατί ο οργανισμός σας μπορεί να ανταγωνιστεί με επιτυχία, καταγράψτε τις σημαντικές διακρίσεις, τα μεγάλα συμβόλαια, προσδιορίστε τα εμπόδια για την είσοδο νέων ανταγωνιστών. _____

Η Ομάδα Διοίκησης- Ηγεσίας του οργανισμού (Management Team): Περιγράψτε το ιστορικό και τις δυνατότητες των βασικών στελεχών σας, και αναφέρεται επιτυχίες του οργανισμού από το παρελθόν. _____

Ορόσημα (Milestones): Αναφέρεται τα ορόσημα από τα οποία θα έχετε επιτυχία (μπορεί να περιλαμβάνουν συγκεκριμένα τα έσοδα ή τα κέρδη), το ποσοστό του μεριδίου αγοράς, καθώς και τον αριθμό των εργαζομένων. _____

Οικονομικά: Καθορίστε το ποσό των κονδυλίων, τον αριθμό των πιθανών επενδυτών, αν είναι ασφαλείς η χρήση των κεφαλαίων (προϋπολογισμός, επενδύσεις, δανεισμός, εξυπηρέτηση του δανείου). _____



4. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΟΥ ΑΘΛΗΤΙΚΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ

(Ιστορικό, Νομική μορφή, Όραμα, Σκοπός, Στόχοι και Στρατηγική)

Περιγράφονται αναλυτικά:



Το ιστορικό του αθλητικού οργανισμού.

Το κύριο μέρος του επιχειρηματικού σχεδίου ξεκινά με μία σύντομη περιγραφή του οργανισμού. Δίνονται στοιχεία για την τοποθεσία και γεωγραφικές πληροφορίες. Αν ο οργανισμός υπάρχει ήδη περιγράφεται σύντομα η ιστορία του. Πότε ιδρύθηκε και από ποιους; πως μετασχηματίστηκε με την πάροδο των χρόνων; τα κυριότερα επιτεύγματα που είχε σε όρους διαχρονικής ανάπτυξης, κερδοφορίας ή αναγνωσιμότητας (οι νίκες και τα πρωταθλήματα που έχει συμμετάσχει) (Παπαδάκης, 2007).

Η νομική μορφή του Αθλητικού Οργανισμού.

Οι αθλητικοί οργανισμοί βάση την νομική μορφή τους χωρίζονται στις εξής κατηγορίες:

Τα αθλητικά σωματεία.

Τα αθλητικά σωματεία σύμφωνα με τον Παναγιωτόπουλο, είναι ενώσεις φυσικών προσώπων, έχουν ελευθερία βούλησης, με σκοπό μη κερδοσκοπικό, έχουν νομική προσωπικότητα και λειτουργούν σύμφωνα με τους κανόνες του καταστατικού τους και το νόμο. Το καταστατικό των αθλητικών σωματείων επιδιώκει αγωνιστική, γυμναστική δραστηριότητα και σωματική άσκηση ολυμπιακών και μη αθλημάτων (Σχ. Νομολογία Εφ.Αθ. 7640/1979, Ειρ. Λαμίας 11/1980). Η φύση των αθλητικών σωματείων, βάση του νόμου, είναι ιδιωτικού δικαίου. Σύμφωνα με το αθλητικό δίκαιο, ο κύριος σκοπός των αθλητικών σωματείων είναι η ανάπτυξη και η καλλιέργεια των δυνάμεων και δυνατοτήτων των αθλητών με στόχο την συμμετοχή τους σε αθλητικούς αγώνες (Σύμφωνα με το άρθρο 1 του Ν. 2725/1999 «Ερασιτεχνικός και επαγγελματικός αθλητισμός και άλλες διατάξεις»). Επίσης τα αθλητικά σωματεία εκτός από τον κύριο σκοπό τους θα πρέπει να έχουν και άλλους συναφείς σκοπούς όπως: την ανάπτυξη του αθλητισμού στα πλαίσια του πνεύματος φίλαθλου, την ανάπτυξη των κανόνων

της Διεθνούς Ολυμπιακής Επιτροπής, την διάδοση και ανάπτυξη αθλητικών ιδεών, πολιτιστικών αξιών και καλών σχέσεων (Παναγιωτόπουλος, 2001).

Οι αθλητικές ενώσεις.

Σκοπός των αθλητικών ενώσεων είναι να συνεπικουρούν και να αναπτύσσουν έναν κλάδο άθλησης ή ένα άθλημα μέσα σε συγκεκριμένα γεωγραφικά όρια και πλαίσια που ορίζονται από τους κανόνες της οικείας αθλητικής ομοσπονδίας.

Οι αθλητικές ενώσεις έχουν δευτεροβάθμια ή τριτοβάθμια οργανωτική δομή, είναι ενώσεις αθλητικών σωματείων, αποτελούνται με λίγα λόγια από πρωτοβάθμια σωματεία (βάση του άρθρου 11 ο ελάχιστος αριθμός μελών αντιστοιχεί σε 10 σωματεία για κάθε αθλητική ένωση). Σε κάθε νομαρχιακή αυτοδιοίκηση επιτρέπεται μία μόνο ίδρυση αθλητικής ένωσης για κάθε κλάδο άθλησης (Παναγιωτόπουλος, 2001). Κάθε αθλητική ένωση αποσκοπεί στην καλύτερη οργάνωση των αθλημάτων και καθιερώνει την διοικητική και αγωνιστική αποκέντρωση του αθλητισμού με την μεταφορά πόρων και αρμοδιοτήτων (Γιακουμέλος, 2000).

Οι Αθλητικές ομοσπονδίες.

Το ανώτατο αθλητικό όργανο στη χώρα είναι η αθλητική ομοσπονδία. Είναι η ανώτατη οργάνωση αθλητικών σωματείων που έχουν ως ευθύνη να καλλιεργούν και να αναπτύσσουν, σε εθνικό επίπεδο, το ίδιο άθλημα ή τον ίδιο κλάδο άθλησης (Παναγιωτόπουλος, 2001). Σύμφωνα με το Άρθρο 19 (όπως παρατίθεται στο Γιακουμέλος, 2000) η ίδρυση αθλητικής ομοσπονδίας για τον ίδιο κλάδο άθλησης απαγορεύεται αλλά μπορούν να ενταχθούν στην ίδια ομοσπονδία περισσότεροι του ενός κλάδου άθλησης εφόσον δεν υπάρχουν προϋποθέσεις δημιουργίας ξεχωριστής ομοσπονδίας. Οι αθλητικές ομοσπονδίες λειτουργούν με βάση τις διατάξεις του Αστικού Κώδικα (Α.Κ.) περί σωματείων και του αθλητικού νόμου (Άρθρο, 19 και Α.Κ. Άρθρο 78, Παναγιωτόπουλος, 2001). Ο αθλητικός νόμος παρέχει στην αθλητική ομοσπονδία διοικητικές, πειθαρχικές και οικονομικής διαχείρισης αρμοδιότητες, οι οποίες διαφοροποιούν την ομοσπονδία από

αθλητικό σωματείο σε αθλητικό σωματείο ανώτατου βαθμού. Οι αθλητικές ομοσπονδίες επίσης, έχουν χαρακτηριστικά δημοσίου δικαίου αφού αφορούν και το δημόσιο συμφέρον.

Σύμφωνα με τους Διονυσάτο και Παναγιωτόπουλο (όπως παρατίθεται στο Παναγιωτόπουλος, 2001) η εσωτερική διοίκηση, οι ενδοσωματειακές σχέσεις και οι σχέσεις με τρίτους μιας αθλητικής ομοσπονδίας την κατατάσσουν σε φορέα ιδιωτικού δικαίου υπό το ιδιαίτερο καθεστώς του.

Τέλος, οι ομοσπονδίες εκπροσωπούν τα αθλήματα διεθνώς σύμφωνα με τους κανονισμούς της διεθνούς αθλητικής ομοσπονδίας και της Διεθνούς Ολυμπιακής Επιτροπής (Άρθρο, 19 και Άρθρο, 33, Παναγιωτόπουλος 2001). Αυτό γιατί οι ομοσπονδίες διοικούν και διαχειρίζονται ως μοναδική αρχή, κάθε άθλημα σε εθνικό επίπεδο και όχι μόνο ως προς το σωματειακό αθλητισμό. Οι αθλητικές ομοσπονδίες συγκροτούν εθνικές ομάδες από μέλη που προέρχονται από σωματεία αλλά δεν λειτουργούν για αυτά, αλλά υπέρ του εθνικού συμφέροντος, παίρνουν μέρος σε αγώνες εντός και εκτός των ορίων του κράτους και παρουσιάζουν έτσι τον αθλητισμό της χώρας. Το κράτος κατά συνέπεια πρέπει να προσφέρει χρηματοδοτήσεις στις ομοσπονδίες έτσι ώστε να μπορέσουν να εκπληρώσουν τον σκοπό τους (Παναγιωτόπουλος, 2001).

Αθλητική Ανώνυμη Εταιρεία (Α.Α.Ε.).

Σε κάποιες κατηγορίες αγώνων και πρωταθλημάτων, κατά την διεξαγωγή τους, επιτρέπεται η συμμετοχή αθλητών με αμοιβή και αυτό καθορίζεται με απόφαση του αρμόδιου υπουργού αθλητισμού και μετά από εισήγηση της οικείας αθλητικής ομοσπονδίας (Ν.2725/1999, Άρθρο, 59, Παναγιωτόπουλος, 2001). Για την έκδοση της απόφασης, βασική προϋπόθεση είναι οι δυνατότητες ανάπτυξης του κλάδου άθλησης και η ύπαρξη οικονομικών στοιχείων βιωσιμότητας. Τα αθλητικά σωματεία υποχρεούνται να ιδρύσουν ειδικό Τμήμα Αμειβομένων Αθλητών (ΤΑΑ), σε περίπτωση που διατηρούν αθλητές με αμοιβή, το οποίο θα είναι υπεύθυνο για τις οικονομικές και τις διαχειριστικές υποχρεώσεις.

Τα αθλητικά σωματεία που διατηρούν Τμήμα Αμειβομένων Αθλητών, μετά από εισήγηση της οικείας ολομέλειας και της αθλητικής ομοσπονδίας με προεδρικό

διάταγμα που εκδίδεται ύστερα από απόφαση του αρμόδιου υπουργού αθλητισμού, μπορούν να μετατρέπονται σε αθλητικές ανώνυμες εταιρείες. Η ίδρυση, η οργάνωση και η λειτουργία των ΑΑΕ, βασίζονται πάνω στις διατάξεις του αθλητικού νόμου και στις διατάξεις περί ανωνύμων εταιρειών.

Σκοπός της ΑΑΕ είναι η συγκρότηση, η διοίκηση και η οργάνωση των επαγγελματικών αθλητικών ομάδων. Η ΑΑΕ οργανώνει επίσημους και φιλικούς αγώνες επίσης οργανώνει την συμμετοχή σε κάθε είδους εκδήλωση ή αγώνα που έχει σχέση με το άθλημα που καλλιεργεί η ομάδα. Οι ΑΑΕ βάση του νόμου υφίσταται μόνο για το ποδόσφαιρο και την καλαθοσφαίριση. Οι ΑΑΕ για το ποδόσφαιρο είναι οι Ποδοσφαιρικές Ανώνυμες Εταιρείες (ΠΑΕ) που συμμετέχουν μόνο στα επαγγελματικά πρωταθλήματα ποδοσφαίρου και για την καλαθοσφαίριση είναι οι Καλαθοσφαιρικές Ανώνυμες Εταιρείες (ΚΑΕ) που συμμετέχουν σε επαγγελματικά πρωταθλήματα καλαθοσφαίρισης (Παναγιωτόπουλος, 2001).

Ιδιωτικές Αθλητικές Επιχειρήσεις.

Οι ιδιωτικές αθλητικές επιχειρήσεις δημιουργούνται από επιχειρηματίες με σκοπό να προσφέρουν στους καταναλωτές υπηρεσίες και προϊόντα αθλητικού περιεχομένου.

Η παγκόσμια εξέλιξη του αθλητισμού και η συσχέτιση του με την σωματική και πνευματική υγεία είχε ως αποτέλεσμα την ραγδαία ανάπτυξη των ιδιωτικών επιχειρήσεων άθλησης και αθλητικής αναψυχής και κατά συνέπεια την ανάπτυξη των ιδιωτικών επιχειρήσεων παραγωγής και εμπορίας αθλητικού εξοπλισμού.

Οι ιδιωτικές επιχειρήσεις άθλησης και αθλητικής αναψυχής προσφέρουν υπηρεσίες και προϊόντα κάθε μορφής σωματικής άσκησης όπως αερόβιας άσκησης, άσκηση με βάρη, άσκηση με ειδικά ηλεκτρονικά μηχανήματα, ασκήσεις αυτοσυγκέντρωσης και χαλάρωσης, κλπ. Στις ιδιωτικές επιχειρήσεις άθλησης και αθλητικής αναψυχής συμπεριλαμβάνονται κυρίως τα ιδιωτικά γυμναστήρια (fitness centers), οι ιδιωτικές εγκαταστάσεις άθλησης όπως: γήπεδα γκολφ, πισίνες, τένις clubs, ιδιωτικές επιχειρήσεις ποδοσφαίρου που παρέχουν γήπεδα

5x5 και οι ιδιωτικές εταιρίες που παρέχουν υπαίθριες δραστηριότητες όπως: ορειβασία, ποδηλασία, πεζοπορία, κλπ.

Οι ιδιωτικές επιχειρήσεις παραγωγής και εμπορίας αθλητικού εξοπλισμού θεωρούνται όλες οι επιχειρήσεις οι οποίες προσφέρουν στο κοινό αθλητικά προϊόντα όπως: αθλητικά είδη που είναι απαραίτητα για τον αθλητή για να αθληθεί (αθλητικά παπούτσια και ρούχα), εξοπλισμός που απαιτείται για την διεξαγωγή των αθλημάτων (μπάλες, ρακέτες,, μπαστούνια γκολφ, κλπ.) και εξοπλισμός που απαιτείται σε έναν χώρο άθλησης για την διεξαγωγή του αθλήματος και για την ασφάλεια των αθλούμενων (δάπεδα, όργανα γυμναστικής, ηλεκτρονικά μηχανήματα, κλπ.). Σύμφωνα με τον τομέα δραστηριότητας τους οι ιδιωτικές επιχειρήσεις παραγωγής και εμπορίας αθλητικού εξοπλισμού μπορούν να καταταγούν στις εξής κατηγορίες: κατασκευαστές ή έμποροι αθλητικών ενδυμάτων ή υποδημάτων (π.χ. Nike, Adidas), κατασκευαστές ή έμποροι αθλητικού εξοπλισμού και εξοπλισμού γυμναστηρίων λιανικής πώλησης (π.χ. καταστήματα αθλητικών ειδών), κατασκευαστές ή έμποροι αθλητικού εξοπλισμού και εξοπλισμού γυμναστηρίων για επαγγελματικούς χώρους (π.χ. αθλητικά κέντρα, γυμναστήρια) και τέλος κατασκευαστικές εταιρείες ή έμποροι αθλητικών δαπέδων (Γαργαλιάνος και Ασημακόπουλος, 2006).

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ.

Αποστολή- Σκοπός (αναφορά στο προϊόν / υπηρεσία που παρέχεται από τον οργανισμό, στον πελάτη που χρησιμοποιεί το προϊόν και στη γεωγραφική περιοχή που δραστηριοποιείται ο οργανισμός).

Κάθε οργανισμός υπάρχει για να επιτυγχάνει κάποιο σκοπό ή αποστολή. Με την έναρξη της δραστηριότητας κάθε οργανισμού η συγκεκριμένη αποστολή ή σκοπός είναι συνήθως σαφής. Κατά την διάρκεια της λειτουργίας του οργανισμού η αποστολή μπορεί να αλλάξει ή να σταματήσει είναι επίκαιρη είτε γιατί άλλαξαν οι συνθήκες της αγοράς είτε γιατί η Διοίκηση-Ηγεσία του οργανισμού έχασε το ενδιαφέρον της για την συγκεκριμένη αποστολή. Επίσης, η αποστολή μπορεί να χαρακτηριστεί από ασάφεια με την προσθήκη στον οργανισμό καινούργιων



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ
επένδυση στην κοινωνία της γνώσης
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΣΠΑ
2007-2013
πρόγραμμα για την ανάπτυξη
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

προϊόντων/ υπηρεσιών και αγορών. Όταν ο οργανισμός απομακρύνεται από την αποστολή του και η Διοίκηση- Ηγεσία το αντιληφθεί θα πρέπει να επαναπροσδιορίσει το σκοπό της. Η Διοίκηση-Ηγεσία πρέπει να θέτει μερικά βασικά ερωτήματα, σύμφωνα με τον Peter Drucker, και αυτά είναι τα εξής (όπως παρατίθεται στο Kotler, 2000):

- Ποία είναι η δραστηριότητά μας;
- Ποιοί είναι οι πελάτες μας;
- Τι αξία έχει η δραστηριότητά μας για τους πελάτες μας;
- Ποιά πρέπει να είναι η δραστηριότητά μας;

Οι συγκεκριμένες ερωτήσεις είναι οι πιο δύσκολες ερωτήσεις που θα κληθεί να απαντήσει ένας οργανισμός. Κάθε οργανισμός διαμορφώνει την αποστολή του από πέντε βασικά στοιχεία: από την ιστορία των στόχων, των πολιτικών και των επιτευγμάτων, τις προτιμήσεις της διοίκησης, τους διαθέσιμους πόρους, το τρέχον περιβάλλον της αγοράς, και τέλος από τα συγκριτικά πλεονεκτήματα του οργανισμού.

Για μία επιτυχημένη περιγραφή μιας αποστολής υπάρχουν τρία κύρια χαρακτηριστικά: εστίαση σε περιορισμένο αριθμό στόχων, έμφαση των κυριότερων πολιτικών και αξιών του οργανισμού και ορισμός των κυριότερων ανταγωνιστικών πεδίων δράσης του οργανισμού (Kotler, 2000). Θα πρέπει να συνοψίζονται οι βασικοί στόχοι και η φιλοσοφία του οργανισμού σε λίγες γραμμές. Μία δήλωση της αποστολής πρέπει να συνοδεύεται από τη φύση του οργανισμού, τις αρχές του, τους στόχους, την κουλτούρα και τέλος πώς αναμένεται να προβληθεί ο οργανισμός στην αγορά (Abrams, 2000).

Η δήλωση της αποστολής παρέχει ένα προσχέδιο για το έργο ενός οργανισμού. Με μια ξεκάθαρη αποστολή, οι άνθρωποι ενός οργανισμού, ξέρουν τι είναι σημαντικό γι 'αυτούς και που πρέπει να εστιάσουν τη δραστηριότητά τους. Μπορούν να αποκτήσουν στρατηγικό χαρακτήρα και να είναι σε θέση να επιλέγουν προτεραιότητες (The Ohio State University Office of Human Resources, 2008).

Μία αποτελεσματική δήλωση της αποστολής δεν είναι μόνο απλά λόγια, αλλά είναι η κατευθυντηρία αρχή που καθοδηγεί όλες τις πτυχές και τις δραστηριότητες του οργανισμού (Abrams, 2000).

Η δήλωση της αποστολής εστιάζει τον οργανισμό και θα πρέπει να καθορίζει την έννοια του οργανισμού για τα επόμενα χρόνια. Θα πρέπει να είναι το αποτέλεσμα μιας ουσιαστικής εξέτασης του οργανισμού και σχεδόν κάθε λέξη της πρέπει να είναι σημαντική (Abrams, 2000).

Παράδειγμα εφαρμογής της δήλωσης της αποστολής στο Επιχειρηματικό Σχέδιο.

ΔΗΛΩΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ (MISSION STATEMENT) (Abrams, 2000)

Περιγράψτε την φιλοσοφία του οργανισμού από την άποψη των τομέων που απαριθμούνται κατωτέρω.

Εύρος των προϊόντων/υπηρεσιών που προσφέρονται: _____

Ποιότητα: _____

Τιμή: _____

Υπηρεσίες: _____

Σχέση με τον πελάτη: _____

Στυλ Διοίκησης (Management Style) / Σχέσεις με εργαζόμενους: _____

Κλίμα του εργασιακού περιβάλλοντος: _____

Σχέσεις με κλάδο: _____

Ενσωμάτωση νέων τεχνολογιών/ Άλλες νέες εξελίξεις ανάπτυξης : _____

Ανάπτυξη/ Στόχοι κερδοφορίας: _____

Κοινωνικές σχέσεις / Περιβάλλον / Άλλοι κοινωνικοί στόχοι: _____

Άλλοι Προσωπικοί/ Διαχειριστικοί Στόχοι: _____



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



Παραδείγματα συγγραφής της δήλωσης της αποστολής αθλητικών οργανισμών.

Η αποστολή της FIFA:
«Ανάπτυξη του παιχνιδιού, αγγίξτε τον κόσμο, χτίστε ένα καλύτερο μέλλον».

Παίζεται από εκατομμύρια σε όλο τον κόσμο, το ποδόσφαιρο είναι η καρδιά και η ψυχή της FIFA και ως θεματοφύλακας αυτού του αγαπημένου παιχνιδιού, έχουμε μεγάλη ευθύνη. Η ευθύνη αυτή δεν τελειώνει με τη διοργάνωση του Παγκοσμίου Κυπέλλου FIFA και τις διάφορες άλλες διοργανώσεις του Παγκοσμίου Κυπέλλου. Επεκτείνεται στην προστασία των κανόνων του Παιχνιδιού, την ανάπτυξη του παιχνιδιού σε όλο τον κόσμο και δίνει ελπίδα στους λιγότερο προνομιούχους. Αυτό πιστεύουμε ότι είναι η πεμπουσία της ευγενούς άμιλλας και αλληλεγγύης. Θεωρούμε ότι η αποστολή μας συμβάλει στην οικοδόμηση ενός καλύτερου μέλλοντος για τον κόσμο, χρησιμοποιώντας τη δύναμη και τη δημοτικότητα του ποδοσφαίρου. Η αποστολή αυτή δίνει νόημα και κατεύθυνση σε κάθε δραστηριότητα που η FIFA συμμετέχει – το ποδόσφαιρο αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της κοινωνίας μας (www.fifa.com).

Η αποστολή της καλαθοσφαίρισης στον Καναδά (Canada Basketball's) είναι:

«Οδηγώντας μια ενιαία κοινότητα μπάσκετ να συμμετάσχει σε ποιοτικές αθλητικές εμπειρίες και να προωθείται σε διεθνή επιτυχία» (www.basketball.ca).

Η αποστολή της Αυστραλιανής αθλητικής επιτροπής είναι:

«Να οδηγήσει τον εθνικό αθλητικό τομέα και να στηρίξει τους εθνικούς αθλητικούς οργανισμούς και άλλους εταίρους να προσφέρουν αθλητισμό στην Αυστραλία» (www.ausport.gov.au).

Η αποστολή της Διεθνούς Ολυμπιακής Επιτροπής είναι:

Η Διεθνής Ολυμπιακή Επιτροπή είναι η ανώτατη αρχή του Ολυμπιακού Κινήματος.

Ενεργώντας ως καταλύτης για τη συνεργασία μεταξύ όλων των μερών της ολυμπιακής οικογένειας, από τις Εθνικές Ολυμπιακές Επιτροπές, τις Διεθνείς Αθλητικές Ομοσπονδίες, τους αθλητές, τις Οργανωτικές Επιτροπές των Ολυμπιακών Αγώνων, τους κορυφαίους συνεργάτες, τους συνεργάτες μετάδοσης των Ηνωμένων

Εθνών, η Διεθνής Ολυμπιακή Επιτροπή μέσα από ένα ευρύ φάσμα προγραμμάτων και έργων αναζητά την επιτυχία. Με αυτή τη βάση, εξασφαλίζει τον κανονικό εορτασμό των Ολυμπιακών Αγώνων, υποστηρίζει όλες τις συνδεδεμένες οργανώσεις-μέλη του Ολυμπιακού Κινήματος και ενθαρρύνει έντονα, με τα κατάλληλα μέσα, την προώθηση των Ολυμπιακών αξιών (www.olympic.org).

Η αποστολή του αθλητικού οργανισμού Nike είναι:

«Να φέρει την έμπνευση και την καινοτομία σε κάθε αθλητή* στον κόσμο».

* Αν έχετε σώμα, είστε ένας αθλητής (www.nikeinc.com).

Το Όραμα (αναφορά στη μελλοντική εικόνα του οργανισμού), οι **Αξίες** (αναφορά στις αρχές που διέπουν τη λειτουργία του οργανισμού και τη λήψη των αποφάσεων) και η φιλοσοφία του οργανισμού.

Ένα από τα πρώτα βήματα για την δημιουργία της στρατηγικής κατεύθυνσης ενός οργανισμού είναι η διαμόρφωση του οράματος. Το όραμα έχει περιγραφεί ως ένας “μακροπρόθεσμος” χάρτης στον οποίο ο οργανισμός είναι επικεφαλής. Ένα καλογραμμένο όραμα πρέπει να αποτελεί προϋπόθεση σε έναν οργανισμό, για την αποτελεσματική στρατηγική ηγεσία (Shank,2005).

Το όραμα πρέπει να εξετάζει τα ακόλουθα:

- Που σχεδιάζει ο οργανισμός να φτάσει;
- Τι είδους δραστηριότητες θα επιδιώξει ο οργανισμός να εμπλακεί;
- Τι είδους πελάτες θέλουμε να ικανοποιήσουμε;
- Τι ικανότητες απαιτούνται για το μέλλον; (Shank,2005).

Το Όραμα και η Αποστολή του οργανισμού αποτελούν βασικά συστατικά για την δημιουργία στρατηγικής, λειτουργικών σχεδίων και συνεκτικών δομών του (French, Kelly & Harrison, 2004). Γι' αυτό, σύμφωνα με τον Wickham το Όραμα πρέπει να εξετάζεται προσεκτικά, να βελτιώνεται και να αξιολογείται (όπως παρατίθεται στο Αλεξόπουλος & Κριεμάδης, 2009)



Το Όραμα δεν αποτελεί την Αποστολή του οργανισμού. Αντίθετα με την Αποστολή, η οποία δικαιολογεί τον λόγο ύπαρξης του οργανισμού, το Όραμα είναι μεγαλύτερο, επιδιώκει την επίτευξη μιας ανώτερης μακροπρόθεσμης επιδίωξης του οργανισμού. Είναι ένα μακροπρόθεσμο επιθυμητό αποτέλεσμα, μία μελλοντική εικόνα την οποία ο οργανισμός επιθυμεί να πετύχει. Αφού η επιθυμητή τελική κατάσταση του οργανισμού ενσωματώνεται στο Όραμα, όλες οι στρατηγικές ενέργειες των μελών του θα πρέπει να κατευθύνονται προς την επίτευξη του Οράματος. Το Όραμα σύμφωνα με Van Veirejen θα πρέπει να γνωστοποιείται σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη (άτομα ή ομάδες) του οργανισμού (όπως παρατίθεται στο Αλεξόπουλος & Κριεμάδης, 2009)

Η δήλωση του οράματος είναι μια εικόνα που απεικονίζει τις άριστες επιδόσεις του οργανισμού. Πρόκειται για μια κατευθυντήρια εικόνα της επιτυχίας και απαντά στις ερωτήσεις: «Τι θέλουμε να δημιουργήσουμε;» "Πώς θέλουμε να γίνει γνωστό; ". Το όραμα πρέπει να είναι ρεαλιστικό, αξιόπιστο, και ελκυστικό για το μέλλον του οργανισμού. Το σωστό όραμα είναι μια ιδέα που ξεκινά από το μέλλον απαιτώντας δεξιότητες, ταλέντα και πόρους για να γίνει πραγματικότητα. Η δήλωση του οράματος είναι για το αύριο και ο πρωταρχικός σκοπός της είναι να εμπνεύσει (The Ohio State University Office of Human Resources, 2008).

Η δήλωση του οράματος:

- Παρακινεί και εμπνέει.
- Είναι εφικτό, δεν είναι όνειρο.
- Εφαρμόζεται με τις υψηλότερες Αξίες του οργανισμού.
- Είναι κατανοητό, σαφές και απλό.
- Μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να καθοδηγήσει τη λήψη αποφάσεων (The Ohio State University Office of Human Resources, 2008).

Παράδειγμα εφαρμογής της δήλωσης του οράματος στο Επιχειρηματικό Σχέδιο.

ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΟΡΑΜΑΤΟΣ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ (Abrams, 2000)

Περιγράψτε το όραμα του οργανισμού σας για την επόμενη δεκαετία.

Συνολική μακροπρόθεσμη ανάπτυξη: _____

Στόχοι	Πρώτος χρόνος	Πέμπτος χρόνος	Δέκατος χρόνος
Αριθμός Εργαζομένων	_____	_____	_____
Ετήσιες Πωλήσεις	_____	_____	_____
Κέρδη ή Περιθώρια Κέρδους	_____	_____	_____
Αριθμός Προϊόντων ή Υπηρεσιών	_____	_____	_____
Βραβεία ή Αναγνωρίσεις	_____	_____	_____
Κατανομή Ιδιοκτησίας	_____	_____	_____
Άλλο _____	_____	_____	_____

Στρατηγικές

Πρώτος χρόνος: _____

Πέμπτος χρόνος: _____

Δέκατος χρόνος: _____



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



Παραδείγματα συγγραφής της δήλωσης του οράματος αθλητικών οργανισμών.

Το όραμα της καλαθοσφαίρισης στον Καναδά (Canada Basketball's) είναι:

«Ένας παγκόσμιος ηγέτης του Μπάσκετ» (www.basketball.ca).



Το όραμα της Ευρωπαϊκής Παραολυμπιακής Επιτροπής:

Η Ευρωπαϊκή Παραολυμπιακή Επιτροπή είναι μια ένωση για την προώθηση του αθλητισμού για αθλητές με αναπηρία και επεκτείνει τον τομέα της λειτουργίας της σε όλο τον κόσμο. Το όραμα της είναι να είναι πρωτοπόρος στην σφαίρα του Παραολυμπιακού Κινήματος όσον αφορά την ανάπτυξη και την προώθηση του αθλητισμού για τους ευρωπαϊούς αθλητές με αναπηρία επίσης, θα πρέπει να είναι γνωστό ότι ως πρωτοπόρος, οι ευρωπαίοι αθλητές με αναπηρία και ο αθλητισμός είναι το επίκεντρο και οδηγούν σε ό, τι γίνεται στην Ευρωπαϊκή Παραολυμπιακή Επιτροπή (www.europaralympic.org).

Το όραμα της ποδοσφαιρικής Λέσχης Harleystville στην Πενσυλβάνια:

Να παρέχουμε μια εξαιρετική εμπειρία ποδοσφαιρικής Λέσχης ,για όλα τα επίπεδα ανάπτυξης της νεολαίας ποδόσφαιρου. Αγωνιζόμαστε για να αναγνωριστεί η Harleystville Λέσχη Ποδόσφαιρου ως ένα μέρος όπου παίζεται ποδόσφαιρο, εφαρμόζονται και απολαμβάνονται τα υψηλότερα δυνατά επίπεδα εκτίμησης και επιτυχίας.

Η Harleystville Λέσχη ποδόσφαιρου είναι ένα μέρος όπου όλα τα προγράμματα είναι ολοκληρωμένα και συμπληρωματικά – τα Ψυχαγωγικά, τα Ακαδημαϊκά και τα Ανταγωνιστικά. Είναι ελπίδα μας ότι ένα μεγάλο ποσοστό αυτών των ατόμων θα συνεχίσει τον αθλητισμό από την εφηβεία μέχρι και την ενήλικη ζωή τους (www.harleystvillesoccer.org)

Παράδειγμα περιγραφής του οργανισμού στο Επιχειρηματικό Σχέδιο.



ΦΟΡΜΑ ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑΣ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗΣ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ (Abrams, 2000)

Ετοιμάστε μια λίστα από γεγονότα για τον οργανισμό σας σύμφωνα με τις παρακάτω κατηγορίες.

Ονόματα

Επωνυμία: _____

Επιχειρηματική
Δραστηριότητα: _____

Μάρκα/Εμπορική Δραστηριότητα/Ονόματα Χώρου (Domain Names): _____

Παραρτήματα: _____

Νομική Μορφή

Νομική μορφή του οργανισμού: _____

Χώρα από την οποία ο οργανισμός έχει πάρει άδεια: _____

Ιδιοκτήτες/Βασικοί Μέτοχοι: _____

Μάνατζμεντ/Ηγεσία

Πρόεδρος του διοικητικού συμβουλίου: _____

Πρόεδρος: _____

Διευθύνων σύμβουλος: _____

Άλλα βασικά διοικητικά στελέχη: _____

Κυβερνητικά/Συμβουλευτικά όργανα: _____

Αριθμός των μελών: _____

Τοποθεσία

Έδρα του οργανισμού: _____

Τόπος επιχειρηματικών δραστηριοτήτων: _____

Παραρτήματα: _____

Γεωγραφική περιοχή που εξυπηρετείται: _____



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ
επένδυση στην κοινωνία της γνώσης

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΣΠΑ
2007-2013
πρόγραμμα για την ανάπτυξη
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

ΦΟΡΜΑ ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑΣ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗΣ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ (συνέχεια) (Abrams,2000)

Αναπτυξιακό Στάδιο

Πότε ιδρύθηκε ο οργανισμός: _____

Κατάσταση του σχηματισμού ή άμεσοι στόχοι: _____

Πότε τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες θεσπίστηκαν: _____

Εξέλιξη των σχεδίων και ορόσημα προόδου: _____

Άλλοι αναπτυξιακοί δείκτες: _____

Οικονομική κατάσταση

Συνολικές πωλήσεις περασμένου έτους: _____

Προ φόρων κέρδη του προηγούμενου έτους: _____

Πωλήσεις και κερδοφορία ανά σειρά προϊόντων/υπηρεσιών: _____

Αριθμός εργαζομένων: _____

Ποσό κεφαλαίων/κονδυλίων που επιδιώκονται: _____

Βασική χρήση των κεφαλαίων που επιδιώκονται: _____

Προηγούμενες χρηματοδοτήσεις και σημαντικές οικονομικές υποχρεώσεις: _____

Προϊόντα και Υπηρεσίες

Γενική περιγραφή των προϊόντων/υπηρεσιών: _____

Διπλώματα ευρεσιτεχνίας και Άδειες

Διπλώματα ευρεσιτεχνίας που υπάρχουν / σε αναμονή: _____

Εμπορικά σήματα που υπάρχουν / σε αναμονή: _____

Άδειες που υπάρχουν / σε αναμονή: _____

Πνευματικά δικαιώματα που υπάρχουν / σε αναμονή: _____

Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος -PEST Ανάλυση.

Οι οργανισμοί για να επιτύχουν τους στόχους τους θα πρέπει να γνωρίζουν καλά ,να καταλαβαίνουν και να παρακολουθούν το εξωτερικό περιβάλλον στο οποίο ανταγωνίζονται (Shilbury, Quick & Westerbeek, 2003). Κάθε οργανισμός καθώς επίσης και όλοι οι παράγοντες που συντελούν για την λειτουργία του όπως οι προμηθευτές, οι ενδιαμέσοι φορείς μάρκετινγκ, οι πελάτες, οι ανταγωνιστές και οι ομάδες κοινού λειτουργούν σε ένα μακροπεριβάλλον δυνάμεων που δημιουργούν απειλές και διαμορφώνουν ευκαιρίες. Οι οργανισμοί πρέπει να είναι σε θέση να παρακολουθούν και να ανταποκρίνονται σε αυτές τις δυνάμεις διότι αντιπροσωπεύουν μη ελεγχόμενα μεγέθη (Kotler, 2000).

Υπάρχουν δύο μέρη ή επίπεδα της εξωτερικής ανάλυσης- η περιβαλλοντική ανάλυση του ευρύτερου-μάκρο περιβάλλον που επηρεάζει τους οργανισμούς και την ανάλυση της βιομηχανίας, καθώς επίσης και η ανάλυση του μικρο περιβάλλον η οποία είναι πολύ πιο συγκεκριμένη. Τα οφέλη της ανάλυσης του εξωτερικού περιβάλλοντος περιλαμβάνουν: (Ritson, 2011).

- Ενίσχυση της διοικητικής επίγνωσης στις περιβαλλοντικές αλλαγές.
- Αυξανόμενη κατανόηση του πλαισίου στο οποίο λειτουργούν κλάδοι και αγορές.
- Αύξηση της κατανόησης των διεθνών ρυθμίσεων και κανονισμών.
- Βελτίωση των αποφάσεων κατανομής των πόρων.
- Διευκόλυνση στην διαχείριση κινδύνου.
- Επικέντρωση προσοχής στις κύριες επιρροές για αλλαγή στρατηγικής.
- Ενεργεί ως ένα σύστημα έγκαιρης προειδοποίησης. (Ritson, 2011).

Οι περιβαλλοντικοί παράγοντες που χρήζουν εξέταση, οι οποίοι είναι οι εξωτερικές δυνάμεις του μακροπεριβάλλοντος που επηρεάζουν έμμεσα κάθε οργανισμό είναι οι εξής (Kotler, 2000):

- Πολιτικές/ Νομικές
- Οικονομικές/ Δημογραφικές
- Κοινωνικές/ Πολιτιστικές



- Τεχνολογικές

Οι πολιτικές/ νομικές δυνάμεις του μακροπεριβάλλοντος περιλαμβάνουν τους νόμους, την πολιτική της κυβέρνησης, τους διάφορους κυβερνητικούς φορείς και τις διάφορες ομάδες πίεσης που επηρεάζουν άμεσα ή έμμεσα τους σύγχρονους οργανισμούς. Οι αλλαγές στο νομοθετικό πλαίσιο από την κυβέρνηση μιας χώρας όπως η προσθήκη ή η αφαίρεση ενός νομοθετικού ή ρυθμιστικού περιορισμού μπορεί να δημιουργήσει ευκαιρίες αλλά και απειλές στους οργανισμούς/ επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην συγκεκριμένη χώρα (Παπαδάκης, 2007). Αυτές οι αλλαγές αφορούν άμεσα τους αθλητικούς οργανισμούς. Η πιο προφανής και σπουδαία πολιτική για πολλά αθλήματα και αθλητικούς οργανισμούς είναι η πολιτική μιας κυβέρνησης που έχει σχέση με την χρηματοδότηση του αθλητισμού. Οι περισσότεροι εθνικοί και κρατικοί αθλητικοί οργανισμοί είναι μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα με περιορισμένη πηγή εσόδων. Ως εκ τούτου, η κρατική χρηματοδότηση είναι κρίσιμη για την τρέχουσα ανάπτυξη των αθλητικών οργανισμών (Shilbury, Quick & Westerbeek, 2003).

Οι μάνατζερ βρίσκονται συνεχώς αντιμέτωποι με πολιτικές/νομικές δυνάμεις οι οποίες επηρεάζουν τις στρατηγικές αποφάσεις τους. Η πολιτική πάντα έπαιξε σημαντικό ρόλο στον αθλητισμό και γίνεται ολοένα και πιο σημαντικό μέρος του αθλητικού τοπίου (Shank, 2005).

Γενικά η κατηγορία των πολιτικών/νομικών δυνάμεων περιλαμβάνει:

- Πολιτικές για την οικονομική ανάπτυξη, τις συναλλαγματικές ισοτιμίες, τον πληθωρισμό, την υγειονομική περίθαλψη.
- Απασχόληση της κυβέρνησης και γενικά του δημόσιου τομέα.
- Δημοσιονομικές πολιτικές για τη φορολογία.
- Κυβερνητικούς οργανισμούς που ρυθμίζουν τον ανταγωνισμό και τις εργασιακές σχέσεις.
- Νομοθεσίες διαφόρων ειδών, όπως εκείνων που σχετίζονται με την προστασία του περιβάλλοντος ή την ασφάλεια των εργαζομένων στο χώρο εργασίας ή εκείνων που αφορούν την προστασία των καταναλωτών (Ritson, 2011).



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Οι οικονομικές/ δημογραφικές δυνάμεις είναι αυτές που χρειάζονται διαρκή παρακολούθηση και είναι δύσκολο να ελεγχθούν. Το οικονομικό περιβάλλον είναι ένας σημαντικός αλλά ανεξέλεγκτος παράγοντας για τους αθλητικούς οργανισμούς ο οποίος πρέπει να εξεταστεί. Οι οικονομικοί παράγοντες που επηρεάζουν τους αθλητικούς οργανισμούς μπορούν να περιγραφούν είτε ως μακροοικονομικά ή ως μικροοικονομικά στοιχεία (Shank, 2005).

Μακροοικονομικά στοιχεία:

Η οικονομική δραστηριότητα είναι η ροή των αγαθών και υπηρεσιών μεταξύ των παραγωγών και των πελατών. Το μέγεθος αυτής της ροής και το μέτρο του συνόλου των οικονομικών δραστηριοτήτων ονομάζεται ακαθάριστο εγχώριο προϊόν (ΑΕΠ). Ο επιχειρηματικός κύκλος, ο οποίος ακολουθεί πιστά το ΑΕΠ, είναι ένα από τα εκτενέστερα μακροοικονομικά στοιχεία. Τα τέσσερα στάδια του επιχειρηματικού κύκλου είναι τα ακόλουθα (Shank, 2005) :

- Άνθηση/Ευημερία- η φάση κατά την οποία η οικονομία λειτουργεί σε πλήρη ή σχεδόν πλήρη απασχόληση, και η καταναλωτική δαπάνη και η επιχειρησιακή παραγωγή είναι υψηλή.
- Ύφεση- η καθοδική φάση, στην οποία οι καταναλωτικές δαπάνες, η παραγωγή των επιχειρήσεων και η απασχόληση μειώνονται.
- Κρίση- η κατώτερη φάση του επιχειρηματικού κύκλου, στον οποίο η ανεργία είναι η υψηλότερη, η καταναλωτική δαπάνη είναι κατώτερη και η παραγωγή των επιχειρήσεων έχει μειωθεί δραστικά.
- Αποκατάσταση- η ανοδική φάση κατά την οποία αυξάνεται η απασχόληση, η καταναλωτική δαπάνη και η παραγωγή των επιχειρήσεων.

Κάθε φάση του επιχειρηματικού κύκλου επηρεάζει διάφορες από τις οικονομικές μεταβλητές όπως την ανεργία, τον πληθωρισμό και την προθυμία των καταναλωτών να δαπανήσουν. Οι αποφάσεις σχετικά με την διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού επηρεάζονται από αυτές τις διακυμάνσεις στην οικονομία. Παρόλο που η σχέση μεταξύ της αγοράς των αθλητικών αγαθών και εισιτηρίων για αθλητικά θεάματα είναι πιθανό να σχετίζεται με περιόδους οικονομικής άνθησης, αυτό δεν ισχύει πάντα. Αν η χώρα βρίσκεται σε περιόδους οικονομικής κρίσης ή ύφεσης, οι



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

καταναλωτές συνήθως είναι απρόθυμοι να αγοράσουν δευτερεύοντα αγαθά ή υπηρεσίες, όπως αθλητικά είδη. Μπορεί όμως οι καταναλωτές κατά την διάρκεια τέτοιων οικονομικών περιόδων να καλύψουν με τον αθλητισμό μία κοινωνική τους ανάγκη όπως αυτή της συλλογικότητας και της συμμετοχής (Shank, 2005).

Μικροοικονομικά στοιχεία:

Λαμβάνοντας υπόψη ότι τα μακροοικονομικά στοιχεία εξετάζουν τη μεγάλη εικόνα της οικονομίας ή το εθνικό εισόδημα, τα μικροοικονομικά στοιχεία είναι εκείνα τα μικρότερα στοιχεία που συνθέτουν τη μεγάλη εικόνα. Ένα από τα βασικά μικροστοιχεία που ενδιαφέρονται οι μάνατζερ των αθλητικών οργανισμών να εξετάσουν είναι το επίπεδο του εισοδήματος των καταναλωτών. Τα επίπεδα εισοδήματος των καταναλωτών καθορίζονται με βάση το ακαθάριστο εισόδημα, το διαθέσιμο εισόδημα, ή το καθαρό εισόδημα. Από αυτούς τους τύπους των εισοδημάτων, οι μάνατζερ των αθλητικών οργανισμών, ενδιαφέρονται περισσότερο για διαθέσιμο εισόδημα των καταναλωτών. Το διαθέσιμο εισόδημα είναι το τμήμα του εισοδήματος που ο καταναλωτής διατηρεί μετά την καταβολή των φόρων και την ικανοποίηση των βασικών αναγκών. Οι αγορές αθλητικών προϊόντων θεωρούνται μη αναγκαία προϊόντα και ως εκ τούτου σχετίζονται με το διαθέσιμο οικογενειακό ή προσωπικό εισόδημα (Shank, 2005).

Ο οικονομολόγος Paul Samuelson επισημαίνει ότι δεν υπάρχει κανένα νόημα να δαπανούνται δισεκατομμύρια αν δεν αντιστοιχούν με χρήσιμα προϊόντα και υπηρεσίες που οι άνθρωποι πραγματικά χρειάζονται και θέλουν (όπως παρατίθεται στο Shank, 2005). Ομοίως, και στην περίπτωση των αθλητικών προϊόντων δεν έχει νόημα εάν οι καταναλωτές δεν έχουν την οικονομική δυνατότητα να τα αγοράσουν.

Γενικά οι οικονομικοί παράγοντες αναφέρονται σε όλες τις βασικές οικονομικές μεταβλητές και συχνά σχετίζονται με την πολιτική δράση, όπως:

- ΑΕΠ (Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν).
- Ανάπτυξη.
- Πληθωριστικές τάσεις.
- Επιτόκια.



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

- Συναλλαγματικές ισοτιμίες.
- Δημοσιονομική πολιτική (φόρος επί των εταιρειών και ατόμων).
- Περιφερειακά ζητήματα όπως διαδικασίες που αφορούν τις εκτάσεις ιδιοκτησίας και τον συντελεστή εργασίας.
- Διάθεση εισοδήματος.
- Ελευθερία αγοράς.

Η αξιολόγηση του **δημογραφικού περιβάλλοντος** πραγματοποιείται μέσω της παρατήρησης και της παρακολούθησης της εξέλιξης του πληθυσμού ή των πληθυσμιακών τάσεων. Οι πληθυσμιακές τάσεις είναι παρατηρήσιμες πτυχές του πληθυσμού, όπως ο συνολικός αριθμός των καταναλωτών και η σύνθεση τους (για παράδειγμα η ηλικία ή εθνικότητα) ή η γεωγραφική διασπορά των καταναλωτών. Τα κυριότερα δημογραφικά χαρακτηριστικά των καταναλωτών που οι μάνατζερ των αθλητικών οργανισμών εξετάζουν είναι (Shank, 2005):

- Το μέγεθος του πληθυσμού- το μέγεθος του πληθυσμού συνεχώς αυξάνεται υπολογίζεται ότι αυξάνεται σε ποσοστό περίπου 76 εκατομμύρια ανά έτος. Αυτό είναι ιδιαίτερα ενδιαφέρον για τους μάνατζερ/μάρκετερ των αθλητικών φορέων, οι οποίοι εξετάζουν την επέκταση των δραστηριοτήτων τους σε διεθνείς αγορές.
- Ηλικιακή διαστρωμάτωση πληθυσμού- η ηλικία είναι μια από τις πιο κοινές μεταβλητές που χρησιμοποιούνται στην τμηματοποίηση της αγοράς και στόχευση ομάδων καταναλωτών. Οι μάνατζερ των αθλητικών οργανισμών πρέπει συνεχώς να παρακολουθούν τις δημογραφικές μεταβολές στην ηλικιακή διαστρωμάτωση των καταναλωτών.
- Μετατοπίσεις των εθνοτικών ομάδων (ethnic groups)- κάθε χώρα έχει ένα μεγάλο ποσοστό διάφορων εθνοτικών ομάδων. Οι εθνοτικές ομάδες μιας χώρας θεωρούνται σημαντικές υποκοουλτούρες οι οποίες αυξάνουν το εισοδηματικό επίπεδο. Είναι σημαντική η εξέταση τους διότι έχουν ιδιαίτερες αγοραστικές συνήθειες καθώς επίσης και μεγάλη αγοραστική δύναμη.
- Γεωγραφικές μετακινήσεις του πληθυσμού- πληθυσμιακές μετακινήσεις σημειώνονται από μία χώρα σε κάποια άλλη η και μέσα στην ίδια χώρα, από αγροτικές σε αστικές περιοχές ή το αντίθετο. Η διασπορά του πληθυσμού δημιουργεί επιπτώσεις στον τομέα του αθλητισμού, όπως τον τόπο που θα

εγκατασταθούν νέες επαγγελματικές ομάδες ή τον τόπο που θα κατασκευασθούν νέα γήπεδα (Shank, 2005).

Οι **Κοινωνικές/ πολιτιστικές** δυνάμεις του μακροπεριβάλλοντος περιλαμβάνουν όλες τις αξίες, τα πιστεύω και τα πρότυπα που διαμορφώνουν οι άνθρωποι ζώντας σε μία κοινωνία (Kotler, 2000). Η κουλτούρα για παράδειγμα είναι οι κοινές αξίες, οι πεποιθήσεις, η γλώσσα, τα σύμβολα και οι παραδόσεις που μεταβιβάζονται σε μια κοινωνία από γενιά σε γενιά. Οι πιο σημαντικές πτυχές της κάθε κουλτούρας είναι οι κοινές αξίες και η παιδεία. Οι πολιτιστικές αξίες είναι ευρέως διαδεδομένες πεποιθήσεις οι οποίες επιβεβαιώνουν το τι είναι επιθυμητό από τα μέλη μιας κοινωνίας. Οι σημαντικότερες αξίες που παρουσιάζουν ενδιαφέρον στον τομέα του αθλητικού μάρκετινγκ και μάνατζμεντ περιλαμβάνουν τον ατομικισμό, τη νεανικότητα, την επιτυχία και την οικογένεια. Όλες αυτές οι αξίες σχετίζονται άμεσα ή έμμεσα με την εμπορία του αθλητισμού. Για παράδειγμα, ορισμένα αθλήματα ή αθλητικές εκδηλώσεις προβάλλουν τον ατομικισμό. Ο ατομικισμός βασίζεται στο ασυμβίβαστο ή στην ανάγκη της μοναδικότητας (Shank, 2005).

Οι κοινές ή υποκείμενες αξίες που ενυπάρχουν σε όλα τα αθλήματα είναι το επίτευγμα ή η επιτυχία. Σχεδόν όλα τα θέματα του αθλητικού μάρκετινγκ, άμεσα ή έμμεσα συνδέονται με τα επιτεύγματα και την επιτυχία ενός συγκεκριμένου αθλητή ή μιας ομάδας. Η έμφαση στην νεανικότητα είναι άλλο ένα κύριο συστατικό του αθλητικού μάρκετινγκ. Οι άνθρωποι συμμετέχουν στον αθλητισμό γιατί νιώθουν νέοι, περνάνε ευχάριστα και διατηρούνται σε φόρμα. Τέλος, η οικογένεια είναι άλλη μία σημαντική αξία για τον αθλητισμό. Οι άνθρωποι από την φύση τους θέλουν να νιώθουν ότι ανήκουν κάπου, είτε αυτό λέγεται οικογένεια είτε ομάδα. Οι αθλητικοί οργανισμοί θα πρέπει να τονίζουν και να παρέχουν την αίσθηση της ομαδικότητας και της καλής συνεργασίας στους αθλητές. (Shank, 2005).

Οι κοινωνικές τάσεις, στάσεις και συμπεριφορές επηρεάζονται από πολλές κύριες δυνάμεις, από την εκπαίδευση, την υγεία, την εξέλιξη των μεθόδων εργασίας και τα δημογραφικά στοιχεία που αποτελούν ορισμένες από τις πιο εμφανείς επιρροές στην βιομηχανία του αθλητισμού. Ο αντίκτυπος αυτών των δυνάμεων αντανακλάται στο εργατικό δυναμικό και στους καταναλωτές (Beech & Chadwick, 2004).

Γενικά οι κοινωνικοπολιτικοί παράγοντες περιλαμβάνουν:



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ
επένδυση στην κοινωνία της γνώσης
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ
Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΣΠΑ
2007-2013
Πρόγραμμα για την ανάπτυξη
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

- Τις στάσεις, αξίες ,πεποιθήσεις που κατέχονται από τους ανθρώπους.
- Αλλαγές στον τρόπο ζωής.
- Πολιτισμός: στάση απέναντι στην εργασία, την αποταμίευση και τις επενδύσεις, ηθική δεοντολογία, κ.λπ.
- Δημογραφία: το μέγεθος και η διάρθρωση του εργατικού δυναμικού, μετακινήσεις πληθυσμών, η ηλικιακή διαστρωμάτωση.
- Κοινωνική δομή: η τάξη και η τμηματοποίηση της αγοράς.
- Εθνικοί/θρησκευτικοί παράγοντες.
- Επίδραση της μόδας και των προβαλλόμενων προτύπων (Ritson, 2011).

Οι τεχνολογικές δυνάμεις του μακροπεριβάλλοντος αντιπροσωπεύουν τις πιο γρήγορα μεταβαλλόμενες δυνάμεις του εξωτερικού περιβάλλοντος ενός οργανισμού. Η τεχνολογία θεωρείται η πιο ισχυρή δύναμη που μπορεί να διαμορφώσει τη ζωή του ανθρώπου. Η τεχνολογία έχει δημιουργήσει θαύματα, επίσης έχει εφεύρει πράγματα τα οποία έχουν και θετικά και αρνητικά στοιχεία. Κάθε νέα τεχνολογία η οποία προσφέρει προστιθέμενη αξία στην ικανοποίηση των ανθρώπινων αναγκών, ενθαρρύνει την οικονομική δραστηριότητα και τις επενδύσεις (Kotler, 2000).

Οι νέες τεχνολογίες επηρεάζουν τον τομέα του αθλητικού μάρκετινγκ και μανάτζμεντ καθημερινά. Η πρόοδος της τεχνολογίας έχει άμεση επίδραση στον τρόπο με τον οποίο οι αθλητικοί οργανισμοί εκτελούν τις βασικές λειτουργίες τους. Επίσης η πρόοδος της τεχνολογίας συμβάλλει στην ανάπτυξη νέων αθλητικών προϊόντων. Για παράδειγμα, οι νέες τεχνολογίες επηρεάζουν την διαφήμιση, το σύστημα σηματοδότησης σταδίων, και τη διανομή του αθλητικού προϊόντος (Shank, 2005).

Οι ιστοσελίδες του διαδικτύου είναι μια από τις ταχύτερα αναπτυσσόμενες νέες τεχνολογίες που επηρεάζουν το αθλητικό μάρκετινγκ και μανάτζμεντ. Οι αθλητικές ιστοσελίδες έχουν αναπτυχθεί για να παρέχουν πληροφορίες σχετικά με τον αθλητισμό, τις αθλητικές εκδηλώσεις, και τις ομάδες. Το διαδίκτυο έχει γίνει ένας από τους πιο δημοφιλείς τρόπους για την μετάδοση ζωντανών αθλητικών γεγονότων και έχει διευκολύνει την αγορά εισιτηρίων διάφορων αθλητικών εκδηλώσεων (Shank, 2005).

Σε γενικές γραμμές οι τεχνολογικοί παράγοντες μπορεί να είναι εσωτερικοί και εξωτερικοί. Οι οργανισμοί χρησιμοποιούν την τεχνολογία όχι μόνο σε επίπεδο

υλικοτεχνικού εξοπλισμού (hardware) αλλά και σε επίπεδο λογισμικού (software), όπως για παράδειγμα τον έλεγχο ποιότητας καθώς και στην παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών. Οι τεχνολογικοί παράγοντες περιλαμβάνουν (Ritson, 2011) :

- Προϊόντα και υπηρεσίες.
- Παραγωγική διαδικασία.
- Πληροφορία και επικοινωνία.
- Μεταφορά και διανομή.
- Πληροφοριακά συστήματα, πληροφορική και οτιδήποτε συνεπάγεται για την παραγωγή.
- Βιοτεχνολογίες και νέες βιομηχανίες (Ritson, 2011).

Είναι πολύ σημαντικό κάθε οργανισμός να μπορεί να ελέγχει και να παρακολουθεί τις αλλαγές σε κάθε μία από αυτές τις δυνάμεις. Να εξετάζει το μακρο-περιβάλλον για πραγματικές ή πιθανές αλλαγές στις δυνάμεις PEST. Να αξιολογεί τη σημασία των αλλαγών στην αγορά, τη βιομηχανία και τις επιχειρήσεις και να μπορεί να αναλύει λεπτομερώς τις σχετικές αλλαγές και την σχέση μεταξύ τους. Τέλος, να γίνεται μια αξιολόγηση στις πιθανές επιπτώσεις που θα επιφέρουν οι αλλαγές στην αγορά, τη βιομηχανία και τις επιχειρήσεις (Ritson, 2011).

Το μικρο-περιβάλλον.

Μία από τις βασικές επιδιώξεις της Διοίκησης-Ηγεσίας των οργανισμών είναι να προσελκύουν, να χτίζουν καλές σχέσεις και να δημιουργούν προστιθέμενη αξία και ικανοποίηση στους καταναλωτές. Η επιτυχία αυτής της επιδίωξης εξαρτάται από τους παράγοντες του μικρο-περιβάλλοντος του οργανισμού- από τα τμήματα του οργανισμού και τα δυνατά του σημεία, τους προμηθευτές, τους διαμεσολαβητές μάρκετινγκ, τους πελάτες, τους ανταγωνιστές και διάφορες ομάδες κοινού, που ενώνονται για να δημιουργήσουν αξία στο δικτύου διανομής του οργανισμού (Kotler και λοιποί, 2005).

Ο οργανισμός και το άμεσο περιβάλλον του - κάθε οργανισμός αποτελείται από κάποιες δυνάμεις (το άμεσο περιβάλλον του) που πρέπει να λειτουργούν με αρμονία για να παρέχουν προστιθέμενη αξία και ικανοποίηση στον καταναλωτή. Οι οργανισμοί αποτελούνται από (Πετρώφ, Τζωρτζάκης, Τζωρτζάκη, 2002):

- Το προσωπικό του, το οποίο αποτελεί την βασικότερη δύναμη, αφού χωρίς αυτό δεν υπάρχει οργανισμός. Προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού θα πρέπει το προσωπικό του να επιλεγεί, να εκπαιδευτεί και να δραστηριοποιηθεί σωστά.
- Τις φυσικές δυνάμεις, οι οποίες περιλαμβάνουν τις εγκαταστάσεις, το μηχανολογικό εξοπλισμό, τα αποθέματα πρώτων υλών και τον μηχανισμό διανομής του οργανισμού. Αυτές οι δυνάμεις, προκειμένου να διεξάγουν καλά το έργο τους, θα πρέπει να βρίσκονται σε άριστη κατάσταση και σε διαρκή ετοιμότητα.
- Τις τεχνολογικές δυνάμεις, οι οποίες έχουν να κάνουν με το επίπεδο τεχνολογίας που διαθέτει ο οργανισμός. Κάθε οργανισμός ανάλογα με τις δυνατότητες, τους στόχους και την ικανότητα του προσωπικού επιλέγει το επίπεδο τεχνολογίας.
- Τις χρηματοδοτικές δυνάμεις, οι οποίες είναι απαραίτητες για την υλοποίηση των στόχων του οργανισμού και μπορεί να προέρχονται από τα κεφάλαια των φορέων του οργανισμού, από τα κέρδη, από χορηγίες, ακόμη και από δανειακά κεφάλαια.

Πελάτες- οι οργανισμοί πρέπει να μελετούν από κοντά τις αγορές και τους πελάτες τους. Υπάρχουν έξι είδη καταναλωτικών αγορών (consumer market): Οι καταναλωτικές αγορές που αποτελούνται από άτομα και νοικοκυριά που αγοράζουν αγαθά και υπηρεσίες για προσωπική κατανάλωση. Οι αγορές των επιχειρήσεων που αγοράζουν αγαθά και υπηρεσίες για περαιτέρω επεξεργασία ή για χρήση στη διαδικασία παραγωγής τους, ενώ οι αγορές μεταπώλησης αγοράζουν αγαθά και υπηρεσίες και μεταπωλούν με κέρδος. Οι αγορές ιδρυμάτων (institutional markets) οι οποίες αποτελούνται από σχολεία, νοσοκομεία, γηροκομεία, φυλακές και άλλα

ιδρύματα που παρέχουν αγαθά και υπηρεσίες στους ανθρώπους των οποίων έχουν υπό τη φροντίδα τους. Αγορές της κυβέρνησης που αποτελούνται από κυβερνητικούς οργανισμούς που αγοράζουν αγαθά και υπηρεσίες για την παραγωγή των δημοσίων υπηρεσιών ή μεταφέρουν τα αγαθά και τις υπηρεσίες σε άλλους που τα έχουν ανάγκη. Τέλος, οι διεθνείς αγορές που αποτελούνται από αγοραστές άλλων χωρών, οι οποίες συμπεριλαμβάνουν καταναλωτές, παραγωγούς, μεταπωλητές και κυβερνήσεις. Κάθε τύπος αγοράς έχει ειδικά χαρακτηριστικά που απαιτούν προσεκτική μελέτη και ιδιαίτερη μεταχείριση (Kotler και λοιποί, 2005).

Ανταγωνιστές - για να έχει επιτυχία ένας οργανισμός θα πρέπει να παρέχει μεγαλύτερη αξία και ικανοποίηση στους καταναλωτές από ό, τι οι ανταγωνιστές του. Πρέπει να αποκτήσει στρατηγικό πλεονέκτημα, τοποθετώντας τις παροχές του έντονα στο μυαλό των καταναλωτών κατά των ανταγωνιστών του (Kotler και λοιποί, 2005). Δεν υπάρχει συγκεκριμένη στρατηγική ανταγωνισμού, η οποία να ταιριάζει σε όλους τους οργανισμούς, κάθε οργανισμός θα πρέπει να προσαρμόζεται ανάλογα με το μέγεθός του και τη θέση του στον κλάδο. Οι μεγάλοι οργανισμοί με δεσπίζουσα θέση σε έναν κλάδο μπορούν να χρησιμοποιήσουν ορισμένες στρατηγικές τις οποίες μικρότεροι οργανισμοί δεν μπορούν να αντέξουν οικονομικά. Το μέγεθος του οργανισμού όμως δεν είναι αρκετό, μπορεί να υιοθετηθούν στρατηγικές ανταγωνισμού από μεγάλους και μικρούς οργανισμούς που μπορεί να επιτύχουν ή να αποτύχουν (Kotler και λοιποί, 2005).

Οι ανταγωνιστές χωρίζονται σε δύο κατηγορίες: τους άμεσους και έμμεσους. Άμεσοι είναι οι ανταγωνιστές που υπάρχουν εντός του ίδιου τμήματος του κλάδου ή ικανοποιούν τις ίδιες ανάγκες των καταναλωτών. Το επίπεδο του άμεσου ανταγωνισμού καθορίζεται από:

- το μέγεθος και την ανάπτυξη της αγοράς.
- τον αριθμό των ανταγωνιστών και το αντίστοιχο μερίδιό τους στην αγορά.
- τα επίπεδα του σταθερού κόστους.

- το βαθμό διαφοροποίησης.
- τα εμπόδια στην έξοδο.

Η Διοίκηση-Ηγεσία των Αθλητικών οργανισμών θα πρέπει να εντοπίζει, να αναλύει και να κατανοεί τους ανταγωνιστές της όσο το δυνατόν πληρέστερα.

Όσον αφορά τον τομέα του αθλητισμού, έμμεσοι ανταγωνιστές είναι οποιοσδήποτε οργανισμός/επιχείρηση παρέχει υπηρεσίες για τον ελεύθερο χρόνο των καταναλωτών ή για το διαθέσιμο εισόδημα. Έτσι για παράδειγμα ένας τοπικός κινηματογράφος θα μπορούσε να θεωρηθεί έμμεσος ανταγωνιστής μιας λέσχης ράγκμπι (Beech & Chadwick, 2004).

Η Διοίκηση ενός αθλητικού οργανισμού θα πρέπει να συγκεντρώσει τις παρακάτω πληροφορίες σχετικά με τους ανταγωνιστές:

- Στόχοι ανταγωνιστών.
- Στρατηγική ανταγωνιστών.
- Στρατηγική μάρκετινγκ.
- Επιτεύγματα-Αποτελέσματα που πέτυχαν οι ανταγωνιστές.
- Ικανότητές και προσόντα του ανθρώπινου δυναμικού.

Διαμεσολαβητές μάρκετινγκ- είναι οι επιχειρήσεις που βοηθούν τους οργανισμούς να προωθήσουν και να πουλήσουν τα προϊόντα/υπηρεσίες σε τελικούς αγοραστές. Περιλαμβάνουν τους μεσάζοντες, τις επιχειρήσεις διανομής προϊόντων, εταιρίες παροχής υπηρεσιών και τους ενδιάμεσους χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς (τράπεζες, ασφαλιστικές εταιρείες) (Kotler και λοιποί, 2005).

Προμηθευτές – είναι οι επιχειρήσεις και τα άτομα που παρέχουν τους πόρους που απαιτούνται για την παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών. Οι προμηθευτές μπορούν να επηρεάσουν σοβαρά την λειτουργία της αγοράς. Οι οργανισμοί θα πρέπει να παρακολουθούν συνεχώς την διαθεσιμότητα των προμηθευτών-ελλείψεις εφοδιασμού ή καθυστερήσεις, απεργίες και άλλες δραστηριότητες μπορεί να επηρεάσουν βραχυπρόθεσμα τις πωλήσεις και να προκαλέσουν βλάβη στην ικανοποίηση των

πελατών σε μακροπρόθεσμη βάση. Η αύξηση του κόστους προμήθειας μπορεί να αναγκάσει αυξήσεις τιμών που μπορούν να μειώσουν τον όγκο των πωλήσεων του οργανισμού. Οι οργανισμοί προσπαθούν να διατηρούν καλές σχέσεις και να συμπεριφέρονται στους προμηθευτές ως συνεργάτες τους, για την δημιουργία και την παροχή αξίας στον καταναλωτή (Kotler και λοιποί, 2005).

Ομάδες Επηρεασμού της κοινής γνώμης- οποιαδήποτε ομάδα που έχει ενδιαφέρον ή επίπτωση στην ικανότητα του οργανισμού να επιτύχει τους στόχους του. Τέτοιες ομάδες είναι: ομάδες που επηρεάζουν τον οικονομικό παράγοντα ενός οργανισμού (τράπεζες, μέτοχοι κλπ.), ομάδες που επηρεάζουν την φήμη του οργανισμού (τηλεόραση, ραδιόφωνο κλπ.), οι κυβερνήσεις, οι πολίτες, οι καταναλωτές, οι εργαζόμενοι κλπ. (Kotler και λοιποί, 2005).

Παράδειγμα εφαρμογής του Ανταγωνισμού στο Επιχειρηματικό Σχέδιο.

ΦΟΡΜΑ ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ (Abrams, 2000)

Χρησιμοποιήστε αυτή την φόρμα ως οδηγό για την σύνοψη των βασικών σημείων που επιθυμείτε να χρησιμοποιήσετε για την ανάλυση του ανταγωνισμού στο Επιχειρηματικό σας Σχέδιο.

Περιγραφή του Ανταγωνισμού: _____

Μερίδιο Αγοράς ανταγωνιστών: _____

Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα: _____

Φραγμοί Εισόδου στην Αγορά: _____

Ευκαιρίες Στρατηγικής : _____

Παράδειγμα ανάλυσης PEST (το Ποδόσφαιρο στη Νέα Ζηλανδία, Αλεξόπουλος & Κριεμάδης, 2009)

Η Ομοσπονδία Ποδοσφαίρου της Νέας Ζηλανδίας είναι ο ηγετικός φορέας του ποδοσφαίρου στη Νέα Ζηλανδία, ο οποίος είναι υπεύθυνος για την διεξαγωγή και διάδοσή του σε εθνικό και περιφερειακό επίπεδο.

Πολιτικοί παράγοντες	Οικονομικοί παράγοντες	Κοινωνικοί παράγοντες	Τεχνολογικοί παράγοντες
Προτεραιότητες στην πολιτική, προτεινόμενη νομοθεσία	Οικονομική ευημερία, εργασιακές σχέσεις	Τρόπος ζωής, συμπεριφορές, δημογραφικά χαρακτηριστικά	Επικοινωνία, ενημέρωση, μεταφορές, διασκέδαση
Νομοθεσία σχετικά με το άθλημα	Αύξηση εργασίας από το σπίτι	Κοινωνία του «πληρώνεις για να αθλείσαι» (πληρώνει ο χρήστης)	Ανάπτυξη θετικών σχέσεων με τα media
Κυβερνητική επιρροή - επίδραση	Αύξηση ανταγωνισμού – πολλές και φτηνότερες επιλογές	Τάσεις απομάκρυνσης των ανθρώπων από τη συμμετοχή τους σε αθλητικές δραστηριότητες	Κατανόηση του τι επιθυμεί και περιμένει το κοινό
Συμμόρφωση στους κανονισμούς	Αύξηση χρόνου εργασίας	Γηράσκων πληθυσμός	Κεντρικός έλεγχος και διάχυση της πληροφορίας
Κυβερνητική παρέμβαση σε ζητήματα Lifestyle	Αύξηση του χρόνου που αφιερώνεται στην κατανάλωση	Πληθώρα επιλογών διασκέδασης και αναψυχής	Η τεχνολογία είναι ένας ανταγωνιστής
Μετανάστευση	Οικογένειες χαμηλού εισοδήματος	Η φύση του ποδοσφαίρου ως ομαδικό άθλημα	Διεξόδυση μηχανών πόκερ / στοιχήματος / αθλητικού στοιχήματος
Τοπική αυτοδιοίκηση	Μείωση επιχορηγήσεων και χρηματοδοτήσεων στον αθλητισμό	Διαχωρισμός των κινήτρων για το παιχνίδι: κοινωνικός ή ανταγωνιστικός	Τεράστια επίδραση του Internet και των ηλεκτρονικών υπολογιστών
	Οικονομική παγκοσμιοποίηση	Μεγάλη μείωση στη συμμετοχή σε ομαδικά αθλήματα στην ηλικία των 15 ετών	Μεταφορές
	Αύξηση των κοινωνικών ανισοτήτων (διεύρυνση χάσματος μεταξύ πλουσίων και φτωχών)	Αυξανόμενη χρήση των φαρμάκων	Ευρύ φάσμα επιλογών διασκέδασης και ψυχαγωγίας
		Το ποδόσφαιρο θεωρείται ψυχαγωγία και οι παίχτες αποτελούν τους συντελεστές του θεάματος	Χρησιμοποίηση της τεχνολογίας για την ανάπτυξη άμεσης επικοινωνίας με τα ενδιαφερόμενα μέρη (άτομα, ομάδες, φορείς)
		Απειλή της γρίπης των	Αγορά-στόχος η νεολαία με τη

		πιτηνών και των μεταδοτικών ασθενειών	χρήση σύγχρονων τεχνολογιών
		Εστίαση στην ικανοποίηση των αναγκών	
		Η αθλητική κουλτούρα στη Νέα Ζηλανδία είναι πολύ ισχυρή και οι προσδοκίες για νίκες είναι μεγάλες	
		Συγκέντρωση στις πόλεις	
		Διασκέδαση μέσω ηλεκτρονικών υπολογιστών	
		Μετανάστευση	
		Επίδραση της τηλεόρασης	
		Πολιτική έμφαση στη θέσπιση κανονισμών και νόμων	
		Μείωση αριθμού εθελοντών	

Source: Our Game, Your Game, the World Game – New Zealand Soccer Strategic Plan 2006-2010, Appendix 2, p. 25, (http://www.nzsoccer.com/files/nz_soccer_strategic_plan_2006_2010.pdf, όπως παρατίθεται στο Αλεξόπουλος & Κριεμάδης, 2009).

Παράδειγμα εφαρμογής της ανάλυσης του κλάδου στο Επιχειρηματικό Σχέδιο.

ΦΟΡΜΑ ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ (Abrams, 2000)

Χρησιμοποιήστε αυτή την φόρμα ως οδηγό, συνοψίζοντας τα κύρια σημεία που θέλετε να μεταφέρετε στην ανάλυση της βιομηχανίας σας.

Περιγραφή της Βιομηχανίας/Κλάδου: _____

Τάσεις της Βιομηχανίας/Κλάδου: _____

Ευκαιρίες Στρατηγικής: _____

Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος.

Η ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος αναφέρεται στην αξιολόγηση εσωτερικών παραγόντων του οργανισμού προκειμένου να διαπιστωθούν τα δυνατά σημεία (strengths) και οι αδυναμίες (weaknesses) του οργανισμού (Makadok, 1999). Η ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού επιδρά σημαντικά στον στρατηγικό σχεδιασμό (Christensen, 2001). Η ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος είναι μια "κατάσταση ελέγχου", η οποία ελέγχει και αξιολογεί τις κοινές αξίες του οργανισμού, την ικανότητα λειτουργίας των συστημάτων και τις αιτίες για προηγούμενες αποτυχίες (Ramanujam & Venkatraman 1987). Ο Porter (1990) τονίζει ότι η αποτελεσματική ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος επιτρέπει αποτελεσματικές στρατηγικές επιλογές και ξεκάθαρους συνδυασμούς και εξασφαλίζει την στρατηγική ευθυγράμμιση και προσαρμογή του οργανισμού με το εξωτερικό του περιβάλλον (όπως παρατίθεται στο Αλεξόπουλος & Κριεμάδης, 2009).

Ανάλυση SWOT.

Εισαγωγή στην ανάλυση SWOT- Ορισμός:

Η ανάλυση SWOT είναι ένα εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού από το οποίο προκύπτουν οι εσωτερικές δυνάμεις και αδυναμίες και οι εξωτερικές ευκαιρίες και απειλές ενός οργανισμού (Ritson, 2011). Οι δυνάμεις, αδυναμίες, ευκαιρίες και απειλές της SWOT ανάλυσης είναι ένα κοινώς αποδεκτό εργαλείο που χρησιμοποιείται από τους μάνατζερ για να αξιολογήσουν τις τρέχουσες δυνατότητες των οργανισμών/επιχειρήσεων. Ένα σημαντικό κριτήριο για την κατανόηση των εσωτερικών δυνατοτήτων ενός αθλήματος ή ενός αθλητικού οργανισμού είναι η ικανότητα των μάνατζερ να ταιριάζουν τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία του οργανισμού με τις ευκαιρίες και απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος (Shilbury, Quick & Westerbeek, 2003). Τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία είναι ελεγχόμενοι παράγοντες ενός οργανισμού. Οι ευκαιρίες και απειλές αξιολογούνται ως αποτέλεσμα των εξωτερικών απρόβλεπτων καταστάσεων που υπάρχουν στο περιβάλλον του αθλητικού οργανισμού. Τα στοιχεία αυτά είναι πέρα από τον έλεγχο του αθλητικού οργανισμού (Shank, 2005).

Η διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού αθλητικών οργανισμών πρέπει πρώτα να εξετάσει τους εσωτερικούς κινδύνους, τα εν λόγω εσωτερικά δυνατά και αδύνατα σημεία, τα οποία περιλαμβάνουν ενδεικτικά τους ανθρώπινους και τους οικονομικούς πόρους (Kriemadis, Emery & Purohaho, 2001; Kriemadis, Emery & Verdis, 2002). Επίσης, να εξετάσει εάν οι οργανωτικοί στόχοι και οι στόχοι μάρκετινγκ ανταποκρίνονται στο τρέχον μείγμα μάρκετινγκ. Μετά την εκτίμηση των δυνατών και αδύνατων σημείων ο οργανισμός πρέπει να προσδιορίζει τις εξωτερικές ευκαιρίες και απειλές που βρίσκονται στο εξωτερικό περιβάλλον του. Οι μάρκετινγκ μάνατζερ του αθλητισμού πρέπει να παρακολουθούν τον ανταγωνισμό, τις δημογραφικές αλλαγές, την οικονομία, τα πολιτικά, νομικά και ρυθμιστικά θέματα και τις τεχνολογικές εξελίξεις. Καθένας από αυτούς τους εξωτερικούς παράγοντες μπορεί να επηρεάσει την κατεύθυνση της διαδικασίας του στρατηγικού σχεδιασμού μάρκετινγκ (Shank, 2005).

Ο κύριος σκοπός της ανάλυσης SWOT είναι ο εντοπισμός στρατηγικών που να εναρμονίζουν, τους πόρους και τις δυνατότητες ενός οργανισμού, με τις απαιτήσεις

του περιβάλλοντος στο οποίο ο οργανισμός ανταγωνίζεται. Με άλλα λόγια, ο σκοπός των στρατηγικών εναλλακτικών λύσεων που προκύπτουν από την ανάλυση SWOT θα πρέπει να στηρίζονται στα δυνατά σημεία του οργανισμού, προκειμένου να αξιοποιούνται οι ευκαιρίες, να αντιμετωπίζονται όσο είναι δυνατόν οι απειλές και να διορθώνονται οι αδυναμίες (Ritson, 2011).

Η επιλογή της στρατηγικής είναι η διαδικασία επιλογής μεταξύ των εναλλακτικών λύσεων που προκύπτουν από την ανάλυση SWOT. Ο οργανισμός για να επιτύχει σημαντικούς στόχους θα πρέπει να αξιολογεί διάφορες εναλλακτικές λύσεις. Η διαδικασία της επιλογής της στρατηγικής απαιτεί από τους οργανισμούς να προσδιορίζουν ένα σύνολο στρατηγικών σε και εταιρικό, επιχειρησιακό και λειτουργικό επίπεδο, που θα τους επιτρέψουν να επιβιώσουν και να ευημερήσουν στο ταχέως μεταβαλλόμενο περιβάλλον, που αποτελεί χαρακτηριστικό των σύγχρονων επιχειρήσεων (Ritson, 2011).

Η πρόθεση της διεξαγωγής μιας ανάλυσης SWOT βοηθά τους μάνατζερ αθλητικών οργανισμών να αναγνωρίσουν και να αναπτύξουν δυναμικούς τομείς ικανούς να αξιοποιήσουν τις ευκαιρίες του περιβάλλοντος. Όταν οι μάνατζερ εντοπίζουν ευκαιρίες που ταιριάζουν με συγκεκριμένα δυνατά σημεία του αθλητικού οργανισμού ένα στρατηγικό παράθυρο ανοίγει. Στρατηγικά παράθυρα είναι περιορισμένα χρονικά διαστήματα κατά τα οποία τα χαρακτηριστικά της αγοράς και οι διακριτικές ικανότητες μιας επιχείρησης ταυτίζονται μεταξύ τους, έτσι ώστε να μειώνεται ο κίνδυνος απώλειας των ευκαιριών που εμφανίζονται στην αγορά (Shank, 2005).

Επεξήγηση:

Δυνατά σημεία είναι η ύπαρξη πόρων και δεξιοτήτων ή βασικών πλεονεκτημάτων που έχει ο οργανισμός σε σχέση με τους ανταγωνιστές τους. Ενδεικτικά αναφέρονται τα παρακάτω δυνατά σημεία.

- Ειδικές δεξιότητες σε βασικούς τομείς του οργανισμού
- Επαρκείς οικονομικοί πόροι
- Αξιοπιστία του οργανισμού απέναντι στους πελάτες του
- Αναγνωρισμένη ηγετική θέση στην αγορά

- Αποτελεσματικές στρατηγικές σε εταιρικό, επιχειρησιακό και λειτουργικό επίπεδο
- Οικονομίες κλίμακας
- Προηγμένη τεχνολογία
- Μείωση λειτουργικού κόστους
- Αποτελεσματική διαφημιστική εκστρατεία
- Καινοτομία προϊόντων, υπηρεσιών ή/και διαδικασιών
- Αποτελεσματική Ηγεσία
- Εμπειρία στον κλάδο
- Καλύτερη δυνατότητα βιομηχανικής παραγωγής ή/και δυνατότητα παροχής υπηρεσιών
- Αποτελεσματική διαχείριση της υπάρχουσας τεχνολογίας (Ritson, 2011)

Αδυναμίες είναι οι περιορισμοί ή ελλείψεις σε πόρους, δεξιότητες και ικανότητες που αναστέλλουν την αποτελεσματικότητα ενός αθλητικού οργανισμού σε σχέση με τους ανταγωνιστές.

Ενδεικτικά αναφέρονται οι παρακάτω αδυναμίες:

- Ασαφής στρατηγική κατεύθυνση
- Απαρχαιωμένες εγκαταστάσεις
- Προβλήματα κερδοφορίας
- Ανεπαρκής εκπαίδευση στο μάντζμεντ
- Έλλειψη βασικών δεξιοτήτων και ικανοτήτων
- Χαμηλές επιδόσεις στην επίλυση προβλημάτων και βελτίωση διαδικασιών
- Υστέρηση στον τομέα έρευνας και ανάπτυξης (R&D)
- Περιορισμένη γραμμή προϊόντων/υπηρεσιών
- Μη ικανοποιητική εικόνα και φήμη του οργανισμού στην αγορά
- Μη ικανοποιητικό δίκτυο διανομής των προϊόντων
- Αδυναμία χρηματοδότησης αναγκαίων αλλαγών στρατηγικής
- Υψηλότερο συνολικό κόστος ανά μονάδα προϊόντος/υπηρεσίας σε σχέση με τους βασικούς ανταγωνιστές (Ritson, 2011)

Ευκαιρίες είναι οι σημαντικές ευνοϊκές καταστάσεις του αθλητικού περιβάλλοντος.

Ενδεικτικά αναφέρονται οι παρακάτω ευκαιρίες:

- Προσέγγιση επιπλέον ομάδων πελατών ή πρόσβαση σε νέα τμήματα αγοράς
- Ικανότητα επέκτασης της γραμμής παραγωγής για την ικανοποίηση ευρύτερου φάσματος αναγκών
- Δυνατότητα μεταφοράς δεξιοτήτων ή τεχνογνωσίας σε νέα προϊόντα ή υπηρεσίες
- Πτώση εμπορικών φραγμών για την πρόσβαση σε ελκυστικές ξένες αγορές
- Ικανότητα ραγδαίας ανάπτυξης , λόγω της ισχυρής αύξησης της ζήτησης στην αγορά
- Νέες τεχνολογίες
- Ευνοϊκό νομικό πλαίσιο
- Ευνοϊκές δυνατότητες χρηματοδότησης (Ritson, 2011)

Οι απειλές αποτελούν σημαντικές δυσμενείς καταστάσεις του αθλητικού περιβάλλοντος. Ενδεικτικά αναφέρονται οι παρακάτω απειλές:

- Είσοδος ισχυρών ανταγωνιστών με χαμηλότερο κόστος
- Αύξηση πωλήσεων σε υποκατάστατα προϊόντα/υπηρεσίες
- Βραδεία ανάπτυξη της αγοράς
- Δυσμενείς μεταβολές σε συναλλαγματικές ισοτιμίες και σε εμπορικές/οικονομικές πολιτικές ξένων κυβερνήσεων
- Δαπανηρές ρυθμιστικές απαιτήσεις
- Αυξημένη διαπραγματευτική δύναμη των πελατών ή προμηθευτών
- Μεταβολή στις ανάγκες και προτιμήσεις των καταναλωτών
- Δυσμενείς δημογραφικές αλλαγές
- Οικονομική ύφεση και κρίση (Ritson, N.,2011)

Παράδειγμα SWOT ανάλυσης (το Ποδόσφαιρο στη Νέα Ζηλανδία) (Αλεξόπουλος & Κριεμάδης, 2009)

Δυνατά Σημεία	Αδυναμίες	Ευκαιρίες	Απειλές
Η γυναικεία ομάδα βρίσκεται υψηλά στην ταξινόμηση, σε παγκόσμιο επίπεδο	Δεν υπάρχει έλεγχος του παιχνιδιού	Ευκαιρίες ανάπτυξης ικανοτήτων σε πρωταθλήματα νέων	Ικανότητα και μέλλον της Συνομοσπονδίας της Ωκεανίας
Επίπεδη, μη-ιεραρχική δομή	Έλλειψη οικονομικών πόρων	Δύναμη του παγκόσμιου αθλήματος	Οικονομική κατάσταση του αθλήματος, ειδικά αβεβαιότητα εξεύρεσης πόρων
Συνεργάζεται και συντονίζει επτά περιφερειακούς οργανισμούς	Standards λειτουργίας και επιδόσεις	Πρόσβαση στην αυξανόμενη κυβερνητική χρηματοδότηση μέσω των προγραμμάτων δραστηριότητας/παχυσαρκίας	Εναλλακτικοί / ευκολότεροι τρόποι διασκέδασης για παιδιά και για το νέο στυλ διαβίωσης
Πόρους από FIFA	Ομοσπονδίες	Εθνικές κοινότητες	Εστίαση σε διεθνή γεγονότα παρά σε τοπικό επίπεδο και στην συμμετοχή του κόσμου
Είμαστε το πιο δημοφιλές άθλημα παγκοσμίως, το οποίο διαρκώς αναπτύσσεται	Περιορισμένες ευκαιρίες σε εθνικό επίπεδο	Ενίσχυση του προφίλ και της αξιοπιστίας του ποδοσφαίρου μέσω της τηλεοπτικής κάλυψης	Κυβερνητικές αλλαγές στους κανονισμούς του αθλητικού στοιχηματισμού
Υψηλή συμμετοχή – κυρίως των νέων	Περιορισμένος αριθμός εκπαιδευτών	Γυναικείο ποδόσφαιρο	Δημογραφικές αλλαγές
Υπάρχουν «στιγμές μαγείας» κατά τη διάρκεια του παιχνιδιού	Φτώχη αντίληψη του κόσμου σχετικά με το ποδόσφαιρο στη Ν.Ζηλανδία	Υψηλά ποσοστά συμμετοχής	Ανεξάρτητοι διανομείς του αθλήματος
Το ποδόσφαιρο στη Νέα Ζηλανδία έχει οργανωμένη δομή και σύστημα διοίκησης, διεξάγει γεγονότα, εκδηλώσεις κλπ. αποτελεί ένα οργανωμένο σύνολο.	Οι οπαδοί του ποδοσφαίρου είναι παίκτες όχι θεατές	Προφίλ των παιχτών και των πρωταθλημάτων	Αποτυχίες σε διεθνές επίπεδο
Ξεκάθαρη στρατηγική κατεύθυνση	Εγκαταστάσεις	Το ποδόσφαιρο προωθείται ως «το σπορ της οικογένειας»	
Περίοπτη θέση στην Ωκεανία	Διατήρηση παικτών	Ποδόσφαιρο παραλίας (Beach soccer)	Χωρητικότητα
Κουλτούρα του ποδοσφαίρου στη Ν.Ζηλανδία	Είναι κυρίως άθλημα μέσης τάξης	Αλλαγή στην αντίληψη του κοινού	Ανταγωνιστικά αθλήματα στοχεύουν τους νέους παίκτες
Επαγγελματισμός και διαφάνεια της λειτουργίας του Προέδρου και του Διοικητικού	Δομή FIFA και περιφερειακές δομές της (Confederation)	Ευθυγράμμιση και συνεργασία του Ποδοσφαίρου της Νέας Ζηλανδίας και των Ομοσπονδιών	Επιχειρηματική / εμπορική αντίληψη για το άθλημα

Συμβουλίου			
Προπονητική δομή	Έλλειψη ποδοσφαιρικής παιδείας στη Νέα Ζηλανδία		
Ισχυρή υποστήριξη στον ευρύτερο αθλητισμό	Συγκρίνεται με αθλήματα τα οποία δεν είναι δημοφιλή σε παγκόσμιο επίπεδα, αλλά στη Νέα Ζηλανδία αποδίδουν		
Τηλεοπτική κάλυψη διεθνών αγώνων ποδοσφαίρου	Έλλειψη επιστημονικής βάσης σχετικά με την ανάπτυξη των ομάδων και των αθλητών		
A-League	Έλλειψη τεκμηριωμένων διαδικασιών, πολιτικών και κανονισμών λειτουργίας στο ποδόσφαιρο της Ν.Ζηλανδίας		
Μέγεθος της τηλεοπτικής κάλυψης			
Παθιασμένοι υποστηρικτές-φίλαθλοι			
Ασφάλεια στο παιχνίδι			
Κύρος και επιφάνεια του Διοικητικού Συμβουλίου			
Σχέσεις προσωπικού με Διοικητικό Συμβούλιο			

Παράδειγμα εφαρμογής της ανάλυσης SWOT στο επιχειρηματικό σχέδιο.

**ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT: Strengths (Δυνάμεις)/ Weaknesses (Αδυναμίες)/
Opportunities (Ευκαιρίες)/ Threats (Απειλές)**

(Abrams, 2000)

Σε κάθε ένα από τα παρακάτω τετραγωνίδια κάντε μια λίστα με τα δυνατά ή τα αδύνατα σημεία του οργανισμού σας και τις ευκαιρίες ή τις απειλές που αντιμετωπίζει.

Strengths (Δυνάμεις)	Weaknesses (Αδυναμίες)
Opportunities (Ευκαιρίες)	Threats (Απειλές)

Παράδειγμα εφαρμογής αξιολόγησης των κινδύνων στο Επιχειρηματικό Σχέδιο.

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ (Abrams, 2000)		
<p>Προσδιορίστε τους σημαντικότερους κινδύνους που αντιμετωπίζει ο οργανισμός σας , εκτιμήστε το ποσοστό κατά προσέγγιση το επίπεδο του κινδύνου (υψηλό, μεσαίο, ή χαμηλό επίπεδο κινδύνου), σημειώστε τα μέτρα που μπορείτε να λάβετε, ή έχετε λάβει, για να ελαττώσετε τον κίνδυνο:</p>		
Τύπος κινδύνου	Πιθανότητα κινδύνου/ Ποσοστό	Μέτρα για την μείωση του κινδύνου
Κίνδυνοι Αγοράς		
Κίνδυνοι Ανταγωνισμού		
Κίνδυνοι Τεχνολογίας		
Κίνδυνοι Προϊόντων/ Υπηρεσιών		
Κίνδυνοι που προκύπτουν κατά την εφαρμογή της στρατηγικής και των εσωτερικών διαδικασιών		
Κίνδυνοι Κεφαλαιοποίησης		

ΔΕΙΓΜΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ «HEALTH AND FITNESS CENTER»

ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ

Στις 25 Ιανουαρίου 1999 ξεκινάει επίσημα την δραστηριότητα του ένα γυμναστήριο στο κέντρο μιας επαρχιακής πόλης της Νότιας Ελλάδας με πληθυσμό 60.000 κατοίκους. Το γυμναστήριο αυτό είναι μία ιδιωτική επιχείρηση τριών φίλων με κοινό ενδιαφέρον τον αθλητισμό. Η Ανώνυμη Εταιρία που συνέστησαν ήταν καρπός μακρόχρονης προσπάθειας τόσο εξεύρεσης των απαιτούμενων κεφαλαίων όσο και δικής τους ενασχόλησης με διάφορες πλευρές των αθλητικών και ψυχαγωγικών υπηρεσιών που επρόκειτο να προσφέρουν στους συμπολίτες τους. Μόνο ο ένας από τους τρεις φίλους είχε σπουδές εξειδικευμένες στο γνωστικό αντικείμενο της Φυσικής Αγωγής και του Αθλητισμού. Ο δεύτερος είχε σπουδάσει το γνωστικό αντικείμενο της Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων και εργαζόταν σε ιδιωτική επιχείρηση στον τομέα του Μάρκετινγκ και ο τρίτος είχε εξειδικευτεί στις Οικονομικές Επιστήμες και εργαζόταν σε εταιρία Συμβούλων Επιχειρήσεων στον τομέα της Λογιστικής και των Χρηματοοικονομικών. Με το εγχείρημα αυτό επιθυμούσαν να συνδυάσουν τη γνώση τους στις επιστήμες του Αθλητισμού και της Διοίκησης των Επιχειρήσεων ώστε να πραγματοποιήσουν το όνειρό τους που ήταν η δημιουργία μιας επιχείρησης με πεδίο εφαρμογής τον αθλητισμό που θα λειτουργεί με τα πλέον σύγχρονα συστήματα μανάτζμεντ και θα αποτελέσει το πρότυπο για τις άλλες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον τομέα παροχής ψυχαγωγικών, αθλητικών και πολιτιστικών υπηρεσιών. Μετά από πολλές συζητήσεις και έρευνα κατέληξαν σε προσδιορισμό βασικών εννοιών για το εγχείρημά τους, όπως της αποστολής, του οράματος, των στόχων και της στρατηγικής που θα ακολουθούσαν. **Αποστολή** του γυμναστηρίου αποτελεί η παροχή υψηλής ποιότητας αθλητικών προγραμμάτων και υπηρεσιών φροντίδας του σώματος και του πνεύματος των



πελατών του οι οποίοι είναι κυρίως άνδρες και γυναίκες από 20-50 ετών. Το γυμναστήριο έχει την επωνυμία «Health and Fitness Center» και οι πελάτες του, περίπου 1.000 κάτοικοι της πόλης, είναι πολύ ευχαριστημένοι για τα αποτελέσματα της άσκησης στη υγεία τους αλλά και γενικότερα στην ψυχολογία τους και στην κοινωνική τους ζωή.

Παράλληλα, το Health and Fitness Center (HFC) επεκτείνει τα πρόγραμμα άσκησης και υγείας που προσφέρει, δημιουργώντας ένα μοναδικό και πρωτοποριακό γυμναστήριο για τα δεδομένα μιας επαρχιακής πόλης.

Τρία χρόνια αργότερα οι ιδρυτές του HFC σκέπτονται να δημιουργήσουν δύο επιπλέον γυμναστήρια σε δύο διαφορετικές επαρχιακές πόλεις της Περιφέρειας αφού η επιτυχία του πρώτου είχε ως αποτέλεσμα μεγάλος αριθμός πελατών να ζητήσει να ασκείται σε ένα τέτοιο καλά οργανωμένο γυμναστήριο.

ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΚΑΙ ΟΡΑΜΑ ΤΟΥ HFC

Η φιλοσοφία του HFC βασίζεται στο τρίπτυχο Άσκηση-Υγεία-Ψυχαγωγία, έχει γίνει πλέον τρόπος ζωής των μελών μας και διαδίδεται σε όλη την τοπική κοινωνία.

Το όραμα του HFC είναι η περαιτέρω ανάπτυξη και επέκταση του γυμναστηρίου σε όλες τις μεγάλες πόλεις της Περιφέρειας καλλιεργώντας την Άσκηση για Όλους (Sport for All) μέσω ποικίλων αθλητικών προγραμμάτων και υπηρεσιών υψηλής ποιότητας που αφορούν στη βελτίωση σώματος και πνεύματος. Με αυτό τον τρόπο, φιλοδοξούμε, η φιλοσοφία του HFC να διαδοθεί σε όλη την περιφέρεια.

ΣΤΟΧΟΙ ΤΟΥ HFC

1. Η αύξηση της κερδοφορίας του μέσω της αύξησης του μεριδίου αγοράς που κατέχει κατά 10% και ταυτόχρονα η διατήρηση της ήδη υπάρχουσας πελατειακής του βάσης.
2. Η συνεχής ενδυνάμωση και ανάπτυξη του προσωπικού του γυμναστηρίου, ειδικότερα η διασφάλιση της συνεχούς πληροφόρησης και τεχνογνωσίας του.
3. Η ενσωμάτωση της έννοιας της ποιότητας σε όλες τις διεργασίες και διαδικασίες του γυμναστηρίου, μέσω της ενσωμάτωσης ενός Συστήματος Διαχείρισης της Ποιότητας (Quality Management System) το οποίο έχει ως στόχο του τη συνεχή βελτίωση των παρεχομένων υπηρεσιών του γυμναστηρίου.
4. Η επέκταση του γυμναστηρίου σε 2 άλλες πόλεις της Περιφέρειας.

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΤΟΥ «HEALTH AND FITNESS CENTER»

Το HFC θα εφαρμόσει τις παρακάτω στρατηγικές για την επίτευξη των 5 προαναφερόμενων στόχων:

1. Για την επίτευξη του πρώτου στόχου (αύξηση του μεριδίου αγοράς κατά 10%) η ηγεσία του HFC θα εφαρμόσει ένα πρόγραμμα προώθησης και διαφήμισης (promotion plan) στην τοπική κοινωνία με σκοπό την προσέλκυση νέων μελών. Το πρόγραμμα προώθησης και διαφήμισης θα συμπληρωθεί με την ανάπτυξη νέων αθλητικών προγραμμάτων και υπηρεσιών. Η Διεύθυνση του γυμναστηρίου σκοπεύει, επίσης, να προσελκύσει δύο νέα τμήματα της αγοράς (α) τους εργαζόμενους στη βιομηχανία και τις υπηρεσίες, και (β) της τρίτης ηλικίας. Ακόμη, η στρατηγική της εξεύρεσης και ικανοποίησης των ήδη υπαρκτών αλλά και μελλοντικών αναγκών των πελατών σε συνεχή βάση, θα βοηθήσει στην επίτευξη του δευτέρου μέρους του πρώτου στόχου που αφορά στη διατήρηση της ήδη υπάρχουσας πελατειακής του βάσης.
2. Ο δεύτερος στόχος επιτυγχάνεται με τον σχεδιασμό και εφαρμογή των κατάλληλων πολιτικών που αφορούν στην ενδυνάμωση και ανάπτυξη του προσωπικού του γυμναστηρίου. Οι πολιτικές ενδυνάμωσης και ανάπτυξης

του προσωπικού περιλαμβάνουν μεταξύ άλλων: (α) την πλήρη κατανόηση της περιγραφής της θέσης εργασίας (job description) και των υποχρεώσεων που έχει καθένας από το προσωπικό, (β) την δικαιοδοσία λήψης αποφάσεων (authority) που αφορούν μία συγκεκριμένη θέση εργασίας και όχι μόνο την ευθύνη (responsibility) που έχει ο εργαζόμενος σε κάποια συγκεκριμένη θέση εργασίας, (γ) την στοχοθεσία για κάθε εργαζόμενο, ομάδα εργασίας και επιτροπή που λειτουργεί εντός της επιχείρησης (εφαρμογή ενός νέου Συστήματος Διοίκησης το οποίο ονομάζεται Διοίκηση μέσω Αντικειμενικών Στόχων – Management by Objectives, στόχοι ρεαλιστικοί, μετρήσιμοι και χρονικά προσδιορισμένοι), (δ) την παροχή γνώσης και πληροφοριών στο προσωπικό ώστε να είναι ικανό να εκτελέσει άριστα τα καθήκοντά του λαμβάνοντας τις σωστές αποφάσεις, (ε) την παροχή ανατροφοδότησης (feedback) σχετικά με την απόδοση του εργαζόμενου από τον διευθυντή του σε τακτά χρονικά διαστήματα ώστε ο εργαζόμενος να γνωρίζει πως να βελτιώσει την απόδοσή του, (στ) την εισαγωγή μηχανισμών αναγνώρισης και επιβράβευσης των εργαζομένων ή των ομάδων που εκτελούν την εργασία τους με υψηλή απόδοση, αποτελεσματικότητα και ποιότητα, (ζ) την ανάληψη πρωτοβουλιών - που εμπεριέχουν κίνδυνο αποτυχίας του εγχειρήματος - με στόχο την εξεύρεση κάποιας νέας μεθόδου εκτέλεσης μιας εργασίας πιο αποτελεσματικά και οικονομικά για τον οργανισμό, (η) την καλλιέργεια της ομαδικής εργασίας και σκέψης και τέλος, (θ) την ανθρωπιστική αντιμετώπιση όλων των εργαζομένων σε οτιδήποτε πρόβλημα προκύπτει –καλλιέργεια αξιών όπως η εμπιστοσύνη, η αξιοπρέπεια και ο σεβασμός.

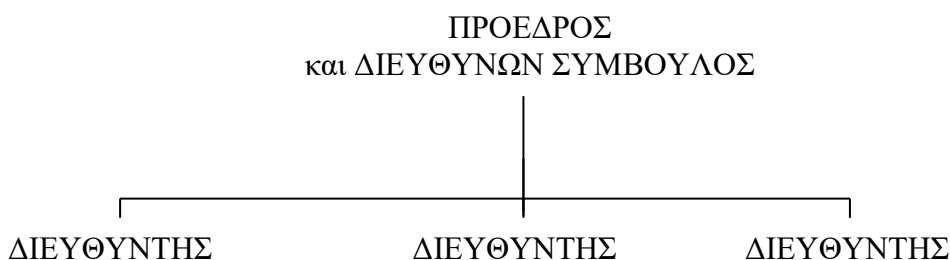
Η επίτευξη του δεύτερου στόχου θεωρείται πολύ σημαντικός παράγοντας διότι η έρευνα και η εμπειρία έχουν αποδείξει ότι το «ενδυναμωμένο» προσωπικό ενός οργανισμού μπορεί και ικανοποιεί σε υψηλότερο βαθμό τις ανάγκες και προσδοκίες των πελατών και με αυτό τον τρόπο οι υπάρχοντες πελάτες συνεχίζουν να καταναλώνουν τις υπηρεσίες που προσφέρει ο οργανισμός αυτός.

3. Για την επίτευξη του τρίτου στόχου απαιτείται η εφαρμογή ενός Συστήματος Διαχείρισης της Ποιότητας στο γυμναστήριο ώστε να διασφαλίζεται η ποιότητα των παραγομένων προϊόντων ή των παρεχομένων υπηρεσιών από αυτό. Το ISO 9001:2000 είναι το Διεθνές Πρότυπο Ποιότητας που εκδόθηκε από το Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης το 2000 και αφορά στις απαιτήσεις που πρέπει να ικανοποιεί το Σύστημα Διαχείρισης της Ποιότητας ενός οργανισμού. Οι **κύριοι στόχοι** του Συστήματος Διαχείρισης της Ποιότητας είναι να εγκαταστήσει στο γυμναστήριο τους ορθούς μηχανισμούς για: (α) την τεκμηρίωση των εκτελούμενων εργασιών, (β) την καταγραφή όλων των σημαντικών δεδομένων από τη λειτουργία του γυμναστηρίου, (γ) την επιθεώρηση/έλεγχο της ορθής λειτουργίας του γυμναστηρίου για λογαριασμό της Διοίκησής της και την αναφορά με συστηματικό τρόπο σε αυτήν για τις επιδόσεις του γυμναστηρίου, (δ) επιπλέον μηχανισμούς που θα συλλέγουν και θα αναλύουν τα προβλήματα του γυμναστηρίου, τις διαμορφούμενες νέες τάσεις της αγοράς, τις ανάγκες και προσδοκίες των πελατών και θα υλοποιούν τις αναγκαίες βελτιώσεις ώστε να εξασφαλίζεται η επιβίωση και η περαιτέρω ανάπτυξη του γυμναστηρίου. Οι **βασικές φάσεις εισαγωγής** ενός Συστήματος Διαχείρισης της Ποιότητας περιλαμβάνουν: (α) Δέσμευση της Διοίκησης του γυμναστηρίου ως προς την ανάπτυξη, την εφαρμογή και τη συνεχή βελτίωση του Συστήματος Διαχείρισης της Ποιότητας που πρόκειται να εισαχθεί, (β) καθορισμός της ομάδας εργασίας η οποία θα αναλάβει την υλοποίηση της εισαγωγής του Συστήματος στο γυμναστήριο, (γ) ανάλυση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων του γυμναστηρίου, (δ) σχεδιασμός ανάπτυξης του Συστήματος Διαχείρισης της Ποιότητας, (ε) ανάπτυξη τεκμηρίωσης (ανάπτυξη του Εγχειριδίου Ποιότητας, των Διαδικασιών και των Οδηγιών Εργασίας), (στ) εκπαίδευση του προσωπικού στον τρόπο εφαρμογής του Συστήματος Διαχείρισης της Ποιότητας, (ζ) δοκιμαστική εφαρμογή του Συστήματος και διενέργεια εσωτερικών επιθεωρήσεων με σκοπό τη διαπίστωση της αποτελεσματικής και της αποδοτικής εφαρμογής του, (η) ανασκόπηση του Συστήματος Διαχείρισης της Ποιότητας από τη Διοίκηση του γυμναστηρίου, (θ) το γυμναστήριο δέχεται επιθεώρηση από τον Οργανισμό Πιστοποίησης και λαμβάνει το σχετικό πιστοποιητικό. Τα **κύρια**

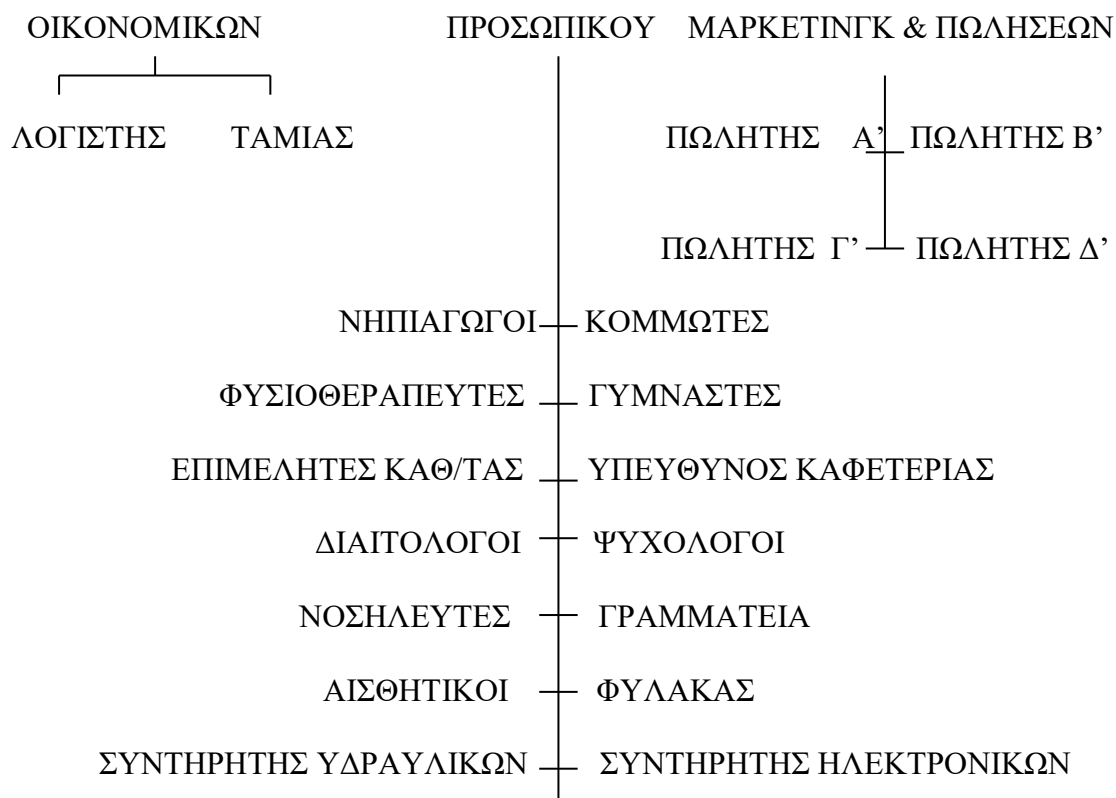
οφέλη για το γυμναστήριο από την εισαγωγή Συστήματος Διαχείρισης της Ποιότητας είναι: (α) η επίλυση των οργανωτικών θεμάτων του, (β) ο σαφής καθορισμός των αρμοδιοτήτων και υπευθυνοτήτων του προσωπικού, (γ) η τυποποίηση των εργασιών του γυμναστηρίου, (δ) η καταγραφή της απόδοσης των υπηρεσιών που προσφέρει το γυμναστήριο, (ε) η πρόληψη των λαθών κατά την προσφορά των υπηρεσιών, (στ) η μείωση του κόστους λειτουργίας του γυμναστηρίου, και (ζ) η προβολή του γυμναστηρίου στους πελάτες του ως ένας χώρος παροχής υψηλής ποιότητας υπηρεσιών.

4. Για την επίτευξη του τέταρτου στόχου η Διεύθυνση του γυμναστηρίου θα προετοιμάσει δύο Επιχειρηματικά Σχέδια (Business Plans), ένα για κάθε πόλη στην οποία πρόκειται να επεκταθεί το γυμναστήριο, τα οποία θα περιλαμβάνουν ανάλυση των παρακάτω παραγόντων: (α) του μάρκετινγκ και των πωλήσεων (β) του οικονομικού σχεδιασμού, (γ) του λειτουργικού σχεδιασμού του γυμναστηρίου και των παρεχομένων υπηρεσιών, και (δ) του διοικητικού πλαισίου και του προσωπικού που θα στελεχώσει τα νέα γυμναστήρια. Αφού η Διεύθυνση του γυμναστηρίου προετοιμάσει τα δύο Επιχειρηματικά Σχέδια θα τα υλοποιήσει και θα αξιολογήσει το όλο εγχείρημα βάσει συγκεκριμένων δεικτών.

ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΓΥΜΝΑΣΤΗΡΙΟΥ «HEALTH AND FITNESS CENTER»



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



Μόνο πέντε άτομα από το προσωπικό (ο Πρόεδρος και Διευθύνων Σύμβουλος, ο Διευθυντής Προσωπικού, ο Διευθυντής Οικονομικών, ο Διευθυντής Μάρκετινγκ και Πωλήσεων και η Γραμματέας) είναι πλήρους απασχόλησης (full time) ενώ όλοι οι άλλοι εργαζόμενοι στο γυμναστήριο είναι μερικής απασχόλησης (part time).

Η Διεύθυνση του γυμναστηρίου δίνει μεγάλη έμφαση στην ανάπτυξη και ικανοποίηση του προσωπικού του γυμναστηρίου, αφού κύριο στόχο της αποτελεί η ικανοποίηση των απαιτήσεων και προσδοκιών των πελατών του. Η Διεύθυνση του γυμναστηρίου γνωρίζει ότι μόνο ικανοποιημένοι εργαζόμενοι μπορούν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες και προσδοκίες των πελατών. Δίνεται, επίσης, μεγάλη προσοχή στην πρόσληψη του προσωπικού. Προσλαμβάνονται άτομα με χαρακτηριστικά όπως η εργατικότητα, η προθυμία να εξυπηρετήσουν τον πελάτη γρήγορα και αποτελεσματικά, η ανάληψη πρωτοβουλιών επίλυσης ενός προβλήματος του γυμναστηρίου, η ικανότητά του να εργάζεται σε ομάδα, η ευχάριστη προσωπικότητα και η ευγένεια, κλπ.

ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ «HEALTH AND FITNESS CENTER»



Το γυμναστήριο «Health and Fitness Center» διαθέτει σύγχρονους χώρους fitness και παρέχει υψηλής ποιότητας αθλητικά προγράμματα και υπηρεσίες. Ειδικότερα διαθέτει:

- υπερσύγχρονους και πολυτελείς χώρους γυμναστηρίου οι οποίοι πληρούν υψηλές προδιαγραφές ποιότητας (προδιαγραφές ασφάλειας και υγιεινής, άψογη ακουστική, εξαερισμό, αντικραδασμικά πατώματα και ειδικούς μηχανισμούς προστασίας των αρθρώσεων, κλπ.), αίθουσες πλήρως εξοπλισμένες με ηλεκτρονικά fitness μηχανήματα
- πλήθος προγραμμάτων και παροχών,
- εξειδικευμένο και επιστημονικά καταρτισμένο προσωπικό,
- Κάθε μέλος με την βοήθεια των εξειδικευμένων καθηγητών φυσικής αγωγής και φυσιοθεραπευτών, ακολουθεί ένα πρόγραμμα σωματικής άσκησης ανάλογα με τις ανάγκες του και το επίπεδο της φυσικής του κατάστασης. Η πρόοδος των μελών του γυμναστηρίου παρακολουθείται συνεχώς και οι πελάτες εμπυχώνονται να ακολουθήσουν έναν νέο, υγιεινό τρόπο ζωής.
- Η σύνθεση της πελατειακής βάσης του γυμναστηρίου έχει ως εξής: 45% είναι άτομα ηλικίας 18-40 ετών, 20% είναι άτομα ηλικίας 40-60 ετών, 15% είναι άτομα ηλικίας 60 και άνω ενώ το 20% είναι παιδιά. Οι άνδρες κατέχουν το 45% της πελατειακής βάσης, ενώ οι γυναίκες το 55%.

ΑΘΛΗΤΙΚΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΠΟΥ ΠΡΟΣΦΕΡΕΙ ΤΟ «HEALTH AND FITNESS CENTER»

1. **Αερόμπικ, step aerobic, aqua aerobic** (με την αερόβια άσκηση προάγεται η διαδικασία της λιπόλυσης).
2. **Fitness**
3. **Βάρη-Bodybuilding**. Ειδικά εξοπλισμένη αίθουσα για αυτό το σκοπό περιέχει ελεύθερα βάρη και ηλεκτρονικά όργανα.
4. **Πολεμικές Τέχνες** (Tae Kwon Do, Tai Boxing, Kick Boxing). Το Tae Kwon Do είναι ένα Ολυμπιακό άθλημα για όλες τις ηλικίες και για τα δύο φύλα, ενώ τα



άλλα δύο είδη πολεμικών τεχνών συμβάλλουν στην απόκτηση ψυχικής και σωματικής ευεξίας.

5. **Χορός** (παραδοσιακός και μοντέρνος)
6. **Τένις**
7. **Αναρρίχηση**
8. **Ιδιωτική προπόνηση - Personal Training** (απευθύνεται στα άτομα εκείνα που είτε παρουσιάζουν κάποιο πρόβλημα υγείας και απαιτείται να γυμνάζονται υπό την επίβλεψη ειδικού, είτε αναζητούν την αποκλειστικότητα στη γύμνασή τους).
9. **Ψυχολογική υποστήριξη** παρέχεται υπό την καθοδήγηση ειδικών ψυχολόγων με σκοπό την απόκτηση ηρεμίας και ψυχικής ισορροπίας από την ένταση και το άγχος της ημέρας.
10. **Σάουνα** (πρόκειται για ένα μέσο θερμοθεραπείας που επιφέρει μυϊκή χαλάρωση, προκαλεί ένα αίσθημα γενικής ευεξίας, βελτιώνει την μικροκυκλοφορία του δέρματος και συμβάλλει στην αποβολή μέρους των προϊόντων του μεταβολισμού).
11. **Κομμωτήριο** (λειτουργεί πλήρως εξοπλισμένο κομμωτήριο που προσφέρει εκτός από την κόμμωση που ταιριάζει στον καθένα, χρώματα και ανταύγειες και ειδικές θεραπείες για μαλλιά).
12. **Αισθητική** (περιλαμβάνει υπηρεσίες όπως καθαρισμό προσώπου, ενυδάτωση, peeling, μάσκες κολλαγόνου, αντιμετώπιση κυταρρίτιδας και λιποδιάλυση αποτρίχωση).
13. **Μασάζ** (χαλαρωτικό μασάζ για ανακούφιση και αναζωογόνηση ολοκλήρου του σώματος και χαλάρωση του πνεύματος)
14. **Διατροφή** (σκοπός της είναι, σε συνδυασμό με την άσκηση, η διατήρηση της υγείας του ατόμου και η πρόληψη διαφόρων χρόνιων ασθενειών όπως αρτηριοσκλήρυνση, υπέρταση, σακχαρώδης διαβήτης και παχυσαρκία. Επίσης, παρέχονται οι κατάλληλες συμβουλές για την επιλογή των τροφίμων, για τον τρόπο προετοιμασίας των γευμάτων και την θερμιδική αξία των τροφίμων καθώς και για την υιοθέτηση ενός τρόπου υγιεινής διατροφής που θα μπορεί να τον ακολουθεί το κάθε άτομο σε όλη του τη ζωή). Στο γυμναστήριο βρίσκει κανείς και συμπληρώματα διατροφής δηλ. πρωτεΐνες και βιταμίνες κυρίως – ιδιαίτερα

για τα άτομα εκείνα που ασχολούνται με το bodybuilding με στόχο την αύξηση του μυϊκού τους όγκου.

15. Χαμάμ

16. Στο *Mini shop* του γυμναστηρίου έχει τη δυνατότητα κανείς να αγοράσει τόσο ποικιλία αθλητικών ειδών (αθλητικές φόρμες, αθλητικά παπούτσια, κλπ.) και οργάνων γυμναστικής όσο και συμπληρώματα διατροφής (πρωτεΐνες, βιταμίνες, κλπ.). Όλα αυτά τα είδη τα προμηθεύεται κανείς και μέσω διαδικτύου.

17. Το *Bar* προσφέρει υγιεινά γεύματα και χυμούς φρούτων.

18. Ο *Παιδότοπος* είναι ένας ειδικά διαμορφωμένος χώρος στον οποίο τα παιδιά μπορούν να παίζουν με ασφάλεια υπό την επίβλεψη ειδικών ενώ οι γονείς τους αθλούνται ή απολαμβάνουν τις άλλες υπηρεσίες που προσφέρει το γυμναστήριο.

19. Το γυμναστήριο αναλαμβάνει την *οργάνωση εκδρομών και εκδηλώσεων* οι οποίες ουσιαστικά είναι αποδράσεις στην εξοχή με στόχο την πλήρη απαλλαγή από το άγχος της καθημερινότητας και την ξεκούραση των συμμετεχόντων.

ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΥΠΟΔΟΜΗΣ

Στο κέντρο της πόλης υπάρχει ένα εντυπωσιακό κτίριο το οποίο αποτελείται από 3 ορόφους 500 τετρ. Μέτρων ο κάθε όροφος.

Στο ισόγειο βρίσκονται: (α) το γραφείο διοίκησης και προσωπικού, (β) το λογιστήριο, (γ) το γραφείο ψυχολογικής υποστήριξης, (δ) το γραφείο διατροφής, (ε) το ιατρείο που περιλαμβάνει το χώρο λιπομέτρησης και φυσικοθεραπείας, (στ) το γραφείο πληροφοριών και (ζ) τουαλέτες.

Στον 1^ο όροφο βρίσκονται: (α) το mini shop με τα αθλητικά είδη, (β) ο χώρος αισθητικής του προσώπου και του σώματος, (γ) αποδυτήρια και τουαλέτες, (δ) το κομμωτήριο, και (ε) ο χώρος του μασάζ και της σάουνα.

Ο 2^{ος} όροφος είναι κατά τέτοιον τρόπο διαμορφωμένος ώστε να πραγματοποιούνται οι αθλητικές δραστηριότητες (aerobic, πολεμικές τέχνες, βάρη, χορός, αναρρίχηση). Επίσης, εδώ βρίσκεται ο παιδότοπος και το bar του γυμναστηρίου.

Ο εξωτερικός χώρος φιλοξενεί το τένις.

ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ FITNESS



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

Ο κλάδος Fitness είναι ακόμη σε αναπτυξιακό επίπεδο όπως φαίνεται από: (α) τον συνεχώς αυξανόμενο αριθμό ατόμων που ξεκινούν να αθλούνται στα γυμναστήρια, (β) τη διατήρηση του αριθμού των πελατών που εξυπηρετεί ο κλάδος αυτή τη στιγμή, και (γ) τη μεγάλη ζήτηση που αρχίζει να υπάρχει για νέα αθλητικά προγράμματα και υπηρεσίες που προσφέρει ο κλάδος (αθλητικά προγράμματα για την τρίτη ηλικία, συνδυασμός προγραμμάτων άθλησης και ψυχαγωγίας – εκδρομές σε συνδυασμό με περπάτημα στο βουνό και άλλα σπορ, προγράμματα σωστής διατροφής και άσκησης που προωθούν ένα υγιεινό τρόπο ζωής, προγράμματα για άτομα με καθιστική εργασία, νέα προγράμματα εντός γυμναστηρίου όπως tae bo, κλπ.

Τα γυμναστήρια προσφοράς υπηρεσιών fitness οφείλουν να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις και προσδοκίες των πελατών τους **αναβαθμίζοντας την ποιότητα** των αθλητικών προγραμμάτων και των άλλων υπηρεσιών που προσφέρουν και δημιουργώντας συνεχώς νέα προγράμματα (**πρωτοτυπία**). Αυτή η στρατηγική αποτελεί προϋπόθεση και θα συμβάλει αποτελεσματικά στην επιβίωση και περαιτέρω ανάπτυξη των γυμναστηρίων.

ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ

Το γυμναστήριο HFC προσφέρει στους πελάτες του μία μεγάλη ποικιλία αθλητικών προγραμμάτων και υπηρεσιών γενικότερα. Στην επαρχιακή πόλη όπου εδρεύει, λειτουργούν άλλα πέντε μικρότερα σε μέγεθος γυμναστήρια τα οποία όμως επικεντρώνονται στην καλλιέργεια συγκεκριμένων αθλημάτων χωρίς να προσφέρουν άλλες υπηρεσίες. Το πρώτο γυμναστήριο καλλιεργεί τους χορούς (παραδοσιακούς και μοντέρνους) και απευθύνεται σε ηλικίες από 10-65 ετών. Δύο γυμναστήρια ειδικεύονται στις πολεμικές τέχνες (ένα στο Tae Kwon Do και το άλλο στο Ιαπωνικό Καράτε) και απευθύνονται σε ηλικίες 8-50 ετών. Τέλος, λειτουργούν άλλα δύο γυμναστήρια τα οποία ασχολούνται με το bodybuilding και απευθύνονται σε ηλικίες από 15-60 ετών.

Η διεύθυνση του γυμναστηρίου HFC θεωρεί ότι αντιμετωπίζει ήπιας μορφής ανταγωνισμό δεδομένου ότι: (α) τα πέντε προαναφερόμενα γυμναστήρια, τα οποία αποτελούν και το άμεσο ανταγωνιστικό περιβάλλον, αφενός έχουν μικρότερο μέγεθος



υποδομών συγκριτικά με το ΗFC και πολύ λιγότερα μέλη, αφετέρου δεν προσφέρουν τη μεγάλη ποικιλία αθλητικών προγραμμάτων και υπηρεσιών που προσφέρει το ΗFC, (β) η ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών από αυτά τα πέντε γυμναστήρια δεν είναι το ίδιο υψηλή όπως η ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρει το ΗFC αφού δεν έχουν επενδύσει σε εξοπλισμούς και υποδομές τα προηγούμενα δύο χρόνια αλλά αρκέστηκαν σε μικρές βελτιώσεις, (γ) ο αριθμός των μελών που γυμνάζονται σε αυτά τα πέντε γυμναστήρια είναι μικρός σε σχέση με το ΗFC (περίπου 120 μέλη το καθένα) και δεν έχει αυξηθεί την τελευταία τριετία, και (δ) ένα ποσοστό περίπου 10 % των μελών των πέντε αυτών γυμναστηρίων έχει εγγραφεί στο ΗFC, διότι, όπως απάντησαν κατά τη διάρκεια της εγγραφής τους, το ΗFC διαθέτει μεγαλύτερη ποικιλία αθλητικών προγραμμάτων και υπηρεσιών αρίστης ποιότητας.

Στην πόλη λειτουργούν ακόμη, 6 Αθλητικά Σωματεία τα οποία κύρια ασχολούνται με το αγωνιστικό μέρος αθλημάτων όπως το Βόλλευ, το Μπάσκετ, και το ποδόσφαιρο.

ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΚΑΙ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΤΟΥ ΗFC

Ερευνα Αγοράς. Το γυμναστήριο ΗFC δεν έχει ποτέ μέχρι σήμερα διεξάγει μία επίσημη έρευνα αγοράς σχετικά με τις ανάγκες της αγοράς και των μελών του. Ομως, συλλέγει στοιχεία μέσω των συζητήσεων και καθημερινής επαφής και επικοινωνίας με τα μέλη του, τους κατοίκους της πόλης και τους επισκέπτες του γυμναστηρίου. Επιπλέον, επειδή η Διεύθυνση του γυμναστηρίου πιστεύει ότι οφείλει όλες τις αποφάσεις που λαμβάνει να τις στηρίζει σε δεδομένα και στοιχεία και όχι σε υποκειμενικές θεωρήσεις ή την διαίσθηση, έχει ως στόχο της αυτό το έτος να διεξάγει μία ευρεία έρευνα στα μέλη του για να διαπιστώσει: (α) σε ποιά νέα προγράμματα που δημιουργεί το γυμναστήριο πρόκειται να συμμετάσχουν, και (β) ποιά τιμή θα ήταν διατεθειμένοι να πληρώσουν γι'αυτά τα προγράμματα. Για την έρευνα θα συνταχθεί ερωτηματολόγιο και θα πραγματοποιηθεί στατιστική ανάλυση των δεδομένων. Με αυτό τον τρόπο η διεύθυνση θα έχει πλέον επιστημονικά στοιχεία βάσει των οποίων θα λαμβάνει αποφάσεις .

Διαφήμιση. Το γυμναστήριο χρησιμοποιεί τις παρακάτω μεθόδους για να γίνει γωνστό και να προσελκύσει πελάτες:

- Διανομή εντύπων φυλλαδίων (brochures) τόσο από τις αθλητικές εγκαταστάσεις του γυμναστηρίου όσο και από επιλεγμένες εμπορικές περιοχές της πόλης. Το γυμναστήριο έχει ήδη αναπτύξει μία στρατηγική συμμαχία με το μεγαλύτερο ξενοδοχείο της περιοχής μέσω της οποίας το ξενοδοχείο τοποθετεί το έντυπο φυλλάδιο του HFC σε όλα τα πακέτα προώθησης και πληροφόρησης του ξενοδοχείου.
- Αποστολή ενημερωτικών επιστολών (direct mail) τόσο σε μέλη του γυμναστηρίου (π.χ ενημέρωση σχετικά με νέες υπηρεσίες, εκπτώσεις, προσφορές, ταξίδια και εκδρομές, κλπ.) όσο και σε κατοίκους της ευρύτερης περιοχής.
- Αποτελεσματική μέθοδος διαφήμισης έχει αποδειχθεί ότι είναι η στόμα-στόμα διαφήμιση (mouth to mouth).
- Η τοποθέτηση spots σε περιοδικά άθλησης και ψυχαγωγίας και σε τοπικές εφημερίδες.
- Διαφήμιση μέσω τοπικών ραδιοφωνικών σταθμών και τηλεόρασης.
- Στο Διαδίκτυο μπορεί κανείς να γνωρίσει το γυμναστήριο, τους εκπαιδευτές, τη διοίκηση, τους χώρους, τους εξοπλισμούς και να βρει άρθρα και βιβλιογραφία σχετικά με την άσκηση και την ποιότητα ζωής.

Δημοσιότητα. Ο Πρόεδρος και Διευθύνων Σύμβουλος του γυμναστηρίου και τα Διευθυντικά στελέχη ενημερώνουν τους κατοίκους της πόλης για θέματα υγείας, διατροφής και άσκησης γράφοντας άρθρα στις τοπικές εφημερίδες και οργανώνοντας ημερίδες ενημέρωσης και διάχυσης της πληροφόρησης καθώς και μέσω των ανάλογων εκπομπών σε ραδιοφωνικούς σταθμούς και στην τηλεόραση.

Δημόσιες Σχέσεις. Το HFC οργανώνει φιλανθρωπικές δραστηριότητες και όλο σχεδόν το προσωπικό του συμμετέχει εθελοντικά στην πραγμάτωσή τους. Επίσης, οργανώνει και άλλες εκδηλώσεις που σχετίζονται με την εκπαίδευση, τον πολιτισμό και τις τέχνες και με αυτό τον τρόπο βοηθά τους νέους που ασχολούνται με αυτά τα θέματα.



Προώθηση πωλήσεων. Η προώθηση των πωλήσεων πραγματοποιείται με απλές αλλά αποτελεσματικές μεθόδους. Όλο το προσωπικό του γυμναστηρίου διανέμουν έντυπα φυλλάδια (brochures) και εκπτωτικά κουπόνια σε κομβικά εμπορικά σημεία της πόλης υλοποιώντας την στρατηγική μάρκετινγκ του οργανισμού. Η έκπτωση ποτέ δεν ξεπερνά το 20%. Επίσης, έκπτωση έχουν όσοι συστήνουν το γυμναστήριο σε φίλους τους οι οποίοι εγγράφονται ως νέα μέλη. Συχνά δίνονται βραβεία και δώρα από το γυμναστήριο τόσο σε υπάρχοντα μέλη (με στόχο τη διατήρηση των πελατών) όσο και σε νέα μέλη (νέα εγγραφή).

Προσωπικές Πωλήσεις. Δύο μέθοδοι εφαρμόζονται: (α) οι επισκέπτες έχουν τη δυνατότητα να περιηγηθούν και να γνωρίσουν τους χώρους του γυμναστηρίου, τις υπηρεσίες που προσφέρει, τα αθλητικά του προγράμματα και το προσωπικό. Κατόπιν, ο πωλητής δίνει περισσότερες εξηγήσεις για όλα τα προγράμματα και τις υπηρεσίες του γυμναστηρίου, τις συνδρομές που μπορεί κανείς να επιλέξει, τον τρόπο πληρωμής, τις προσφορές που τυχόν υπάρχουν, κλπ. και (β) ο Διευθυντής Μάρκετινγκ και Πωλήσεων στέλνει επιστολή σε πιθανούς πελάτες (ξενοδοχεία, δημόσιες υπηρεσίες, επιχειρήσεις και οργανισμούς) περιγράφοντας τα προγράμματα και τις υπηρεσίες που προσφέρει το γυμναστήριο καθώς και τα οφέλη που θα προκύψουν για τους εργαζόμενους. Κατόπιν, τηλεφωνεί στον πιθανό πελάτη για να κλείσει ραντεβού, να δώσει περισσότερες εξηγήσεις και να «πουλήσει» τις υπηρεσίες του γυμναστηρίου.

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ «HEALTH AND FITNESS CENTER»

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΗΣ

	2002	2003	2004
Παροχή υπηρεσιών	500.000	540.000	700.000
Πωλήσεις αθλητικών ειδών	400.000	440.000	550.000
Κόστος αγοράς αθλητικών ειδών	100.000	125.000	140.000
ΑΚΑΘΑΡΙΣΤΟ ΚΕΡΔΟΣ	800.000	855.000	1.110.000

ΟΤΕ	30.000	31.000	32.000
ΔΕΗ	50.000	52.000	54.000
ΝΕΡΟ	20.000	21.000	22.000
Μισθοδοσία	280.000	290.000	320.000
Ασφάλιση	70.000	70.000	70.000
Μάρκετινγκ	40.000	41.000	47.000
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	490.000	505.000	545.000
ΚΕΡΔΗ ΠΡΟ ΦΟΡΟΥ	310.000	350.000	565.000
ΦΟΡΟΣ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	62.000	70.000	113.000
ΚΕΡΔΗ ΜΕΤΑ ΤΟ ΦΟΡΟ	245.000	280.000	452.000

ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ

ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ

	2002	2003	2004
Εξοπλισμός	200.000	200.000	200.000
Μεταφορικά μέσα	60.000	60.000	60.000
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΓΙΟΥ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	260.000	260.000	260.000

ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ

	2002	2003	2004
Απόθεμα	80.000	100.000	100.000
Επενδύσεις	100.000	150.000	300.000
Κρατικές επιχορηγήσεις	10.000	8.000	15.000
Παροχή υπηρεσιών	500.000	540.000	700.000
Αθλητικά είδη	400.000	440.000	550.000
ΣΥΝΟΛΟ ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ	1.090.000	1.238.000	1.665.000

ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ			
--------------------	--	--	--

ΠΑΘΗΤΙΚΟ

	2002	2003	2004
Μισθοδοσία	280.000	290.000	320.000
Ασφάλιση	70.000	70.000	70.000
Προμηθευτές	100.000	125.000	140.000
Φόρος εισοδήματος	62.000	70.000	113.000
Πάγια έξοδα (ΟΤΕ, νερό, ΔΕΗ)	100.000	104.000	108.000
Μάρκετινγκ	40.000	41.000	47.000
Εξοπλισμός	100.000	100.000	100.000
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	752.000	800.000	898.000

ΚΑΘΑΡΗ ΘΕΣΗ

	2002	2003	2004
ΚΑΘΑΡΗ ΘΕΣΗ	598.000	698.000	1.027.000

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική Βιβλιογραφία

- Kotler, P. (2000). *Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ* (9^η έκδοση). Αθήνα: Interbooks.
- Kotler, P. Keller, K. L. (2006). *Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ* (12^η Αμερικάνικη Έκδοση). New Jersey: Pearson Education Inc.
- Longnecker G. J., Moore W. C. & Petty J.(1999). *Μάνατζμεντ Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων* (9^η έκδοση). Αθήνα: ΕΛΛΗΝ.
- Meyer, E.C. & Allen, K.R. (2004). *Επιχειρηματικότητα και Διοίκηση Μικρών Επιχειρήσεων*. Αθήνα: ΕΛΛΗΝ.
- Mullin, J. B., Hardy, S. & Sutton, A. W. (2004). *Αθλητικό Μάρκετινγκ* (2^η έκδοση). Αθήνα: Εκδόσεις Π.Χ. Πασχαλίδης.
- Αλεξανδρή Κ. (2007). *Αρχές Μάνατζμεντ και Μάρκετινγκ Οργανισμών και Επιχειρήσεων Αθλητισμού και Αναψυχής*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Χριστοδουλίδη.
- Αλεξόπουλος, Π. & Κριεμάδης, Α. (2009). *Στρατηγική Διοίκηση του Ποδοσφαίρου- FIFA, UEFA*. Αθήνα: Εκδόσεις ΙΩΝ.
- Γαργαλιάνος, Δ. & Ασημακόπουλος, Μ. (2006). *Δομή και Οργάνωση του Ελληνικού Αθλητισμού*. Αθήνα: Εκδόσεις Κλειδάριθμος.
- Κανελλόπουλος, Χ. (1994). *Διοίκηση μικρομεσαίων επιχειρήσεων και επιχειρηματικότητα* (2^η έκδοση βελτιωμένη). Αθήνα.
- Κανελλόπουλος, Χ. (1994). *Εισαγωγή στην Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων* (2η έκδοση βελτιωμένη). Αθήνα.
- Κόκκορης, Θ. (2001). *Το επιχειρηματικό σχέδιο, Πρακτικός οδηγός για τις Μικρές & Μεσαίες επιχειρήσεις* (3^η έκδοση). Αθήνα: Kokkoris International.
- Κριεμάδης, Α. & Χρηστάκης, Ν. (2009). *Αρχές και Πρότυπα Μάνατζμεντ για την Δημόσια Διοίκηση και τους Μη Κερδοσκοπικούς Οργανισμούς-Διεθνείς Τάσεις και Ευρωπαϊκή Προσέγγιση*. Εκδόσεις Νομική Βιβλιοθήκη.
 - Λυμπερόπουλος Κ. (1994). *Στρατηγικό Τραπεζικό Μάρκετινγκ*. Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks.
 - Παναγιωτόπουλος, Π. Δ. (2001). *Αθλητικό Δίκαιο*. Αθήνα: Εκδόσεις Σάκκουλα Ν. Α.
- Παπαδάκης Μ. Β. (2007). *Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία* (5η έκδοση, τόμος Α'). Εκδόσεις Μπένου, Ε.

- Πετρόφ, Γ., Τζωρτζάκης Κ. & Τζωρτζάκη Α. (2002). *Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ, η Ελληνική προσέγγιση* (2^η έκδοση). Αθήνα: Εκδόσεις Rosili.
- Τζωρτζάκης, Κ. & Τζωρτζάκη, Α. (1992). *Οργάνωση και Διοίκηση (Management)*. Αθήνα: Τζωρτζάκης Κώστας.
- Χολέβας, Γ. (1995). *Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων (Management)*. Αθήνα: Interbooks.

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

- Abrams, R. (2000). *The Successful Business Plan: Secrets and Strategies* (2nd edition). Καλιφόρνια: Running “R” Media.
- Ansoff, H.I. (1965). *Corporate Strategy*. New York: McGraw-Hill.
- Ansoff, H.I. (1984). *Implanting strategic management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Ansoff, H.I. (1988). *The new corporate strategy*. New York: John Wiley and Sons.
- Ansoff, H. I., & McDonnell, E. (1990). *Implanting strategic management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Armstrong, S.J. (1982). *The Value of Formal Planning for Strategic Decisions: Review of Empirical Research*. *Strategic Management Journal*, 3, 197-211.
- Arnold, K. (1994). *The manager’s guide to ISO 9000*. New York: The Free Press.
- Barry, B.W. (1986). *Strategic Planning Workbook for Non-profit Organizations*. St Paul, MI: Amherst H. Wilder Foundation.
- Beech, J. & Chadwick S. (2004). *The business of sport management*. England :Prentice Hall Financial Times.
- Broyles, F. J., & Hay, R. D. (1979). *Administration of athletic programs: A managerial Approach*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bryson, J.M., Freeman, R.E. & Roering, W.D. (1986). *Strategic Planning in the Public Sector: Approaches and Directions*, in B. Checkoway (ed.),

Strategic Perspectives on Planning Practice. Lexington, MA: Lexington Books.

- Bryson, J.M., Van de Ven, A.H. & Roering, W.D. (1987). *Strategic Planning and Revitalization of the Public Service*, in R. Denhardt and E. Jennings (eds.), *Toward a New Public Service, Extension Publication*. Columbia, MO: University of Missouri.
- Bryson, J. M. (1988). *Strategic planning for public and non-profit organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Boss.
- Desai, A.B. (2000). *Does Strategic Planning Create Value? The Stock Market's Belief*. *Management Decision*, 38(10), 658-693.
- Dhliwayo S. (2006). *The Relationship between the Practise of Strategic Planning and Levels of Entrepreneurship in South African Public Companies*. Dissertation, University of Pretoria.
- Ghobadian, A. & O'Regan, N. (2002). *The Link between Culture, Strategy and Performance in Manufacturing SME's*. *Journal of General Management*, 28(1), 16-36.
- Hellriegel, D., Jackson, S.E., Slocum, J., Staude, G., Amos, T., Klopper, H.B., Louw, L. & Oosthuizen, T. (2001). *Management* (2nd South African edition). Cape Town: Oxford.
- Inkpen, A., & Choudhury, N. (1995). *The Seeking of Strategy Where it is Not: Toward a Theory of Strategy Absence*. *Strategic Management Journal*, 16, 313-323.
- Kotler P., Wong V., Saunders J. & Armstrong G. (2005). *Principles of Marketing* (4th European Edition). England: Prentice Hall.
- Kriemadis A. (1997). *Strategic Planning in Higher Education Athletic Departments*. *International Journal of Educational Management*, 11(6), 238-247.
- Kriemadis, A., Emery, P. & Purohano, K. (2001). Strategic planning in United Kingdom university athletic departments. *Proceedings of the 9th Congress of the European Association for Sport Management*, Spain, September 2001.

- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (1998). *Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*. New York: The Free Press.
- Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy*. New York: The Free Press.
- Ramanujam, V. and Venkatraman, N. (1987). *Planning and Performance: A New Look at an Old Question*. *Business Horizons*, 30, 19-25.
- Ritson, N. (2011). *Strategic Management*. Neil Ritson & Ventus Publishing ApS.
- Rowe, A.J., Mason, R.O., Dickel, K.E. and Snyder, N.H. (1989). *Strategic Management*. New York: Addison-Wesley.
- Shank, D. M. (2005). *Sports Marketing* (3rd edition). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Shilbury, D., Quick, S. & Westerbeek, H. (2003). *The strategic sport marketing* (2nd edition). Australia: Allen & Unwin.
- Steiner, G.A. (1979). *Strategic Planning: What Every Manager Must Know*. New York: Free Press.
- Sun, T. (1971). *The Art of War*. New York: Oxford University Press.
- Sutton , W. A., & Migliore, H. (1988). *Strategic long-range planning for intercollegiate athletic programs*. *Journal of Applied Research in Coaching and Athletics*, 3, 233-261.
- The Ohio State University Office of Human Resources, Organization and Human Resource Consulting (OHRC): *Guide to Strategic Planning* (2008).
- White, J. (1993). *Strategic Planning and the Small Business*. *Industrial Management & Data Systems*, 84(11), 8 – 12.
- Wickham, P. (2001). *Strategic Entrepreneurship: A Decision Making Approach to New Venture Creation and Management* (2nd edition). London: Pearson Education.
- Wilson, P. (1990). *Strategic planning in the public sector*. *Practising Manager*, 10(2), 23-24.



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ
επένδυση στην κοινωνία της γνώσης

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ



ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης