

**Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΑΡΧΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΙΣ ΑΘΛΗΤΙΚΕΣ
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ ΜΑΡΑΘΩΝΙΟΥ ΤΗΣ ΑΘΗΝΑΣ**

της

Κουλοχέρη Μαρίνας

Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία που υποβάλλεται
στο καθηγητικό σώμα για την μερική εκπλήρωση των υποχρεώσεων
απόκτησης του μεταπτυχιακού τίτλου του Μεταπτυχιακού Προγράμματος
«Οργάνωση και Διοίκηση Αθλητικών Οργανισμών και Επιχειρήσεων» του Τμήματος
Οργάνωσης και Διαχείρισης Αθλητισμού του Πανμίου Πελοποννήσου στην κατεύθυνση
«Οργάνωση & Διοίκηση Αθλητικών Οργανισμών & Επιχειρήσεων»

Σπάρτη

2014

Εγκεκριμένο από το Καθηγητικό Σώμα:

1^{ος} Επιβλέπων: Βρόντου Ουρανία, Επίκουρος Καθηγήτρια

2^{ος} Επιβλέπων: Κριεμάδης Αθανάσιος, Καθηγητής

3^{ος} Επιβλέπων: Δουβής Ιωάννης, Αναπλ. Καθηγητής

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Κουλοχέρη Μαρίνα: Η Εφαρμογή των Αρχών Διοίκησης Ποιότητας στις Αθλητικές
Υπηρεσίες: Η Περίπτωση του Μαραθωνίου της Αθήνας

(Με την επίβλεψη της κας Ουρανίας Βρόντου, Επικ. Καθηγήτρια)

Ο τομέας των υπηρεσιών είναι ιδιαίτερος, τόσο από την πλευρά της διοίκησης-διαχείρισης του, όσο και από την πλευρά των καταναλωτών του. Οι υπηρεσίες διαφοροποιούνται από τα αγαθά εξ αιτίας της αϋλότητας, της ετερογένειας, της μη αναλωσιμότητας και της ταυτόχρονης παράγωγης και κατανάλωσης τους. Η ποικιλομορφία και ο όγκος τους αποτελούν ακρογωνιαίο λίθο για την καθημερινότητα και την οικονομία κάθε κράτους. Οι αθλητικές υπηρεσίες διογκώνονται συνεχώς καθώς ο αθλητισμός αποτελεί πλέον οικονομικό κολοσσό μαζί με τον τουρισμό για κάποιες χώρες. Ως παρακλάδι λοιπόν των γενικών υπηρεσιών, εξελίσσονται και προσαρμόζονται σε νέα δεδομένα. Για την Ελλάδα ο Κλασσικός Μαραθώνιος της Αθήνας αποτελεί μια αθλητική υπηρεσία παγκόσμιας αναγνώρισης. Το γεγονός αυτό, έδωσε και το κίνητρο ώστε να ερευνηθεί η εξέλιξη και η προσαρμογή του στα νέα παγκόσμια δεδομένα. Ο κύριος άξονας της παρούσας εργασίας είναι η ποιότητα, τα εργαλεία μέτρησης της και τα βραβεία ή πρότυπα της. Για την ολοκληρωμένη άποψη του ερευνητή χρησιμοποιήθηκε η ποιοτική έρευνα, με την πολύτιμη συμβολή των μαραθωνοδρόμων- πελατών, των εθελοντών και ηγετικού στελέχους της διοργάνωσης. Η ανάλυση των αποτελεσμάτων έδειξε πως η ποιότητα είναι καθοριστικός παράγοντας για την ικανοποίηση όλων, παρουσίασε όμως προβληματισμούς στους δρομείς και τους εθελοντές. Οδήγησε επίσης, στην αναγκαιότητα χρήσης κάποιου εργαλείου μέτρησης ποιότητας για την εξάλειψη των προβλημάτων αλλά και προτάσεις για αλλαγή της φιλοσοφίας της διοργάνωσης.

Λέξεις Κλειδιά: Ποιότητα, Εργαλεία μέτρησης ποιότητας, Δρόμοι μεγάλων αποστάσεων

ABSTRACT

Koulocheri Marina: The Implementation of Quality Management Principles in Sport Services: The case of Athens Classic Marathon

(With the supervision of Ourania Vrodou, Assistant Professor)

The sector of services is a special sector both from the managerial and the customers' point of view. The diversity and the volume of services provided are important for citizens' everyday life as well as for each country's economy. As sport services and sports in general expand continuously they are becoming for some countries, an economic colossus in addition to tourism. Therefore, sport services are part of general services, which evolve and adapt to new circumstances. For Greece, the Athens Classic Marathon is a sport service that receives worldwide recognition. This is the fact that gave the incentive to the researcher to study the evolution and the adaption to the new data of services of the organization. The main axes of this paper are the factors of quality, measurement tools and awards or standards. From the comprehensive understanding of the topic, the researcher used a qualitative research method, with the contribution of runners-clients, volunteers and a member of the Organization Committee. The results analysis showed that, although the quality is a major satisfactory factor, there are existing problems concerning both runners and volunteers. Furthermore, it leads to the necessity of using quality measurement tools in order to eliminate the problems, but also proposals for a change of the organizations philosophy.

Key Words: Quality, Measurement Instruments of Quality, Long distance races

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω την μητέρα μου για την υποστήριξη της κατά την διάρκεια διεξαγωγής του Μεταπτυχιακού Προγράμματος.

Επίσης, την κυρία Βρόντου Ουρανία, ως επιβλέπουσα καθηγήτρια της παρούσας ερευνητικής εργασίας, για την καθοδήγηση και την πολύτιμη βοήθεια της. Τον κύριο Κριεμάδη Αθανάσιο και τον κύριο Δουβή Ιωάννη ως μέλη της Επιβλέπουσας Επιτροπής όπως επίσης και το σύνολο του καθηγητικού σώματος του Μεταπτυχιακού Προγράμματος του Τμήματος «Οργάνωσης & Διοίκησης Αθλητικών Οργανισμών & Επιχειρήσεων», για την παρεχομένη γνώση και κατάρτιση στον τομέα.

Τους φίλους και συμφοιτητές μου για το «ταξίδι» μας στα νέα μονοπάτια της γνώσης που μας ανοίχτηκαν.

Κλείνοντας, θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στους μαραθωνοδρόμους που συμμετείχαν στην διεκπεραίωση της εργασίας αλλά και για τα κίνητρα που μου έδωσαν σε προσωπικούς στόχους. Τους εθελοντές για την συνεισφορά και την συγκίνηση και τέλος το ηγετικό στέλεχος της διοργάνωσης για τις σημαντικές πληροφορίες που μου παρείχε για την ολοκλήρωση της μελέτης.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	ii
ABSTRACT.....	iii
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	iv
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ.....	v
I. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	8
Διατύπωση του προβλήματος.....	8
Σκοπός της έρευνας.....	10
Σημασία της έρευνας.....	10
Στόχοι της έρευνας.....	11
Ερευνητικές Ερωτήσεις.....	11
Ερευνητικά Πεδία.....	12
Περιορισμοί και Οριοθετήσεις.....	13
Θεωρητικοί και Λειτουργικοί Ορισμοί.....	13
II. ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ.....	14
2.1. Εισαγωγή.....	14
2.2. Θεωρία της Διοίκησης- Θεωρίες, Μοντέλο.....	16
2.3. Η Διοίκηση των Υπηρεσιών.....	18
2.3.1. Βασικές Αρχές της Διοίκησης Υπηρεσιών.....	19
2.3.2. Οι λειτουργίες της Διοίκησης Υπηρεσιών.....	21
2.3.3. Τα βασικά πεδία λειτουργιών.....	23
2.3.4. Τα χαρακτηριστικά των Υπηρεσιών.....	25
3.1. Θεωρία του Μοντέλου Ποιοτικής Διοίκησης- Διαχείρισης Υπηρεσιών.....	26
3.1.1. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π).....	27
3.2. Διαφορετικά Ποιοτικά Συστήματα.....	28

3.2.1. ISO 9000.....	29
3.2.2. Το Ευρωπαϊκό Βραβείο- Πρότυπο Ποιότητας (EQM).....	30
3.2.3. Το Βραβείο Malcolm Baldrige.....	33
3.2.4. Το σύστημα Six Sigma.....	35
3.3. Ποιότητα & Υπηρεσίες: Ιδιαιτερότητες.....	37
3.3.1. Εργαλεία Μέτρησης Ποιότητας.....	38
4.1. Οι Αθλητικές Υπηρεσίες.....	40
4.2. Η Εφαρμογή των αρχών της Ποιοτικής Διαχείρισης στις Αθλητικές Υπηρεσίες-Μαραθώνιος.....	43
4.3. Η Ποιότητα στις Αθλητικές Υπηρεσίες.....	44
4.4. Η Εξέλιξη του Μαραθωνίου ως μια αναπτυσσόμενη Αθλητική Υπηρεσία.....	47
4.5. Η Ποιότητα στον Κλασσικό Μαραθώνιο της Αθήνας.....	48
V. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ.....	50
Εισαγωγή.....	50
Ποιοτική Έρευνα.....	51
Focus Groups (Ομάδες Εστίασης).....	51
Συνέντευξη.....	52
Μεθοδολογικός Σχεδιασμός.....	53
Δείγμα.....	53
Ερευνητικά Εργαλεία.....	54
Διαδικασία Συλλογής Δεδομένων.....	55
Ανάλυση Δεδομένων.....	55
Δεοντολογικά ζητήματα.....	56
VI. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ.....	58
VI. Α. Αποτελέσματα Ποιοτικής Έρευνας.....	58

VI. A.1. Η Εκπαίδευση στην διοργάνωση του Κλασσικού Μαραθωνίου της Αθήνας.....	60
VI. A.2. Η Διαφήμιση και η Προώθηση του Κλασσικού Μαραθωνίου της Αθήνας.....	61
VI. A.3. Οι Εγκαταστάσεις της διοργάνωσης του Κλασσικού Μαραθωνίου της Αθήνας..	62
VI. A.4. Οι Βελτιώσεις για την διοργάνωση του Κλασσικού Μαραθωνίου της Αθήνας...	64
VII. ΣΥΖΗΤΗΣΗ- ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ- ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....	68
Συζήτηση- Ερμηνεία Αποτελεσμάτων.....	68
Συμπεράσματα.....	72
Προτάσεις για μελλοντική έρευνα.....	75
VIII. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	77
IX. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ.....	85
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α.....	85
Ερωτήσεις Ποιοτικών Συνεντεύξεων.....	85
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β.....	87
Χάρτης διαδρομής Κλασσικού Μαραθωνίου.....	87

Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΑΡΧΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΙΣ ΑΘΛΗΤΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ ΚΛΑΣΣΙΚΟΥ ΜΑΡΑΘΩΝΙΟΥ ΤΗΣ ΑΘΗΝΑΣ

Διατύπωση του προβλήματος

Η Διοργάνωση του Κλασσικού Μαραθωνίου της Αθήνας αποτελεί τα τελευταία χρόνια μια σημαντική αθλητική διοργάνωση τόσο για την Ελλάδα όσο και για τον παγκόσμιο αθλητισμό. Καθώς λοιπόν, η διοργάνωση διογκώνεται τόσο από τους συμμετέχοντες όσο και από τους θεατές κρίνεται σημαντικό να ερευνηθεί σε βάθος το κατά ποσό αυτή άπτεται στα παγκόσμια πλαίσια, καθώς και οι βελτιώσεις που μπορεί να προκύψουν.

Η διοίκηση υπηρεσιών, όπου έγκειται και ο Μαραθώνιος, ως αθλητική υπηρεσία, αναδύθηκε από την διοικητική επιστήμη ή το ευρέως γνωστό management. Ο Φλώρος (1993, σελ. 98) το ορίζει ως «το σύνολο της οργανωμένης και συστηματοποιημένης γνώσης, επί της οποίας στηρίζεται η διοίκηση».

Παρ' όλα αυτά, η έρευνα, στην διοίκηση υπηρεσιών υπάχθηκε πολύ αργότερα από την επιστήμη της διοίκησης. Αποτελεί έναν τομέα ιδιαίτερο, με υψηλή ποσοστά απασχολούμενου προσωπικού, καθώς πλέον οι υπηρεσίες κατακλύζουν τους χώρους που δραστηριοποιείται ένας πολίτης. Όπως αναφέρει ο Grönroos (1990) η Διοίκηση Υπηρεσιών είναι μια φιλοσοφία διοίκησης συσχετιζόμενη κυρίως με τις διαδικασίες, όπου οι δομές δεν παίζουν τόσο σημαντικό ρόλο, καθώς, η συμμετοχή του πελάτη είναι η διαφοροποίηση της φιλοσοφίας διοίκησης.

Βασικές αρχές της Διοίκησης Υπηρεσιών είναι οι εξής:

- Η εξίσωση του κέρδους με την λογική της επιχείρησης
- Η εξουσία που λαμβάνει αποφάσεις
- Οργανωτική εστίαση
- Εποπτικός έλεγχος
- Συστήματα ανταμοιβών
- Εστίαση μέτρησης (Grönroos, 1990; 2007, σελ. 226).

Ο τομέας των υπηρεσιών χαρακτηρίστηκε ιδιαίτερος λόγω των χαρακτηριστικών που τον διέπουν. Πιο συγκεκριμένα από την αυλότητα, την ετερογένεια, την ταυτόχρονη

παράγωγή και κατανάλωση και την μη αναλωσιμότητα (Fitzerald, Johnston, Brignal, & Voss 1993; Moxham & Wiseman, 2009).

Ως αναπόσπαστο κομμάτι του βιομηχανικού τομέα, ο αθλητικός κόσμος δεν θα μπορούσε να μείνει ανεπηρέαστος. Είναι ένα από τα θεμέλια της παγκόσμιας οικονομίας και εξελίσσεται όπως και οι υπόλοιποι τομείς διότι κατακλύζεται από υπηρεσίες. Καθώς η ποιότητα κυριαρχεί σε αρκετούς, αν όχι σε όλους τους τομείς, οι αθλητικές υπηρεσίες προσαρμόζονται στα νέα δεδομένα.

Για την ποιότητα έχουν δοθεί αρκετοί και διαφορετικοί ορισμοί από πολλούς ερευνητές και συγγραφείς. Ο Juran αναφέρει την ποιότητα ως καταλληλότητα προς χρήση, ο Deming ως ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη και ο Crosby ως την συμμετοχή των χαρακτηριστικών του προϊόντος στις απαιτήσεις του πελάτη (Ζαβλανός, 2006, σελ. 26).

Για την σωστή αξιοποίηση του παράγοντα της ποιότητας υιοθετήθηκε η φιλοσοφία της Διοίκησης Ολική Ποιότητας η οποία υποστηρίζει την στροφή στην ποιότητα όλων των μελών του κάθε οργανισμού αλλά και των διαδικασιών λειτουργίας του. Η συγκεκριμένη διοικητική φιλοσοφία αποτελείται από τρεις (3) βασικές αρχές:

- Την εστίαση στις ανάγκες του πελάτη
- Την συνεχή βελτίωση των διαδικασιών και
- Την πλήρη συμμετοχή των μελών ενός οργανισμού ή επιχείρησης (Ζαβλανός, 2002, σελ. 483).

Για την υποστήριξη της φιλοσοφίας αυτής, χρησιμοποιήθηκαν διαφορετικά ποιοτικά συστήματα. «Όπως αναφέρουν οι Silvestro et al. (1990) τα συστήματα με την μέτρηση της ποιότητας στις υπηρεσίες απαιτούν προσοχή στις εξωτερικές και εσωτερικές πτυχές, στα μεταβλητά και αμετάβλητα μέτρα και τις απτές και άυλες πτυχές των υπηρεσιών» (Haynes & DuVall, 1992). Τα πιο γνωστά ποιοτικά συστήματα που αποτελούν και βραβεία είναι το ISO, το EFQM και το Malcolm Baldrige. Στην παρούσα ερευνητική εργασία αναλύεται συνοπτικά και το Six-Sigma ως ποιοτικό σύστημα. Το συγκεκριμένο σύστημα δεν ενδείκνυται ιδιαίτερα για την παροχή υπηρεσιών. Από την έρευνα όμως του συγγραφέα, έγινε κατανοητό πως πραγματοποιείται μια προσπάθεια εισαγωγής του στον υπηρεσιακό τομέα, τονίζοντας κυρίως τα μετρήσιμα αποτελέσματα του αφού αποτελεί ένα στατιστικό εργαλείο μέτρησης ποιότητας.

Εκτός όμως από τα παραπάνω βραβεία ή πρότυπα ποιότητας, οι ερευνητές δημιούργησαν και ένα εργαλείο μέτρησης της, το οποίο εκτός από την ικανοποίηση των πελατών, που αποτελεί τον πρωταρχικό στόχο της κάθε επιχείρησης, δείχνει και τις αδυναμίες της. Το εργαλείο ονομάστηκε SERVQUAL και χρησιμοποιείται κατά κόρον. Αποτελείται από πέντε (5) κύριους παράγοντες: την απτότητα, την αξιοπιστία, την ανταπόκριση, την ασφάλεια και την ενσυναίσθηση (Grönroos, 2007, σελ. 84). Επίσης, οι ερευνητές το έχουν ως βάση για την μέτρηση της ποιότητας σε διαφορετικές υπηρεσίες και το τροποποιούν αναλόγως.

Στην εκτενή έρευνα της βιβλιογραφίας που πραγματοποιήθηκε, βρέθηκε πως οι περισσότεροι συγγραφείς ασχολήθηκαν (α) με την δημιουργία εργαλείων μέτρησης της ποιότητας σε αθλητικούς χώρους, όπως για παράδειγμα γυμναστήρια, κέντρα αναψυχής, αθλητικά σωματεία, δημόσιες αθλητικές υπηρεσίες και τους θεατές αυτών (β) με υπάρχοντα εργαλεία μέτρησης και (γ) μέσω των συστημάτων ποιότητας και βραβείων όπως το ISO και το EFQM για την βελτίωση των υπηρεσιών.

Παρόλο που οι ερευνητές ανά τον κόσμο, ασχολήθηκαν με την σημαντικότητα της ποιότητας μέσα σε αθλητικούς χώρους, αναδεικνύοντας την θετική απήχηση της, και δημιούργησαν εργαλεία μέτρησης, έρευνα για την διοργάνωση του Μαραθωνίου δεν βρέθηκε μέσα στα πλαίσια της βιβλιογραφίας.

Σκοπός της έρευνας

Σκοπός της ερευνητικής μελέτης ήταν, να εξεταστεί εάν έχει χρησιμοποιηθεί ένα εργαλείο μέτρησης της ποιότητας, αλλά και πόσο μπορεί να βελτιώσει τις διαδικασίες και τις παροχές της διοργάνωσης. Στην συνέχεια να εξεταστεί εάν η ποιότητα, ή η φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας μπορεί να εφαρμοστεί.

Σημασία της έρευνας

Η παρούσα ερευνητική εργασία πραγματοποιήθηκε για την διερεύνηση του Κλασσικού Μαραθωνίου της Αθηνάς ως ακμάζουσα και αναπτυσσομένη αθλητική υπηρεσία, καθώς οι υπηρεσίες υπάγονται πλέον σε μετρήσιμο καθεστώς ποιότητας. Κρίνεται αναγκαίο να εξεταστεί εάν η διοργάνωση του Μαραθωνίου έχει εντάξει την

ποιότητα μέσα στο σύνολο της. Όπως αναφέρουν οι Behara και Gundersen (2001) «η σημαντικότητα της ποιότητας για την ανταγωνιστικότητα και την αποτελεσματικότητα στις υπηρεσίες, είναι γενικά αποδεκτή».

Επίσης, σημαντικό ήταν να διερευνηθεί η εφικτότητα χρήσης ενός υπαρκτού εργαλείου μέτρησης της ποιότητας, καθώς ερευνητές από όλο τον κόσμο δημιουργούν μοντέλα μέτρησης για διαφορετικούς αθλητικούς χώρους και υπηρεσίες, ή να κατασκευαστεί ένα νέο εργαλείο προς όφελος της διοργάνωσης και της βελτίωσης των διαδικασιών, για την ικανοποίηση των πελατών της.

Στόχοι της έρευνας

Οι στόχοι της παρούσας εργασίας προκύπτουν από την ανάγκη διεξαγωγής ερευνητικής μελέτης μιας συνεχούς προωθημένης αθλητικής υπηρεσίας, του Μαραθωνίου δρόμου, στην γενέτειρα του. Καθώς λοιπόν ο Μαραθώνιος διέπεται από τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των υπηρεσιών, και το παγκόσμιο συγγραφικό ενδιαφέρον στρέφεται στην αποτελεσματικότητα της ποιότητας, ενδιαφέρον παρουσίασε να διερευνηθεί εάν η ποιότητα μπορεί να επηρεάσει και τον Μαραθώνιο της Αθήνας.

Ο κύριος στόχος της παρούσας εργασίας είναι συμβολή στην βελτίωση της διοργάνωσης του Μαραθωνίου της Αθήνας μέσω της χρήσης της ποιότητας. Επίσης, να διαπιστωθεί εάν η διοργάνωση του Κλασσικού Μαραθωνίου της Αθήνας εφαρμόζει κάποιες από τις διαστάσεις του θεωρητικού μοντέλου της Διοίκησης Ποιότητας. Όπως επίσης, και η αποτίμηση της κατάστασης για τις μεγάλες και διεθνής αθλητικές διοργανώσεις μέσω των αρχών της Διοίκησης Ποιότητας.

Ερευνητικά ερωτήματα

Κάθε ερευνητική μελέτη έχει ως κεντρικό άξονα της, κάποια ερωτήματα που την καθιστούν πραγματοποιήσιμη. Παρακάτω αναφέρονται ερωτήματα που προέκυψαν από την βιβλιογραφική ανασκόπηση και έδωσαν το έναυσμα για την συγκεκριμένη έρευνα.

- 1) Είναι η εφαρμογή των αρχών της διοίκησης υπηρεσιών αποτελεσματική και αποδοτική στην διοργάνωση του Κλασσικού Μαραθωνίου της Αθήνας;

- 2) Ποιοί είναι οι παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματική οργάνωση και διαχείριση του Μαραθωνίου;
- 3) Είναι η ποιοτική διαχείριση ικανή να δώσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην διοργάνωση;
- 4) Μπορεί η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας να αποφέρει το επιθυμητό αποτέλεσμα;
- 5) Η χρήση κάποιου ποιοτικού συστήματος (ISO, EFQM,) προσαρμοσμένο στα ελληνικά δεδομένα και τις ανάγκες της διοργάνωσης, μπορεί να βελτιώσει τις διαδικασίες ή να οδηγήσει σε βράβευση;
- 6) Είναι απαραίτητη, για τους φορείς η χρήση ποιοτικών μεθόδων ως μέσο αποτελεσματικότητας;
- 7) Είναι η κατασκευή ή χρήση υπάρχοντος εργαλείου μέτρησης επιθυμητή και εφικτή από τους φορείς της διοργάνωσης;

Ερευνητικά πεδία

Πεδίο 1: Οι αρχές της διοίκησης υπηρεσιών χρησιμοποιούνται αποτελεσματικά και αποδοτικά για την διεξαγωγή της διοργάνωσης;

Πεδίο 2: Ο ρόλος της ποιότητας μέσω της φιλοσοφίας της (Διοίκηση Ολικής Ποιότητας) και των βραβείων της, μπορεί να είναι καθοριστικός παράγοντας για τις βελτιώσεις της διοργάνωσης ώστε να καταταχτεί στα κορυφαία αθλητικά γεγονότα ετησίως;

Πεδίο 3: Είναι η κατασκευή ενός νέου εργαλείου μέτρησης ποιότητας ή η χρήση ενός υπάρχοντος επιθυμητή και εφικτή από τους φορείς της διοργάνωσης;

Περιορισμοί και Οριοθετήσεις

Για την διεξαγωγή της παρούσας εργασίας συνέβαλαν μέσω συνεντεύξεων, οι διοργανωτές του Κλασσικού Μαραθωνίου και focus groups. Τα focus groups, βοήθησαν ώστε να κατανοήσει ο συγγραφέας τις προσδοκίες των συμμετεχόντων αλλά και τις δυσλειτουργίες που έχουν παρατηρηθεί κατά την διάρκεια της συμμετοχής τους.

Η έρευνα οριοθετείται κυρίως από την μελέτη της ποιότητας αλλά και από το ενδεχόμενο επηρεασμού της διοργάνωσης μελλοντικά. Καθώς η ποιότητα των υπηρεσιών αποτελεί ένα ιδιαίτερο κομμάτι της διοικητικής επιστήμης, και εντός της βιβλιογραφίας δεν βρεθήκαν εστιασμένες έρευνες στην διοργάνωση ενός Μαραθωνίου και πιο συγκεκριμένα της Αθήνας, περιορίζεται αρκετά στην συμβολή της φιλοσοφίας της ποιοτικής προσέγγισης.

Η παρούσα εργασία επικεντρώθηκε στο διοικητικό κομμάτι της διοργάνωσης με προσανατολισμό της την ποιότητα καθώς και τα εργαλεία μέτρησης της, ώστε να συνεισφέρει σε μελλοντική έρευνα, τοποθετώντας την ποιότητα ως κεντρικό άξονα ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και βελτίωσης.

Θεωρητικοί και Λειτουργικοί Ορισμοί

Διοίκηση Υπηρεσιών: «η συνολική οργανωτική προσέγγιση που κάνει την ποιότητα των υπηρεσιών, όπως αυτή γίνεται αντιληπτή από τον πελάτη, την υπ' αριθμό ένα κινητήριο δύναμη για την λειτουργία της επιχείρησης» (Albrecht, 1988, σελ. 20).

Ποιότητα: Ο Δερβιτσιώτης (2005, σελ. 30) ορίζει πως «η ποιότητα για ένα είδος (προϊόν ή υπηρεσία) είναι η προσφερόμενη στον πελάτη αξία για την συνολική διάρκεια χρήσης του, σε σχέση με το συνολικό οικονομικό και ψυχολογικό κόστος για τον κύκλο ζωής του είδους».

Σύστημα Διοίκησης Ποιότητας: «περιγράφει την οργανωτική δομή, τις ευθύνες, τις διαδικασίες, τις διεργασίες και τους πόρους που απαιτούνται για την εφαρμογή της διοίκησης της ποιότητας» (Ζαβλανός, 2006, σελ. 377).

II. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

2.1. Εισαγωγή

Διοικητική ή management είναι η επιστήμη της διοίκησης και υπάρχει από αρχαιότατων χρόνων. Οι σύγχρονες κοινωνίες και οι οικονομικές απαιτήσεις, την αποδέχτηκαν ως μέσο επίτευξης κερδοφορίας και την εξέλιξαν. Η δεκαετία του 1920 ήταν καθοριστική για την επιστήμη, καθώς η ανάπτυξη των βιομηχανιών οδήγησε σε επιβαλλόμενη χρήση της, για την άρτια λειτουργία των βιομηχανικών μονάδων και στην συνέχεια την επέκτασή τους.

Με το πέρασμα των χρόνων, η παγκόσμια οικονομική άνθηση και η πληθώρα των αγαθών και των υπηρεσιών, που ικανοποιούν τις ανάγκες των πολιτών, η επιστήμη επεκτάθηκε και σε νέα μονοπάτια με την χρήση της τεχνολογίας. Οι θεωρίες, οι προσεγγίσεις και τα μοντέλα διοίκησης ποικίλουν και διαφέρουν, καθώς οι οικονομίες εξελίσσονται και οι ανάγκες των πολιτών αυξάνονται.

Καθώς λοιπόν η χρήση του management έγινε επιτακτική ανάγκη για την ορθή λειτουργία κάθε οργανισμού, οι υπηρεσίες δεν θα μπορούσαν να αποκλειστούν. Ο χώρος των υπηρεσιών καλύπτει μεγάλα ποσοστά εργατικού δυναμικού παγκοσμίως, καθώς η πληθώρα τους και η παροχή τους, παίζουν σημαντικό ρόλο στις ζωές των πολιτών.

Η διοίκηση υπηρεσιών ως μέρος της ευρύτερης διοικητικής επιστήμης, διέπεται επίσης από αρχές, λειτουργίες και πεδία λειτουργιών. Διαφοροποιείται όμως από τον υπόλοιπο κλάδο καθώς η μορφή της είναι ιδιαίτερη, διότι η υπηρεσία είναι άυλη, ετερογενής, αδιαίρετη και μη αναλώσιμη.

Εδώ και αρκετές δεκαετίες, και αφού η διοικητική επιστήμη έφτασε στον απόηχο της, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι δεν συνεχίζει να εξελίσσεται σε νέες καινοτόμες κατευθύνσεις, οι ερευνητές στράφηκαν στην έννοια της ποιότητας και την σημαντικότητα της. Είναι γνωστό πως οτιδήποτε παρέχει στον πελάτη ποιότητα, θα προσφέρει κέρδος στην επιχείρηση. Η έννοια της ποιότητας και η αντίληψη για αυτήν διαφέρει και προσαρμόζεται στις καταναλωτικές απαιτήσεις των πελατών που συνεχώς μεταβάλλονται.

Για την άρτια αξιοποίηση της ποιότητας, οι ερευνητές προχώρησαν στην δημιουργία μιας νέας φιλοσοφίας με κυρίαρχο παράγοντα την ποιότητα σε όλα τα επίπεδα.

Η φιλοσοφία είναι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Για την πιστοποίηση της όμως προχώρησαν σε συστήματα ποιότητας και βραβεία. Χαρακτηριστικά παραδείγματα αποτελούν το ISO, το EFQM και το Malcolm Baldrige, με κύρια εστίαση του τελευταίου στην αγορά της Αμερικής, και μάλιστα με την χρήση της τεχνολογίας και άλλων επιστήμων όπως η στατιστική, δημιουργήθηκε το Six-Sigma. Τα συστήματα αυτά χρησιμοποιούνται ως βραβεία αρχικά για την βελτίωση των διαδικασιών του κάθε οργανισμού και στην συνέχεια για το κύρος και την διαφήμιση του.

Εκτός όμως από τα βραβεία ποιότητας υπάρχουν και τα εργαλεία μέτρησης, που ουσιαστικά υποδεικνύουν στους παρόχους των υπηρεσιών, τις αδυναμίες και τις δυσλειτουργίες του οργανισμού όπως τις αντιλαμβάνονται οι καταναλωτές.

Τα ποιοτικά βραβεία και τα εργαλεία μέτρησης χρησιμοποιούνται σε όλο το εύρος των υπηρεσιών, όπως επίσης και των αθλητικών υπηρεσιών, που αποτελούν πλέον οικονομικούς κολοσσούς. Οι αθλητικές υπηρεσίες διέπονται από τις ίδιες αρχές και λειτουργίες των υπηρεσιών καθώς αποτελούν παρακλάδι τους.

Οι αθλητικές υπηρεσίες ως ακμάζον τομέας, εντάχθηκε και αυτός σε ποιοτικό καθεστώς. Το ISO και το EFQM χρησιμοποιούνται σε μια ευρωπαϊκή χώρα για την βελτίωση των αθλητικών της υπηρεσιών και την βελτίωση των διαδικασιών τους, ενώ εργαλεία μέτρησης κατασκευάζονται συνεχώς, για να καλύψουν όλο το φάσμα των αθλητικών υπηρεσιών.

Στην Ελλάδα η πλέον γνωστή και συνεχώς αναπτυσσομένη αθλητική υπηρεσία είναι η διοργάνωση του Κλασσικού Μαραθωνίου της Αθήνας. Μια αθλητική διοργάνωση με ιστορική σημασία για τους Έλληνες, και πρόκληση για πολλούς δρομείς του εξωτερικού, λόγω της δυσμορφίας του εδάφους και ενίοτε των καιρικών φαινομένων στην Ελλάδα κατά την ημέρα της διεξαγωγής του.

Το ενδιαφέρον λοιπόν του συγγραφέα στράφηκε στη σύνδεση της Διοίκησης Υπηρεσιών και πιο συγκεκριμένα στις Αθλητικές Υπηρεσίες και την έρευνα των ποιοτικών μεθόδων για την βελτίωση των υπηρεσιών του Μαραθωνίου.

2.2. Θεωρία της Διοίκησης – Θεωρίες, Μοντέλο

Κατά τον Φλώρο (1993, σελ. 98), «η διοικητική (management) είναι η επιστήμη της διοίκησης. Είναι το σύνολο της οργανωμένης και συστηματοποιημένης γνώσης, επί της οποίας στηρίζεται η διοίκηση». Πατέρας της θεωρείται ο Frederic Taylor όταν κατά την διάρκεια του 20^{ου} αιώνα η αύξηση των βιομηχανιών ήταν ραγδαία, και δύσκολο να διοικηθούν, δημιούργησε ένα νέο κίνημα, το οποίο ονομάστηκε κλασσική σχολή της διοίκησης και την διέσπασε σε δυο (2) διαφορετικές προσεγγίσεις. Η πρώτη ονομάστηκε «επιστημονική διοίκηση» και η δεύτερη «κλασσική διοικητική θεωρία». Σ αυτό το σημείο θα πρέπει να αναφερθεί πως δείγματα διοικητικής επιστήμης υπάρχουν καταγεγραμμένα πολύ πριν τις αρχές του 20^{ου} αιώνα, στον αρχαίο ελληνικό πολιτισμό, στον αιγυπτιακό αλλά ακόμα και στον χριστιανισμό «όταν ο Μωσής εφάρμοσε την αρχή της περιορισμένης εκτάσεως (span of management)» (Φλώρος, 1993, σελ. 100).

Θεωρίες

Ο Ζαβλανός (2002, σελ. 42) αναφέρει τρόπους προσέγγισης της διοικητικής (management), που ουσιαστικά αποτελούν διαφορετικές θεωρίες. Οι διαφορετικές αυτές θεωρίες χρησιμοποιούνται βάσει του κάθε οργανισμού αλλά και των διαφορετικών προϊόντων ή υπηρεσιών που παράγει, ή για την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών.

1) Η κλασσική διοικητική θεωρία ή προσέγγιση, «υποστηρίζει την ορθολογική εκτέλεση του έργου για την επίτευξη της μέγιστης παραγωγικότητας. Η προσοχή εστιάζεται στην δομή και την διοίκηση του οργανισμού με κύρια έμφαση στο αποτέλεσμα» (Ζαβλανός, 2002, σελ. 37). Σημαντικό είναι να αναφερθεί πως από την κλασσική διοικητική θεωρία ή όπως είναι ευρέως γνωστό από το διοικητικό management προέκυψαν οι πέντε (5) βασικές λειτουργίες της διοικητικής, α) ο προγραμματισμός β) η οργάνωση γ) η διεύθυνση δ) η στελέχωση και στ) ο έλεγχος, όπως τις αναφέρει ο Ζαβλανός (2002, σελ.28-29). Αν και ο Taylor είναι ο πρωτεργάτης της, υποστηρικτές της επίσης ήταν ο Henry Fayol και ο Max Weber. Ο Taylor ασχολήθηκε κυρίως με την αποτελεσματική χρήση του ανθρώπινου δυναμικού ενώ οι Fayol και Weber με την οργάνωση του εκάστοτε οργανισμού όπως επίσης και με τα καθήκοντα του manager που τον καθιστούν αποτελεσματικό.

2) Οι επιστήμες της συμπεριφοράς, όπου δίνεται έμφαση κυρίως στο ανθρώπινο δυναμικό με την χρήση της ψυχολογίας.

- 3) Η επιστήμη του management και η ποσοτική προσέγγιση όπου μέσω μαθηματικοποιημένων συστημάτων, υπολογιστών και στατιστικών αναλύσεων παίρνονται οι ορθότερες αποφάσεις από το υψηλόβαθμο διοικητικό στέλεχος.
- 4) Η συστημική άποψη δέχεται τον κάθε οργανισμό και την διοίκηση του ως ένα σύνολο. Ο οργανισμός αποτελείται από υποσυστήματα τα οποία αλληλοεπιδρούν τόσο μεταξύ τους όσο και με το εξωτερικό τους περιβάλλον.
- 5) Η ενδεχομενική προσέγγιση, «η οποία υποστηρίζει την άποψη πως οτιδήποτε κάνουν οι managers εξαρτάται από τις συγκεκριμένες συνθήκες λειτουργίας. Η καλύτερη διοικητική προσέγγιση που χρησιμοποιείται σε μια συγκεκριμένη κατάσταση εξαρτάται από την συγκεκριμένη κατάσταση» (Ζαβλανός, 2002, σελ. 38).

Ασφαλώς από τις παραπάνω θεωρίες δεν μπορεί να παραληφθεί το γραφειοκρατικό πρότυπο του Max Weber. Ο Weber ως ακαδημαϊκός ανέλυσε την οργάνωση του οργανισμού, αναγνωρίζοντας ως κύριο πρόβλημα την εξουσία. Έτσι λοιπόν, κατονόμασε τρεις (3) κατηγορίες εξουσίας, *την παραδοσιακή* «που φέρεται και ασκείται κατά παράδοση» (Φλώρος, 1993, σελ. 112), *την χαρισματική* όπου ουσιαστικά ο ηγέτης εμπνέει τους υφιστάμενους του να τον ακολουθήσουν, και τέλος *την νόμιμη* όπου υπερισχύουν οι νομικές αρχές. Όσον αφορά το γραφειοκρατικό πρότυπο η συγκέντρωση των αποφάσεων ορίζεται από το σύνολο των ατόμων όπου δραστηριοποιούνται σε γραφεία, καθώς η οργάνωση αυτού του προτύπου είναι είτε τα γραφεία είτε οι θέσεις. Η εξουσία ουσιαστικά είναι ιεραρχημένη και κάθε στέλεχος είναι υπεύθυνο τόσο για τον εαυτό του, όσο και για τους υφιστάμενους του.

Μοντέλο

Από τα πιο γνωστά μοντέλα διοίκησης είναι η Διοίκηση Κατευθυνόμενη από Σκοπούς ή όπως είναι ευρέως γνωστό Management by Objectives (MBO). Κατά τον Ζαβλανό (2002, σελ. 133) «η σαφής διατύπωση ενός σκοπού αποτελεί βασική προϋπόθεση επιτυχίας του management». Ο σκοπός καθορίζει την πορεία της δραστηριότητας και την λήξη της. Οι σκοποί μπορεί να είναι γενικοί, συγκεκριμένοι και λειτουργικοί. Οι γενικοί αφορούν στην γενική δραστηριότητα του οργανισμού ή της επιχείρησης, οι συγκεκριμένοι

ορίζουν την παρούσα δραστηριότητα και οι λειτουργικοί προσδιορίζουν την μέτρηση του κάθε σκοπού, όπως επίσης το ποτέ και το πώς.

Η Διοίκηση Κατευθυνόμενη από Σκοπούς δεν αποτελεί μια σειρά κανόνων που πρέπει να ακολουθηθούν. Οι σκοποί ορίζουν την ποιότητα μέσα στον οργανισμό, μετρούν την ποιότητα προσπάθειας, την αποτελεσματικότητα των πηγών και τα αποτελέσματα.

Οι απόψεις για την αποτελεσματικότητα του MBO δίσταται διότι σε άλλες επιχειρήσεις αύξησε την παραγωγικότητα, ενώ σε άλλες οδήγησε σε δουλεία ρουτίνας. Ενώ, ο Levison (1970) υποστηρίζει ότι το MBO αυξάνει την απόσταση, δημιουργεί απόσταση και έλλειψη εμπιστοσύνης μεταξύ συνεργατών. Σε αντίθεση, ο Ingham (1995) πραγματοποίησε τέσσερις (4) διαφορετικές μελέτες περίπτωσης σε Αγγλία και Σουηδία και διαπίστωσε ότι εφαρμόζοντας μια Σουηδική μέθοδο με την ονομασία Resultkontraktning, βασισμένη στο MBO, οι κοινοί στόχοι είναι αυτοί που οδηγούν στην δέσμευση του προσωπικού, για την επίτευξη του εκάστου σκοπού.

Όπως έχει γίνει κατανοητό, το management αποτελεί την οργάνωση για την ορθότερη λειτουργία του κάθε οργανισμού. Είτε είναι εταιρία, οργανισμός, υπηρεσία ή ακόμα και μη κερδοσκοπικός οργανισμός, η συμβολή της προαναφερθείσας επιστήμης αποτελεί το μέσο για την επίτευξη των στόχων. Το ίδιο ισχύει και για τον αθλητισμό καθώς και για τα προϊόντα του και τις υπηρεσίες που παρέχει. Στην παρούσα εργασία το ενδιαφέρον του συγγραφέα στρέφεται στον Κλαστικό Μαραθώνιο της Αθήνας ως αθλητική υπηρεσία και θα αναλυθεί παρακάτω διεξοδικά.

2.3. Η Διοίκηση των Υπηρεσιών

Το έναυσμα για την διεξαγωγή ερευνών, την ανάπτυξη θεωριών και συστημάτων, καθώς και μεθόδων ανάπτυξης όσον αφορά στην Διοίκηση Υπηρεσιών δόθηκε στις αρχές του 1970, όταν η ανάπτυξη στην Δύση κυρίως, των δημοσίων υπηρεσιών, άκμασε και το μεγαλύτερο ποσοστό του ανθρώπινου δυναμικού απασχολούνταν εκεί. Όπως αναφέρει ο Grönroos (2007, σελ. 1) την δεκαετία του 1990 το 71% του εργατικού δυναμικού στην Αμερική απασχολούνταν σε υπηρεσίες ενώ το αντίστοιχο ποσοστό στην Αγγλία ήταν 65% και την δεκαετία του 2000 τα ποσοστά είχαν φτάσει το 76% για την Αμερική, και το 75%

για την Αγγλία. Επίσης, σημαντικό είναι να αναφερθεί και η αξία του ακαθάριστου εγχώριου προϊόντος (Α.Ε.Π.) στον Δυτικό κόσμο, από τις υπηρεσίες, την δεκαετία του '90 στην Αμερική ήταν 70% και στην Αγγλία 63%, ενώ την δεκαετία του 2000 τα αντίστοιχα ποσοστά ήταν 77% και 73%.

Η περαιτέρω έρευνα εις βάθος του τομέα των Υπηρεσιών ξεκίνησε όταν παρουσιάστηκαν προβλήματα και ελλείψεις τα οποία αποδόθηκαν στο μη κατάλληλα καταρτισμένο προσωπικό. Ουσιαστικά, η Διοίκηση Υπηρεσιών προκλήθηκε από ανθρώπους και όπως αναφέρει ο Gummesson (1994), «το μέλλον της Διοίκησης Υπηρεσιών δεν θα συμβεί απλά, θα είναι το αποτέλεσμα ανθρωπίνων πράξεων».

Ο Grönroos (1990) αναφέρει πως η Διοίκηση Υπηρεσιών είναι μια φιλοσοφία διοίκησης συσχετιζόμενη κυρίως με τις διαδικασίες, όπου οι δομές δεν παίζουν τόσο σημαντικό ρόλο. Η συμμετοχή του πελάτη είναι αυτή που διαφοροποιεί τον τρόπο σκέψης, χειρισμού και εφαρμογής μεθόδων από τις αρχές της Διοίκησης Επιχειρήσεων.

Ο Johnston (2005) υποστηρίζει πως η ουσιαστική ενασχόληση της επιστήμης της Διοίκησης Υπηρεσιών διενεργήθηκε κατά της δεκαετία του 1980, και αυτό διότι μέχρι τότε επικρατούσε διαμάχη για το αν τελικά υπάρχει διαφοροποίηση μεταξύ αγαθών και υπηρεσιών. Καθώς λοιπόν έγινε ο διαχωρισμός, δόθηκε το κίνητρο για περαιτέρω έρευνα στους τομείς του management, του marketing, του ανθρώπινου δυναμικού και εργαλείων του management, όπως η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Στο ευρύ αυτό φάσμα συνέβαλε και η τεχνολογία καθώς η Διοίκηση Υπηρεσιών εντάσσεται στην ρομποτική και στην τεχνολογία πληροφοριών.

2.3.1. Βασικές αρχές της Διοίκησης Υπηρεσιών

Η διαφοροποίηση της Διοίκησης Υπηρεσιών από την Διοίκηση Επιχειρήσεων έγκειται κυρίως στις δομές και στις διαδικασίες, γιατί έτσι αξιοποιείται η ευελιξία του οργανισμού για την ικανοποίηση του πελάτη. Ο Grönroos (1990) αναφέρει τις παρακάτω βασικές αρχές:

- 1) Η εξίσωση του κέρδους με την λογική της εταιρίας

Η λογική της εταιρίας κατά τον Grönroos (1990) ονομάζεται και γενική οικονομική εστίαση. Λόγο λοιπόν, της συνεχόμενης αλληλεπίδρασης με τους πελάτες αλλά και την

προσπάθεια ποιοτικής υπηρεσίας, από την σκοπιά του πελάτη, γίνεται μετατόπιση της διαχείρισης της εσωτερικής απόδοσης στο κέρδος που θα αποφέρει η ποιοτική υπηρεσία.

2) Η εξουσία που λαμβάνει αποφάσεις

Οι εργαζόμενοι της πρώτης γραμμής είναι αυτοί που έχουν την εξουσία να αποφασίσουν για την παροχή της υπηρεσίας εξ' αιτίας της ταυτόχρονης παράγωγης και κατανάλωσης της. Είναι ουσιαστικά οι μόνοι υπεύθυνοι για την θετική αντίληψη του καταναλωτή ως προς την ποιότητα της υπηρεσίας και για αυτό τον λόγο θα πρέπει να είναι κατάλληλα εκπαιδευμένοι και άρτια καταρτισμένοι.

3) Οργανωτική εστίαση

Η οργανωτική εστίαση αναφέρει ο Grönroos (1990) αφορά στη συγκέντρωση και στην διατήρηση μιας δομής. Στην συγκεκριμένη περίπτωση το management εκτελείται μέσω διαδικασιών, που όμως αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα καθώς παρουσιάζει δυσλειτουργία στην ροή των πληροφοριών. Η διοίκηση υπηρεσιών διέπεται από την ελαστικότητα διότι ο εργαζόμενος της πρώτης γραμμής πρέπει σε δεδομένο χρόνο να πάρει αποφάσεις, οι οποίες θα προσφέρουν στον πελάτη την αντιλαμβανόμενη για εκείνον ποιοτική υπηρεσία.

4) Εποπτικός έλεγχος

Κατά τον Grönroos (1990), η καλύτερη ονομασία αυτής της αρχής είναι η εποπτική υποστήριξη ή η ενδυνάμωση, η οποία οδηγεί τους εργαζόμενους στην λήψη αποφάσεων χωρίς την παρέμβαση ανώτερου στελέχους. Η λειτουργία αυτή βασίζεται στην έλλειψη δόμων και στερεότυπων διαδικασιών που επικρατούν στην Διοίκηση Επιχειρήσεων. Έχει γίνει ευρέως αποδεκτό πως μόνο η ευελιξία στην διοίκηση υπηρεσιών θα αποφέρει το μεγαλύτερο κέρδος.

5) Συστήματα ανταμοιβών

«Κανονικά, τα συστήματα επιβράβευσης είναι προσανατολισμένα στην εστίαση του εποπτικού ελέγχου. Αυτό που παρακολουθείται μπορεί και να μετρηθεί, παρ' όλο που φυσιολογικά δεν γίνεται πάντα, και κάποιο από τα καθήκοντα και τους παράγοντες που ελέγχονται προσανατολίζονται από τα συστήματα επιβράβευσης. Και το αντίστροφο, ότι μετράται μπορεί εύκολα να ελέγχει και να επιβραβεύει. Ωστόσο, μια μετατόπιση σε

εποπτική εστίαση, καλείται για μια αντίστοιχη μετατόπιση της εστίασης της επιβράβευσης. Μιλώντας γενικά, η διοίκηση των υπηρεσιών απαιτεί την παραγωγή της αντιλαμβανόμενης ποιητικής υπηρεσίας σε κάποιο επίπεδο -άριστο ή αποδεκτό- θα πρέπει να ανταμείβεται, και όχι απλά να συμμορφώνεται με τα προκαθορισμένα πρότυπα. Πολύ συχνά, οι υπηρεσιακές φόρμες, αναγκάζουν τους υπάλληλους τους να κάνουν ανόητες πράξεις ανταμείβοντας τις λάθος: π.χ. ο αριθμός των γευμάτων που σερβιρίστηκαν σε ένα εστιατόριο ή το κόστος του φαγητού (εσωτερική αποδοτικότητα) αντί της ικανοποίησης των θαμώνων (εξωτερική αποδοτικότητα). Αλλά από τα συστήματα ανταμοιβής, η διοίκηση και οι εργαζόμενοι της πρώτης γραμμής αναγκάζονται να στραφούν από την ικανοποίηση των πελατών στα εσωτερικά ζητήματα. Η αντιληπτή για τον πελάτη ποιότητα σίγουρα υποφέρει» (Grönroos, 1990).

6) Εστίαση μέτρησης

«Αυτό που ελέγχεται και πιθανώς ανταμείβεται θα πρέπει αρχικά να μετρηθεί, με τον ένα ή τον άλλο τρόπο. Η εστίαση, θα πρέπει να μετατοπιστεί ή τουλάχιστον να επεκταθεί. Τα σημάδια της υπέρτατης επιτυχίας είναι αρχικά η ικανοποίηση του πελάτη με ολοκληρωτική ποιότητα και στην κατώτατη γραμμή. Έτσι, σύμφωνα με τις αρχές της διοίκησης υπηρεσιών, με πρόθεση να ενεργοποιήσει την διοίκηση, είναι να ιδρύσει προσανατολισμένες υπηρεσιακά εποπτικές πτυχές και συστήματα ανταμοιβής, καθώς και καθήκοντα που ενισχύουν την ικανοποίηση, θα πρέπει να μετρηθούν. Μετρώντας απλά το πώς τα πρότυπα πληρούνται και η κατωτάτη γραμμή δεν είναι αρκετή, και παρόλα, τα εσωτερικά κριτήρια απόδοσης που ίσως θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν, ώστε η παραγωγικότητα του κεφαλαίου και της εργασίας, να είναι σε έλεγχο. Τα κριτήρια της εξωτερικής απόδοσης πάντα κυριαρχούν, όμως η παρακολούθηση της ικανοποίησης του πελάτη δεν πρέπει να είναι εποπτική παρά μόνο να υποστηρίζεται από άλλες μετρήσεις» (Grönroos, 1990).

2.3.2. Οι λειτουργίες της Διοίκησης Υπηρεσιών

Ο Johnston (2005) αναφέρει τις παρακάτω εννέα (9) λειτουργίες των Υπηρεσιών:

- 1) Συνδέει τις λειτουργίες απόδοσης με τον οδηγό των επιχειρήσεων

Αναφέρεται στην ηγεσία, την πελατοκεντρική προσέγγιση και στα λειτουργικά ζητήματα και πως οι τρεις παραπάνω παράγοντες σχετίζονται με την απόδοση της επιχείρησης.

2) Μέτρηση απόδοσης και βελτίωσης των λειτουργιών

Στην λειτουργία αυτή διαπιστώνεται η αδυναμία ανταπόκρισης στα συστήματα μέτρησης. Κατάλληλα συστήματα παρόλα αυτά κατονομάζονται η Κάρτα Ισορροπής Στοχοθεσίας (balanced scorecard) και η Συγκριτική Αξιολόγηση (benchmarking).

3) Εγγυήσεις, παράπονα και υπηρεσίες αποκατάστασης αποτελούν τα εργαλεία για την βελτίωση

Όλα τα παραπάνω λειτουργούν ως ασπίδα προστασίας για τον καταναλωτή χωρίς όμως κάποια ουσιαστική βελτίωση για την επιχείρηση.

4) Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού

Το κύριο πρόβλημα της λειτουργίας αυτής είναι ο λανθασμένος σχεδιασμός θέσεων εργασίας, καθώς και η σχεδόν ανύπαρκτη αξιοπιστία.

5) Σχεδιασμός των υπηρεσιών

«Τα μοντέλα σχεδιασμού των υπηρεσιών που χρησιμοποιούνται στην βιβλιογραφία έντονα, βασίζονται στις διαδικασίες του σχεδιασμού, παρ' όλα αυτά υπάρχουν κάποια στοιχεία από τις διαδικασίες σχεδιασμού των προϊόντων που δεν χρησιμοποιούνται ή εφαρμόζονται σε περιπτώσεις παροχής υπηρεσιών» (Shulver & Slack, 1997).

6) Τεχνολογία των υπηρεσιών

Ουσιαστικά η τεχνολογία των υπηρεσιών είναι ένας μη αποτελεσματικός τομέας, διότι υπάρχουν περισσότερα καταγεγραμμένα παραδείγματα αποτυχιών από ότι επιτυχιών. Επίσης, αποτελεί ένα μη προσοδοφόρο μέσο που αντιτίθεται με την λογική της επιχείρησης ή του οργανισμού που επιζητά το κέρδος (Johnston, 2005).

7) Η συνάντηση των υπηρεσιών

Αυτή η λειτουργία αποτελεί την ουσία των Υπηρεσιών, χωρίς όμως να είναι ακόμα γνωστό ποια θα πρέπει να είναι η προκαθορισμένη στάση και συμπεριφορά των

εργαζομένων προς τους πελάτες ώστε να επιτευχθεί η συνολική ποιοτική υπηρεσία (Johnston, 2005).

8) Ο σχεδιασμός των εσωτερικών δικτύων

«Οι Gremler et al. (1994) ορίζουν την εσωτερική συνάντηση των υπηρεσιών ως μια διδακτική σύνδεση μεταξύ του εσωτερικού πελάτη και του εσωτερικού φορέα παροχής υπηρεσιών. Η εφοδιαστική αλυσίδα της βιβλιογραφίας, όμως, έχει απομακρυνθεί από τις απλοϊκές ιδέες των σχεσιακών δικτύων (Harland, 1996). Αυτή η δικτυακή προσέγγιση θα πρέπει να ενισχύσει την μελλοντική έρευνα για εσωτερική πελατειακή αλυσίδα. Μπορούν οι ιδέες για την εξωτερική ποιότητα και την ικανοποίηση του πελάτη να χρησιμοποιηθούν με τις εσωτερικές αλυσίδες εφοδιασμού; Οι Slack et al. (1995) δήλωσαν ότι οι εσωτερικοί πελάτες δεν μπορούν να αντιμετωπίζονται με τον ίδιο ακριβώς τρόπο όπως οι εξωτερικοί πελάτες. Συνήθως, οι εξωτερικοί πελάτες λειτουργούν στην ελεύθερη αγορά. Ο εσωτερικός πελάτης είναι συχνά «αιχμάλωτος» και αρκετά από τα τρέχοντα σενάρια για ποιοτικές υπηρεσίες και μέτρηση απόδοσης από την οπτική γωνία των εξωτερικών πελατών οδηγούν σε πίστη στις σχέσεις των εσωτερικών πελατών – προμηθευτών» (Johnston, 2005).

9) Η ικανότητα διαχείρισης των υπηρεσιών

«Και ενώ υπάρχουν αναφορές για την ικανότητα των υπηρεσιών όσον αφορά τον προγραμματισμό του προσωπικού (Goodale & Tunc, 1998; Thompson, 1996), οι στρατηγικές για την ζήτηση και την προσφορά στις υπηρεσιακές λειτουργίες έχουν επίσης, καταγράψει. Ωστόσο, έχει σημειωθεί πρόοδος από το πρώτο έγγραφο του Sasser (1976). Ο τομέας αυτός όμως είναι θεμελιώδους σημασίας τόσο για τον σχεδιασμό, όσο και για τον έλεγχο της υπηρεσίας. Ένα άλλο θέμα που επίσης προκύπτει, είναι αυτό της προκαταρκτικής έρευνας όσον αφορά την σύνδεση μεταξύ του επίπεδου ικανότητας και της παραδιδόμενης ποιοτικής υπηρεσίας. Οι Clark και James (1997) παρέχουν κάποια θεωρητικά μοντέλα όπου παρέχεται διαισθητική σχέση μεταξύ των πόρων και της ποιότητας της υπηρεσίας» (Johnston, 2005).

2.3.3. Τα βασικά πεδία των λειτουργιών

Τα πεδία των λειτουργιών κατηγοριοποιούνται ως εξής κατά τον Johnston (2005):

➤ Παραγωγικότητα

Αν και ακόμα διεξάγονται έρευνες για τον παραπάνω τομέα, τα ερωτήματα παραμένουν, όπως για παράδειγμα

«α) Τι είναι η παραγωγικότητα των υπηρεσιών;

β) Πως σχετίζεται με την ποιότητα και το κέρδος;

γ) Τι οδηγεί την παραγωγικότητα και τις ποιοτικές βελτιώσεις;» (Johnston, 2005).

Παρόλη την συνεχή διεξαγόμενη έρευνα οι Fitzsimmons και Sullivan (1982) προσθέτουν τρεις (3) τρόπους για την αύξηση της, α) την μεταφορά της τεχνολογίας από τα την παράγωγη β) την χρήση υπολογιστών για αυτοματοποίηση και γ) την αύξηση της συμμετοχής του πελάτη στην διαδικασία (Haynes, 1990).

➤ Ποιότητα της υπηρεσίας

Ο ίδιος συγγραφέας αναφέρει «ως συνώνυμο της ποιότητας ορίζεται η ικανοποίηση του πελάτη». Το ερώτημα που παραμένει είναι το εξής, τι γίνεται με τις προδιαγραφές της υπηρεσίας; Προκύπτουν όμως και άλλα ερωτήματα:

«α) Τι είναι οι προδιαγραφές των υπηρεσιών;

β) Ποιοι είναι οι κατάλληλοι μηχανισμοί που θα ελέγχουν τις προδιαγραφές συμπεριλαμβανομένης τόσο της συμπεριφοράς των εργαζομένων όσο και των πελατών καθώς και της εισφοράς στην διαδικασία;

γ) Πως διοικείται η συμμόρφωση στις προδιαγραφές, όταν οι προδιαγραφές είναι απεριόριστες;» (Johnston, 2005).

➤ Αποδοτικότητα

«Συγκεκριμένα, ο σχεδιασμός της διαδικασίας αλλά της εφαρμογής της με ισχνή σκέψη, έχει εφαρμοστεί, με λίγες εξαιρέσεις της παράγωγης, όσον αφορά τις κρυμμένες

διαδικασίες (back office), των υπηρεσιακών οργανισμών ή σε μεγάλο βαθμό της γενίκευσης της διαδικασίας των υπηρεσιών. Πως μπορούμε να δημιουργήσουμε αποτελεσματικότητα στις εμφανείς διαδικασίες (front office), χωρίς συμβιβασμούς στην ποιότητα των υπηρεσιών και χωρίς την εμπειρία των πελατών; Ένα πρόσφατο άρθρο από τους Womack & Jones (2005) κατονόμασε το παραπάνω πρόβλημα. Τα ερωτήματα όμως παραμένουν:

α) Πως μπορεί η ισχύοτητα να εφαρμοστεί στις υπηρεσίες;

β) Τι σημαίνει αξία για τον καταναλωτή και πως μπορεί να αναγνωριστεί και να γίνει αντιληπτή;

γ) Υπάρχουν διαφορετικές μορφές λαθών σε επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών;»(Johnston, 2005).

Και ενώ ο Johnston (2005) αναφέρει τα παραπάνω για την αποδοτικότητα, ο Haynes (1990) αναφέρει έναν τύπο για την δυνητική αποδοτικότητα, ως κλάσμα του χρόνου του πελάτη διαιρεμένο με τον χρόνο δημιουργίας της υπηρεσίας.

Δυνητική αποδοτικότητα = $f(1 - \frac{\text{ο χρόνος επαφής του πελάτη}}{\text{χρόνος δημιουργίας της υπηρεσίας}})$

Ο παραπάνω τύπος χρησιμοποιείται κυρίως στον τραπεζικό τομέα των υπηρεσιών και πιο συγκεκριμένα στα ATM's. Ο ίδιος συγγραφέας συνεχίζει υποστηρίζοντας ότι από τα τρία πεδία των υπηρεσιών η παραγωγικότητα και η αποδοτικότητα είναι τα πιο σημαντικά γιατί ουσιαστικά ορίζουν την διαφοροποίηση μεταξύ των υπηρεσιών και της παράγωγης αγαθών (Haynes, 1990).

2.3.4. Τα χαρακτηριστικά των Υπηρεσιών

Τα χαρακτηριστικά των Υπηρεσιών είναι και αυτά που οδηγούν στην διαφοροποίηση από τους άλλους τομείς του management εξ' αιτίας της άμεσης

αλληλεπίδρασης με τον πελάτη ή και ακόμα με την συμμετοχή του κατά την διάρκεια της παροχής της.

- Αϋλότητα

Η υπηρεσία είναι άυλη απόδοση, σε αντίθεση με τα αγαθά, και η ποιότητα της δεν μπορεί να αξιολογείται συνεχώς. Η υποκειμενικότητα των πελατών είναι αυτή που δυσκολεύει την ποιότητα και την απόδοση της Υπηρεσίας.

- Ετερογένεια

Αναφέρεται στο πως μια υπηρεσία εκτελείται με συνέπεια. Οι υπηρεσίες είναι απροσδόκητες, η κάθε κατάσταση οδηγεί σε διαφορετικά αποτελέσματα εξ' αιτίας των διαφορετικών αναγκών και προσδοκιών του πελάτη.

- Αδιαιρετότητα

Η υπηρεσία είναι αδιαίρετη διότι παρέχεται κατά την παρουσία του πελάτη στον χώρο και είναι αδύνατο να παραδοθεί κάποια άλλη μέρα (Tinkham & Kleiner, 1993).

- Αναλωσιμότητα

Οι υπηρεσίες δεν μπορούν να αποθηκευτούν και να επαναχρησιμοποιηθούν όπως τα αγαθά.

3.1. Θεωρία του Μοντέλου Ποιοτικής Διοίκησης- Διαχείρισης Υπηρεσιών

Η ποιότητα ως έννοια τις τελευταίες δεκαετίες απασχολεί ιδιαίτερα τον τομέα του management τόσο σε θεωρητικό-ακαδημαϊκό επίπεδο όσο και σε πρακτικό μέσα στον επιχειρηματικό κόσμο. Αν και έχουν δοθεί αρκετοί ορισμοί ως προς την ποιότητα, δύσκολα γίνεται κατανοητό τι ακριβώς είναι, διότι καθοριστικό ρόλο παίζει πάντα η αϋλότητα της αλλά και η υποκειμενικότητα της αντίληψης του καταναλωτή ως προς το παραγόμενο προϊόν ή την υπηρεσία. Αντίθετα ο Δερβιτσιώτης (2005, σελ. 20) ορίζει την παραπάνω άποψη ως μύθο, διότι η ποιότητα είναι πολυδιάστατη, μετρήσιμη και προσαρμόσιμη στις ανάγκες του καταναλωτή και μάλιστα την ορίζει «υψηλή ποιότητα για ένα προϊόν υπάρχει όταν τούτο καλύπτει: 1) τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών, 2) με την πιο ευνοϊκή σχέση προσφερόμενης αξίας για την τιμή που καταβάλλει, δηλαδή

το κόστος του είδους, σε σχέση με τους ανταγωνιστές 3) στον κατάλληλο χρόνο και τόπο που χρειάζεται και 4) για τον κύκλο ζωής στην διάρκεια χρήσης του» (Δερβιτσιώτης, 2005, σελ. 37).

Άλλοι ορισμοί της ποιότητας όπως τους αναφέρει ο Ζαβλανός (2006, σελ. 26) είναι οι εξής:

Κατά τον Juran: Ποιότητα είναι η καταλληλότητα ενός προϊόντος ή αγαθού προς χρήση.

Κατά τον Crosby: Ποιότητα είναι η συμμετοχή των χαρακτηριστικών του προϊόντος στις απαιτήσεις του πελάτη.

Κατά τον Deming: Ποιότητα είναι η ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη.

Η τάση αυτή στην ποιότητα ξεκίνησε από τον Deming το 1950 στην Ιαπωνία όπου ουσιαστικά ακύρωσε το επιστημονικό management του Taylor, το οποίο καθιστούσε τους εργαζομένους το μόνο μέσο μέγιστης παράγωγης χωρίς κάποια πρωτοβουλία με αποτέλεσμα της δυσανασχέτησή τους. Η εικόνα αυτή τον προέτρεψε να αναπτύξει το ενδιαφέρον των εργαζομένων μέσω μιας νέας φιλοσοφίας διοίκησης. Άλλοι υποστηρικτές αυτής της φιλοσοφίας είναι οι Juran, Ishikawa, Crosby, Shewhart και ο Feingbaum.

3.1.1. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.)

Έπειτα από την κατανόηση της σημαντικότητας της ποιότητας σημαντικό είναι να αναφερθεί η νέα φιλοσοφία διοίκησης προσαρμοσμένη στην συνολική ποιότητα. Η νέα αυτή φιλοσοφία ονομάστηκε Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. «Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας περιλαμβάνει την εφαρμογή ποσοτικών μεθόδων και την χρησιμοποίηση ανθρωπίνων πηγών με σκοπό να βελτιώσει την ποιότητα των υλικών μέσων και των υπηρεσιών του οργανισμού, να βελτιώσει την ποιότητα στις διαδικασίες μέσα στον οργανισμό και παράλληλα να αυξήσει την ικανοποίηση των πελατών» (Ζαβλανός, 2002, σελ. 482).

Η Δ.Ο.Π. ορίζεται ως εξής: «Αμοιβαία συνεργασία όλων των ατόμων μέσα στον οργανισμό με στόχο την παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών που ικανοποιούν τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών» (Ζαβλανός, 2006, σελ. 30).

Κατά τον Ζαβλανό (2002, σελ. 483) τρεις (3) είναι οι βασικές αρχές της Δ.Ο.Π.:

- 1) Η εστίαση στις ανάγκες του πελάτη, διότι αυτό θα προσδώσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα τόσο στο εξωτερικό περιβάλλον, στους πελάτες δηλαδή, όσο και στο εσωτερικό, τους εργαζομένους.
- 2) Η συνεχής βελτίωση των διαδικασιών είναι αυτή που δίνει το κίνητρο για την καλύτερη ποιότητα, καθώς οι ανάγκες των πελατών συνεχώς μεταβάλλονται όπως και η ποιότητα των αναγκών τους.
- 3) Η πλήρης συμμετοχή αφορά την επιχείρηση ή τον οργανισμό ως σύνολο διότι όλοι είναι συμμετέχοι για την παραγωγή του τελικού προϊόντος ή της υπηρεσίας.

Για την αρτιότερη εφαρμογή της Δ.Ο.Π υπάρχουν κάποια στοιχεία που παίζουν καθοριστικό ρολό. Αυτά είναι τα εξής: *η ηγεσία που παρέχει το κίνητρο και την έμπνευση στους εργαζόμενους μέσω του οράματος που διαχέει, η εκπαίδευση που αποτελεί καταλύτη στην προαναφερθείσα φιλοσοφία και οδηγεί στην συνεχή βελτίωση μέσω των εργαζομένων και την αλληλεπίδραση τους με τους πελάτες. Η επικοινωνία, και κυρίως η επικοινωνία με τους εξωτερικούς πελάτες για την γνωστοποίηση νέων αναγκών, οι αμοιβές και η επιβράβευση ως μέσω επιβράβευσης των εργαζομένων, και τέλος η μέτρηση διότι τα μετρήσιμα αποτελέσματα είναι αυτά που θα οδηγήσουν στην βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών (Ζαβλανός, 2002, σελ. 484-485).*

3.2. Διαφορετικά Ποιοτικά Συστήματα

Ο Ζαβλανός (2002, σελ. 487; 2006, σελ.377) αναφέρει πως «ένα σύστημα ποιότητας περιγράφει την οργανωτική δομή, τις ευθύνες, τις διαδικασίες, τις διεργασίες και τους πόρους που απαιτούνται για την εφαρμογή της διοίκησης της ποιότητας. Ο σκοπός του είναι να ικανοποιήσει τις ανάγκες των πελατών». Συνεχίζει προσθέτοντας πως «ένα σύστημα ποιότητας περιλαμβάνει το εγχειρίδιο ποιότητας, το εγχειρίδιο των διαδικασιών και τις οδηγίες εργασίας» (Ζαβλανός, 2006, σελ.377).

Εκτός από την ποιότητα της τελικής υπηρεσίας ή του προϊόντος το ενδιαφέρον στρέφεται και στις διαδικασίες. Τα συστήματα αυτά καθιερώθηκαν με σκοπό να αποτελέσουν πρότυπα, μέσω των οποίων υποδεικνύονται συγκεκριμένα κριτήρια όπου επιβεβαιώνουν την καταλληλότητα σε υλικά προϊόντα και διαδικασίες προς χρήση. «Περιγράφουν μεθόδους που εξασφαλίζουν την ποιότητα των διαδικασιών και επεξηγούν

τον τρόπο με τον οποίο τα συστήματα θα πρέπει να λειτουργούν» (Ζαβλανός, 2002, σελ. 488). Τα πρώτα πρότυπα αναπτύχθηκαν στον στρατό.

3.2.1. ISO 9000

Το 1994 δόθηκε μια σειρά διεθνών προτύπων με την ονομασία ISO 9000. Η σειρά αυτή αποτέλεσε πρότυπο για 50 χώρες και υποδεικνύει την βελτίωση των λειτουργιών και των διαδικασιών, χωρίς όμως να επιβεβαιώνει ότι τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες είναι υψηλού επίπεδου.

Κατά τον Ζαβλανό (2002, σελ.488; 2006, σελ. 379) διακρίνεται μια σειρά του ISO 9000:

- 1) ISO 9000: καθοδηγεί την επιλογή του συστήματος, δίνοντας τις κατευθυντήριες γραμμές
- 2) ISO 9004: αποτελεί τον οδηγό της διοίκησης ποιότητας
- 3) ISO 9001: «το πλέον διαδεδομένο και καλύπτει το σχεδιασμό, την ανάπτυξη, την παράγωγή, την εγκατάσταση και την εξυπηρέτηση»
- 4) ISO 9002: αφορά στην παράγωγή και τις εγκαταστάσεις
- 5) ISO 9003: αφορά στον τελικό έλεγχο και την δοκιμή

Για την ορθότερη χρήση του διαμορφώθηκαν οδηγίες, κανόνες και βασικές απαιτήσεις, όπως αυτές που αναφέρονται παρακάτω:

- 1) Διοικητικές αρμοδιότητες και υπευθυνότητες, όπου κάποιος υψηλά ιστάμενος της διοίκησης ευθύνεται για την επαφή με τους πελάτες.
- 2) Δημιουργία συστήματος ποιότητας
- 3) Επανεξέταση των συμβολαίων με τους πελάτες, ώστε να διαβεβαιώνεται ότι τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις.
- 4) Έλεγχος σχεδιασμού, όπου ελέγχεται συνεχώς η ποιότητα.
- 5) Έγγραφα και έλεγχος δεδομένων.
- 6) Αγορά προϊόντων, όπου διαπιστώνεται η συμμόρφωση με τις αρχικές προδιαγραφές του προϊόντος.
- 7) Προϊόντα προμηθευόμενα από τον αγοραστή.
- 8) Ταυτότητα και ανιχνευσιμότητα προϊόντος, όπου όλα τα προϊόντα διαθέτουν ενδείξεις για τον εύκολο εντοπισμό τους.
- 9) Έλεγχος διαδικασιών.
- 10) Επιθεώρηση και έλεγχος εγγράφων.

- 11) Βαθμολόγηση οργάνων ελέγχου και δοκιμών, για την επιβεβαίωση της καταλληλότητας τους.
- 12) Κατάσταση ελέγχων και δοκιμών, έτσι ώστε να διαφαίνεται ο έλεγχος.
- 13) Έλεγχος μη συμμορφουμένων προϊόντων.
- 14) Διορθωτικές και προληπτικές ενέργειες.
- 15) Διεκπεραίωση, αποθήκευση, συσκευασία και παράδοση.
- 16) Έλεγχος αρχείων ποιότητας.
- 17) Εσωτερικές επιθεωρήσεις ποιότητας.
- 18) Εκπαίδευση.
- 19) Επισκευή και συντήρηση.
- 20) Στατιστικές τεχνικές (Ζαβλανός, 2006, σελ.380).

Σημαντικό είναι να αναφερθούν τα αποτελέσματα που βρεθήκαν στην βιβλιογραφία για την εφαρμογή του ISO 9000. Κατά τον Srivastav (2010) το ISO επιφέρει μεγάλες οργανωτικές αλλαγές, «ενώ οι Johansson et al. (1993) υποστηρίζουν ότι το ISO:9000 δίνει κίνητρο στους εργαζομένους και βελτιώνει την οργανωτική αποδοτικότητα. Οι Van der Wiele και Brown (1997) επιβεβαιώνουν πως η πιστοποίηση οδηγεί στον βελτιωμένο έλεγχο της διοίκησης καθώς και στην καλύτερη ποιότητα αγαθών και υπηρεσιών. Ενώ οι Vloebergh και Bellens (1996) αναφέρουν ότι το ISO:9000 οδηγεί σε αναπτυγμένο σύστημα διαδικασιών και σε σχέση εμπιστοσύνης με τους πελάτες. Σύμφωνα με τους Poksinska et al. (2002) δίνει έμφαση στην εταιρική εικόνα, και τέλος οι Terzionski et al. (1997) αναφέρουν αρνητική επιρροή στην οργανωτική απόδοση» (Srivastav, 2010).

Ενώ σήμερα εφαρμόζεται το ISO 9000: 2000 με αλλαγές κυρίως που διαφοροποιούν το ISO 9001: 1994, ενώ χαρακτηρίζεται από την συμβατότητα με αλλά συστήματα διοίκησης, είναι ευκολονόητο και χρησιμοποιείται από όλους τους οργανισμούς ανεξαρτήτως μεγέθους καθώς και από οργανισμούς παροχής υπηρεσιών.

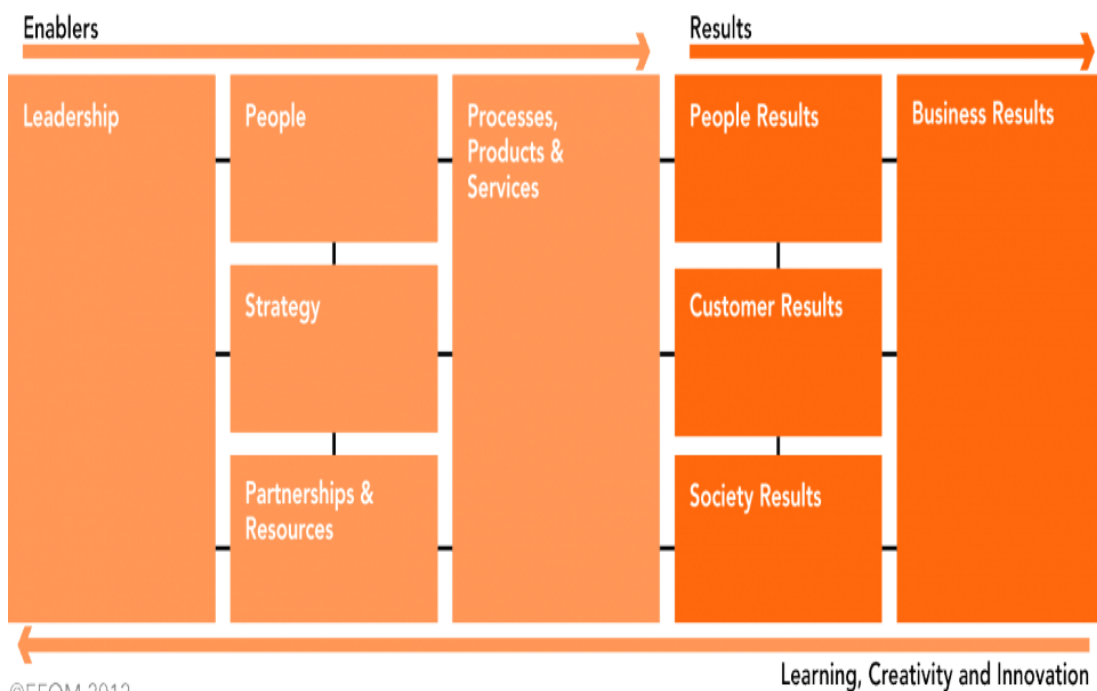
3.2.2 Το Ευρωπαϊκό Βραβείο- Πρότυπο Ποιότητας (EFQM)

Καθώς η ποιότητα απασχόλησε και απασχολεί τον επιχειρηματικό χώρο, η Ευρωπαϊκή Ένωση μαζί με 67 μεγάλες επιχειρήσεις ίδρυσε το 1989 έναν οργανισμό που αφορά σε ποιοτικά θέματα με την ονομασία European Foundation for Quality

Management (EFQM). Το ίδρυμα σε συνεργασία με την επιστημονική εταιρία European Organization for Quality (EOQ) δημιούργησαν ένα βραβείο το οποίο ονομάστηκε European Quality Award (EQA) με σκοπό την ετήσια απονομή του, σε επιχειρήσεις και οργανισμούς τόσο στον ιδιωτικό όσο και στον δημόσιο τομέα. Η απονομή του ξεκίνησε το 1992.

Όπως αναφέρει ο Δερβιτσιώτης (2005, σελ. 381) η κάθε επιχείρηση είναι αντικείμενο αξιολόγησης και κυρίως από τα ενδιαφερόμενα μέρη (stakeholders) διότι δέχονται έμμεσα ή άμεσα τις επιπτώσεις των αποτελεσμάτων. Αλλά ενδιαφερόμενα μέρη θεωρούνται οι πελάτες, οι εργαζόμενοι, οι ιδιοκτήτες, οι μέτοχοι, οι προμηθευτές, το κράτος και η κοινότητα.

Το EFQM ή Μοντέλο Διοικητικής Αριστείας, όπως ονομάζεται στην Ελλάδα, χρησιμοποιεί εννέα (9) κριτήρια όπως φαίνονται στο παρακάτω σχεδιάγραμμα. Τα κριτήρια αυτά καλύπτουν την ανάγκη της αξιολόγησης από τα ενδιαφερόμενα μέρη όπως αναφέρθηκε παραπάνω. Τα πέντε (5) πρώτα κριτήρια είναι οι διαμορφωτές (enablers) και τα υπόλοιπα τέσσερα (4) είναι τα αποτελέσματα. Τα κριτήρια των διαμορφωτών αφορούν στο τι κάνει ο οργανισμός αλλά και πως το κάνει, ενώ τα κριτήρια των αποτελεσμάτων αφορούν τι επιτυγχάνει (www.efqm.org/efqm-model/model-criteria).



©EFQM 2012

Πηγή: www.efqm.org

Διαμορφωτές

Ηγεσία (Leadership): μέσω της ηγεσίας, ορίζεται το όραμα και η αποστολή του οργανισμού και προάγεται η κουλτούρα με βάση τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (People): «αξιοποιεί στο μέγιστο βαθμό τις γνώσεις και τις ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού, επιβραβεύει και αναγνωρίζει, με τέτοιο τρόπο ώστε να παρακινεί το ανθρώπινο δυναμικό, δημιουργεί δέσμευση και επιτρέπει να χρησιμοποιηθεί η γνώση και οι ικανότητες τους, προς όφελος του οργανισμού» (www.efqm.org/efqm-model/criteria/enablers).

Πολιτική και Στρατηγική (Strategy): «Αυτές καθορίζουν τους στρατηγικούς στόχους για την προσέγγιση του οράματος, τις δράσεις για το πώς θα επιτευχθούν, και τις επιθεωρήσεις- ελέγχους για την παρατηρούμενη πρόοδο στην ανάπτυξη της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας» (Δερβιτσιώτης, 2005, σελ. 379).

Πόροι (Partnerships & Resources): είναι το μέσο υποστήριξης της στρατηγικής αλλά και των αποτελεσματικών διαδικασιών.

Διαδικασίες (Processes, Products & Services): «ο τρόπος με τον οποίο ο οργανισμός διαχειρίζεται, βελτιώνει και αναπτύσσει τις διαδικασίες του. Παράλληλα, ελέγχει την αποτελεσματικότητα αυτών ώστε τα αποτελέσματά τους να ικανοποιούν τους πελάτες-πολίτες» (Ζαβλανός, 2006, σελ.312).

Αποτελέσματα

Ικανοποίηση εργαζομένων (People results): η εστίαση επικεντρώνεται στις ανάγκες αλλά και τις προσδοκίες των εργαζομένων, μέσω συλλογής και αξιολόγησης στοιχείων.

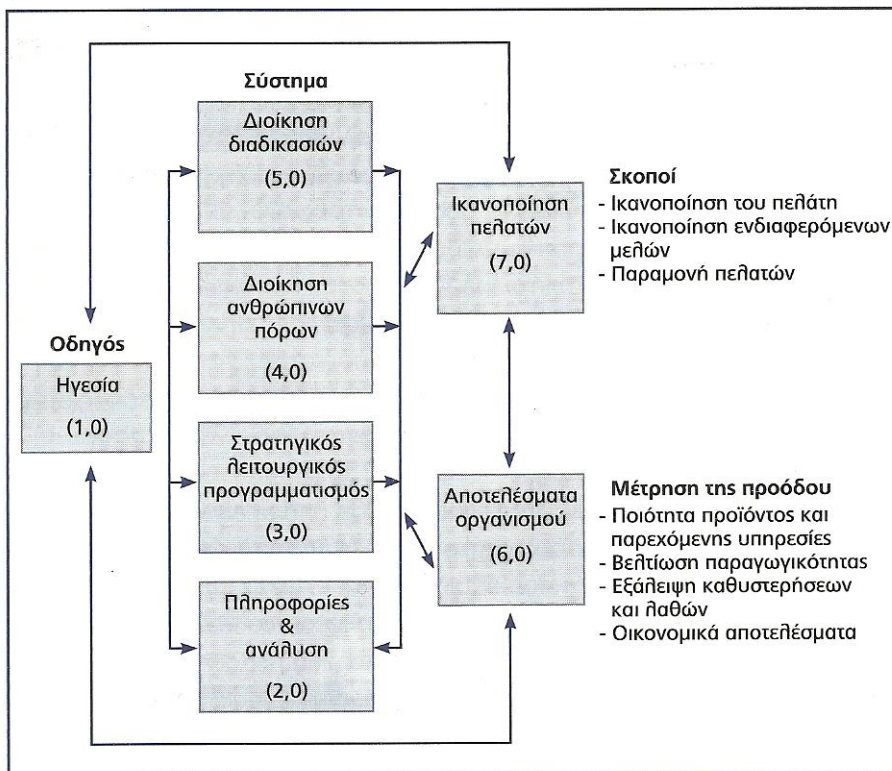
Ικανοποίηση πελατών (Customer results): μετράται η ουσιαστική κάλυψη των αναγκών των πελατών, με τον ίδιο τρόπο μέσω δηλαδή συλλογής και αξιολόγησης στοιχείων.

Κοινωνική επίδραση (Society results): «με το κριτήριο αυτό η αξιολόγηση επεκτείνεται στα αποτελέσματα που έχει η επιχείρηση όχι μόνο στους εξωτερικούς και εσωτερικούς πελάτες της, αλλά και στο τοπικό και ευρύτερο κοινωνικό σύνολο, όπως επίσης και στο φυσικό περιβάλλον και την ποιότητα ζωής» (Δερβιτσιώτης, 2005, σελ. 380).

Κύρια αποτελέσματα οργανισμού (Business results): «σχετίζονται με το τι επιτυγχάνει ο οργανισμός σε σχέση με τους προκαθορισμένους στόχους του. Συγκεκριμένα, το κριτήριο αυτό ερευνά τους συνολικούς δείκτες του οργανισμού που αναφέρονται στην παραγωγικότητα, στα οφέλη, στο μερίδιο της αγοράς κ.τ.λ. Εξετάζει επίσης τα αποτελέσματα των εσωτερικών διαδικασιών και υπηρεσιών που μπορούν να προβλέψουν και να επηρεάσουν τους συνολικούς αυτούς δείκτες, όπως, για παράδειγμα, τη μείωση του κύκλου πραγματοποίησης και εργασίας, τα ποσοστά απόδοσης κ.τ.λ.» (Ζαβλανός, 2006, σελ. 312).

3.2.3 Το Βραβείο Malcolm Baldrige

Το Baldrige Performance Excellence Program αποτελεί βραβείο ποιότητας που απονέμεται στην Αμερική από το 1987 και ιδρύθηκε από την Malcolm Baldrige Quality Improvement. Σε αντίθεση με το EFQM χρησιμοποιεί επτά (7) κριτήρια και αφορά τόσο τον ιδιωτικό όσο και τον δημόσιο τομέα.



Πηγή: Ζαβλανός, 2006, σελ.314

Ο Ζαβλανός (2006, σελ.313) αναφέρει τα κριτήρια αυτά:

- 1) Ηγεσία
- 2) Οι πληροφορίες και η ανάλυση
- 3) Ο στρατηγικός και λειτουργικός προγραμματισμός
- 4) Η ανάπτυξη ανθρωπίνων πηγών
- 5) Η διοίκηση των διαδικασιών
- 6) Τα αποτελέσματα του οργανισμού
- 7) Η εστίαση στον πελάτη και η ικανοποίηση του

Το βραβείο αυτό αποτελείται από τέσσερα (4) στοιχεία που εσωκλείουν τα προαναφερθέντα κριτήρια.

Το πρώτο είναι ο **οδηγός** και εκεί βρίσκεται η *ηγεσία*. Η ηγεσία εξετάζει τις ικανότητες των υψηλά υστάμενων αλλά φέρει και την συνολική ευθύνη για την λειτουργία του οργανισμού ή της επιχείρησης.

Στην συνέχεια ακολουθεί **το σύστημα**. Μέσα στο σύστημα συμπεριλαμβάνονται η *διοίκηση διαδικασιών* όπου σχεδιάζει τις υπηρεσίες και τις λειτουργίες που οδηγούν σε συνεχή βελτίωση, *την διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*, όπου εξετάζονται η εκπαίδευση, η απόδοση, το ηθικό και η συμμετοχή των εργαζομένων στην ποιότητα, *ο στρατηγικός και λειτουργικός προγραμματισμός* ποιότητας, όπου ορίζεται το πώς ο οργανισμός «διατυπώνει και εκπληρώνει τους βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους σκοπούς» (Ζαβλανός, 2006, σελ. 315) αλλά γίνεται και μέτρηση στην αποτελεσματικότητα των σκοπών με εστίαση στην απόδοση των εργαζομένων, *οι πληροφορίες και η ανάλυση*, όπου μετράται η αποτελεσματικότητα των δεδομένων ώστε να αποφεύγονται τα πιθανά προβλήματα στην ποιότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας.

Το τρίτο στοιχείο είναι **η μέτρηση της προόδου** όπου περιλαμβάνει τα *αποτελέσματα του οργανισμού*, μέσω των οποίων παρατηρείται η απόδοση των εργαζομένων και η βελτίωση της ποιότητας, όπως επίσης συγκρίνει την απόδοση συσχετίζοντας την με άλλους οργανισμούς.

Το τελευταίο στοιχείο είναι ο **σκοπός** που *εστιάζει στον πελάτη και την ικανοποίησή του*, με ορισμό των προσδοκιών αλλά και των αναγκών του.

3.2.4. Το σύστημα Six Sigma

«Το Six Sigma ως επιχειρησιακή στρατηγική έχει αναγνωριστεί ως επιτακτική ανάγκη για τις λειτουργίες και τις επιχειρήσεις αριστείας» (Antony, 2006). Αναπτύχθηκε στην Motorola στα μέσα της δεκαετίας του 1980 και στην συνέχεια από αρκετές πολυεθνικές εταιρίες και από εταιρίες παροχής υπηρεσιών όπως η American Express και η City Bank.

Όπως αναφέρει ο Antony (2006) «ο όρος sigma (σίγμα) είναι ένα μετρό ένδειξης της απόκλισης των χαρακτηριστικών της απόδοσης μιας υπηρεσίας από την μέση απόδοση της». Το sigma (σ) είναι παρμένο από το ελληνικό αλφάβητο για την αναγνώριση της μεταβλητότητας (Mehrerdi, 2011).

«Η βασική λογική της στρατηγικής Six Sigma είναι η μείωση της διακύμανσης εντός των ορίων ανοχής ή των προδιαγραφών της απόδοσης των χαρακτηριστικών της υπηρεσίας. Προκειμένου να βελτιωθεί η ποιότητα μιας τυπικής υπηρεσίας είναι επιτακτική ανάγκη να μετρηθεί ή να ποσοτικοποιηθεί η μεταβλητότητα και στην συνέχεια να αναπτυχθούν πιθανές στρατηγικές για την μείωση της διακύμανσης» (Antony, 2006). Ο ίδιος συγγραφέας αναφέρει επίσης πως ο στόχος του Six Sigma δεν είναι η μέτρηση των ελαττωμάτων στις διαδικασίες αλλά οι ευκαιρίες μέσα σε μια διαδικασία που μπορεί να μετατραπούν σε ελαττώματα.

Οι περισσότερες προσανατολισμένες υπηρεσιακά εταιρίες αποφεύγουν το Six Sigma. Οι Hoerl και Snee (2002) έδωσαν τρεις (3) αρχές για την αναθεώρηση της άποψης αυτής:

- 1) «Όλες οι εργασίες πραγματοποιούνται σε ένα σύστημα διασυνδεδεμένων διεργασιών
- 2) Όλες οι διεργασίες παρουσιάζουν μεταβλητότητα και
- 3) Όλες οι διεργασίες δημιουργούν δεδομένα που εξηγούν την μεταβλητότητα και αποτελεί ευθύνη η κατανόηση των πηγών της μεταβλητότητας και η χάραξη αποτελεσματικών στρατηγικών για την μείωση ή την εξάλειψη της μεταβλητότητας» (Antony, 2006).

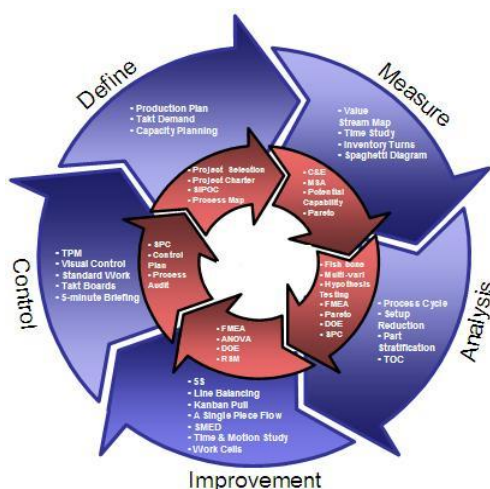
Ο Mehrejrdi (2011) αναφέρει πως το Six Sigma μπορεί να χρησιμοποιείται ώστε να βελτιωθεί ο χρόνος πρόσληψης και εκπαίδευσης των νέων υπάλληλων, τα logistics η

πρόβλεψη των πωλήσεων και τέλος η παρεχόμενη ποιότητα της υπηρεσίας για τον καταναλωτή. Ενώ ο Antony (2006) αναφέρει τα παρακάτω οφέλη:

- Αποτελεσματικές αποφάσεις διοίκησης που οφείλονται σε βασικά στοιχεία και γεγονότα αντί εικασιών
- Αυξημένη αντίληψη των αναγκών και των προσδοκιών των πελατών
- Αποτελεσματικές και αξιόπιστες εσωτερικές λειτουργίες
- Βελτιωμένη γνώση όλου του οργανισμού σε διαφορετικά εργαλεία και τεχνικές επίλυσης προβλημάτων
- Μείωση του αριθμού των μη χρήσιμων λειτουργιών
- Μειωμένη μεταβλητότητα στην απόδοση της υπηρεσίας
- Μετασχηματισμός της οργανωτικής κουλτούρας από αντιδραστική σε προληπτική
- Βελτίωση στη λειτουργία των διατμηματικών ομάδων σε όλο τον οργανισμό.

Η λειτουργία του Six Sigma

Οι Pepper και Spedding (2010) αναφέρουν πως βασίζεται στον κύκλο του Deming, το PDCA με περισσότερες λεπτομέρειες. Ο κύκλος που λειτουργεί η στρατηγική αυτή αποτελείται από πέντε (5) στάδια: της αναγνώρισης, της μέτρησης, της ανάλυσης, της βελτίωσης και του ελέγχου (Define, Measure, Analyze, Improve, Control-DMAIC)(Andersson, Eriksson & Torstensson, 2006; Pande, Neuman & Cavanagh, 2000). «Κάθε στάδιο έχει έναν αριθμό αντίστοιχων εργαλείων και τεχνικών» (Pepper & Spedding, 2010).



Πηγή: www.6sixsigma.com

«Για την ορθότερη λειτουργία του προαναφερθέντος κύκλου, καθοριστικό ρόλο παίζει η εκπαίδευση, η επιλογή των εργασιών για τους νεοεισαχθέντες στην λογική του Six Sigma από την διοίκηση και τέλος το γεγονός πως όλες οι πηγές που απαιτούνται είναι διαθέσιμες» (Raisinghani, 2005).

«Οι McAdam και Lafferty (2004) υποστηρίζουν πως χρειάζεται να γίνει αποδεκτό ως μια φιλοσοφία διοίκησης συνεχούς βελτίωσης ώστε να ενσωματωθεί στην νοοτροπία των οργανισμών» (Pepper & Spedding, 2010).

3.3. Ποιότητα & Υπηρεσίες: Ιδιαιτερότητες

Η ποιότητα στις υπηρεσίες είναι ένας τομέας που απασχόλησε τον ακαδημαϊκό κυρίως τομέα στις αρχές του 1970 και έκτοτε η προσοχή είναι στραμμένη εκεί διότι έγινε γρήγορα αντιληπτό ότι η ποιοτική υπηρεσία είναι αυτή που θα φέρει το κέρδος. Οι ενστάσεις όμως για την ποιότητα των υπηρεσιών είναι αρκετά έντονες εξ αιτίας των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών της. Τα χαρακτηριστικά της, όπως έχουν αναφερθεί σε προηγούμενο κεφάλαιο είναι αυτά που την διαφοροποιούν από τα προϊόντα, και την καθιστούν υπαρκτή με μια διαφορετική διάσταση, που δεν γίνεται εύκολα αντιληπτή. Παρ' όλα αυτά «στην βιβλιογραφία για την ποιότητα των υπηρεσιών καθοριστικό ρόλο έχει η ποιότητα όπως την αντιλαμβάνεται ο πελάτης» (Grönroos, 2007, σελ. 73).

Οι ιδιαιτερότητες των υπηρεσιών προκύπτουν από τα χαρακτηριστικά τους. Οι Behara και Gundersen (2001) δίνουν έμφαση αρχικά στον ορισμό της ποιότητας, όσον αφορά τις υπηρεσίες, διότι σημαντική διάφορα σε σχέση με τα προϊόντα είναι η αλληλεπίδραση με τους πελάτες. Ο Grönroos (2007, σελ. 73) συμπληρώνει τις προσδοκίες των πελατών για το επιθυμητό αποτέλεσμα.

Γίνεται επίσης αναφορά στην κυριαρχία της βιβλιογραφίας «στον βιομηχανικό τομέα όσον αφορά την Ποιοτική Διοίκηση» (Behara & Gundersen, 2001). Επίσης, υποστηρίζουν πως η διαφορετική φύση των υπηρεσιών είναι μια διάσταση που επιφέρει πρόσθετη ανάγκη για περαιτέρω έρευνα των υπηρεσιών ώστε να διαχωριστεί από τα βιομηχανικά προϊόντα. Ενώ οι Sharma και Patterson (1999) εστιάζουν στην άριστη επικοινωνία και την σχέση εμπιστοσύνη που δημιουργείται με τον πελάτη, καθώς το προσωπικό λειτουργεί ως σύνδεσμος μεταξύ της επιχείρησης και του εξωτερικού περιβάλλοντος. Οι δεξιότητες και οι ικανότητες καθώς και η κατάρτιση του καθενός από τους υπαλλήλους είναι αυτές που θα διαφοροποιήσουν τον οργανισμό από κάποιον άλλο

και θα διατηρήσουν τον πελάτη. Τέλος, οι Haynes και DuVall (1992) προσθέτουν την αδυναμία κάποιων οργανισμών για την μέτρηση της ικανοποίησης του πελάτη από την παρεχόμενη υπηρεσία.

Καθώς οι υπηρεσίες αποτελούν κυρίως διαδικασίες οι οποίες κρίνονται υποκειμενικά από τους καταναλωτές- πελάτες τους, οι ερευνητές (Grönroos, 2007, σελ. 73; Sharma & Patterson, 1999) δίνουν δυο (2) διαστάσεις της ποιότητας, την τεχνική και την λειτουργική. Ενώ, οι Yoshida και James (2009) προσθέτουν και την αισθητική. Η τεχνική διάσταση αφορά στο αποτέλεσμα της παραγόμενης υπηρεσίας, η λειτουργική διάσταση αφορά στο περιβάλλον της υπηρεσίας αλλά και τους υπαλλήλους της πρώτης γραμμής (Yoshida & James, 2009). Ουσιαστικά αναφέρεται στην αλληλεπίδραση μεταξύ υπαλλήλου-καταναλωτή αλλά και το πως ο καταναλωτής αντιλήφθηκε την διαδικασία παροχής της. Η αισθητική ποιότητα αφορά στις αναμνήσεις που αφήνει στον καταναλωτή η κάθε εμπειρία. Αρκετοί ερευνητές όμως εντάσσουν την αισθητική ποιότητα στην λειτουργική ποιότητα. Ενώ ο Grönroos (2007, σελ. 75) προσθέτει την οικονομική ποιότητα, όπου γίνονται αντιληπτές οι οικονομικές συνέπειες για μια συγκεκριμένη λύση ώστε να παρέχει ο εκάστοτε οργανισμός την υπηρεσία στον πελάτη- καταναλωτή.

Ο Gummesson (1991) υποστηρίζει πως μέσα στις ιδιαιτερότητές της, υπάρχει και η δυνατότητα ελέγχου. Η συμμετοχή του πελάτη είναι αυτή που τροποποιεί τον έλεγχο σε σχέση με τα προϊόντα. Επίσης, ο χώρος διεξαγωγής της είναι άλλη μια ιδιαιτερότητα της. Κλείνοντας, ο σχεδιασμός της παροχής της υπηρεσίας είναι ένας ακόμα ιδιαίτερος παράγοντας, διότι άπτεται κυρίως στην διακριτική ευχέρεια του κάθε υπαλλήλου για το πως θα φέρει εις πέρας την διαδικασία με επιτυχία. Ο σχεδιασμός της υπηρεσίας, σχετίζεται άμεσα με την ανθρώπινη συμπεριφορά.

3.3.1 Εργαλεία Μέτρησης Ποιότητας

Εξ' αιτίας της διαφορετικής φύσης καθώς και των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών των υπηρεσιών, για την μέτρηση του αποτελέσματος, δηλαδή την παροχή μιας ποιοτικής υπηρεσίας όπως αυτή γίνεται αντιληπτή από τον καταναλωτή, παρουσιάστηκαν δυσκολίες στον τρόπο μέτρησης της. Όπως αναφέρει ο Grönroos (2007, σελ. 83) στην βιβλιογραφία υπάρχουν δυο (2) τύποι εργαλείων μέτρησης ποιοτικής υπηρεσίας.

- 1) «Χαρακτηριστικά που βασίζονται σε όργανα μέτρησης: Μοντέλα μέτρησης που περιγράφουν τα χαρακτηριστικά μιας υπηρεσίας».
- 2) «Ποιοτικά μέσα μέτρησης: για παράδειγμα, τα μοντέλα μέτρησης με βάση την εκτίμηση των κρίσιμων περιστατικών».

Το επικρατέστερο εργαλείο μέτρησης ονομάζεται SERVQUAL και ανήκει στην πρώτη κατηγορία, αυτή των χαρακτηριστικών που βασίζονται σε όργανα μέτρησης. Χρησιμοποιείται κατά κόρον στην ακαδημαϊκή έρευνα όπως και σε επιχειρήσεις διότι περιγράφει τα χαρακτηριστικά μιας υπηρεσίας και στην συνέχεια οι πελάτες, ως ανταποκριτές βαθμολογούν την υπηρεσία. Ενώ τα ποιοτικά μέσα μέτρησης χρησιμοποιούνται πολύ λιγότερο, διότι σ αυτήν την περίπτωση οι πελάτες καλούνται να δώσουν την προσωπική τους θέση για την ποιότητα ή την διαδικασία κατά την οποία εξυπηρετήθηκαν.

Κατά την δεκαετία του 1980 οι Berry, Parasuraman και Zeithaml, κατέληξαν σε δέκα (10) παράγοντες που οδηγούν σε ποιοτική υπηρεσία από την σκοπιά των πελατών-καταναλωτών. Οι παράγοντες αναφέρονται παρακάτω:

- Αξιοπιστία
- Ανταπόκριση
- Ικανότητα
- Πρόσβαση
- Ευγένεια
- Επικοινωνία
- Αξιοπιστία
- Ασφάλεια
- Κατανόηση
- Απτότητα

Κάποιοι όμως από τους παράγοντες ακυρωθήκαν διότι αφορούσαν κάποια τεχνικά κομμάτια ή εικονικές αντιλήψεις για την ποιότητα της υπηρεσίας. Οι υπόλοιποι παράγοντες παρέμειναν και οι περαιτέρω έρευνες κατέληξαν σε πέντε (5) κυριότερους. Οι όποιοι είναι οι εξής:

✚ Απτότητα

✚ Αξιοπιστία

✚ Ανταπόκριση

✚ Ασφάλεια

✚ Ενσυναίσθηση (Grönroos, 2007, σελ. 84).

Το SERVQUAL λειτουργεί βάση των πέντε (5) προαναφερθέντων παραγόντων, όπου οι πελάτες-καταναλωτές βαθμολογούν σε μια κλίμακα επτά (7) σημείων («συμφωνώ απόλυτα» έως «διαφωνώ απόλυτα») τι προσδοκούν από μια υπηρεσία αλλά και τι αντιλήφθηκαν κατά την προσωπική τους εμπειρία. Σημαντικό είναι να αναφερθεί ότι κάποιες φορές δεν είναι εφικτό να βγουν αποτελέσματα εξ αιτίας των διαφορετικών τομέων που υπάρχουν υπηρεσίες, και για αυτό τον λόγο οι έρευνες συνεχίζονται για την βελτίωση του, με την προσθήκη κάποιων περαιτέρω παραγόντων.

4.1. Οι Αθλητικές Υπηρεσίες

Όπως αναφέρουν οι Hoye, Smith, Nicholson, Stewart και Westerbeek (2009, σελ. 3) ο αθλητικός χώρος απασχολεί χιλιάδες κόσμου παγκοσμίως από διαφορετικούς χώρους, και έχει μετατραπεί από έναν ερασιτεχνικό χώρο σε μια τεραστία οικονομική βιομηχανία. Η τάση αυτή προκάλεσε εμφανή αλλαγή τόσο από την κατανάλωση, την παράγωγη αλλά και την διαχείριση των αθλητικών διοργανώσεων.

Ο Masterman (2004, σελ. 11) τονίζει πως οι αθλητικές διοργανώσεις για χιλιάδες χρόνια προσέφεραν στην εξέλιξη των κοινωνικών δόμων και μετέτρεψαν τις μικρές τοπικές αθλητικές δραστηριότητες σε παγκοσμίου κλάσης αθλητικά δρώμενα. Σε όλη όμως αυτήν την εξέλιξη υπάρχει και ο οικονομικός αντίκτυπος. Η Παπαδημητρίου (2005, σελ. 19) αναφέρει «η γρήγορη ανάπτυξη της αθλητικής βιομηχανίας σε συνδυασμό με τα υπολογίσιμα οικονομικά μεγέθη που τη χαρακτηρίζουν, επιβάλλει τη συστηματική κατανόηση του αθλητικού προϊόντος». Ο διαχωρισμός του αθλητικού προϊόντος γίνεται σε αγαθά και υπηρεσίες. Και τα δυο είδη αυτά χρησιμοποιούνται για να ικανοποιήσουν διαφορετικούς σκοπούς.

Όπως αναφέρει ο Chelladurai (1994) ο αθλητικός κόσμος καταλαμβάνεται κυρίως από υπηρεσίες. Η ραγδαία αυτή αύξηση του αθλητικού προϊόντος οδήγησε στην εξέλιξη και στην καινοτομία του, με αποτέλεσμα να ανοιχτούν νέες θέσεις εργασίας ώστε να ικανοποιηθούν οι πολλαπλές ανάγκες των αθλούμενων. Αθλητική υπηρεσία αποτελεί η άθληση σε ένα γυμναστήριο, η συμμετοχή σε ένα κέντρο αναψυχής ή και η παρακολούθηση ενός αγώνα, είτε εντός είτε εκτός σταδίου.

Οι αθλητικές υπηρεσίες διέπονται από τις ίδιες ιδιαιτερότητες των υπηρεσιών, δηλαδή αϋλότητα, ετερογένεια, την ταυτόχρονη παράγωγη και κατανάλωση και την μη αναλωσιμότητα. Η Παπαδημητρίου (2005, σελ. 19) τις κατηγοριοποιεί σε έξι (6) ομάδες τις οποίες ονομάζει και τυπολογία:

1) Υπηρεσίες μελών: οι οποίες απευθύνονται σε «εγγεγραμμένα μέλη και μπορούν να διαφοροποιηθούν με βάση τα κίνητρα των ατόμων για συμμετοχή στην άσκηση και τον τύπο της προσφερόμενης υπηρεσίας» (Παπαδημητρίου, 2005, σελ. 20). Οι παραπάνω υπηρεσίες καταναλώνονται για λόγους αναψυχής, υγείας, αποκατάστασης καθώς και απόκτησης δεξιοτήτων (Παπαδημητρίου, 2005, σελ. 20). Ενώ, οι Chelladurai & Chang (2000), προσθέτουν κάποιες υποκατηγορίες των μελών όπως αυτή της ανθρώπινης τελειότητας, της διατροφής καθώς και θεραπείας.

2) Υπηρεσίες θεατών: οι υπηρεσίες αυτές αφορούν κυρίως την διασκέδαση καθώς ο θεατής απολαμβάνει τον αγώνα, το θέαμα και τον τρίτο χώρο (Chelladurai, 1994).

Ο αγώνας είναι η αθλητική αναμέτρηση μέσω της οποίας προσφέρεται και το θέαμα. Το θέαμα όμως χαρακτηρίζεται και από τα δρώμενα κατά την έναρξη, την διάρκεια και την λήξη του αγώνα. Και τέλος, ο τρίτος χώρος αποτελείται από τις κερκίδες του

γηπέδου όπου οι θεατές και οι φίλαθλοι κοινωνικοποιούνται μέσω των συναισθημάτων που προκαλεί η αθλητική δραστηριότητα.

3) Χορηγικές υπηρεσίες: οι υπηρεσίες των χορηγών δεν συνδέονται απαραίτητα με αθλητικούς οργανισμούς, αλλά με επιχειρήσεις που θέλουν να συνδέσουν το όνομα τους με αθλητικές δραστηριότητες και να γίνουν αποδεκτές στην εκάστοτε τοπική κοινωνία.

4) Αθλητικά προϊόντα: τα αθλητικά προϊόντα είναι ο εξοπλισμός του κάθε αθλητικού χώρου καθώς και τα όργανα που χρησιμοποιούνται, αλλά όπως αναφέρει η Παπαδημητρίου (2005, σελ. 21), συμπεριλαμβάνονται τα υλικά προώθησης, τα μπλουζάκια, τα καπελά, τα αναμνηστικά κ.α.

5) Τα ψυχολογικά οφέλη: Κατά τον Chelladurai (1994), τα ψυχολογικά οφέλη αναφέρονται σε εθελοντές, χορηγούς και δωρητές κυρίως λόγω της συμβολής, της οικονομικής βοήθειας και της προσωπικής ψυχικής ανάτασης για την προσφορά τους σε σημαντικά αθλητικά δρώμενα.

6) Οι κοινωνικές ιδέες: αναφέρονται «στην υγεία, την φυσική κατάσταση, την σωστή διατροφή και την ποιότητα ζωής» (Chelladurai, 1994), προωθημένα μέσω προγραμμάτων ώστε να επιτευχθούν τα παραπάνω, είτε σε τοπικές κοινωνίες είτε ευρέως μέσα σε ένα κράτος.

Μια άλλη τμηματοποίηση που υφίσταται στις αθλητικές υπηρεσίες είναι αυτή των καταναλωτών. Κατά την Παπαδημητρίου (2005, σελ. 29), δυο (2) είναι οι κατηγορίες των καταναλωτών: οι αθλούμενοι ή ασκούμενοι και όσοι παρακινούνται να συμμετέχουν ή να παρακολουθούν αθλητικές δραστηριότητες και θεάματα.

Στην κατηγορία των αθλούμενων/ ασκούμενων συμμετέχουν όλοι ανεξαρτήτως ηλικίας, φύλλου, δεξιοτήτων και σωματικών ικανοτήτων. Ενώ στους καταναλωτές αθλητικών θεαμάτων, κυρίαρχοι είναι οι θεατές και οι φίλαθλοι. Η λεπτή γραμμή που διαχωρίζει τους θεατές και τους φιλάθλους είναι τα συναισθήματα, ο χρόνος και οι πόροι που επενδύουν οι φίλαθλοι σε σχέση με τους θεατές των αθλητικών δραστηριοτήτων.

4.2. Η Εφαρμογή των αρχών της Ποιοτικής Διαχείρισης στις Αθλητικές Υπηρεσίες –Μαραθώνιος

Καθώς λοιπόν η ποιότητα δίνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε όλο το φάσμα των υπηρεσιών, η αθλητική βιομηχανία, που ως επί τω πλείστον αποτελείται από υπηρεσίες, δεν θα μπορούσε να μείνει ανεπηρέαστη. Σε μια εκτενή έρευνα της βιβλιογραφίας, βρέθηκε πως το ενδιαφέρον των συγγραφέων εστιάζεται στην μέτρηση της ποιότητας. Οι διαφορετικές έρευνες έγιναν σε διαφορετικές χώρες και χώρους αθλητικών δραστηριοτήτων. Στην λίστα αυτή συμπεριλαμβάνονται γυμναστήρια, κέντρα αναψυχής, αθλητικά σωματεία, γήπεδα, ακόμα και ο κολλεγιακός αθλητισμός στην Αμερική.

Για κάθε έναν από τους παραπάνω χώρους χρησιμοποιήθηκε διαφορετικό μοντέλο μέτρησης ποιότητας. Τα περισσότερα όμως είχαν ως βάση τους το SERVQUAL, και οι τροποποιήσεις που έγιναν κρίνονται σημαντικές και καθορίζονται κυρίως από την υπηρεσία που παρέχει ο κάθε χώρος, την νομοθεσία που επικρατεί, την οικονομική κατάσταση της χώρας αλλά και το ενδιαφέρον των καταναλωτών προς κάποιο άθλημα. Σημαντικό, επίσης, είναι το γεγονός πως για την μέτρηση της ποιότητας χρησιμοποιήθηκαν ως εργαλεία βελτίωσης κυρίως το ISO και το EFQM.

Μια έρευνα των Chelladurai και Chang (2000) όσον αφορά την ποιότητα των αθλητικών υπηρεσιών, οδήγησε στην διάσπαση της ποιότητας ως προαπαιτούμενο για την συλλογή των στοιχείων που θα συμβάλουν στην αρτιότερη δημιουργία εργαλείων μέτρησης της. Οι ερευνητές λοιπόν διέσπασαν την ποιότητα σε τρεις (3) διαφορετικές διαστάσεις για να επιτύχουν το επιθυμητό αποτέλεσμα. Η πρώτη διάσταση αφορά στους στόχους της ποιότητας, η δεύτερη στα πρότυπα της και η τρίτη στους αξιολογητές της.

Στόχοι της ποιότητας

«Συμπεριλαμβάνουν (α) τις βασικές υπηρεσίες, (β) το φυσικό πλαίσιο συμπεριλαμβανόμενων των εγκαταστάσεων και του εξοπλισμού μέσα στον οποίο παρέχεται η υπηρεσία και (γ) τις διαπροσωπικές αλληλεπιδράσεις στην απόδοση της υπηρεσίας» (Chelladurai & Chang, 2000).

Οι βασικές υπηρεσίες σχετίζονται με την αναμενόμενη απόδοση της υπηρεσίας. Μέσα στο φυσικό πλαίσιο υπάρχουν όλα τα μέσα που χρειάζονται και χρησιμοποιούν οι υπάλληλοι καθώς και οι παροχές που προσφέρονται για την ικανοποίηση του πελάτη. Οι

διαπροσωπικές αλληλεπιδράσεις είναι ιδιαίτερα σημαντικές διότι η ευγένεια και η αρμόζουσα συμπεριφορά είναι τα στοιχεία που καθιστούν την υπηρεσία ποιοτική ή μη.

Τα πρότυπα της ποιότητας

Κατά τους Reeves και Bednar (1994) τέσσερις (4) είναι οι σημαντικοί ορισμοί της ποιότητας, (α) η ποιότητα ως αριστεία, (β) η ποιότητα ως αξία, (γ) η ποιότητα ως συμμόρφωση στις προδιαγραφές και (δ) η ποιότητα ως συνάντηση ή υπέρβαση των προσδοκιών των πελατών. Ενώ οι Chelladurai και Chang (2000) υποστηρίζουν πως αυτοί οι ορισμοί εξυπηρετούν τους στόχους της ποιότητας.

Οι αξιολογητές της ποιότητας

Οι ίδιοι ερευνητές χρησιμοποίησαν την πρόταση του Onreweit (1991) όσον αφορά τους αξιολογητές. Αρχικά, ορίζονται οι πελάτες, στην συνέχεια οι πάροχοι της υπηρεσίας και στο τέλος οι managers. Οι πελάτες έχουν τον κύριο λόγο ως τελικοί αποδεκτές της υπηρεσίας αλλά και ως μέσο κερδοφορίας της κάθε επιχείρησης. Οι πάροχοι της υπηρεσίας διότι είναι υπεύθυνοι και αρμόδιοι για την ορθή χρήση των διαδικασιών ή για οποιαδήποτε αλλαγή κρίνεται απαραίτητη και οι managers διότι μέσω της ποιότητας διαπιστώνουν την αποδοτικότητα της επιχείρησης ή του οργανισμού τους.

4.3. Η Ποιότητα στις Αθλητικές Υπηρεσίες

Καθώς λοιπόν ορίστηκε το γενικό πλαίσιο της ποιότητας στις αθλητικές υπηρεσίες σημαντικό είναι να αναφερθούν και οι έρευνες που έχουν γίνει με αποτέλεσμα τα διαφορετικά εργαλεία μέτρησης της. Όπως είναι γνωστό «η ποιότητα στις αθλητικές υπηρεσίες είναι καθοριστικός παράγοντας για την ανάπτυξη των οργανισμών» (Zeithaml, Parasuraman & Berry, 1985; Romo, Chinchinila & Garsia, 2010).

Γυμναστήρια

«Ο Chelladurai (1987) συμπεριέλαβε πέντε (5) διαστάσεις για την κατασκευή του Scale of Attributes of Fitness Services (SAFS) για ποιοτικές υπηρεσίες σε γυμναστήρια: κορυφαίους επαγγελματίες, τους πελάτες, περιμετρικές εγκαταστάσεις και υπηρεσίες πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας έκτασης» (Romo et al., 2010; Tsitskari et al., 2006).

Οι Tsitskari, Tsiotras και Tsiotras (2006) σε μια έρευνα τους αναφέρουν ένα ακόμα εργαλείο από τους Kim & Kim (1995) με την ονομασία QUESC (Quality Excellence of Sport Centers) όπου χρησιμοποίησαν έντεκα (11) διαστάσεις: την ατμόσφαιρα, την συμπεριφορά των εργαζομένων, την αξιοπιστία, τις πληροφορίες, τον προγραμματισμό, την προσωπική εκτίμηση, τα προνόμια, τις τιμές, την ευκολία, την ευχαρίστηση και τέλος την ευκολία της σκέψης.

«Ενώ οι Chelladurai και Chang (2000) πρότειναν διαφορετικές διαστάσεις σε τρία διαφορετικά πεδία για την παροχή υπηρεσιών σε γυμναστήρια. Κατά την **έναρξη**: δέσμευση της διοίκησης σε ποιοτικές υπηρεσίες, περιβάλλον ανάπτυξης υπηρεσιών και τον σχεδιασμό των βασικών υπηρεσιών. Κατά την **απόδοση**: αλληλεπίδραση μεταξύ των εργαζομένων, κοινές δραστηριότητες των εργαζομένων, σωματική ανάπτυξη, επαφή με τον πελάτη, σφάλματα της υπηρεσίας και ανάκτηση τους. Κατά την **έξοδο**: την αντιληπτή για τον πελάτη ποιότητα» (Romo et al., 2010; Tsitskari et al., 2006).

Μια άλλη έρευνα που έλαβε χώρα σε γυμναστήρια και χώρους αποκατάστασης, έγινε από τους Lam, Zhang και Jenser (2005) με την ονομασία Service Quality Assessment Scale (SQAS) οδήγησε σε 5 διαστάσεις: το προσωπικό, το πρόγραμμα, τα αποδυτήρια, τις εγκαταστάσεις εκγύμνασης και τις εγκαταστάσεις διασκέδασης (Romo et al., 2010).

Αθλητικά σωματεία

Το 2004 οι De Knop, Hoecke και De Bosscher διεξήγαγαν μια έρευνα στο Βέλγιο, όσον αφορά τα αθλητικά σωματεία αλλά και τον επαγγελματικό αθλητισμό, οδήγησε σε αναθεώρηση των ποιοτικών υπηρεσιών καθώς αρκετά από τα μέλη των σωματείων αποχωρούσαν. Πειραματικά, εφαρμόστηκε η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας για την διαπίστωση αδυναμιών και λαθών στις παρεχόμενες υπηρεσίες.

Κέντρα αναψυχής

Οι Alexandris, Douka και Balaska (2012) διεξήγαγαν μια έρευνα σε κέντρα αναψυχής και πιο συγκεκριμένα σε χώρους μάθησης παραδοσιακών χωρών στην Ελλάδα. Στην συγκεκριμένη έρευνα παρουσιάστηκαν ιδιαιτερότητες διότι καθοριστικό ρόλο στα κέντρα αναψυχής παίζει το περιβάλλον και η συμμετοχή των ατόμων. Η συμμετοχή κατά τους Kim και Scott (1997) ενέχει στοιχεία τόσο ψυχολογικά όσο και συμπεριφοράς. Όπως αναφέρουν οι Alexandris et al. (2012) το πιο γνωστό μοντέλο μέτρησης ποιότητας για τα

κέντρα αναψυχής που περιλαμβάνει και την συμμετοχή, προτάθηκε από τους Kyle et al. (2003, 2004a, 2004b). Το μοντέλο αυτό είναι «μια πολυδιάστατη κατασκευή, που περιλαμβάνει τις όψεις της προσέλκυσης, της κεντρικότητας και της προσωπικής έκφρασης» (Alexandris et al., 2012). Για την συγκεκριμένη έρευνα χρησιμοποιήθηκε ένα μοντέλο με πέντε (5) διαστάσεις που προτάθηκε από τους Alexandris, Zhariadis, Tsobatzoudis και Gruios (2004b) και αποτελείται από τα παρακάτω: την αισθητική, την αξιοπιστία, το προσωπικό, την ανταπόκριση και το αποτέλεσμα.

Μια παρόμοια έρευνα έγινε από τον Robinson (2002) στην Αγγλία για τις δημόσιες υπηρεσίες αναψυχής. Στην έρευνα αυτή δεν χρησιμοποιήθηκε κάποιο μοντέλο μέτρησης ποιότητας, αλλά το συμπέρασμα του συγγραφέα είναι «το ποιοτικό management δεν είναι η απαραίτητη στρατηγική για τις δημόσιες εγκαταστάσεις αναψυχής» (Robinson, 2002).

Οι Mackay και Crompton (1990) χρησιμοποίησαν το SERVQUAL για τα κέντρα αναψυχής ενώ οι Crompton, Mackay και Fesenmair (1991) κατέληξαν στην χρήση μόνο τεσσάρων διαστάσεων του SERVQUAL: την αξιοπιστία, την υπευθυνότητα, την αισθητική και την ασφάλεια. Μια άλλη έρευνα από τους Howat, Asher, Crilley και Milne (1996) υποδεικνύει το CERM-CSQ (Center of Environmental and Recreation Management-Customers Service Quality) ως κατάλληλο εργαλείο για την μέτρηση της ποιότητας στα κέντρα αναψυχής χρησιμοποιώντας τέσσερις παράγοντες των υπηρεσιών: τις βασικές υπηρεσίες, την ποιότητα του προσωπικού, τις γενικές εγκαταστάσεις και τις δευτερεύουσες υπηρεσίες (Tsitskari et al., 2006).

Θεατές

Έρευνες έχουν πραγματοποιηθεί ακόμα και για τους θεατές. Όπως αναφέρουν οι Tsitskari et al. (2006) για την έρευνα χρησιμοποιήθηκε το sportscape, «αποτελείται από διαφορετικές διαστάσεις συμπεριλαμβανόμενων των: είσοδος στο στάδιο, θέσεις στάθμευσης, εγκαταστάσεις αισθητικής και καθαριότητα, ποιότητα του πίνακα αποτελεσμάτων, άνετα καθίσματα, προσβασιμότητα διάταξης, κατανομή χώρου, συνωστισμός, σηματοδότηση, υπηρεσίες φαγητού και έλεγχος των ανεμιστήρων» (Wakefield, Blodgett & Sloan, 1996; Wakefield & Sloan, 1995). Ενώ οι Theodorakis και Kambitsis (1998) πρότειναν έξι (6) διαστάσεις: την ικανοποίηση, την προσβασιμότητα, την ασφάλεια, την αξιοπιστία και τα απτά στοιχεία (Tsitskari et al., 2006).

Τέλος, οι Kelley και Turley (1999) αναγνώρισαν εννέα (9) παράγοντες για τους θεατές: το προσωπικό, τις τιμές, την προσβασιμότητα, τις παραχωρήσεις, την διευκόλυνση των οπαδών, την εμπειρία της αθλητικής δραστηριότητας, την διάρκεια της και την αντικαπινοτική πολιτική της.

Εργαλεία μέτρησης της ποιότητας όμως έχουν χρησιμοποιηθεί για τον ενδοκολλεγιακό αθλητισμό στην Αμερική με την ονομασία MASIA (Model for Assessment of Services in Intercollegiate Athletics). Όπως αναφέρουν οι Ko, Durrant και Mangiantini (2008) η μέτρηση της ποιότητας δεν αφορούσε μόνο τον αθλητισμό, αλλά το κατά ποσό οι φοιτητές- αθλητές είναι ικανοποιημένοι με τις παροχές των υπηρεσιών των κολλεγίων τόσο στην εκπαίδευση και κατάρτιση τους, αλλά και στις αθλητικές τους δραστηριότητες.

Επίσης, οι McDonald, Sutton και Milne (1995) ανέπτυξαν το TEAMQUAL (Ko, Durrant & Mangiantini, 2008; Tsitskari et al., 2006) για τον επαγγελματικό αθλητισμό «βασισμένο στην ιδέα πως οι αποφάσεις για την ποιότητα κρίνονται από το κενό μεταξύ των προσδοκιών και των αντιλήψεων του πελάτη» (Tsitskari et al., 2006).

«Κάποιοι άλλοι συγγραφείς σημειώνουν πως οι απαραίτητες διαστάσεις που επιτρέπουν την παρατήρηση της ποιότητας παρέχονται από το EFQM. Αυτή είναι η περίπτωση του Pardo (2003) στις αθλητικές οντότητες» (Romo et al., 2010). Οι Romo et al. (2010) αναφέρουν πως σε μια προσπάθεια μοντεροποίησης της ποιότητας σε πολλούς δήμους της Ισπανίας γίνεται χρήση διαφορετικών μοντέλων ποιότητας κυρίως του ISO 9000 με ποσοστό 26% και του EFQM με ποσοστό 23% για την βελτίωση των αθλητικών δραστηριοτήτων στο σύνολο τους.

4.4. Η Εξέλιξη του Μαραθωνίου ως μια Αναπτυσσόμενη Αθλητική Υπηρεσία

Η Μαραθώνια διαδρομή αποτελεί ένα από τα δυσκολότερα αθλήματα με φανατικούς υποστηρικτές τόσο ως συμμετέχοντες όσο και ως θεατές. Αυτή η παρατήρηση έχει γίνει τα τελευταία χρόνια στην Ελλάδα όταν έγινε μια αξιόπαινη προσπάθεια αναβάθμισης της διοργάνωσης και εκ των αποτελεσμάτων κρίνεται επιτυχής. Πλέον η απήχηση των Μαραθωνίων δρόμων είναι τέτοιας έκτασης που κάθε πόλη στην Ελλάδα διοργανώνει και τον δικό της τοπικό αγώνα, με συμμετοχές όλων των ηλικιών και με διαφορετικές χιλιομετρικές αποστάσεις.

Αποτελεί αμιγώς ελληνικό άθλημα αφού η πρώτη φορά που διανύθηκε ήταν κατά την Μάχη του Μαραθώνα, όταν ο Φειδιππίδης ως αγγελιοφόρος μετέδωσε τα ευχάριστα νέα για την νίκη επί των Περσών. Στην Ελλάδα κατά την διεξαγωγή του αγώνα ακολουθήται η ίδια διαδρομή ενώ σε άλλες χώρες η χιλιομετρική απόσταση είναι περίπου η ίδια.

Και ενώ ο αγώνας διεξάγεται από το 1896, η τελευταία δεκαετία είναι καθοριστική για την διάδοση του Μαραθωνίου καθώς η προσπάθεια των διοργανωτών για αναβάθμιση στέυχθηκε με επιτυχία. Κάθε χρόνο οι συμμετοχές αυξάνονται ραγδαία, ενώ το 2010 όπου συμπληρωθήκαν 2.500 χρόνια από την Μάχη του Μαραθώνα, οι συμμετοχές άγγιξαν τις 20.000 ενώ το 2013 αγωνίστηκαν 30.000 δρομείς σε όλες τις κατηγορίες (www.athensclassismarathon.gr).

Όπως κάθε αθλητικό γεγονός παγκόσμιας εμβέλειας πλαισιώνεται από εκδηλώσεις και εκθέσεις ανοικτές προς το κοινό. Επίσης στα πλαίσια της διαφήμισης του, οι χορηγοί διοργανώνουν τοπικούς μαραθώνιους με συμμετοχές τόσο των εργαζομένων των χορηγών όσο και πολιτών.

Σημαντικό είναι να αναφερθεί ότι αποτελεί αθλητική υπηρεσία καθώς συμπεριλαμβάνει όλα τα χαρακτηριστικά των αθλητικών υπηρεσιών όπως αυτά αναφέρθηκαν σε προηγούμενο κεφαλαίο.

4.5. Η Ποιότητα στον Κλασικό Μαραθώνιο της Αθήνας

Ως συνεχώς αναπτυσσόμενη αθλητική υπηρεσία, και με βλέψεις να καταταχτεί στα μεγαλύτερα αθλητικά γεγονότα ετησίως, σημαντικό είναι να διερευνηθεί το κατά πόσο ποιοτικές είναι οι υπηρεσίες που παρέχονται κατά την προετοιμασία, κατά την διάρκεια και κατά την λήξη της διοργάνωσης. Στα πλαίσια της εκτενούς έρευνας της βιβλιογραφίας δεν βρέθηκε κάποια μελέτη σχετική την ποιοτική διοίκηση του Μαραθωνίου της Αθήνας. Και ενώ παγκοσμίως χρησιμοποιούνται διαφορετικά συστήματα ποιοτικής διοίκησης που συνεισφέρουν στην βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών αλλά και του συνόλου των διαδικασιών, δεν γίνεται κάποια αναφορά μέσα στα πλαίσια της βιβλιογραφίας για την διοργάνωση των Μαραθωνίων.

Ως αθλητικό γεγονός με μεγάλη συμμετοχή και αντίκτυπο στην ελληνική κοινωνία αλλά και στον τουρισμό της χώρας κατά την περίοδο εκείνη, σημαντικό είναι να ενταχθεί στα πλαίσια της ποιότητας, διότι πολλάκις έχει αναφερθεί ότι η ποιότητα φέρνει την κερδοφορία, αλλά και στην εύρεση κάποιου εργαλείου μέτρησης της, ώστε να συνεισφέρει τονίζοντας τις αδυναμίες της διοργάνωσης, την επιθυμητή απόδοση αλλά και την τελική ικανοποίηση του πελάτη, είτε είναι δρομέας είτε απλός θεατής.

V. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Εισαγωγή

Η παρούσα εργασία διεξήχθη για την διερεύνηση μιας ετήσιας αθλητικής υπηρεσίας, με μεγάλο αντίκτυπο στον ελληνικό αθλητικό κόσμο, τον Κλασικό Μαραθώνιο της Αθήνας. Ως γενέτειρα χώρα του συγκεκριμένου αθλήματος αλλά και ως αθλητικό σημείο αναφοράς με παγκόσμια πλέον αποδοχή, κρίθηκε σημαντικό να μελετηθούν μέθοδοι και μηχανισμοί που θα το κατατάξουν στα κορυφαία αθλητικά γεγονότα.

Σκοπός της παρούσας ερευνητικής μελέτης ήταν η προσέγγιση των αθλητικών υπηρεσιών και πιο συγκεκριμένα του Μαραθωνίου της Αθήνας, από της σκοπιά της ποιότητας μέσω της φιλοσοφίας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας αλλά και ποιοτικών μοντέλων- βραβείων λειτουργίας, και εργαλείων μέτρησης της ποιότητας.

Όπως αναφέρει ο Ζαφειρόπουλος (2005, σελ. 15) με την λέξη μεθοδολογία εννοούμε ένα σύνολο διαδικασιών και μεθόδων οι οποίες αξιοποιούνται κατάλληλα από τον ερευνητή ώστε να διεξάγει μια ερευνητική μελέτη. Επίσης, μέσα στον όρο μεθοδολογία εσωκλείονται ορθολογικές τεχνικές και διαδικασίες οι οποίες πραγματοποιούνται με λογική σειρά για την επίλυση ενός προβλήματος συνολικά.

Η συγκεκριμένη μελέτη αποτελεί μια εφαρμοσμένη ποιοτική έρευνα, διότι κατά τους Καμπίτση και Καμπίτση (1999, σελ. 26) εφαρμοσμένη λέγεται εκείνη η έρευνα που «διεξάγεται ώστε να δοθούν λύσεις για ένα συγκεκριμένο πρόβλημα». Ποιοτική χαρακτηρίζεται διότι «τα βασικά εργαλεία της ποιοτικής μεθόδου είναι η συμμετοχική παρατήρηση, οι ομάδες εστίασης, η προσωπική συνέντευξη, η ανάλυση λόγου, η ανάλυση κείμενων αρχειακού υλικού, η ανάλυση περιεχομένου, οι μελέτες ευχρηστίας και η μελέτη περίπτωσης» (Ζαφειρόπουλος, 2005, σελ 162)

Στο κεφάλαιο αυτό αναλύονται τα ερευνητικά εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν, το δείγμα όλων των συμμετεχόντων και η ανάλυση των δεδομένων.

Ποιοτική Έρευνα

«Η ποιοτική έρευνα χρησιμοποιείται για να διερευνήσει ένα φαινόμενο, να λειτουργήσει συμπληρωματικά μαζί με μια μεγάλη μελέτη ποσοτικής έρευνας, να λειτουργήσει διερευνητικά για πολύ συγκεκριμένους ερευνητικούς σκοπούς, να δώσει διέξοδο ως ερευνητικό εργαλείο όταν δεν μπορεί να χρησιμοποιηθεί κάποια άλλη μέθοδος. Οι ποιοτικές μέθοδοι αποσκοπούν στην ανακάλυψη μέσω της διερεύνησης αλλά και της επαγωγικής σκέψης». (Ζαφειρόπουλος, 2005, σελ. 160).

Η ποιοτική έρευνα επιλέχθηκε ως η καλύτερη δυνατή μέθοδος για την ολοκληρωμένη προσέγγιση του θέματος, διότι εκτός από την ανάλυση του περιεχομένου, τα εργαλεία της συγκεκριμένης έρευνας όπως η συνέντευξη με ηγετικό στέλεχος της διοργάνωσης του Κλασσικού Μαραθωνίου της Αθήνας, και τα focus groups των εθελοντών και των δρομέων-πελατών εξετάστηκαν και οι τρεις (3) διαφορετικές διαστάσεις της διοργάνωσης όπου η ποιότητα μπορεί να προσφέρει βελτιώσεις.

Focus Groups (Ομάδες Εστίασης)

Οι Κυριαζόπουλος και Σαμαντά (2011, σελ. 100) αναφέρουν πως «τα focus groups δεν αποτελούν δημοσκοπήσεις αλλά εμπειριστατωμένες, ποιοτικές συνεντεύξεις με μικρό αριθμό προσεκτικά επιλεγμένων ατόμων που καλούνται να συζητήσουν ένα πλήθος θεμάτων». «Οι ομάδες εστίασης αποτελούν αποδοτικές διαδικασίες έρευνας γιατί κάνουν χρήση και αντλούν στοιχεία από την συζήτηση μεταξύ των συμμετεχόντων. Οι αντιλήψεις και οι γνώμες των ανθρώπων διαμορφώνονται μέσω της αλληλεπίδρασης με άλλους ανθρώπους» (Ζαφειρόπουλος, 2005, σελ. 166).

Οι ομάδες εστίασης ως εργαλείο ποιοτικών ερευνών χρησιμοποιούνται από εμπορικές εταιρείες, δημόσιες υπηρεσίες, σχεδιαστές ερευνών, επιχειρηματικούς ερευνητές και πολιτικούς ερευνητές.

Οι Κυριαζόπουλος και Σαμαντά (2011, σελ. 101) προσθέτουν πως για την συγκεκριμένη μέθοδο έρευνας επιλέγεται ένα καθορισμένο δείγμα ατόμων που βασίζεται στην ομοιογένεια τους ή την ομοιότητα τους. Ο αριθμός των ατόμων που πρέπει να απαρτίζουν ένα focus group είναι μεταξύ 6 έως 12 ατόμων, ώστε να τεθούν διαφορετικές απόψεις και η συζήτηση να γίνει ομαλά.

Τα focus groups καθοδηγούνται από τους «συντονιστές». Οι συντονιστές διατηρούν την καλή δυναμική της ομάδας με στόχο την παραγωγική συζήτηση γύρω από το θέμα της έρευνας (Κυριαζόπουλος & Σαμαντά, 2011, σελ. 102). Οι ερωτήσεις που τέθηκαν ήταν ανοιχτού τύπου ώστε το αποτέλεσμα να είναι μια αυθόρμητη συζήτηση άνευ περιορισμού ή μονολεκτικών απαντήσεων. Οι πιο γνώστες τεχνικές συλλογής των δεδομένων από τα focus groups είναι η βιντεοσκόπηση, η ηχογράφηση, οι χειρόγραφες σημειώσεις και οι πολλαπλές μέθοδοι ηχογράφησης. Για την καταγραφή των δεδομένων στην παρούσα ερευνητική εργασία χρησιμοποιήθηκε δημοσιογραφικό μαγνητόφωνο.

Συνέντευξη

Οι Κυριαζόπουλος και Σαμαντά (2011, σελ. 107) αναφέρουν πως «η συνέντευξη είναι ένα από τα βασικότερα εργαλεία της ποιοτικής μεθόδου». Είναι ένας άμεσος τρόπος επικοινωνίας ώστε ο ερευνητής να αποσπάσει πληροφορίες σχετικές με το αντικείμενο της μελέτης του. Ο Ζαφειρόπουλος (2005, σελ. 169) αναφέρει την συνέντευξη ως μια βιωματική εμπειρία μέσω της οποίας καθίσταται δυνατή η εξερεύνηση των αιτίων, των στάσεων και των συμπεριφορών σε βάθος.

Οι συνεντεύξεις υπάγονται σε δομημένες, ημί-δομημένες και ελεύθερες. Ο Πετράκης (2006, σελ. 125) υποστηρίζει πως οι δομημένες ακολουθούν ένα συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο και ο ερευνητής δεν έχει κανένα περιθώριο να αποκλίνει από αυτό. Στην ημί-δομημένη υπάρχει μια λίστα θεμάτων προς συζήτηση, που αποσκοπούν σε μια παραγωγική διαδικασία και ελευθερία των απόψεων με μοναδικό περιορισμό την απόκλιση από το θέμα συζήτησης. Και τέλος, οι ελεύθερες συζητήσεις, όπου ο ίδιος συγγραφέας αναφέρει ως αναγκαία την χρήση τους, μόνο όταν ο μελέτης δεν έχει ευρεία γνώση του θέματος. Οι προαναφερθείσες συζητήσεις γίνονται κυρίως για την ολοκληρωτική ενημέρωση ενός αντικειμένου. Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να σημειωθεί ότι το είδος την συνέντευξης που χρησιμοποιήθηκε από τον ερευνητή ήταν η ημί-δομημένη.

Μεθοδολογικός Σχεδιασμός

Η συγκεκριμένη ερευνητική μελέτη διεξήχθη κατά την περίοδο των μηνών Ιουλίου-Δεκεμβρίου 2013. Οι συμμετέχοντες ήταν: α) ηγετικό στέλεχος της διοργάνωσης β) εθελοντές και γ) δρομείς. Η ανάλυση του περιεχομένου της ερευνητικής μελέτης έγινε πριν την διεξαγωγή της διοργάνωσης ενώ οι συνεντεύξεις έλαβαν χώρα μετά την διοργάνωση ώστε να παρατηρηθούν οι αλλαγές και οι βελτιώσεις που μπορεί να έγιναν, από τους εθελοντές και τους δρομείς, αλλά και να διαπιστωθεί το πόσο αυτές οι αλλαγές ήταν επιτυχημένες από το ηγετικό στέλεχος.

Δείγμα

Δείγμα αναφέρουν οι Κυριαζόπουλος και Σαμαντά (2011, σελ. 72) είναι ένα τμήμα του πληθυσμού που επιλέγεται ώστε να εξυπηρετήσει τους σκοπούς και τους στόχους της εκάστοτε ερευνητικής μελέτης.

Καθοριστικό ρόλο για την δειγματοληψία παίζει η αντιπροσωπευτικότητα, όπου κατά τους Καμπίτση και Καμπίτση (1999, σελ. 52) «οι ερευνητές συλλέγουν πληροφορίες με σκοπό να διαπιστώσουν σχέσεις αιτίας-αποτελέσματος μεταξύ των μεταβλητών».

Για την ολοκλήρωση της ερευνητικής μελέτης χρησιμοποιήθηκαν τρία (3) διαφορετικά δείγματα. Δυο (2) ήταν τα focus groups, στο πρώτο συμμετείχαν επτά (7) εθελοντές με παλαιότερη εμπειρία στην διοργάνωση του Μαραθωνίου και ικανοί να κρίνουν τις αλλαγές και τις βελτιώσεις που μπορούν να προκύψουν. Στο δεύτερο συμμετείχαν δώδεκα (12) δρομείς επίσης με παλαιότερες εμπειρίες στη διοργάνωση. Η επιλογή των ατόμων στα focus groups έγινε έτσι ώστε να εξυπηρετεί τον σκοπό του συγγραφέα. Οι εμπειρίες των ατόμων που επιλέχτηκαν καταγράφηκαν ώστε να παρατηρηθούν οι πιθανές βελτιώσεις καθώς και οι πιθανές αδυναμίες μέσα από τα άτομα με πολυετή εμπειρία στην διοργάνωση. Τέλος, δόθηκε και μια συνέντευξη από φορέα της διοργάνωσης, ώστε ο ερευνητής να έχει ολοκληρωμένη άποψη επί του θέματος.

Ερευνητικά εργαλεία

Τα επιστημονικά εργαλεία που χρησιμοποιούνται για την τεκμηρίωση ερευνητικών μελετών ποικίλουν και διαφέρουν. Ο Ζαφειρόπουλος (2005, σελ. 62) αναφέρει τις μεθόδους όπου χρησιμοποιούν οι ερευνητές: την συμμετοχική παρατήρηση, την συνέντευξη, την μελέτη περίπτωσης, την ανάλυση περιεχομένου, την ανάλυση λόγου, τις ομάδες εστίασης (focus groups), τις μελέτες ευχρηστίας, και την ανάλυση κειμένων αρχειακού υλικού.

Από τα προαναφερθέντα εργαλεία για την διεκπεραίωση της παρούσας ποιοτικής εργασίας χρησιμοποιήθηκαν η συνέντευξη και τα focus groups.

Η συνέντευξη χρησιμοποιήθηκε ως μέσο «αλληλεπίδρασης της επικοινωνίας μεταξύ προσώπων, που καθοδηγείται από τον ερευνητή ή ερωτώντα με στόχο την απόσπαση πληροφοριών σχετιζόμενων με το αντικείμενο της έρευνας» (Κυριαζόπουλος, & Σαμαντά, 2011, σελ. 107). Μέσω της συνέντευξης ο ερευνητής έχει την δυνατότητα να καταγράψει, να παρατηρήσει και στην συνέχεια να ερμηνεύσει αλλά και να αποκωδικοποιήσει τις πληροφορίες που έχει λάβει.

Τα focus groups εστιαστήκαν στους «πελάτες» (δρομείς και εθελοντές). Σε αντίθεση με τις προσωπικές συνεντεύξεις, αυτή η τεχνική είναι άκρως παραγωγική διότι ο ερευνητής συλλέγει σε δεδομένο χρόνο αρκετές πληροφορίες που ποικίλουν, συγκεντρωμένες.

Οι ερωτήσεις που τέθηκαν τόσο στο στέλεχος της διοργάνωσης, όσο και στα μέλη των focus groups ήταν ανοιχτές ώστε να δοθεί το πλεονέκτημα συζήτησης άνευ περιορισμών. Το σύνολο των ερωτήσεων ήταν 30. Για να ικανοποιήσουν τον σκοπό του συγγραφέα ομαδοποιήθηκαν σε τέσσερις (4) κατηγορίες. Η πρώτη αφορούσε το ανθρώπινο δυναμικό στον τομέα της εκπαίδευσης, της ενημέρωσης και της καθοδήγησης των εθελοντών και των δρομέων. Στην δεύτερη κατηγορία αναλύθηκαν οι εγκαταστάσεις, όσον αφορά την πληρότητα για τους δρομείς και την ισοκατανομή για τους εθελοντές. Στην τρίτη κατηγορία τέθηκαν ερωτήματα για την διαφήμιση και την προώθηση της διοργάνωσης, ώστε να διαπιστωθούν τα κίνητρα των συμμετεχόντων. Στην τέταρτη κατηγορία, έγιναν ερωτήσεις για την βελτίωση της διοργάνωσης από όλα τα υποκείμενα, ενώ στον φορέα τέθηκαν και ερωτήσεις ποιοτική βελτίωσης.

Διαδικασία συλλογής δεδομένων

Για την ολοκλήρωση της παρούσας εργασίας αλλά και για την πληρότητα της, ήταν επιτακτική ανάγκη να διερευνηθούν οι απόψεις όλων των συμμετεχόντων. Του στελέχους της διοργάνωσης, των εθελοντών και τέλος των δρομέων-πελατών

Καθώς υπήρχε ποικιλομορφία ιδιοτήτων δόθηκαν τρεις διαφορετικές συνεντεύξεις σε διαφορετικούς χώρους. Η συνέντευξη με τον φορέα της διοργάνωσης πραγματοποιήθηκε στον επαγγελματικό του χώρο έπειτα από επικοινωνία και ενημέρωση του, και έλαβε χώρα μία (1) εβδομάδα μετά την διοργάνωση. Η συνέντευξη των εθελοντών και των δρομέων έγινε σε εξωτερικούς πολιτιστικούς χώρους (πνευματικό κέντρο), λίγες ημέρες μετά την λήξη της διοργάνωσης και έπειτα από ενημέρωση τους όσον αφορά την ερευνητική μελέτη.

Για την αξιοπιστία της μελέτης, όλες οι συνεντεύξεις καταγράφηκαν μέσω δημοσιογραφικού μαγνητοφώνου. Το σύνολο των ωρών που δαπανήθηκε για την διεξαγωγή των συνεντεύξεων ήταν περίπου πέντε (5).

Ανάλυση δεδομένων

Οι Κυριαζόπουλος και Σαμαντά (2011, σελ. 113) αναφέρουν πως «η διαδικασία της ποιοτικής ανάλυσης περιλαμβάνει γενικά την ανάπτυξη στοιχείων από διάφορες κατηγορίες, ξεχωρίζοντας τα αρχικά στοιχεία σε ομάδες στις κατάλληλες κατηγορίες, που αναγνωρίζουν τις σχέσεις ανάμεσα στις κατηγορίες στοιχείων, και που αναπτύσσουν και εξετάζουν τις υποθέσεις για να παράγουν βασικά συμπεράσματα».

Ο Ματζούκας (2007) υποστηρίζει πως η ανάλυση των δεδομένων είναι αναγκαία και ουσιαστικά αποτελεί τον απώτερο στόχο της ερευνητικής μελέτης. Οι περισσότεροι συγγραφείς αναφέρουν πως η καλύτερη μέθοδος ανάλυσης ποιοτικών ερευνών είναι η εμπειρική θεωρία ή αλλιώς grounded theory. «Οι Martin και Turner (1986) όρισαν την εμπειρική θεωρία ως μια επαγωγική μεθοδολογία δημιουργίας θεωρίας που επιτρέπει στον ερευνητή να δημιουργήσει ένα θεωρητικό απολογισμό των γενικών χαρακτηριστικών του ζητήματος που εξετάζεται, ενώ ταυτόχρονα τεκμηριώνεται ο απολογισμός από την εμπειρική παρατήρηση των δεδομένων» (Ανδρέατου, 2007, σελ.184).

Η Ανδρεάτου (2007, σελ. 184) πιστεύει πως «η εμπειρική θεωρία δεν είναι μια γραμμική διαδικασία αλλά αθροιστική και μπορεί να περιλαμβάνει συχνά αναηγήλαψη των δεδομένων υπό το φως νέων αναλυτικών ιδεών που προκύπτουν από την συλλογή δεδομένων και τις τρέχουσες αναλυτικές διαδικασίες».

Για τους περισσότερους ερευνητές και συγγραφείς μετά την συλλογή των δεδομένων, γίνεται απομαγνητοφώνηση και έγγραφη καταγραφή. Για την ορθότερη απομαγνητοφώνηση ο Πετράκης (2006, σελ. 239) προτείνει αρχικά το φιλτράρισμα της συζήτησης, ώστε ο ερευνητής να οργανώσει τις πληροφορίες, στην συνέχεια να παρουσιάσει τα στοιχεία ώστε να οργανωθούν οι πληροφορίες, και τέλος να εξάγει τα συμπεράσματα. Η διαδικασία αυτή ονομάζεται κωδικοποίηση.

Οι Strauss και Corbin (1990) εμβαθύνουν στην κωδικοποίηση της εμπειρικής θεωρίας δίνοντας τρεις (3) διαστάσεις: α) την ανοιχτή β) την αξονική και γ) την επιλεκτική. «Η ανοιχτή κωδικοποίηση είναι η ερμηνευτική διαδικασία κατά την οποία τα δεδομένα καταγράφονται αναλυτικά» (Strauss & Corbin, 1990) και στην συνέχεια υπάγονται σε ονομαστικές κατηγορίες.

Στην παρούσα ερευνητική μελέτη, ακολουθήθηκε η μέθοδος της εμπειρικής θεωρίας και η κωδικοποίηση των δεδομένων ήταν ανοιχτή, για την ελευθερία των υποκειμένων και την δημιουργία παραγωγικής συζήτησης.

Δεοντολογικά ζητήματα

Η Κόλλια (2008) αναφέρει πως «οι συνεντεύξεις οφείλουν να υπακούουν την επιστημονική δεοντολογία όπως αυτή εκφράζεται από ένα σύνολο κανόνων. Οι κανόνες αυτοί καθορίζουν το πλαίσιο μέσα στο οποίο διεξάγονται οι συνεντεύξεις, διατυπώνονται οι ερωτήσεις και τελείται γενικότερα η επικοινωνία ερευνητή- υποκειμένου».

Οι υποχρεώσεις του ερευνητή εσωκλείουν την τοποθεσία της διεξαγωγής της συνέντευξης, χάριν ευκολίας του υποκειμένου, την επικοινωνία μαζί του για την έγκαιρη ενημέρωση του όσον αφορά την θεματολογία και την διάρκεια της συνέντευξης. Άλλο ένα σημαντικό δεοντολογικό ζήτημα που προκύπτει, είναι η συμπεριφορά του μελετητή. Η ευγένεια, η διακριτικότητα και ο σεβασμός, αναφέρει ο Briggs (1986), είναι χαρακτηριστικά που οδηγούν το υποκείμενο σε απαντήσεις που διέπονται από ειλικρίνεια

και ευθύτητα, αλλά και δημιουργίας κλίματος οικειότητας ώστε να διεξαχθεί μια παραγωγική συζήτηση που θα βοηθήσει τον ερευνητή να διεισδύσει και να κατανοήσει βαθύτερα το φαινόμενο.

Οι Orb, Eisenhauer, και Wynaden (2000) δίνουν ιδιαίτερη έμφαση σε τρεις (3) βασικές αρχές των δεοντολογικών ζητημάτων στις ποιοτικές έρευνες: την αυτονομία, την αγαθοεργία και την δικαιοσύνη.

Η αυτονομία ενός αντικείμενου αναφέρεται στην μοναδικότητα του. Ο σεβασμός του ερευνητή προς το υποκείμενο θα φέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Η αγαθοεργία έχει θεωρηθεί και πατερναλισμός (Orb et al., 2000). Σημαντικό είναι να διατηρηθεί η ανωνυμία των υποκειμένων και η ενημέρωση τους επί του θέματος, ώστε να υπάρξει ελεύθερη έκφραση των υποκειμένων. Τέλος, η δικαιοσύνη άπτεται της τρωτότητας του κάθε υποκειμένου, καθώς και στην ισότητα που επιδεικνύει ο ερευνητής στο δείγμα του. Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά, η μόρφωση ακόμα και η σεξουαλικότητα του δείγματος δεν είναι παράγοντες αποκλεισμού τους.

VI. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

VI. Α. Αποτελέσματα Ποιοτικής Έρευνας

Για την διεκπεραίωση της παρούσας ερευνητικής μελέτης, χρησιμοποιήθηκε ένα δείγμα ατόμων στελέχωσης της διοργάνωσης του Κλασσικού Μαραθωνίου της Αθήνας. Το σύνολο των ατόμων ήταν είκοσι (20). Οι επτά (7) ήταν εθελοντές, δώδεκα (12) ήταν οι δρομείς και από τα εσωτερικά στελέχη της διοργάνωσης, δόθηκε συνέντευξη από ένα ηγετικό στέλεχος. Η επιλογή των ατόμων έγινε έτσι ώστε να μελετηθούν οι απόψεις όλων των εμπλεκόμενων τομέων της διοργάνωσης. Το στέλεχος παρουσίασε εσωτερικά στοιχεία, ενώ οι δρομείς, ως τελικοί αποδεκτές παρουσίασαν την δική τους αντίληψη για την συγκεκριμένη αθλητική υπηρεσία. Οι εθελοντές χρησιμοποιήθηκαν ως «ενδιάμεσοι» εμπλεκόμενοι, μεταξύ των φορέων της διοργάνωσης και των «πελατών» δρομέων. Ουσιαστικά οι εθελοντές αποτελούν το ανθρώπινο δυναμικό της διοργάνωσης, και μάλιστα ανθρώπινο δυναμικό πρώτης γραμμής από την σκοπιά της Διοίκησης Υπηρεσιών.

Για την ολοκλήρωση της εργασίας ακολουθήθηκε η διαδικασία της ημί-δομημένης συνέντευξης σε όλα τα μέλη, με οργανωμένες ερωτήσεις. Στην συνέχεια ακολούθησε η κωδικοποίηση τους και η ομαδοποίηση τους, για την ορθότερη ανάλυση των δεδομένων, αλλά και για την εξυπηρέτηση του σκοπού του ερευνητή. Η κατηγοριοποίηση έγινε ώστε να καλυφθούν οι περισσότεροι παράγοντες που έδωσαν το κίνητρο για την διεξαγωγή της ερευνητικής μελέτης.

Καθώς ο Κλασσικός Μαραθώνιος της Αθήνας υπάγεται στις αθλητικές υπηρεσίες, τέθηκαν ερωτήματα για την εκπαίδευση, τόσο των ατόμων της διοργάνωσης όσο και της εκπαίδευσης, της ενημέρωσης και της προετοιμασίας που παρείχαν στους εθελοντές και τους δρομείς. Εξεταστήκαν επίσης τα κίνητρα της συμμετοχής αλλά και το πόσο η διαφήμιση και η προώθηση της διοργάνωσης τους ώθησε στην συμμετοχή τους. Ερωτήματα τέθηκαν για τις εγκαταστάσεις της διοργάνωσης και για τις παροχές που προσφέρθηκαν σε δρομείς και σε εθελοντές. Ο τελευταίος παράγοντας που ερευνήθηκε ήταν οι βελτιώσεις που είτε έχουν γίνει είτε πρέπει να γίνουν ώστε ο Μαραθώνιος της Αθήνας να είναι το κορυφαίο γεγονός ετησίως.

Για την εξυπηρέτηση του σκοπού του συγγραφέα, τέθηκαν ερωτήματα για την ποιότητα, τα εργαλεία μέτρησης της και τα βραβεία της ως μέσα κατάταξης του στα

κορυφαία αθλητικά γεγονότα. Τα ερωτήματα αυτά απαντήθηκαν από το στέλεχος, ενώ οι ερωτήσεις στους δρομείς και τους εθελοντές περιορίστηκαν στις βελτιώσεις που θεωρούν ότι πρέπει να γίνουν, από την δική τους σκοπιά, το κάθε σύνολο των υποκειμένων μέσω της παρατήρησης και της βιωματικής τους εμπειρίας.

Ο πρώτος παράγοντας που ερευνήθηκε ήταν η εκπαίδευση συνολικά. Τέθηκαν ερωτήματα για την εκπαίδευση των εργαζομένων της διοργάνωσης, την εκπαίδευση των εθελοντών αλλά και κατά ποσό ικανοποιητική ήταν και τέλος, την ενημέρωση των δρομέων.

Ο δεύτερος παράγοντας ήταν η διαφήμιση και η προώθηση της διοργάνωσης. Η κατηγορία αυτή των ερωτήσεων εσωκλείει τα κίνητρα των εθελοντών και των δρομέων και εάν η συνολική προσπάθεια διαφήμισης μπορεί να αποτελέσει κίνητρο συμμετοχής. Επίσης τέθηκαν ερωτήματα περιορισμού της διαφημιστικής καμπανιάς της διοργάνωσης στο στέλεχος.

Ο τρίτος παράγοντας που συζητήθηκε ήταν οι εγκαταστάσεις. Οι χώροι προθέρμανσης, οι χώροι αποθεραπείας και οι παροχές που προσφέρθηκαν μέσα στους χώρους αυτούς αλλά και κατά την διαδρομή. Τα ερωτήματα των εθελοντών διαφοροποιήθηκαν ελάχιστα από των δρομέων, με κύρια έννοια του ερευνητή την ισοκατανομή τους στο χώρο του σταδίου, της διαδρομής και στα εξωτερικά events που πραγματοποιήθηκαν.

Ο τέταρτος και τελευταίος παράγοντας ήταν οι βελτιώσεις, που είτε έγιναν, είτε μπορούν να προκύψουν από την σκοπιά των δρομέων και των εθελοντών. Στην κατηγορία αυτή, υπήρξε μια ακόμα διαφοροποίηση όσον αφορά τις ερωτήσεις που τέθηκαν στο στέλεχος. Η εστίαση του ερευνητή σ αυτό το σημείο ήταν η χρήση κάποιου εργαλείου μέτρησης, η αλλαγή της φιλοσοφίας της διοργάνωσης σε Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αλλά και το κατά ποσό ένα βραβείο ποιότητας (ISO ή EFQM) θα ενδιέφερε τους φορείς για την αλλαγή των διαδικασιών και την βελτίωση της συνολικής οργάνωσης αλλά και η βράβευση της.

VI. A.1. Η Εκπαίδευση στην διοργάνωση του Κλασσικού Μαραθωνίου της Αθήνας

Η εκπαίδευση είναι ένας ιδιαίτερος τομέας όσον αφορά τις υπηρεσίες και στην προκειμένη περίπτωση, των αθλητικών υπηρεσιών. Η βιβλιογραφία της διοίκησης υπηρεσιών δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα στον τομέα αυτό, ως τον πιο καθοριστικό παράγοντα της παρεχόμενης υπηρεσίας καθώς το προσωπικό, εκτός από την εικόνα της εταιρείας, της επιχείρησης, του οργανισμού και πιο συγκεκριμένα, για την παρούσα ερευνητική μελέτη, σε μια αθλητική διοργάνωση που προβάλλει, επιβάλλεται να είναι άρτια καταρτισμένο, ευέλικτο και με εξουσία ώστε να ανταποκριθεί στις επιθυμίες του πελάτη, παρακάμπτοντας διαδικασίες που προκαλούν δυσαρέσκεια στον καταναλωτή.

Η ποικιλομορφία των υποκειμένων οδήγησε σε διαφορετικές κατευθύνσεις. Οι δρομείς που συμμετείχαν, διαθέτουν πολυετή εμπειρία στην διοργάνωση. Οι συμμετοχές τους σε Μαραθωνίους δεν περιορίζονται στην Ελλάδα αλλά σε διοργανώσεις παγκοσμίως. Έτσι λοιπόν, είναι ικανοί να κρίνουν και να συγκρίνουν.

Το ίδιο ισχύει και για τους εθελοντές. Οι εθελοντές δεν διαθέτουν την εμπειρία του εξωτερικού αλλά αποτελούν μέλη της διοργάνωσης πολλά έτη ώστε να μπορούν να παρατηρούν τις αλλαγές στον τομέα της εκπαίδευσης.

Όπως αναφέρει το στέλεχος της διοργάνωσης «κανένας δεν είναι άρτια εκπαιδευμένος, διότι η εκπαίδευση είναι μια συνεχής διαδικασία. Το προσωπικό πρέπει να είναι σε μια συνεχή εκπαίδευση».

Τα υποκείμενα των εθελοντών διχαστήκαν σ αυτόν τον τομέα. Κάποιοι ανέφεραν πως η εκπαίδευση ήταν επαρκής για την διάθεση του χρόνου που υπήρχε, ενώ αλλά μέλη ανέφεραν το περιορισμένο χρονικό διάστημα ως μειονέκτημα ειδικά για νεοεισαχθέντα μέλη στην διοργάνωση. Η βασική εκπαίδευση που γίνεται ονομάστηκε «κουραστική» και καθόλου ελκυστική για τους εθελοντές με προηγούμενη εμπειρία στην διοργάνωση. Επίσης, η «επί τόπου» εκπαίδευση στους χώρους διεξαγωγής του αγώνα οδηγεί σε σύγχυση και πανικό, εξ αιτίας του μεγάλου όγκου των αθλητών που πρέπει να εξυπηρετηθούν ταυτόχρονα. Συμπληρώνουν επίσης, πως «η εμπειρία, η προσωπική θέληση και ο αυτοσχεδιασμός οδηγούν σε παραγωγικότητα τις κρίσιμες ώρες».

Το ίδιο καταγιστικοί είναι και οι δρομείς. Αναφέρουν, «η ενημέρωση για τον δικό μας Μαραθώνιο θα έπρεπε να ξεκινάει το αργότερο μια εβδομάδα μετά την λήξη του

προηγούμενου. Η εμπειρία τους σε Μαραθώνιους του εξωτερικού, τους οδηγεί σε συγκρίσεις «...δηλώνοντας συμμετοχή στο εξωτερικό, σε βομβαρδίζουν με ενημερώσεις από την επομένη κιόλας ημέρα...».

Ένα ακόμα σημείο που εστίασαν ήταν προβληματικές οδηγίες αναρτημένες στην επίσημη σελίδα της διοργάνωσης. Η καθοδήγηση τους από τους αρμόδιους δεν τους ικανοποίησε και τέλος αναφέρθηκαν και στην δυσλειτουργική τηλεφωνική επικοινωνία.

Οι προβληματικοί τομείς που προαναφέρθηκαν και από τους δρομείς και τους εθελοντές, τεκμηριώνουν την άποψη του στελέχους για την αρτιότητα της εκπαίδευσης. Παρ' όλα αυτά η εκπαίδευση αλλά και η ενημέρωση αποτελούν τροχοπέδη για την εικόνα της διοργάνωσης. Σημαντικό είναι να αναφερθεί πως από το δείγμα των δρομέων δεν εκφράστηκε κανένα παράπονο για τις υπηρεσίες των εθελοντών. Τα ζητήματα που προβλημάτισαν και τα δυο focus groups αφορούσαν τις παροχές της εκπαίδευσης και της ενημέρωσης, της διοργάνωσης προς εκείνους.

VI. A.2. Η Διαφήμιση και η Προώθηση του Κλασσικού Μαραθωνίου της Αθήνας

Στην δεύτερη κατηγορία, το ενδιαφέρον του συγγραφέα στράφηκε στο κομμάτι της διαφήμισης και της προώθησης της διοργάνωσης. Εξετάστηκε εάν η διαφήμιση και η προώθηση της, αποτέλεσαν κίνητρα συμμετοχής και πόσο επηρέασε την άποψη των δυνητικών συμμετεχόντων τόσο των δρομέων όσο και των εθελοντών.

Για την πληρότητα των παραγόντων της διαφήμισης εξεταστήκαν τα κίνητρα των συμμετεχόντων. Οι εθελοντές παρουσίασαν διάφορες απόψεις στην συσχέτιση κίνητρου συμμετοχής-διαφήμισης. Όλοι όμως συμμετείχαν για προσωπικούς τους λόγους. Η διαφήμιση δεν έπαιξε ρόλο κίνητρου στο συγκεκριμένο δείγμα που εξέτασε ο ερευνητής. Παρ' όλα αυτά οι εθελοντές θεωρούν πως η διαφήμιση και η προώθηση έφεραν τα επιθυμητά αποτελέσματα καθώς «...οι θέσεις για τους εθελοντές έκλεισαν πολύ νωρίς...» και «... υπήρχε πληθώρα ατόμων, σε σημείο να πιστεύει κανείς ότι ήταν περιττοί...».

Όσον αφορά τους δρομείς, τα κίνητρα ήταν επίσης προσωπικά. Δεν επηρεαστήκαν από την διαφήμιση διότι όπως αναφέρουν «... η συμμετοχή μου στον Μαραθώνιο, αποτέλεσε για έμενα όνειρο ζωής...», για άλλους ήταν η περιέργεια, η νίκη στην

κατηγορία που συμμετείχαν ή απλά «η συμμετοχή πλέον για μένα είναι τρόπος ζωής...». Όλο το δείγμα όμως διαπίστωσε πως η διαφήμιση και η προώθηση δεν ήταν ικανή να προσελκύσει το ενδιαφέρον για συμμετοχή στην διοργάνωση.

Στον αντίποδα όμως το στέλεχος δικαιολογεί όλα όσα αναφέρθηκαν προηγουμένως, «...η χρηματική επένδυση είναι μικρή όσον αφορά την διαφήμιση, διότι το ευρύτερο δημόσιο δεν επενδύει μεγάλα ποσά ...η διαφήμιση γίνεται έντονα από τους χορηγούς της διοργάνωσης στους οποίους και βασιζόμαστε...».

Η διαφήμιση και προώθηση της διοργάνωσης, από τα λεγόμενα του φορέα, γίνεται προφορικά από τα μέλη της προς τα δυνητικά μέλη της συμπεριλαμβανόμενων και των δρομέων και των εθελοντών. Οι εθελοντές αναφέρουν, «... ναι η διαφήμιση και η προώθηση δεν μας ώθησε στην συμμετοχή μας, αλλά όντας εθελοντές και στους Ολυμπιακούς Αγώνες, το 2004, τα συναισθήματα είναι αυτά που μας παρακίνησαν να συμμετέχουμε... Δεν μπορεί κανείς να περιγράψει με λέξεις την εμπειρία που βιώνουμε ακόμα και ως εθελοντές, παρά μόνο αν είσαι μέρος αυτής της διοργάνωσης...»

Το ισχυρό brand name της διοργάνωσης, αποτελεί από μόνο του κίνητρο συμμετοχής, η ιστορική διαδρομή, το στάδιο αλλά και η εμπειρία των Ολυμπιακών Αγώνων στην χώρα μας συμβάλλουν και αυτά στην παρότρυνση για συμμετοχή. Σίγουρα εν μέσω οικονομικής κρίσης, το κράτος δεν μπορεί να διαθέσει αρκετά χρήματα για την διαφήμιση και την προώθηση της διοργάνωσης. Η φήμη και το κύρος της αποτελούν την διαφήμιση της. Δεν γίνεται όμως γνωστό αν η φήμη και το κύρος της είναι αρκετά, ώστε τα καταχωθεί ο Μαραθώνιος της Αθήνας στα κορυφαία αθλητικά γεγονότα.

VI. A.3. Οι Εγκαταστάσεις της Διοργάνωσης του Κλασσικού Μαραθωνίου της Αθήνας

Ο τρίτος παράγοντας που κρίθηκε αναγκαίος να εξεταστεί αφορούσε τις εγκαταστάσεις της διοργάνωσης. Για την ολοκληρωμένη άποψη του ερευνητή τέθηκαν ερωτήματα, για την αφετηρία, την διαδρομή, τον τερματισμό αλλά και τις παροχές που εσωκλείουν οι χώροι αυτοί, όπως η ιατρική περίθαλψη, ο χώρος των προσωπικών αντικειμένων και ο χώρος αποθεραπείας. Θα πρέπει να αναφερθεί πως τα υποκείμενα αναφέρθηκαν αυτοβούλως, σε νέα events που πραγματοποιήθηκαν για πρώτη φορά στην χώρα μας όπως η έκθεση του Μαραθωνίου, με ιδιαίτερο ενθουσιασμό και περηφάνια.

Η διαδρομή του Κλασσικού Μαραθωνίου της Αθήνας εκτός από ιστορική για το Ελληνικό έθνος αποτελεί και την δυσκολότερη στον κόσμο εξ αιτίας των γεωγραφικών χαρακτηριστικών των περιοχών που διεξάγεται.

Οι απόψεις για τις εγκαταστάσεις δίστανται από όλα τα υποκείμενα των εθελοντών, τα οποία βρίσκονταν σε δυο διαφορετικά σημεία. Η μια ομάδα βρισκόταν εντός του σταδίου ενώ η άλλη, κατά την διαδρομή. Τα ερωτήματα που τέθηκαν αφορούσαν κυρίως την ισοκατανομή τους.

Οι εθελοντές εντός του σταδίου δήλωσαν πως «... βρισκόμαστε μέσα στο Καλλιμάρμαρο, παρακολουθώντας μια ιστορική διαδρομή και συμμετέχουμε προσφέροντας τις υπηρεσίες μας». Τα συναίσθημα εντός του γηπέδου ήταν έντονα που δεν επέτρεπαν στους εθελοντές να επηρεαστούν από οποιονδήποτε άλλο παράγοντα.

Οι παρατηρήσεις όμως των εθελοντών κατά την διαδρομή διαφοροποιούνται. Η κατανομή τους δεν θεωρήθηκε επαρκής με αποτέλεσμα την δυσανασχέτησή τους. Αναφέρουν «κάποιες ομάδες ατόμων βρίσκονταν σε διαρκή εγρήγορση ώστε να προσφέρουν κατά τις κρίσιμες ώρες και σε άλλα πόστα εκτός από το αρχικό που τους είχε ανατεθεί, ενώ άλλες ομάδες ατόμων παρέμεναν σταθερά σε ένα σημείο. Η επιλογή των ατόμων ήταν τυχαία από τους ομαδάρχες».

Υπήρξαν όμως και άλλοι τομείς που τους προβλημάτισαν. Διαπιστώθηκαν διακρίσεις, καθώς εθελοντικά συμμετέχουν και άτομα τρίτης ηλικίας τα οποία δεν έχουν κυρίως την σωματική ικανότητα να προσφέρουν τις υπηρεσίες τους κατά την διαδρομή. Επίσης αναφέρουν και ομαδικές αποχωρήσεις που προκάλεσαν σύγχυση αφήνοντας πόστα κενά με αποτέλεσμα την δυσλειτουργία σε άλλα πόστα.

Δυσλειτουργίες όμως παρατηρήθηκαν και από τους δρομείς, όχι όμως σε απολυτό βαθμό. Ακουστήκαν απόψεις όπως «...για τα ελληνικά δεδομένα ήταν όλα εξαιρετικά...» και «δεν μπορώ να σκεφτώ κάτι που με απογοήτευσε ως δρομέα». Από την άλλη πλευρά όμως ακουστήκαν και απόψεις όπως «...στον φετινό Μαραθώνιο ήταν αρκετές οι λιποθυμίες των αθλητών, λόγω καιρικών φαινομένων, και εκτός του σταδίου η ιατρική περίθαλψη ήταν ελάχιστη με αποτέλεσμα να βοηθάμε και εμείς... ». Ο χώρος της αποθεραπείας θεωρήθηκε ανύπαρκτος. Η άποψη αυτή έρχεται σε αντίθεση με τα αναρτημένα δεδομένα στην επίσημη σελίδα της διοργάνωσης, διότι υπήρχε χώρος αποθεραπείας απέναντι ακριβώς από την έξοδο του σταδίου.

Ενώ η μεταφορά των εγγράφων από το Ζάππειο στις εγκαταστάσεις του Άγιου Κόσμου τους δυσαρέστησε λόγω της απόστασης αλλά και για πολιτισμικούς και τουριστικούς λόγους «...ήταν πολύ μακριά από το κέντρο της Αθήνας και μακριά από πολιτιστικούς και ιστορικούς χώρους, με αποτέλεσμα να μην δίνεται στον τουρίστα-δρομέα η ευκαιρία να ανακαλύψει την ιστορία και τα μνημεία μας...». Συνεχίζουν αναφέροντας τις εμπειρίες τους από το εξωτερικό «όσες φορές έχουμε συμμετάσχει στο εξωτερικό δεν απομακρυνθήκαμε ποτέ από ιστορικούς χώρους για λόγους προβολής...»

Σχόλια έγιναν επίσης και για την πολυκοσμία εκτός του σταδίου. Όπως αναφέρουν μετά την έξοδο τους από το στάδιο και στην προσπάθεια να πάρουν τα προσωπικά τους αντικείμενα, η πληθώρα του κόσμου δυσκόλευε την διαδικασία με αποτέλεσμα την καθυστέρηση τους.

Όσον αφορά το στάδιο, τους περισσότερους τους παραξένεψε η αλλαγή της εισόδου από την αριστερή πλευρά λόγω συνήθειας και ανέφεραν επίσης την μη άρτια εφαρμογή της ράμπας που είχε κατασκευαστεί, με αποτέλεσμα δημιουργία κενού, το οποίο προκάλεσε αρκετές πτώσεις αθλητών.

Δεν παρέλειψαν όμως να συγκρίνουν την εμπειρία τους με προηγούμενες διοργανώσεις. «Τα πρώτα χρόνια της διοργάνωσης δεν υπήρχαν αποδυτήρια, το οποίο προκαλούσε δυσκολίες κυρίως στις γυναίκες... οι συμμετοχές ήταν πολύ λιγότερες οπότε και η οργάνωση ήταν η ανάλογη». Συγκρίσεις όμως έγιναν και με Μαραθώνιους του εξωτερικού, όπου τα υποκείμενα με εμπειρία διέκριναν και εκεί δυσλειτουργίες όχι όμως με τον ίδιο αντίκτυπο. Εκτός από τις λεπτομέρειες που ανέφεραν, ήταν στο σύνολο τους ευχαριστημένοι.

VI. A.4. Οι Βελτιώσεις για την διοργάνωση του Κλασσικού Μαραθωνίου της Αθήνας

Όσον αφορά τις βελτιώσεις και οι τρεις πλευρές ήταν καταϊγιστικές. Οι απόψεις ποίκιλαν και διχαστήκαν ξανά. Όλοι όμως θέλουν να δουν τον Μαραθώνιο της Αθήνας ως την καλύτερη αθλητική διοργάνωση στον κόσμο. Οι ερωτήσεις των εθελοντών και των δρομέων βασιστήκαν στις λεπτομέρειες που διέκριναν από τις εμπειρίες τους, ενώ οι ερωτήσεις στον φορέα ήταν θεωρητικές ώστε να εξυπηρετηθεί ο σκοπός του ερευνητή, για την χρήση δηλαδή ποιοτικών μοντέλων και εργαλείων μέτρησης αθλητικών υπηρεσιών.

Και οι τρεις προηγούμενοι παράγοντες χρήζουν βελτιώσεων και είναι αλληλεξαρτώμενοι. Για την ανάλυση όμως του συγκεκριμένου παράγοντα ζητήθηκε από όλα τα υποκείμενα να συγκεκριμενοποιήσουν τις απόψεις τους, σε σημεία που χρήζουν άμεσης βελτίωσης και αποτελούν ορόσημο της διοργάνωσης. Μάλιστα, παρατηρήθηκε ότι τα υποκείμενα εξέφρασαν αντικρουόμενες απόψεις, όπως η διαφήμιση. Για κάποιους ήταν ικανοποιητική, ως κίνητρο συμμετοχής για τους εθελοντές σε σημείο να ορίζουν κάποιους περιττούς, άλλα υποκείμενα όμως ανέφεραν τα κενά που δημιουργήθηκαν σε stand της διαδρομής κατά τις ομαδικές αποχωρήσεις εθελοντών, ή την εντός του σταδίου μεταφορά group εθελοντών, ώστε να καλύψουν θέσεις που την συγκεκριμένη χρονική στιγμή χρειάζονταν ενίσχυση. Ενώ η άποψη των δρομέων είναι και αυτή αντικρουόμενη. Όπως προαναφέρθηκε για το χώρο της αποθεραπείας, στην επίσημη σελίδα αναγράφεται ακριβώς το σημείο αποθεραπείας, ενώ από τους δρομείς ονομάστηκε ως χώρος ανύπαρκτος.

Οι εθελοντές από την σκοπιά τους εστίασαν στην εκπαίδευση. Εκτός από την ελάχιστη και «επί τόπου» εκπαίδευση τέθηκε και το ζήτημα της επιλογής των ατόμων. Η διοργάνωση είναι έντονη και απαιτητική, θα πρέπει λοιπόν να πλαισιώνεται από άτομα με πειθαρχία και έντονο συναίσθημα προσφοράς. Παρατηρήθηκαν συμπεριφορές αυτοπροβολής και έλλειψης ομαδικότητας τα οποία προκάλεσαν δυσαρέσκεια. Για αυτό τον λόγο τα υποκείμενα κατέληξαν «... ίσως για κάποιες θέσεις -τις πιο καίριες- να πρέπει να διεξάγονται συνεντεύξεις εθελοντών, ώστε να τοποθετηθούν όλοι στις καταλληλότερες, βάση της εμπειρίας τους και της συμπεριφοράς τους».

Θίχθηκε επίσης και ο τομέας των παροχών από την διοργάνωση προς τους εθελοντές. Αναφέρουν, «οι παροχές, όπως ένα διάλειμμα, ήταν καθαρά στην διακριτική ευχέρεια του ομαδάρχη». Επίσης συμπληρώνουν, «θα θέλαμε κάτι παραπάνω και εμείς από την διοργάνωση, όχι κάτι υλικό, ίσως μια καλύτερη ενημέρωση.... ». Η εστίαση τους λοιπόν επικεντρώνεται στη εκπαίδευση και στον εξοπλισμό τους ώστε να έχουν τα μέσα να δίνουν τον καλύτερο εαυτό τους. «Ο Μαραθώνιος αποτελεί και για εμάς μια συνήθεια, ή εξάρτηση καλύτερα. Το μόνο που θα θέλαμε σ αυτή την εμπειρία ζωής είναι οι συνθήκες να είναι λίγο ευκολότερες και για μας».

Προτείνουν επίσης, την ομαδοποίηση των εθελοντών σε δυο γκρουπ και αλλαγή «βάρδιας» μετά από κάποια ώρα, ώστε να μπορούν όλοι να έχουν καλή διάθεση διότι η

κούραση είναι ένας προσωπικός παράγοντας που μπορεί να επηρεάσει τον καθένα ξεχωριστά, στο σύνολο όμως μπορεί να επηρεάσει την εικόνα της διοργάνωσης.

Οι δρομείς από την σκοπιά τους δίνουν διαφορετικούς προσανατολισμούς στις βελτιώσεις. Όλοι συμφωνούν πως «η διοργάνωση από το 2004 και έπειτα μας εκπλήσσει κάθε χρόνο και περισσότερο. Το αποκορύφωμα ήταν η διοργάνωση του 2010 όπου και εορταστήκαν τα 2.500 χρόνια από την μάχη του Μαραθώνα». Οι συνεχώς αυξανόμενες συμμετοχές και κυρίως Ελλήνων δρομέων τους ενθουσιάζει «κάποτε τρέχαμε 300 δρομείς, σήμερα τρέχεις μέσα σε ένα ποτάμι ανθρώπων...».

Οι προτάσεις τους για την βελτίωση επικεντρώθηκαν στο στάδιο και κυρίως στην είσοδο όπου διαπιστώθηκαν τεχνικά προβλήματα με πτώσεις αθλητών, και στην έξοδο όπου «αθλητές και θεατές ήταν μπερδεμένοι εξαιτίας του μικρού χώρου». Επίσης, στην καλύτερη ενημέρωση των εθελοντών, για τα «θέλω» των δρομέων κατά την διαδρομή. Παραδείγματος χάριν, οι δρομείς αναφέρουν «...τα περισσότερα σφουγγάρια ήταν στεγνά και όλα τα μπουκαλάκια ανοιγμένα, υπάρχουν και δρομείς που τα θέλουν κλειστά γιατί μπορεί να τα κρατήσουν μέχρι τον επόμενο σταθμό...». Καθώς η ποικιλομορφία χαρακτηρίζει τα υποκείμενα της διεξαγωγής των συνεντεύξεων και ο καθένας τους αποτελεί μονάδα με διαφορετικά «θέλω» και «πιστεύω» για τις λεπτομέρειες της διοργάνωσης, σίγουρα έχουν εστιάσει σε λεπτομέρειες ασήμαντες αλλά και σημαντικές. Όλοι όμως εξέφρασαν την άποψη τους για την βελτίωση της διοργάνωσης και κυρίως τις λεπτομέρειες που κάνουν την διαφορά.

Η θέση του στελέχους όσον αφορά τις βελτιώσεις ήταν απόλυτη, «θέλουμε ο Μαραθώνιος να είναι ο καλύτερος στον κόσμο και ο στόχος αυτός δεν είναι θεωρητικός. Είναι απόλυτα πρακτικός. Δεν λείπει τίποτα από την αγορά της Αθήνας και της Ελλάδας αλλά και από το περιβάλλον που αναπτύσσεται που να απαγορεύει από την διοργάνωση να φτάσει στην κορυφή του κόσμου. Εκεί πρέπει να φτάσει, το ερώτημα είναι το πότε...».

Η ιδέα κατασκευής ενός μοντέλου μέτρησης ποιότητας δεν πέρνα απαρατήρητη διότι «...θα βοηθήσει ώστε να δούμε που είμαστε και που είναι οι αδυναμίες μας...».

Συνεχίζοντας με τις βελτιώσεις και σε ερώτηση πιστοποίησης από κάποιο διεθνή οργανισμό είναι καταφατικός «...η ποιότητα είναι το Α και το Ω σε τέτοιες διοργανώσεις. Ο ικανοποιημένος πελάτης-δρομέας και ο φίλαθλος, μεταδίδει mouth to mouth την εμπειρία...». Αναφέρει επίσης πως «είναι αναγκαία πια η πιστοποίηση αλλά και η εικόνα

της διοργάνωσης όσον αφορά την αποδοχή της...». Πιστεύει πως «το ISO και το EFQM αποτελούν μηχανισμούς ελέγχου στοιχείων για τις λεπτομέρειες που οδηγούν στην τελική ποιοτική οργάνωση».

Δυστυχώς στην μέχρι τώρα διοργάνωση δεν έχει χρησιμοποιηθεί κάποιο γνωστό μοντέλο εργαλείο μέτρησης ποιότητας, η διάθεση όμως του στελέχους είναι θετική στην ιδέα ώστε ο Μαραθώνιος να φτάσει εκεί που αξίζει.

VII. ΣΥΖΗΤΗΣΗ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Συζήτηση- Ερμηνεία Αποτελεσμάτων

Στο τελευταίο αυτό κεφάλαιο της ερευνητικής μελέτης, διεξάγεται η συζήτηση, η ερμηνεία των αποτελεσμάτων και τα συμπεράσματα του ερευνητή καθώς και η πρόταση για μελλοντική έρευνα.

Σκοπός της ερευνητικής μελέτης ήταν να διαπιστωθεί πόσο η χρήση ή η κατασκευή ενός εργαλείου μέτρησης της ποιότητας θα προσδώσει στην διοργάνωση την βοήθεια, μέσω των μετρήσιμων αποτελεσμάτων, ώστε να εξαλειφθούν οι δυσλειτουργίες που παρατηρήθηκαν αλλά και οι περαιτέρω βελτιώσεις της διοργάνωσης με σκοπό ο Κλασσικός Μαραθώνιος της Αθήνας να αποτελέσει το κορυφαίο αθλητικό γεγονός παγκοσμίως.

Ως δευτερεύοντα ερωτήματα, τέθηκαν η αλλαγή της φιλοσοφίας των φορέων προς την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και στην συνέχεια η χρήση ενός μοντέλου- βραβείου ποιότητας όπως το ISO και το EFQM.

Σε σχετική ερώτηση στο ηγετικό στέλεχος της διοργάνωσης για την χρήση ενός εργαλείου μέτρησης της ποιότητας, αναφέρθηκε πως δεν έχει χρησιμοποιηθεί κάποιο. Βάση της έρευνας του μελετητή στην βιβλιογραφία, οι ερευνητές και συγγραφείς, για την διεξαγωγή των συμπερασμάτων τους, χρησιμοποιούν κάποιο εργαλείο μέτρησης ποιότητας ή κατασκευάζουν ένα νέο. Η πληθώρα των υπηρεσιών που απαρτίζουν την καθημερινότητα των πολιτών, τους οδηγεί σε κατασκευή νέων εργαλείων μέτρησης, προσαρμοσμένα στους καθοριστικούς παράγοντες της κάθε παρεχόμενης υπηρεσίας, αναφορικά με τον τομέα της, με τον χώρο διεξαγωγής της και τις ανάγκες των πελατών που ικανοποιεί.

«Πρέπει, φυσικά, να αξιολογηθούν οι αντιλήψεις των πελατών, για την ποιότητα των χαρακτηριστικών της υπηρεσίας» (Grönroos, 2007, σελ. 83). Τα εργαλεία μέτρησης της ποιότητας αποδεικνύουν στον κύριο πάροχο, της κάθε υπηρεσίας πόσο μπορεί να απέχει η ποιοτική, κατ'αυτόν, υπηρεσία, σε αντίθεση με την άποψη που μπορεί να έχει ο καταναλωτής.

Η ισορροπία της έννοιας της ποιότητας στις υπηρεσίες είναι λεπτή διότι μπορεί να επηρεαστεί και να ονομαστεί μη ποιοτική εξαιτίας των υποκειμενικών απόψεων των πελατών της. Σε αυτό ακριβώς το σημείο εμπλέκεται και η συμβολή των εργαλείων μέτρησης της ποιότητας. Αποδεικνύουν με μετρήσιμα αποτελέσματα, τα όποια συνήθως δεν μπορούν να αναιρεθούν, και εφόσον έχουν χρησιμοποιηθεί οι κατάλληλες διαστάσεις προς εξέταση, την αντίληψη των πελατών.

Πέρα από αυτό, μέσα από τα εργαλεία μπορούν να προκύψουν οι δυσλειτουργίες ή τα αρνητικά στοιχεία ενός οργανισμού ή ακόμα και μια νέα ιδιαίτερη και καινοτόμα ιδέα, η οποία να ορίσει τον πάροχο της εκάστοτε υπηρεσίας, ηγέτη στον τομέα του.

Όσον αφορά τις αθλητικές υπηρεσίες, η έρευνα της βιβλιογραφίας, αποκάλυψε την χρήση εργαλείων μέτρησης ποιότητας σε όλους τους αθλητικούς χώρους παγκοσμίως. Τα γυμναστήρια και τα κέντρα αναψυχής κατέχουν εξέχουσα θέση, στις έρευνες αυτές, ως κέντρα μαζικού αθλητισμού. Οι συγγραφείς προχωρούν από το γενικό προς το ειδικό διεξάγοντας έρευνες σε αθλητικά σωματεία, στον επαγγελματικό αθλητισμό, στους θεατές ακόμα και στις παρεχόμενες υπηρεσίες του ενδοκολλεγιακού αθλητισμού στην Αμερική. Εκτός όμως από την χρήση των εργαλείων μέτρησης, στην έρευνα της βιβλιογραφίας βρέθηκε, πως στην Ισπανία χρησιμοποιούνται οι διαστάσεις του EFQM για την βελτίωση των παρεχομένων υπηρεσιών στους αθλητικούς χώρους.

Καθώς λοιπόν όλοι οι εξωτερικοί παράγοντες της διοργάνωσης, η ιστορική διαδρομή, οι καιρικές συνθήκες, οι εγκαταστάσεις, τα εξωτερικά events που την πλαισιώνουν, η αύξηση των συμμετοχών των δρομέων και των εθελοντών, η αποδοχή πλέον του κοινού της Αθήνας και στην συνέχεια του πανελληνίου, όπως και οι εσωτερικοί στόχοι της διοργάνωσης «... θέλουμε ο Μαραθώνιος της Αθήνας να είναι ο καλύτερος στον κόσμο...» υποστηρίζει το στέλεχος, οδηγούν στην χρήση ενός εργαλείου μέτρησης των παρεχομένων υπηρεσιών. Επίσης, την στιγμή που χρησιμοποιούνται πιλοτικά το EFQM και το ISO σε μια ευρωπαϊκή χώρα, ίσως μέσω benchmarking να χρησιμοποιηθεί και στην Ελλάδα.

Η θέση όμως του μελετητή είναι να χρησιμοποιηθεί ή να κατασκευαστεί ένα νέο εργαλείο μέτρησης ποιότητας. Και αυτό γιατί η προσωπική επαφή που είχε με τους δρομείς και τους εθελοντές, έδωσε στοιχεία που ίσως από τους φορείς να μην γίνονται αντιληπτά ή να γίνονται αντιληπτά αλλά για άλλους λόγους, παραδείγματος χάριν οικονομικούς, να μην μπορούν να πραγματοποιηθούν.

Το σύνολο των υποκειμένων και των δυο focus groups είναι δρομείς με πολυετή εμπειρία στις μεγάλες αποστάσεις ενώ οι εθελοντές συμμετέχουν τουλάχιστον μια δεκαετία κατά μέσο όρο στην διοργάνωση. Και τα δυο σύνολα των ατόμων, διέπονται από έντονα συναισθήματα όσον αφορά την διοργάνωση, ο καθένας για δικούς του λόγους. Οι δρομείς διότι συμμετέχουν σε μια Μαραθώνια διαδρομή, με ιστορική σημασία μέσα στην χώρα τους και οι εθελοντές διότι μπορούν να προσφέρουν τις υπηρεσίες τους σε «υπερανθρώπους» όπως ονομάζουν τους μαραθωνοδρόμους.

Ομοφώνως υποστηρίζουν πως θέλουν ο Κλασσικός Μαραθώνιος να καταταχτεί στα καλύτερα αθλητικά γεγονότα ετησίως διότι «... δεν μας λείπει τίποτα, σε σχέση με άλλες χώρες...» και εκτός από αυτό, η διαδρομή αποτελεί σημαντικό κομμάτι της ιστορίας μας, το οποίο προκαλεί συναισθήματα δέους και συγκίνησης.

Όσον αφορά τα δευτερεύοντα ερωτήματα που δημιουργήθηκαν στον μελετητή, για την αλλαγή της φιλοσοφίας ως προς την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αλλά και την πιστοποίηση ή την βράβευση της, η χρήση ενός ποιοτικού μοντέλου πως το ISO και το EFQM, το στέλεχος ήταν θετικό. Σε αρχική ερώτηση για την ποιότητα και την πρόσφορα της στην διοργάνωση απαντά «... η ποιότητα είναι το Α και το Ω σε τέτοιες διοργανώσεις. Ο ικανοποιημένος δρομέας και φίλαθλος μεταδίδει mouth-to-mouth την εμπειρία. Η ποιότητα είναι το Α και το Ω για την συνέχιση και την έντονη συμμετοχή».

Ο όρος ποιότητα απασχολεί ερευνητές, συγγραφείς και εταιρείες. Πλέον ο καταναλωτής δεν αποζητά κάτι που να μην είναι ποιοτικό. Βεβαία η αντίληψη της ποιότητας υπόκειται στον υποκειμενισμό των καταναλωτών και γι' αυτόν τον λόγο ποικίλουν οι ορισμοί της. Ο κάθε ορισμός της εξυπηρετεί και διαφορετικό σκοπό. Οι ανάγκες των καταναλωτών οδηγούν και σε χρήση διαφορετικού ορισμού, ανάλογα με την υπηρεσία ή το προϊόν. Όλοι όμως καταλήγουν πως η ποιότητα είναι αυτή που προσδίδει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε όλους τους τομείς.

Καθώς λοιπόν η ποιότητα στο σύνολο της αποτελεί μοχλό κερδοφορίας, και παγκοσμίως χρησιμοποιείται η φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, με κινητήριο δύναμη την ποιότητα σε όλα τα επίπεδα του κάθε οργανισμού, μέσα στα πλαίσια της ερευνητικής μελέτης δημιουργήθηκε στον ερευνητή το ερώτημα εάν η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας θα μπορούσε να συμβάλλει στην διοργάνωση.

Η αλλαγή της φιλοσοφίας ενός οργανισμού είναι μακροπρόθεσμη και ενίοτε δύσκολη. Οι βασικές αρχές της είναι τρεις (3), η εστίαση στις ανάγκες του πελάτη, η συνεχής βελτίωση των διαδικασιών και η πλήρης συμμετοχή όλων των μελών της αναφέρει ο Ζαβλανός (2002, σελ. 483).

Σε θεωρητικό επίπεδο και από την εμπειρία που απέκτησε ο ερευνητής κατά την διεξαγωγή της μελέτης και κυρίως με την επαφή με μέλη της διοργάνωσης, εσωτερικά και εξωτερικά, η συγκεκριμένη φιλοσοφία θα μπορούσε να προσφέρει στα επιθυμητά αποτελέσματα.

Ο Ζαβλανός (2006, σελ. 30) την ορίζει ως «αμοιβαία συνεργασία όλων των ατόμων μέσα στον οργανισμό με στόχο την παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών που ικανοποιούν τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών».

Το κύριο ενδιαφέρον του στελέχους είναι ο ικανοποιημένος πελάτης-δρομέας ως τελικός αποδέκτης της υπηρεσίας του Μαραθωνίου. Ενώ πληρούνται από την σκοπιά του ερευνητή, 2 από τις 3 βασικές αρχές, η εστίαση στον πελάτη και η συνεχής βελτίωση, και αυτό αποδεικνύεται από τα λεγόμενα των δρομέων «... από το 2004 και έπειτα υπάρχει μια συνεχόμενη βελτίωση». Όσον αφορά την τρίτη αρχή, την πλήρη συμμετοχή όλων των μελών δηλαδή, δεν τέθηκε κάποιο συγκεκριμένο ερώτημα στο στέλεχος προς απάντηση, οπότε ο ερευνητής δεν μπορεί να εκφέρει άποψη.

Σχετικά με το ερώτημα για την εφαρμογή ποιοτικών μοντέλων, όπως το ISO και το EFQM αλλά και για το ενδιαφέρον βράβευσης, το ηγετικό στέλεχος απαντά «... το ISO και το EFQM αποτελούν στην ουσία μηχανισμούς ελέγχου στοιχείων για τις λεπτομέρειες που οδηγούν στην τελική ποιοτική οργάνωση..... είναι αναγκαία η πιστοποίηση αλλά και η εικόνα της διοργάνωσης ως αποδοχή».

Η πιστοποίηση του ISO αποτελεί έναν οδηγό κανόνων και απαιτήσεων. Επίσης, οι διαφορετικές σειρές του ISO εστιάζουν σε διαφορετικούς τομείς. Για την πιστοποίηση επιβάλλεται στους οργανισμούς να μεταβούν σε διαφορετικές φιλοσοφίες από αυτές που είχαν υιοθετήσει. Η εφαρμογή του, έχει μακροπρόθεσμο χρονικό ορίζοντα, καθώς οι αλλαγές επηρεάζουν όλους τους τομείς και σε ορισμένες περιπτώσεις σε μεγάλο βαθμό. Τα αποτελέσματα όμως όπως τα αναφέρει ο Srivastav (2010) είναι η παρακίνηση του προσωπικού και η βελτιωμένη οργανωτική αποδοτικότητα.

Το EFQM από την άλλη πλευρά χρησιμοποιεί εννέα (9) κριτήρια δυο κατηγοριών. Στους διαμορφωτές (5 κριτήρια) και στα αποτελέσματα (4 κριτήρια). Τα κριτήρια των διαμορφωτών αφορούν στο «τι» και «πως» κάνει ο οργανισμός, ενώ τα αποτελέσματα ελέγχουν τις επιτυχίες του. Μέσω του EFQM αξιολογείται ο κάθε οργανισμός κυρίως από τα εξωτερικά εμπλεκόμενα μέλη του όπως οι πελάτες, οι εργαζόμενοι, οι μέτοχοι, το κράτος και η κοινωνία.

Όπως προαναφέρθηκε το ISO ως σύστημα ελέγχου ποιότητας των αθλητικών υπηρεσιών, χρησιμοποιείται στην Ισπανία με ποσοστό συμμετοχής 26%. Ο Pardo (2003) υποστηρίζει πως είναι απαραίτητες και οι διαστάσεις του EFQM καθώς επιτρέπουν στους εμπλεκόμενους φορείς την παρατήρηση της ποιότητας. Το EFQM ως σύστημα ελέγχου των ποιοτικών αθλητικών υπηρεσιών χρησιμοποιείται επίσης στην Ισπανία με ποσοστό συμμετοχής 23%.

Η άποψη του ερευνητή για τα τρία (3) αυτά ερωτήματα είναι αρχικά η υιοθέτηση της φιλοσοφίας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, ώστε όλοι οι φορείς της διοργάνωσης να έρθουν σε τριβή με τις διαδικασίες που απαιτούνται ώστε να μπορούν να εξελιχθούν με τις νέες πιθανές προσαρμογές. Η πρόταση αυτή δεν είναι απόλυτα θεωρητική διότι οι περισσότεροι φορείς της διοργάνωσης έχουν την απαραίτητη τεχνογνωσία από την διοργάνωση των Ολυμπιακών Αγώνων του 2004 στην Ελλάδα. Όσον αφορά τις πιστοποιήσεις, άπτεται στους φορείς. Το κάθε ποιοτικό μοντέλο- βραβείο έχει τα δικά του πλεονεκτήματα και μειονέκτημα, αναφορικά με τον κάθε οργανισμό που ενδιαφέρεται να πιστοποιηθεί. Η εφικτότητα και η επιλογή είναι εσωτερικό ζήτημα της διοργάνωσης.

Συμπεράσματα

Το κεφάλαιο αυτό περιέχει τα τελικά συμπεράσματα του ερευνητή, μετά την ανάλυση των αποτελεσμάτων και σε σχέση με τα ερευνητικά πεδία που τέθηκαν στην εισαγωγή της παρούσας ερευνητικής μελέτης.

Πεδίο 1^ο: Οι αρχές της Διοίκησης Υπηρεσιών χρησιμοποιούνται αποτελεσματικά και αποδοτικά για την διεξαγωγή της διοργάνωσης:

Η Διοίκηση Υπηρεσιών αποτελείται από έξι βασικές αρχές: την εξίσωση του κέρδους με την λογική της επιχείρησης, την εξουσία που λαμβάνει αποφάσεις, την

οργανωτική εστίαση, τον εποπτικό έλεγχο, τα συστήματα ανταμοιβών και την εστίαση μέτρησης.

Ως αθλητική λοιπόν υπηρεσία, η διοργάνωση του Κλασσικού Μαραθωνίου της Αθήνας υπόκειται στις έξι αυτές αρχές. Από τα αποτελέσματα της ανάλυσης των δεδομένων δεν πληρούνται όλες οι αρχές, και κυρίως η εστίαση μέτρησης. Όπως αναφέρει ο Grönroos (1990), στην εστίαση μέτρησης ότι ανταμείβεται αρχικά θα πρέπει να μετρηθεί, η μετρήσιμη επιτυχία προέρχεται από την ικανοποίηση του πελάτη και την ολική ποιότητα ακόμα και στα κατώτατα στρώματα εργασίας. Στην παρούσα ερευνητική μελέτη παρουσιάστηκαν δυσλειτουργίες από τους τελικούς αποδεκτές της υπηρεσίας, όλων των ειδών και σε όλο το εύρος της.

Συμπεραίνει λοιπόν ο ερευνητής πως δεν υπάρχει μηχανισμός για την εστίαση μέτρησης, διότι οι πελάτες δεν ήταν απόλυτα ικανοποιημένοι και το προσωπικό δεν ανταμείφθηκε κατάλληλα, αναφέρουν «... θα θέλαμε και εμείς κάτι παραπάνω, όχι υλικό...». Επίσης, μέσα στις λειτουργίες της διοίκησης υπηρεσιών ισχύει ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση, ζήτημα που επίσης προβλημάτισε τους εθελοντές για θέσεις που τέθηκαν σε άτομα που δεν μπορούσαν να ανταποκριθούν. Η ανταμοιβή βέβαια, είναι υποκειμενικός παράγοντας, αλλά η αναφορά τους σε έλλειψη εκπαίδευσης και εξοπλισμού κατά την διεξαγωγή την διοργάνωσης είναι σημαντικοί παράγοντες για την διοίκηση υπηρεσιών.

Η αποτελεσματικότητα των αρχών είναι εμφανής, διότι αν και παρατηρήθηκαν οι δυσλειτουργίες οι πελάτες-δρομείς ανέφεραν «.... για τα ελληνικά δεδομένα, ήταν εξαιρετική...» και στο σύνολο τους ήταν ικανοποιημένοι. Η αποδοτικότητα από την άλλη πλευρά, δεν μπορεί να αμφισβητηθεί διότι, σε μια σειρά ετών η διοργάνωση παρουσιάζει κατακόρυφη αύξηση συμμετοχών, δρομέων και εθελοντών, αλλά και εξέλιξης της, με νέα δρώμενα να την πλαισιώνουν, σε θεωρητικό όμως πάντα επίπεδο και από την παρατήρηση του ερευνητή. Είναι όμως μετρήσιμη;

Πεδίο 2^ο: Ο ρόλος της ποιότητας, μέσω της φιλοσοφίας της και των βραβείων της, μπορεί να είναι καθοριστικός για τις βελτιώσεις της διοργάνωσης ώστε να καταταχθεί στα κορυφαία αθλητικά γεγονότα ετησίως;

Αυτό το πεδίο αποτέλεσε, ουσιαστικά, και το κίνητρο του ερευνητή για την διεξαγωγή της παρούσας μελέτης. Καθώς η ποιότητα ως έννοια, με την φιλοσοφία της

(Διοίκηση Ολικής Ποιότητας), τα βραβεία της (ISO & EFQM), αλλά και τα εργαλεία μέτρησης της απασχολεί τόσο τον ακαδημαϊκό όσο και τον βιομηχανικό τομέα.

Είναι γνωστό πως η ποιότητα, εάν χρησιμοποιηθεί ορθά μπορεί να δώσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στον χώρο των υπηρεσιών και στην συγκεκριμένη περίπτωση όπου όλα τα εμπλεκόμενα μέλη της διοργάνωσης, φορείς δρομείς και εθελοντές, θέλουν τον Κλασσικό Μαραθώνιο της Αθήνας στην κορυφή των αθλητικών γεγονότων.

Βάση των λεγόμενων του στελέχους η ποιοτική υπηρεσία παίζει καθοριστικό ρόλο για την διοργάνωση, διότι μέσω των ικανοποιημένων πελατών της, των δρομέων, μεταδίδεται από «στόμα σε στόμα» σε όλους του δυνητικούς συμμετέχοντες και μακροπρόθεσμα θα οδηγήσει σε καθολική αποδοχή της.

Ο όρος της ποιότητας είναι αποδεκτός από τον φορέα και η βράβευση της διοργάνωσης αναγκαία για το κύρος της και την ανάδειξη της. Ωστόσο, για να υπαχθεί η διοργάνωση σε καθεστώς πιστοποίησης ή βράβευσης θα πρέπει να επέλθουν σημαντικές αλλαγές στις εσωτερικές λειτουργίες της και διαδικασίες της σε βάθος χρόνου. Όλοι οι φορείς της, είναι κάτοχοι της τεχνογνωσίας, ικανοί και ευέλικτοι να προσαρμοστούν άμεσα στις αλλαγές που θα προκύψουν εφόσον αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για τις βελτιώσεις και την συνεχή ανάπτυξη της.

Η χρήση ποιοτικών μοντέλων βραβείων γίνεται ήδη σε αθλητικούς χώρους σε μια άλλη Ευρωπαϊκή χώρα η οποία αναγνώρισε το όφελος τους. Είναι άγνωστο βέβαια στον ερευνητή το χρονικό διάστημα προσαρμογής που χρειάστηκε αλλά και τα τελικά αποτελέσματα τους. Ίσως η βράβευση να αποτελεί έναν μακροπρόθεσμο στόχο για την διοργάνωση και εφόσον «εξοπλιστεί» με τα κατάλληλα μέσα, ώστε να εξαλειφθούν οι δυσλειτουργίες που παρατηρήθηκαν κατά την διεξαγωγή της μελέτης.

Πεδίο 3^ο: Είναι η κατασκευή ή η χρήση ενός υπάρχοντος εργαλείου μέτρησης της ποιότητας επιθυμητή και εφικτή από τους φορείς της διοργάνωσης:

Τα εργαλεία μέτρησης της ποιότητας θεωρούνται απαραίτητα μέσα πλέον ώστε να επέλθει η ισορροπία μεταξύ της παρεχόμενης ποιοτικής υπηρεσίας και της αντιλαμβανόμενης ποιοτικής υπηρεσίας για τον πελάτη. Για κάθε χώρο παρεχόμενης υπηρεσίας, κατασκευάζονται πια εργαλεία μέτρησης με κυρία βάση το SERVQUAL το οποίο προτάθηκε από τους Berry, Parasuraman και Zeitham την δεκαετία του 1980.

Αν και αποτέλεσε και αποτελεί την βάση των εργαλείων μέτρησης παρεχόμενης ποιοτικής υπηρεσίας, στην πορεία της εξέλιξης του, οι διάφοροι ερευνητές κατασκεύασαν νέα εργαλεία, προσαρμοσμένα στις ανάγκες των πελατών που δραστηριοποιούνται σε διαφορετικούς χώρους παροχής υπηρεσιών.

Το ίδιο ισχύει και για τις αθλητικές υπηρεσίες. Η ποιότητα ως έννοια και ως αντίληψη επηρέασε και επηρεάζει την αθλητική βιομηχανία, με αποτέλεσμα οι ερευνητές να στρέφονται και στην ποιότητα των αθλητικών υπηρεσιών. Οι ποικιλομορφία των αθλητικών υπηρεσιών οδηγεί σε νέα εργαλεία προσαρμοσμένα στις υπηρεσίες που παρέχει ο κάθε χώρος αλλά και τις ανάγκες των πελατών που ικανοποιούνται.

Ο Κλασικός Μαραθώνιος της Αθήνας αποτελεί μια ταχύτητα αναπτυσσόμενη υπηρεσία. Το κύριο ενδιαφέρον των φορέων είναι στην ποιοτική υπηρεσία, δεν έχει χρησιμοποιηθεί όμως εργαλείο μέτρησης της ποιότητας ούτε έχει κατασκευαστεί για την εξαγωγή μετρήσιμων αποτελεσμάτων. Η χρήση ή η κατασκευή ενός τέτοιου εργαλείου είναι επιθυμητή όπως αναφέρει το στέλεχος «... πρέπει να δούμε που είμαστε και που είναι οι ανάγκες μας...». Καθώς λοιπόν υπάρχει η διάθεση είτε της χρήσης είτε της κατασκευής, η εφικτότητα είναι σχετικός παράγοντας, διότι πλέον υπάρχει η τεχνογνωσία και οι υποδομές.

Η χρήση ενός εργαλείου μέτρησης της παρεχόμενης υπηρεσίας, εκτός από αναγκαία από την θέση του ερευνητή, για την πληρότητα των βασικών αρχών της διοίκησης υπηρεσιών, μπορεί να αποτελεί και το εφαλτήριο για την διεκδίκηση, μακροπρόθεσμα, της διοργάνωσης ενός βραβείου ποιότητας.

Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Καθώς αναλύθηκαν τα στοιχεία που δόθηκαν από τρεις (3) διαφορετικές οπτικές γωνίες της διοργάνωσης του Κλασικού Μαραθωνίου της Αθήνας, η εστίαση του ερευνητή είναι στο κομμάτι της εκπαίδευσης, της ενημέρωσης και των τεχνικών λεπτομερών που επηρεάζουν τους δρομείς- πελάτες.

Η εκπαίδευση αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την Διοίκηση Υπηρεσιών. Όλα τα δείγματα που χρησιμοποιήθηκαν παρουσίασαν δυσλειτουργία και κυρίως οι εθελοντές, που αποτελούν τους εργαζομένους της πρώτης γραμμής στην συγκεκριμένη διοργάνωση.

Οι τεχνικές λεπτομέρειες προκάλεσαν δυσαρέσκεια στους δρομείς, οι λεπτομέρειες αυτές ίσως να υπόκεινται στους οικονομικούς πόρους της διοργάνωσης, που όμως δεν αποτελούσαν πεδίο έρευνας στην παρούσα ερευνητική μελέτη.

Η πρόταση του μελετητή είναι να εξεταστούν μέσω μιας διπλωματικής ή διδακτορικής διατριβής οι διαδικασίες που θα στηρίξουν την κατασκευή συγκεκριμένου εργαλείου μέτρησης ποιότητας για την διοργάνωση του Κλασσικού Μαραθωνίου της Αθήνας. Ουσιαστικά, η πρόταση αυτή αποτελεί και το επιστημονικό κενό της μελέτης. Η εμπειρία του ερευνητή κατά την διάρκεια των συνεντεύξεων έδωσε μια έντονη αίσθηση των μελών της διοργάνωσης, έλλειψης βήματος των απόψεων τους για την περαιτέρω βελτίωση της διοργάνωσης.

Η εις βάθος ανάλυση των εσωτερικών διαδικασιών κάθε τομέα της διοργάνωσης μέσω της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας θα μπορούσε να μελετηθεί ώστε να ενισχύσει την προσπάθεια της διοργάνωσης σε αλλαγή φιλοσοφίας μέσω μιας διδακτορικής διατριβής.

Ενδιαφέρον επίσης παρουσιάζει μια έρευνα μεγάλης κλίμακας για την εμπειρία των πελατών και τις υπηρεσίες, πριν και κατά την διάρκεια της διοργάνωσης, όπως επίσης και η εξέταση των προσλήψεων του προσωπικού της διοργάνωσης μέσω διπλωματικών ή διδακτορικών εργασιών.

VIII. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ξενόγλωσση

Albrecht, K. (1988). *At America's Service*. Dow Jones Irwin: Homewood

Alexandris, K., Douka, S., & Balaska, P. (2012). Involvement with active leisure participation: does service quality have a role *Managing Leisure*, 17, 54-66.

Alexandris, K., Zahariadis, P., Tsobatzoudis, C., & Grouios, G. (2004b). An empirical investigation of the relationships among service quality, customer satisfaction and psychological commitment in a health club context. *European Sport Management Quarterly*, 4, 36-52.

Andersson, R., Eriksson, H., & Torstensson, H. (2006). Similarities and differences between TQM, Six Sigma and lean. *The TQM Magazine*, 18 (3), 282-296.

Antony, J. (2006). Six Sigma for service processes. *Business Process Management Journal*, 12 (2), 234-248.

Behara, R., & Gundersen, D. (2001). Analysis of Quality management practices in Services. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 18 (6), 584-603.

Briggs, C.L. (1986). *Learning How to Ask*. Cambridge: Cambridge University Press

Chelladurai, P., & Chang, K. (2000). Targets and Standards of Quality in Sport Services. *Sport Management Review*, 3, 1-22.

Chelladurai, P. (1994). Sport Management: Defining the field. *European Journal for Sport Management*, 1, 7-21.

Chelladurai, P. (1987). Multidimensionality and multiple perspectives of organizational effectiveness. *Journal of Sport Management*, 1 (1), 37-47.

Clark, G., & James, K. (1997). The “coping” zone: stress and quality, in Ribera, J&P (Eds), *Managing Service Operations: Lessons from the Service and Manufacturing Sectors*, IESE, Barcelona, 385-390.

- Corbin, J., & Strauss, A. (1990). Grounded Theory Research: Procedures, Canons and Evaluate Criteria. *Qualitative Sociology*, 13 (13).
- Crompton, J.L., Mackay, K.J., & Fesenmaier, D.R. (1991). Identifying dimensions of service quality in public recreation. *Journal of Park and Recreation Administration*, 9(3), 15-27.
- De Knop, P., Van Hoecke, J., & De Bosscher, V. (2004). Quality Management in Sport Clubs. *Sport Management Review*, 7, 57-77.
- Fitzerald, L., Johnston, R., Brignall, S., & Voss, C. (1993). *Performance measurement in Service Business*. Cambridge: CIMA.
- Fitzsimmons, J.A., & Sullivan, R.A. (1982). *Service Operations Management*. McGraw-Hill, New York.
- Goodale, J.C. & Tunc, E. (1998). Tour scheduling with dynamic service rates. *International Journal of Service Industry Management*, 9(3).
- Gremler, D.D., Bitner, M.J., & Evans, K.R. (1994). The internal service encounter. *International Journal of Service Industry Management*, 5(2), 34-56.
- Grönroos, C. (2007) *Service Management and Marketing*. John Wiley & Sons Ltd: England
- Grönroos, C. (1990). Service Management: A Management Focus for Service Competition. *International Journal of Service Industry Management*, 1(1), 6-14.
- Gummesson, E. (1994). Service Management: An Evaluation and the Future. *International Journal of Service Industry Management*, 5 (1), 77-96.
- Gummesson, E. (1991). Truths and Myths in Service Quality. *International Journal of Service Industry Management*, 2(3), 7-16.
- Harland, C. (1996). Supply chain management: relationships chains and networks. *British Journal of Management*, 7, S63- S80
- Haynes, R.M., & DuVall, P.K. (1992). Service Quality Management: A Process-control Approach. *International Journal of Service Industry Management*, 3(1), 14-24.

- Haynes, R.M. (1990). Service Typologies: A Transaction Modeling Approach. *International Journal of Service Industry Management*, 1(1), 15- 26.
- Hoerl, R.W. & Snee, R.P. (2003). *Leading Six Sigma*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NY.
- Hoye, R., Smith, A., Nicholson, M., Stewart, B. & Westerbeek, H. (2009). *Sport Management: principles and applications*. Elsevier: U.S.A.
- Howat, G., Asher, J., Crilley, G., & Milne, L. (1996). Measuring customer service quality in Sports and Leisure Centers. *Managing Leisure*, 1, 77-89.
- Ingham, T. (1995). Management by objectives - a lesson in commitment and cooperation. *Managing Service Quality*, 5 (5), 35-38.
- Johanson, C., Lindgren, M., & Lissgard, P. (1993). Att lycas med ISO: 9000: A studie av 23 foretag (To succeed with ISO: 9000: A Thorough Study of 23 Companies), Ord & Form AB, Uppsala.
- Johnston, R. (2005). Service Operations Management: returns to roots. *International Journal of Operations & Production Management*, 25 (12), 1278-1297.
- Johnston, R. (2005). Service Operations Management: from the roots up. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(12), 1298-1308.
- Kelley, S.W., & Turley, L.W. (2001). Consumer perceptions of Service Quality attributes at Sporting events. *Journal of Business Research*, 54(2), 161-166.
- Kim, S., & Scott, D. (1997). An exploration of the relationship among social psychological involvement, behavioral involvement, commitment and future intentions in the context of bird watching. *Journal of Leisure Research*, 29(23), 3210-342.
- Kim, D., & Kim, S. (1995). QUESK: An Instrument for Assessing the Service Quality of Sport Centers in Korea. *Journal of Sport Management*, 9(2), 208-220.
- Ko, Y.J., Durrant, S.M., & Mangiantini, J. (2008). Assessment of Service Provided to NCAA Division I Athletes: Development of a Model and Instrument. *Sport Management Review*, 11,193-214.

- Kyle, G., Grafae, A., Manning, R., & Bacon, J. (2004a). Effect of activity involvement and place attachment on recreationists perceptions of setting density. *Journal of Leisure Research*, 36(2), 209-231.
- Kyle, G., Grafae, A., Manning, R., & Bacon, J. (2004b). Predictors of behavioral loyalty among hires along the Appalachian Trail. *Leisure Sciences*, 26, 99-118.
- Kyle, G., Absher, J., & Grafae, A. (2003). The moderating role of place attachment on the relationship between attitudes towards fees and spending preferences, *Leisure Sciences*, 25, 33-50.
- Lam, E.T.C., Zhang, J.J., & Jensen, B.E. (2005). Service Quality Assessment Scale (SQAS): An Instrument for Evaluating Service Quality of Health- fitness Clubs. *Measurement in Physical Education & Exercise Science*, 9(2), 79-111.
- Levinson, H. (1970). Management by Whose Objectives ?. *Harvard Business Review*, 48, 107-113.
- Mackay, K., & Crompton, J. (1990). A conceptual model of consumer evaluation of recreation service quality. *Leisure Studies*, 17, 41-49.
- Martin, P.Y., & Turner, B.A. (1986). Grounded Theory and Organizational Research. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 22, 141- 157
- Masterman, G. (2004). *Strategic Sports Event Management*. Elsevier: U.S.A.
- McAdam, R. & Lafferty, B. (2004). A multilevel case study critique at Six Sigma: Statistical control or strategic change. *International Journal of Operations & Production Management*, 24(5), 530-549.
- McDonald, M.A., Sutton, W.A., & Milne, G.R. (1995). Teamqual: Measuring service quality in professional team sports. *Sports Marketing Quarterly*, 4(2), 9-15.
- Mehrjerdi, Y. (2011). Six Sigma: methodology, tools and its future. *Assembly Automation*, 31(1), 79-88.

- Moxham, C., & Wiseman, F. (2009). Examining the development, delivery and measurement of Service Quality in the Fitness Industry: A case study. *Total Quality Management and Excellence*, 20(5), 467-482.
- Orb, A., Eisenhauer, L., & Wynaden, D. (2000). Ethics in Qualitative Research. *Journal of Nursing Scholarship*, 33(1), 93-96.
- Ovretveit, J. (1991). Costing Health Quality. *Health Services Management*, 87, 184-186.
- Pande, P.S., Neuman, R.P., & Cavanagh, R.P. (2000). *The Six Sigma Way*, McGraw Hill, New York, N.Y.
- Pardo, J.M. (2003). Presentacion de la herramienta de autoevaluation del modelo EFQM simulando la autoevaluation de una entidad deportiva y los resultados que se obtienen. In Instituto Andaluz de Deporte (Ed.), *La gestion de la calidad de las entidades deportivas como un reto de futuro*. Malaga IAD.
- Pepper, M.P.J. & Spedding, T.A. (2010). The evolution of lean Six Sigma. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 27(2), 138-155.
- Poksinska, B., Dahlgard, J.J., & Antoni, M. (2002). The state of ISO 9000 certification. *The TQM Magazine*, 14(5), 297-306.
- Raisinghani, M.S. (2005). Six Sigma: concepts, tools and applications. *Industrial Management and Data Systems*, 105(4), 491-505.
- Reeves, C.A., & Bednar, D.A. (1994). Defining Quality Alternatives and Implications. *Academy of Management Review*, 19, 419-445.
- Robinson, L. (2002). Is quality management appropriate for public leisure services *Managing Leisure*, 7, 33-40.
- Romo, V.P., Chinchilla, J.L.M., & Garcia, M.F. (2010). Sport Management Services: The dimensions of Quality. *Journal of Human Sport and Exercise*, 5(2), 295-306.
- Sasser, W.E. (1976). Match supply and demand in service industries. *Harvard Business Review*, 54(6), 133-140.

- Sharma, N., & Patterson, P.G. (1999). The impact of communication effectiveness and service quality on relationship commitment in consumer, professional services. *The Journal of Services Marketing*, 13(2), 151-170.
- Shulver, M., & Slack, N. (1997). The influence of competencies on service design, in Ribera, J. & Prats, J. (Eds), *Managing Service Operations: Lessons from the Service and Manufacturing Sectors*, IESE, Barcelona, pp: 67-72.
- Silvestro, R., Johnston, R., Fitzgerald, L., & Voss, C. (1990). Quality Measures in Service Industries. *International Journal of Service Industry Management*, 1(2).
- Slack, N., Chambers, S., Harland, C., Harrison, A., & Johnston, R. (1995). *Operations Management*, Pitman, London.
- Srivastav, A.K. (2010). Impact of ISO 9000 implementation on the organization. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 27(4), 438-450.
- Srivastav, A.K. (2009). ISO 9000 as a vehicle for organizational development and change. *The TQM Magazine* Under review for publication.
- Terziovski, M., Samson, D., & Dav, P. (1997). The Business value of quality management system certification: evidence of Australia and New Zealand. *Journal of Operations Management*, 15(1), 1-18.
- Theodorakis, N., & Kambitsis, C. (1998). The Effect of Service Quality on Sport Consumers Behavioral Intentions. Paper presented at *VI Congress of the European Association for Sport Management*, Madeira, Portugal.
- Thompson, G.M. (1996). Optimal scheduling of shifts and breaks using employees having limited time availability. *International Journal of Service Industry Management*, 1, 56-73.
- Tinkham, M.A., & Kleiner, B.H. (1993). New developments in Service Operations Management. *Work Study*, 42(1), 16-19.
- Tsitskari, E., Tsiotras, D., & Tsiotras, G. (2006). Measuring Service Quality in Sport Services. *Total Quality Management*, 17(5), 623-631.

Van der Wiele, T., & Brown, A. (1997). ISO 9000 series: experience in small and medium-sized enterprises. *Total Quality Management*, 8(2/3), 300-305.

Vloeberghs, D. & Bellens, J.D. (1996). Implementing the ISO 9000 Standards in Belgium, *Quality Progress*, 29(6), 43-48.

Wakefield, K.L., Blodgett, J.G., & Sloan, H.J. (1996). Measurement and Management of the sportscape. *Journal of Sport Management*, 10, 15-31.

Wakefield, K.L., & Sloan, H.J. (1995). The effects of team loyalty & selected stadium factor a spectator's attendance. *Journal of Sport Management*, 9, 153-172.

Womack, J.P., & Jones, D.T. (2005). Lean consumption. *Harvard Business Review*, March, 58-68.

Yoshida, M., & James, J.D. (2011). Service Quality at sporting events: Is aesthetic quality a missing dimension. *Sport Management Review*, 14, 13-24.

Zeitham, V.A., Parasuraman, A., & Berry, L.L. (1985). Problems and strategies in Services Marketing. *Journal of Marketing*, 49(2), 33-46.

Ελληνόγλωσση

Ανδρεάτου, Α.(2007). *Συστήματα Διαχείρισης Βιώσιμης Ανάπτυξης*. (Διδακτορική Διατριβή, Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο, 2007).

Δερβιτσιώτης, Κ. (2005). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*. Οικονομική Βιβλιοθήκη: Αθήνα

Ζαβλανός, Μ. (2006). *Η Ποιότητα στις παρεχόμενες Υπηρεσίες και τα Προϊόντα*. Εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε.: Αθήνα.

Ζαβλανός, Μ. (2002) *Μάνατζμεντ*. Εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε. :Αθήνα

Ζαφειρόπουλος, Κ. (2005). *Πως γίνεται μια επιστημονική εργασία; Επιστημονική Έρευνα και Συγγραφή Εργασιών*. Εκδόσεις Κριτική: Αθήνα.

Καμπίτσης, Χ. & Καμπίτση, Υ. (1999). *Τεχνικές Έρευνας στις Αθλητικές Επιστήμες*. Εκδόσεις Μαϊάνδρος: Θεσσαλονίκη.

Κόλλια-Παρασκευόπουλου, Ε. Α. (2008). Μεθοδολογία Ποιοτικής Έρευνας στις Κοινωνικές Επιστήμες και Συνεντεύξεις. *The journal for open and distance Education and Education Technology*, 4(1).

Κυριαζόπουλος, Π., & Σαμαντά, Ε. (2011). *Μεθοδολογία Εκπόνησης Διπλωματικών Εργασιών*. Σύγχρονη Εκδοτική: Αθήνα

Ματζούκας, Στ. (2007). Ποιοτική Έρευνά σε έξι εύκολα βήματα. Η επιστημολογία, οι μέθοδοι και η παρουσίαση. *Νοσηλευτική*, 46(1), 88-98.

Παπαδημητρίου, Δ. (2005). *Διοίκηση Αθλητικών Οργανισμών και Επιχειρήσεων*. Εκδόσεις Κλειδάριθμος: Αθήνα

Πετράκης, Μ. (2006). *Η Σύνταξη της Πτυχιακής Διατριβής*. Εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε: Αθήνα.

Φλώρος, Χ. (1993). *Σύγχρονη Διοικητική των Επιχειρήσεων*. Σύγχρονη Εκδοτική: Αθήνα.

Διαδίκτυο

www.athensclassicmarathon.gr.

www.efqm.org

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

Παράρτημα Α

- Ερωτήσεις ποιοτικών συνεντεύξεων

Ερωτήσεις Εθελοντών

- ❖ Έχετε συμμετάσχει και παλαιότερα ως εθελοντές; Αν ναι, ποια ήταν τα κίνητρα σας;
- ❖ Διαπιστώσατε αλλαγές στην διαδικασία της διοργάνωσης; Αν ναι, ποιες ήταν αυτές;
- ❖ Η ενημέρωση και η καθοδήγηση από τους διοργανωτές ήταν ικανοποιητική;
- ❖ Θεωρείται πως οι παροχές που σας προσφέρθηκαν ήταν ικανοποιητικές, ή μπορούν να βελτιωθούν;
- ❖ Η διαφήμιση του Κ.Μ.Α. σας ώθησε στην συμμετοχή ή ήταν καθαρά προσωπικά τα κίνητρα;
- ❖ Κατά την συμμετοχή σας, ποιοι τομείς της διοργάνωσης, όσον αφορά τους εθελοντές μπορούν να βελτιωθούν περισσότερο;
- ❖ Θεωρείται ότι ο εθελοντισμός του Κ.Μ.Α. χρήζει μεγαλύτερης διαφήμισης και προώθησης;
- ❖ Η κατανομή σας στον χώρο (αφετηρία, διαδρομή, τερματισμός, αλλά events) ήταν επαρκής;
- ❖ Θεωρείται πως ήταν επαρκής η εκπαίδευση σας ώστε να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της διοργάνωσης;
- ❖ Πως θα χαρακτηρίζατε την συμμετοχή σας στον Κ.Μ.Α.;

Ερωτήσεις Δρομέων

- ❖ Ποια ήταν τα κίνητρα της συμμετοχής σας;
- ❖ Πόσα χρόνια αγωνίζεστε στην διοργάνωση;
- ❖ Είστε ικανοποιημένοι από τις παροχές της διοργάνωσης;
- ❖ Διαπιστώσατε αλλαγές στην διοργάνωση κατά την πολυετή συμμετοχή σας;
- ❖ Υπήρχε κάποιος τομέας, π.χ. η αίτηση συμμετοχής, οι παροχές κατά την διαδρομή, η είσοδος στο γήπεδο που θεωρείται ότι βελτιώθηκε ή ότι χρειάζεται περαιτέρω βελτίωση;

- ❖ Υπήρχε κάποιο ιδιαίτερο κίνητρο από την προώθηση και την διαφήμιση του Κ.Μ.Α. που σας ώθησε να συμμετέχετε;
- ❖ Θεωρείται πως η ενημέρωση από τους αρμοδίους ήταν επαρκής;
- ❖ Τι θεωρείται, ως συμμετέχοντες της διοργάνωσης ότι πρέπει να βελτιωθεί;
- ❖ Οι εγκαταστάσεις της διοργάνωσης σας ικανοποίησαν;(χώρος προθέρμανσης, χώρος αποθεραπείας, ιατρική περίθαλψη)
- ❖ Ποια είναι η γνώμη σας για την συνολική εικόνα της διοργάνωσης;

✚ Ερωτήσεις Στελέχους της Διοργάνωσης

- ❖ Το παγκόσμιο συγγραφικό ενδιαφέρον είναι στραμμένο στην ποιότητα των υπηρεσιών, θεωρείται πως η ποιότητα μπορεί να συμβάλει στην αρτιότερη διεξαγωγή της διοργάνωσης;
- ❖ Αρκετοί συγγραφείς και ερευνητές προτείνουν την εφαρμογή ποιοτικών συστημάτων για την βελτίωση των διαδικασιών στις υπηρεσίες, όπως το ISO και το EFQM, πιστεύετε ότι η διοργάνωση μέσω αυτών των συστημάτων μπορεί να εξελιχθεί περισσότερο;
- ❖ Θεωρείται ότι η Δ.Ο.Π. μπορεί να αποτελέσει μοχλό ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την διοργάνωση;
- ❖ Θα σας ενδιέφερε η βράβευση της διοργάνωσης με κάποιο ποιοτικό σύστημα; (ISO, EFQM)
- ❖ Οι ερευνητές ασχολούνται με την ποιότητα των υπηρεσιών δημιουργώντας μοντέλα μέτρησης. Θα σας ενδιέφερε η δημιουργία ενός τέτοιου εργαλείου για τα μετρήσιμα αποτελέσματα της διοργάνωσης;
- ❖ Στην διοίκηση υπηρεσιών γίνεται συχνά αναφορά για την κατάρτιση του προσωπικού. Θεωρείται πως το προσωπικό της διοργάνωσης είναι άρτια καταρτισμένο και ευέλικτο ώστε να προσαρμοστεί σε νέες υπηρεσίες εάν προκύψουν;
- ❖ Που πιστεύετε ότι μπορεί να φτάσει ο Κ.Μ.Α. ;
- ❖ Καθώς οι συμμετοχές αυξάνονται ραγδαία ανά έτος, θεωρείται, είτε με την βοήθεια του κράτους ή των χορηγών ότι μπορεί η διοργάνωση να ανταπεξέλθει στην πλήρη ικανοποίηση όλων των συμμετεχόντων;
- ❖ Ως φορείς είστε ικανοποιημένοι από την προβολή της διοργάνωσης ή υπάρχουν λόγοι π.χ. οικονομικοί που σας περιορίζουν;
- ❖ Η δημιουργία ενός εργαλείου μέτρησης της ποιότητας και της ικανοποίησης των συμμετεχόντων θεωρείται ότι μπορεί να συμβάλει στην διοργάνωση;
- ❖ Το sportscape ως εργαλείο έχει χρησιμοποιηθεί; Αν ναι βοήθησε στην βελτίωση του χώρου;

Παράρτημα Β

- Χάρτης διαδρομής Κλασικού Μαραθωνίου Αθήνας



Πηγή: www.athensclassicmarathon.gr