



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ
ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ

ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΓΙΑ ΤΗ
ΒΕΛΤΙΣΤΗ ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ
ΑΘΛΗΤΙΚΟΥ ΚΕΝΤΡΟΥ ΝΕΟΤΗΤΑΣ
ΑΓΙΟΥ ΚΟΣΜΑ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗΝ
ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ,
ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Όνομα σπουδαστή: Καραγιάννη Ζηνοβία

Επιβλέπων καθηγητής: κ. Δασκαλοπούλου Ειρήνη

ΑΘΗΝΑ, ΙΟΥΛΙΟΣ 2013

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

	Σελίδα
Περίληψη	4
1 Γενική περιγραφή του Αθλητικού Κέντρου	5
1.1 Αποστολή – Φιλοσοφία – Σχέδια	5
1.2 Κύρια στοιχεία υφιστάμενων εγκαταστάσεων	8
1.3 Αναλυτική περιγραφή σχεδίων	20
1.4 Ιδιοκτησιακό Καθεστώς	27
1.5 Κατηγορίες χρηστών των υπηρεσιών	28
1.6 Αθλητικός τουρισμός	31
1.7 Δραστηριότητες και παρεχόμενες υπηρεσίες	32
2 Ανάλυση Αγοράς και Στρατηγική αντιμετώπιση	33
2.1 Χαρακτηριστικά αγοράς	33
2.2 Προφίλ ανταγωνισμού	34
2.3 Η ευρύτερη περιοχή	35
2.4 Το μοντέλο Porter	37
2.5 Μέθοδος έρευνας	40
2.6 Ανάλυση ερωτηματολογίου	41
2.7 Ανάλυση αποτελεσμάτων	41
2.8 Ανάλυση SWOT	56
2.9 Στρατηγικός σχεδιασμός και στόχοι	59
3 Διοίκηση της Εγκατάστασης	63
3.1 Οργανωτική Δομή	64
3.2 Σχέδιο λειτουργίας	67
3.3 Κάλυψη αναγκών για εξειδικευμένες υπηρεσίες	73
3.4 Εσωτερικός κανονισμός	74
3.5 Διαχείριση- Συντήρηση	75
3.6 Ασφάλεια- Διαχείριση κινδύνων- Σχέδιο αντιμετώπισης εκτάκτων αναγκών	77
4 Οικονομική Ανάλυση	81
4.1 Χρηματοοικονομικός σχεδιασμός	82
4.2 Υπολογισμούς Νεκρού Σημείου	88
4.3 Ανάγκες και μέθοδος χρηματοδότησης	88
4.4 Οικονομικές και κοινωνικές επιδράσεις στην τοπική κοινωνία	90
5 Συμπεράσματα	93
5.1 Αξιολόγηση σημείων ιδιαίτερης προσοχής στο σχεδιασμό και την λειτουργία της εγκατάστασης	93
5.2 Προβλήματα και προτάσεις βελτίωσης της λειτουργίας της εγκατάστασης	96
6 Βιβλιογραφία	99
7 Παράρτημα	101

Περίληψη

Το θέμα της διπλωματικής εργασίας αφορά την βέλτιστη δυνατή αξιοποίηση του Εθνικού Αθλητικού Κέντρου Νεότητας Αγίου Κοσμά. Η υφιστάμενη εγκατάσταση έχει ως όραμα να προάγει την φιλοσοφία του αθλητισμού με μία μεγάλη ποικιλία μεθόδων αλλά επίσης να εκσυγχρονιστεί σε τέτοιο βαθμό που θα καταφέρει να ανταγωνισθεί σε παγκόσμιο επίπεδο αντίστοιχα κέντρα αθλητισμού.

Η ανάλυση που θα ακολουθήσει θα μας οδηγήσει σε συμπεράσματα για διάφορα θέματα που κύριο σκοπό έχουν τόσο τον εκσυγχρονισμό των εγκαταστάσεων και των υπηρεσιών όσο και την βιωσιμότητα του κέντρου αλλά και την χρηματοδότηση αυτών των έργων.

Παράλληλα, κύριος σκοπός της ανάλυσης είναι να διερευνήσει όχι μόνο την ελληνική αγορά αλλά την παγκόσμια, αφού ως γνωστόν η παγκοσμιοποίηση έχει επηρεάσει όλους τους τομείς και πλέον ο ανταγωνισμός αλλά και οι στρατηγικές που δημιουργούνται εφαρμόζονται σε διεθνή κλίμακα.

Όσον αφορά την ανάλυση του περιβάλλοντος θα ήθελα να παραθέσω ότι χρησιμοποιήθηκαν οι αναλύσεις SWOT καθώς επίσης και των πέντε συνιστωσών δυνάμεων του Porter. Μεγάλο βάρος στην ανάλυση έδωσαν τα αποτελέσματα των συνεντεύξεων καθώς και το ερωτηματολόγιο το οποίο συνέβαλε στην αναγνώριση πολλών νέων αναγκών αλλά και επιθυμιών από τους χρήστες των εγκαταστάσεων και όχι μόνο.

Η περιγραφή της διοικητικής δομής του αθλητικού κέντρου καθώς και ζητήματα που αφορούν το σχέδιο λειτουργίας του θα αναλυθούν στην ενότητα της διοίκησης της εγκατάστασης. Η ανάπτυξη του σχεδίου λειτουργίας θα δώσει μία ξεκάθαρη εικόνα στον τρόπο που θα λειτουργεί πλέον το αθλητικό κέντρο και στις ραγδαίες αλλαγές που θα το καταξιώσουν σε διεθνές επίπεδο.

Ιδιαίτερη έμφαση δόθηκε στον τμήμα της οικονομικής ανάλυσης όπου και πραγματοποιήθηκε μεγάλη προσπάθεια για την συλλογή δεδομένων που συνέβαλλαν στην ρεαλιστική απεικόνιση των προβλέψεων. Η βιωσιμότητα του επιχειρηματικού σχεδίου γίνεται ιδιαίτερα εμφανής σε αυτή την ενότητα, αφού η παρουσία των αριθμητικών δεδομένων διασφαλίζει την οικονομική κατάσταση του αθλητικού κέντρου για το επόμενο 12μηνο.

Τέλος, στο τμήμα των συμπερασμάτων διατυπώνονται οι τελευταίες σκέψεις μετά από όλες τις αναλύσεις που ακολούθησαν. Οι σκέψεις και οι προτάσεις αυτές σχετίζονται με πιθανά προβλήματα που μπορεί να προκύψουν κατά την εφαρμογή του σχεδίου αλλά και κάποιες επιπλέον αξιολογήσεις του σχεδιασμού λειτουργίας του αθλητικού κέντρου.

Κεφάλαιο 1: Γενική περιγραφή του αθλητικού κέντρου

1.1 Αποστολή – Φιλοσοφία – Σχέδια

Αποστολή

Το Εθνικό Αθλητικό Κέντρο Νεότητας Αγίου Κοσμά ολοκληρώθηκε και ξεκίνησε την λειτουργία του τον Ιούλιο του 1961. Η αποστολή του είναι η προαγωγή του μαζικού αθλητισμού και κυρίως των λαϊκών στρωμάτων, η δυνατότητα άθλησης σε όλους τους πολίτες οι οποίοι επιζητούν να ασχοληθούν με τον αθλητισμό είτε επαγγελματικά είτε ερασιτεχνικά και γενικά η εξάπλωση του αθλητικού πολιτισμού και της αθλητικής νοοτροπίας.

Από το 1961 έως και σήμερα το Αθλητικό Κέντρο του Αγίου Κοσμά αποτελεί ζωτικό κομμάτι του αθλητισμού της Αττικής και δίνει την δυνατότητα σε νέους και όχι μόνο να έρθουν σε πρώτη επαφή με ένα πλήθος αθλητικών δραστηριοτήτων.

Το Αθλητικό Κέντρο και οι εκάστοτε διευθύνσεις έχουν καταφέρει να διατηρήσουν τις εγκαταστάσεις σε ένα υψηλό επίπεδο με αρκετά υψηλές προδιαγραφές και αυτό οφείλεται κυρίως σε δύο χρονικά διαστήματα όπου συνέβησαν μεγάλες αναβαθμίσεις.

Τα σημεία σταθμός στην ιστορία του Αθλητικού Κέντρου ήταν το 1984 όπου κατασκευάστηκαν από τη Γενική Γραμματεία Αθλητισμού το συγκρότημα των κολυμβητηρίων με τρεις ανοικτές δεξαμενές κολύμβησης ολυμπιακών διαστάσεων 50X25 μέτρων δίνοντας έτσι την δυνατότητα ανάπτυξης των αθλημάτων του υγρού στίβου όπως κολύμβηση, υδατοσφαίριση και το 2002, όπου με αφορμή την διοργάνωση των Ολυμπιακών Αγώνων του 2004, έγιναν σημαντικές κατασκευαστικές παρεμβάσεις στο χώρο του Ε.Α.Κ.Ν. Αγίου Κοσμά αναβαθμίζοντας τις υποδομές του και αλλάζοντας ριζικά την μορφή του.

Το συνολικό εμβαδόν των κλειστών εγκαταστάσεων αγγίζει τα 14.000 τ.μ. και συμπληρώνεται από εξήντα νεόχτιστους ξενώνες δυναμικότητας 100 κλινών ενώ ανακατασκευάστηκαν τα ήδη υπάρχοντα δωμάτια τα οποία ανέρχονται σε 98 δίκλινα δωμάτια και 13 σουίτες.

Όσον αφορά το παρόν, οι εγκαταστάσεις του Αγίου Κοσμά βρίσκονται σε ένα πολύ καλό επίπεδο και αρκετά σύγχρονο σε διεθνές επίπεδο. Παρόλα αυτά γίνονται συνεχής προσπάθειες για την εξέλιξη και αναβάθμιση των εγκαταστάσεων τόσο σε ποιοτικό όσο και σε ποσοτικό επίπεδο.

Φιλοσοφία

Η δια βίου άθληση αποτελεί την κύρια φιλοσοφία και μια από τις βασικές συνιστώσες για την ποιοτική διαχείριση και ουσιαστική αξιοποίηση του ελεύθερου χρόνου, λαμβάνοντας υπόψη το σύγχρονο τρόπο ζωής και τα αποτελέσματα των ερευνών για τη θετική επίδραση της άσκησης στην υγεία και στην ψυχοκοινωνική κατάσταση του ατόμου. Για την ικανοποίηση των αναγκών άθλησης όλων των πολιτών, σχεδιάστηκαν τα Προγράμματα Άθλησης για Όλους.

Τα προγράμματα υλοποιούνται με την κεντρική ευθύνη του Υπουργείου Υγείας και Κοινωνικής Αλληλεγγύης μέσω της Ειδικής Γραμματείας Διατροφής και Άθλησης, σε συνεργασία με τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης και άλλους φορείς, όπως αθλητικές ομοσπονδίες, αθλητικά σωματεία, μορφωτικούς συλλόγους, πολιτιστικούς συλλόγους, αθλητικά κέντρα, φορείς διοργάνωσης προγραμμάτων εργασιακής άθλησης και απευθύνονται σε όλους τους πολίτες. Η άσκηση με τη συστηματική καθοδήγηση αποτελεί ουσιαστική κοινωνική επένδυση, γιατί βελτιώνει την ποιότητα ζωής του ανθρώπου, συμβάλλει στην πρόληψη υγείας και των εκφυλιστικών τάσεων, στην ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων και σε μία καλύτερη σχέση ανθρώπου και φυσικού περιβάλλοντος. Σκοπός των προγραμμάτων είναι η βελτίωση του βιολογικού επιπέδου των αθλουμένων, η καλλιέργεια αθλητικού χαρακτήρα και αθλητικής συνείδησης, η αξιοποίηση του ελεύθερου χρόνου και η αναψυχή των πολιτών. Οι βασικές αρχές, οι επιμέρους στόχοι και τα κριτήρια για ποιότητα και ανάπτυξη των προγραμμάτων είναι:

- Ευκαιρίες συμμετοχής σε όλους, ανεξάρτητα από ηλικία, φύλο, κοινωνική και οικονομική κατάσταση.
- Δυνατότητες επιλογών σε αθλητικές δραστηριότητες και μορφές οργάνωσης της άθλησης.
- Παροχή υπηρεσιών άθλησης με κάλυψη όλου του έτους και κάθε ημέρας της εβδομάδας με δραστηριότητες.
- Ενεργή συμμετοχή των αθλουμένων στον προγραμματισμό των αθλητικών δραστηριοτήτων, με ενδεχόμενη οικονομική συμβολή σε αυτά.
- Πλήρης εκμετάλλευση των αθλητικών εγκαταστάσεων, αλλά και αξιοποίηση για δράσεις αθλητισμού και άσκησης των φυσικών μέσων και χώρων, όπως: πάρκα, δρόμοι, σχολικές εγκαταστάσεις.
- Ύπαρξη ποιοτικών κριτηρίων και εσωτερικής αξιολόγησης των προγραμμάτων
- Ανάπτυξη εθελοντισμού.
- Προβολή των προγραμμάτων και πληροφόρηση των πολιτών.
- Εξειδικευμένα προγράμματα, με βάση τη μορφολογική ιδιαιτερότητα όπως θάλασσα, λίμνη, βουνά και λόφοι.

- Παροχή υπηρεσιών σε άτομα με αναπηρίες, σε ευαίσθητες κοινωνικά ομάδες και σε άτομα με χρόνιες παθήσεις.

- Ανάδειξη ειδικών αθλητικών γεγονότων.

Όλα τα παραπάνω αποτελούν την φιλοσοφία και ουσιαστικά τον λόγο ύπαρξης του αθλητικού κέντρου μέχρι τώρα καθώς είναι στενά συνδεδεμένο με τα διάφορα προγράμματα αθλητισμού και πολιτισμού τα οποία και χρηματοδοτούνται από τον κρατικό προϋπολογισμό με σκοπό αυτές οι δαπάνες να μεταμορφωθούν σε όλα όσα αναλύθηκαν παραπάνω.

Σε αυτό το σημείο θα ήθελα να συνδέσω την ήδη υπάρχουσα φιλοσοφία με το αντικείμενο αυτής την διπλωματικής και να γίνει μία μικρή ανάλυση των σχεδίων βάσει των οποίων θα καθοριστεί το μέλλον του Αθλητικού Κέντρου και θα γίνει το επόμενο βήμα.

Σχέδια

Λόγω της οικονομικής κρίσης και των περικοπών των τελευταίων κρατικών προϋπολογισμών, όλες οι παροχές του ελληνικού κράτους έχουν μειωθεί αισθητά. Τέτοια προβλήματα αντιμετωπίζει και το αθλητικό κέντρο του Αγίου Κοσμά. Οι δαπάνες σε ένα τέτοιο κέντρο είναι μεγάλες τόσο σε πάγια έξοδα αλλά και σε έξοδα συντήρησης για να παραμείνουν οι εγκαταστάσεις στο ίδιο επίπεδο. Υπάρχουν πολλά δημοσιεύματα που θέλουν το αθλητικό κέντρο κλειστό και να εξαγοράζεται από επιχειρηματίες για άλλου είδους χρήση. Έτσι σκοπός αυτής της διπλωματικής εργασίας δεν είναι μόνο να αναβαθμίσει το αθλητικό κέντρο αλλά να μπορέσει να το κάνει βιώσιμο μειώνοντας τις δαπάνες του αλλά και αυξάνοντας τα έσοδα του ώστε να μπορεί να προσφέρει τις υπηρεσίες του στους Αθηναίους πολίτες και όχι μόνο.

Η παλιά φιλοσοφία πρέπει να παραμείνει ως βασικός κορμός και της νέας φιλοσοφίας με την διαφορά ότι πρέπει να δούμε το αθλητικό κέντρο ως μία εταιρία ή μία επιχειρηματική ιδέα που έχει άμεσο στόχο να καταφέρει να δημιουργήσει έσοδα και από άλλες πηγές για να εξυπηρετήσει τον αρχικό του σκοπό.

Εν συντομία, θα ήθελα να αναφέρω ότι ο κλάδος του αθλητισμού και των σπορ βρίσκεται σε άνθηση παγκοσμίως καθώς όλοι έχουν αντιληφθεί ότι ένας υγιεινός τρόπος ζωής, όχι μόνο ανεβάζει το προσδόκιμο ζωής αλλά και την ποιότητα της. Έτσι, η παροχή φθηνών αθλητικών δραστηριοτήτων είναι από τα κύρια ζητούμενα.

Τα σχέδια αυτού του επιχειρηματικού πλάνου έχουν να κάνουν κυρίως με κατασκευές νέων εγκαταστάσεων και βελτίωση των ήδη υφιστάμενων, την μείωση των πάγιων δαπανών, την πράσινη ανάπτυξη και τέλος την αύξηση των εσόδων μέσω της προσέλκυσης νέων πελατών και την ανάδειξη αθλητικών διοργανώσεων σε συνεργασία με άλλους φορείς.

Συνοπτικά, όσον αφορά τις νέες εγκαταστάσεις, αφορά την δημιουργία νέων και ποιοτικότερων ξενώνων και η ανακαίνιση των ήδη υφιστάμενων. Την κατασκευή περιπτέρων σε συγκεκριμένα σημεία σε όλη την έκταση των εγκαταστάσεων, την ανακατασκευή του εστιατορίου και την κατασκευή ενός καταστήματος με αθλητικό εξοπλισμό για όλα τα αθλήματα που φιλοξενούνται στις εγκαταστάσεις. Την ανανέωση του εξοπλισμού στην αίθουσα μουσικής ενδυνάμωσης καθώς και χώρο για χαμάμ σπα και αίθουσα relax που απευθύνεται στις υψηλές κατηγορίες παροχών. Την μετατροπή του γηπέδου χόκεϊ και ρίψεων σε ποδοσφαίρου όταν υπάρχει περίοδος αυξημένης ζήτησης αλλά και την μετατροπή των χωμάτων ποδοσφαιρικών γηπέδων σε φυσικό χόρτο. Τέλος η κατασκευή επιπρόσθετων κερκίδων στο κύριο γήπεδο ποδοσφαίρου έτσι ώστε να υπάρχει δυνατότητα για παρακολούθηση αγώνων από μεγαλύτερο κοινό.

Στο πλαίσιο της πράσινης ανάπτυξης, θα πρέπει να επικεντρωθούμε σε ζωτικής σημασίας αλλαγές που σκοπό έχουν όχι μόνο την μείωση των δαπανών και την προστασία του περιβάλλοντος αλλά και την αύξηση των εσόδων καθιστώντας το επιχειρηματικό μας πλάνο βιώσιμο και ρεαλιστικό. Περιληπτικά αναφέρω την εγκατάσταση φωτοβολταϊκών πάνελ στους ξενώνες και σε όσες εγκαταστάσεις είναι εφικτό, εγκατάσταση αντλιών θερμότητας για ψύξη και θέρμανση των εγκαταστάσεων, συλλέκτες βρόχινου ύδατος και βιολογικού καθαρισμού για την επαναχρησιμοποίηση του όπου υπάρχουν μεγάλες ανάγκες. Τέλος, η δεντροφύτευση και η ανάπλαση του πρασίνου για την δημιουργία καλύτερου φυσικού αισθητικού αποτελέσματος και η τοποθέτηση καμερών ασφαλείας για συνεχή παρακολούθηση των εγκαταστάσεων.

(Η ενότητα 1.1 βασίστηκε σε πηγές από τις ιστοσελίδες: www.sportsnet.gr, www.eakn-agioskosmas.gov.gr)

1.2 Κύρια στοιχεία υφιστάμενων εγκαταστάσεων

Το συνολικό εμβαδόν των εγκαταστάσεων είναι 14.000 τ.μ. και καλύπτεται από ένα πλήθος αθλητικών εγκαταστάσεων αλλά και χώρους εκδηλώσεων. Οι αθλητικές εγκαταστάσεις χωρίζονται στις εξής κατηγορίες:

- Κλειστά Προπονητήρια
- Ανοικτά Προπονητήρια
- Προπονητήρια Υγρού Στίβου
- Ξενώνες αθλητών

Από την άλλη πλευρά οι χώροι εκδηλώσεων χωρίζονται σε:

- Αίθουσες Συνεδρίων & Εκδηλώσεων
- Υπαίθριος Χώρος Εκδηλώσεων
- Υπαίθριο Θέατρο

Σε αυτό το σημείο θα ήθελα να σημειώσω ότι έκρινα σκόπιμο να αναφέρω όσο πιο συνοπτικά είναι εφικτό τις υφιστάμενες εγκαταστάσεις με όσα από τα στοιχεία τους ήταν δυνατό να συγκεντρώσω έτσι ώστε στην συνέχεια να είναι δυνατή η κατανόηση των παρεμβάσεων που θα γίνουν σύμφωνα με το επιχειρηματικό πλάνο που παρουσιάζουμε.



Κλειστά προπονητήρια

Κλειστό προπονητήριο Καλαθοσφαίρισης

Το κλειστό προπονητήριο Καλαθοσφαίρισης ολοκληρώθηκε το 2002 με την χρηματοδότηση της Γενικής Γραμματείας Αθλητισμού με σκοπό να ικανοποιήσει τις ανάγκες για προπόνηση των Εθνικών Ομάδων Καλαθοσφαίρισης στη χρονική περίοδο πριν την διοργάνωση των Ολυμπιακών Αγώνων «ΑΘΗΝΑ 2004».

Το συνολικό εμβαδόν της εγκατάστασης ανέρχεται στα εξακόσια εξήντα τετραγωνικά μέτρα (660 τ.μ.) και περιλαμβάνει μία κλειστή κλιματιζόμενη αίθουσα καλαθοσφαίρισης διαστάσεων 15μ. X 28 μ. καθώς και δύο συγκροτήματα αποδυτηρίων. Παράλληλα διαθέτει σάουνα και υδρομασάζ. Η εγκατάσταση χρησιμοποιείται κατά προτεραιότητα από την Ελληνική Ομοσπονδία Καλαθοσφαίρισης για τις προπονήσεις των εθνικών Ομάδων, παράλληλα όμως μπορεί να διατεθεί σε χρήση και από το κοινό (ομάδες Μπάσκετ όλων των κατηγοριών, βετεράνοι αθλητές, ανεξάρτητες ομάδες, κλπ). Η πολιτική για την χρήση του κλειστού

προπονητηρίου καθώς και το κόστος καθορίζεται από την Επιτροπή Διοίκησης του Εθνικού Αθλητικού Κέντρου Νεότητας Αγίου Κοσμά.

Κλειστό προπονητήριο Πάλης

Το κλειστό προπονητήριο της Πάλης κατασκευάστηκε το 2002 από την Γενική Γραμματεία Αθλητισμού με σκοπό να καλύψει τις αυξημένες ανάγκες για προπόνηση των Εθνικών Ομάδων Πάλης στη χρονική περίοδο πριν την διοργάνωση των Ολυμπιακών Αγώνων «ΑΘΗΝΑ 2004».

Η συνολική έκταση της εγκατάστασης ανέρχεται στα εξακόσια εξήντα τετραγωνικά μέτρα (660 τ.μ.) και περιλαμβάνει μία κλειστή κλιματιζόμενη αίθουσα διαστάσεων 22μ X 30μ η οποία διαθέτει ταπί πάλης καθώς και βάρη για μυϊκή ενδυνάμωση. Η εγκατάσταση διαθέτει επίσης δύο συγκροτήματα αποδυτηρίων εξοπλισμένα με δύο σάουνες, ιατρείο και αποθηκευτικό χώρο. Το προπονητήριο χρησιμοποιείται κατά προτεραιότητα από την Ελληνική Ομοσπονδία Φιλάθλων Πάλης για τις προπονήσεις των εθνικών Ομάδων, και δεν διατίθεται στο κοινό. Σε ειδικές περιπτώσεις μπορεί να παραχωρηθεί και σε άλλους φορείς (αθλητικές ομοσπονδίες, σωματεία κλπ.). Η πολιτική για την χρήση του κλειστού προπονητηρίου καθορίζεται από την Επιτροπή Διοίκησης του Εθνικού Αθλητικού Κέντρου Νεότητας Αγίου Κοσμά σε συνεργασία με την Ε.Ο.Φ. Πάλης.

Κλειστό προπονητήριο Πυγμαχίας

Το κλειστό προπονητήριο Πυγμαχίας ολοκληρώθηκε το 2002 από την Γενική Γραμματεία Αθλητισμού με σκοπό να καλύψει τις αυξημένες ανάγκες για προπόνηση των Εθνικών Ομάδων Πυγμαχίας στη χρονική περίοδο πριν την διοργάνωση των Ολυμπιακών Αγώνων «ΑΘΗΝΑ 2004».

Η συνολική έκταση της εγκατάστασης ανέρχεται στα εξακόσια εξήντα τετραγωνικά μέτρα (660 τ.μ.) και περιλαμβάνει μία κλειστή κλιματιζόμενη αίθουσα διαστάσεων 22μ X 30μ η οποία διαθέτει ένα αγωνιστικό χώρο πυγμαχίας (ρινγκ), βάρη για μυϊκή ενδυνάμωση και δέκα σάκους πυγμαχίας. Η εγκατάσταση διαθέτει επίσης δύο συγκροτήματα αποδυτηρίων εξοπλισμένα με δύο σάουνες, γραφεία και αποθηκευτικό χώρο. Το προπονητήριο χρησιμοποιείται κατά προτεραιότητα από την Ελληνική Ομοσπονδία Πυγμαχίας για τις προπονήσεις των εθνικών Ομάδων, και δεν διατίθεται στο κοινό. Σε ειδικές περιπτώσεις η εγκατάσταση μπορεί να παραχωρηθεί και σε άλλους φορείς (αθλητικές ομοσπονδίες, σωματεία κλπ.). Η πολιτική για την χρήση του κλειστού προπονητηρίου καθορίζεται από την Επιτροπή

Διοίκησης του Εθνικού Αθλητικού Κέντρου Νεότητας Αγίου Κοσμά σε συνεργασία με την Ε.Ο. Πυγμαχίας.

Κλειστό προπονητήριο Τζούντο

Το κλειστό προπονητήριο Τζούντο κατασκευάστηκε το 2002 από την Γενική Γραμματεία Αθλητισμού με σκοπό να καλύψει τις αυξημένες ανάγκες για προπόνηση των Εθνικών Ομάδων Τζούντο στη χρονική περίοδο πριν την διοργάνωση των Ολυμπιακών Αγώνων «ΑΘΗΝΑ 2004». Η συνολική έκταση της εγκατάστασης ανέρχεται στα εξακόσια εξήντα τετραγωνικά μέτρα (660 τ.μ.) και περιλαμβάνει μία κλειστή κλιματιζόμενη αίθουσα διαστάσεων 22μ X 30μ η οποία είναι εξοπλισμένη με δύο τατάμι και βάρη για μυϊκή ενδυνάμωση. Η εγκατάσταση διαθέτει επίσης δύο συγκροτήματα αποδυτηρίων εξοπλισμένα με δύο σάουνες, ιατρείο και αποθηκευτικό χώρο.

Το προπονητήριο χρησιμοποιείται κατά προτεραιότητα από την Ελληνική Ομοσπονδία Φιλάθλων Τζούντο για τις προπονήσεις των εθνικών Ομάδων, και δεν διατίθεται στο κοινό. Σε ειδικές περιπτώσεις η εγκατάσταση μπορεί να παραχωρηθεί και σε άλλους φορείς (αθλητικές ομοσπονδίες, σωματεία κλπ.). Η πολιτική για την χρήση του κλειστού προπονητηρίου καθορίζεται από την Επιτροπή Διοίκησης του Εθνικού Αθλητικού Κέντρου Νεότητας «Αγίου Κοσμά» σε συνεργασία με την Ε.Ο.Φ. Τζούντο.

Κλειστό Προπονητήριο Ενόργανης και Ρυθμικής Γυμναστικής

Το κλειστό προπονητήριο Ενόργανης και Ρυθμικής Γυμναστικής κατασκευάστηκε το 2002 από την Γενική Γραμματεία Αθλητισμού με σκοπό να καλύψει τις αυξημένες ανάγκες για προπόνηση των Εθνικών Ομάδων της ενόργανης και ρυθμικής γυμναστικής στη χρονική περίοδο πριν την διοργάνωση των Ολυμπιακών Αγώνων «ΑΘΗΝΑ 2004». Η συνολική έκταση της εγκατάστασης ανέρχεται στις τρεις χιλιάδες τετραγωνικά μέτρα (3.000 τ.μ.) και αποτελείται από δύο αυτοτελή τμήματα – ένα της ενόργανης και ένα της ρυθμικής γυμναστικής- εξοπλισμένα με όλα τα απαραίτητα όργανα.

Η αίθουσα της ενόργανης γυμναστικής διαθέτει όλο τον απαραίτητο σταθερό και κινητό εξοπλισμό για το αγώνισμα της ενόργανης γυμναστικής καθώς και τέσσερα συγκροτήματα αποδυτηρίων εξοπλισμένα με δύο σάουνες, γραφεία και αποθηκευτικό χώρο. Η αίθουσα της ρυθμικής γυμναστικής διαθέτει δύο αγωνιστικά και ένα βοηθητικό ταπί ενώ είναι εξοπλισμένη με σύγχρονο ηχητική εγκατάσταση. Διαθέτει επίσης τέσσερα συγκροτήματα αποδυτηρίων εξοπλισμένα με δύο σάουνες

καθώς και βοηθητικούς χώρους. Η χρήση των εγκαταστάσεων έχει παραχωρηθεί στην Ελληνική Ομοσπονδία Γυμναστικής για την προπόνηση των εθνικών Ομάδων και των κλιμακίων και δεν διατίθεται στο κοινό. Σε ειδικές περιπτώσεις η εγκατάσταση μπορεί να παραχωρηθεί και σε άλλους φορείς εκτός των Εθνικών ομάδων. Η πολιτική για την χρήση του κλειστού προπονητηρίου καθορίζεται από την Επιτροπή Διοίκησης του Εθνικού Αθλητικού Κέντρου Νεότητας Αγίου Κοσμά σε συνεργασία με την Ελληνική Γυμναστική Ομοσπονδία.

Συγκρότημα Προπονητηρίων Στίβου – Κλειστό προπονητήριο

Το συγκρότημα προπονητηρίων Στίβου και το κλειστό προπονητήριο τους κατασκευάστηκε το 2002 από την Γενική Γραμματεία Αθλητισμού με σκοπό να καλύψει τις αυξημένες ανάγκες για προπόνηση των αθλητών Στίβου στη χρονική περίοδο πριν την διοργάνωση των Ολυμπιακών Αγώνων «ΑΘΗΝΑ 2004». Η συνολική έκταση της εγκατάστασης ανέρχεται σε πέντε χιλιάδες εκατό σαράντα πέντε τετραγωνικά μέτρα (5.145 τ.μ.) και περιλαμβάνει τα παρακάτω:

- Κλειστό προπονητήριο Στίβου με εμβαδόν τέσσερις χιλιάδες τετρακόσια ογδόντα πέντε τετραγωνικά μέτρα (4.485 τ.μ.)
- Υποστηρικτικοί Χώροι προπονητηρίου με εμβαδόν εξακόσια εξήντα τετραγωνικά μέτρα (660 τ.μ.) Το κλειστό προπονητήριο στίβου έχει μήκος διακόσια μέτρα (200 μ.) και μέγιστο πλάτος τριάντα μέτρα (30 μ.) και περιλαμβάνει επτά (7) διαδρομές από συνθετικό τάπητα. Διαθέτει ειδικά διασκευασμένους και εξοπλισμένους χώρους για τα αγωνίσματα των αλμάτων (μήκος, τριπλούν και ύψος), καθώς και για το αγώνισμα της σφαιροβολίας. Επίσης έχει αίθουσα ενδυνάμωσης με ελεύθερα βάρη, ειδικό τμήμα εξοπλισμένο με σύγχρονα μηχανήματα για μυϊκή ενδυνάμωση, γραφεία εξυπηρέτησης των αθλητών-τριών καθώς και αποθηκευτικό χώρο οργάνων. Το δεύτερο τμήμα περιλαμβάνει δύο συγκροτήματα αποδυτηρίων τα οποία διαθέτουν σάουνα, πλήρως εξοπλισμένο ιατρείο και φυσικοθεραπευτήριο καθώς και γραφεία και βοηθητικούς χώρους. Η χρήση του κλειστού προπονητηρίου έχει παραχωρηθεί στον Σύνδεσμο Ελληνικών & Γυμναστικών Σωματείων (Σ.Ε.Γ.Α.Σ) για την προπόνηση των αθλητών των εθνικών Ομάδων και δεν διατίθεται στο κοινό. Σε ειδικές περιπτώσεις η εγκατάσταση μπορεί να παραχωρηθεί και σε άλλους φορείς (αθλητικές ομοσπονδίες, σωματεία κλπ.). Η πολιτική για την χρήση του κλειστού προπονητηρίου καθορίζεται από την Επιτροπή Διοίκησης του Εθνικού Αθλητικού Κέντρου Νεότητας Αγίου Κοσμά σε συνεργασία με τον Σ.Ε.Γ.Α.Σ.

Κλειστό προπονητήριο Άρσης Βαρών

Το κλειστό προπονητήριο Άρσης Βαρών κατασκευάστηκε το 2002 από την Γενική Γραμματεία Αθλητισμού με σκοπό να καλύψει τις αυξημένες ανάγκες για προπόνηση των Εθνικών Ομάδων Άρσης Βαρών στη χρονική περίοδο πριν την διοργάνωση των Ολυμπιακών Αγώνων «ΑΘΗΝΑ 2004». Η συνολική έκταση της εγκατάστασης ανέρχεται στις τρεις χιλιάδες εκατό τετραγωνικά μέτρα (3.100 τ.μ.) και περιλαμβάνει μία κλειστή κλιματιζόμενη αίθουσα διαστάσεων 30μ.Χ60 μ. εξοπλισμένη με είκοσι πλατό για προπόνηση καθώς και βάρη για την μυϊκή ενδυνάμωση των αθλητών.

Το προπονητήριο διαθέτει επίσης δύο συγκροτήματα αποδυτηρίων εξοπλισμένα με δυο σάουνες και ένα υδρομασάζ, δύο χώρους φυσικοθεραπευτηρίων, γραφεία και βοηθητικούς χώρους. Η χρήση του κλειστού προπονητηρίου έχει παραχωρηθεί στην Ελληνική Ομοσπονδία Άρσης Βαρών για την προπόνηση των εθνικών Ομάδων και των κλιμακίων και δεν διατίθεται στο κοινό. Σε ειδικές περιπτώσεις η εγκατάσταση μπορεί να παραχωρηθεί και σε άλλους φορείς εκτός των Εθνικών ομάδων. Επίσης διεξάγονται επίσημοι αγώνες Άρσης Βαρών καθώς και άλλες αθλητικές διοργανώσεις. Η πολιτική για την χρήση του κλειστού προπονητηρίου καθορίζεται από την Επιτροπή Διοίκησης του Εθνικού Αθλητικού Κέντρου Νεότητας Αγίου Κοσμά σε συνεργασία με την Ελληνική Ομοσπονδία Άρσης Βαρών.

Αίθουσα Μυϊκής Ενδυνάμωσης

Η αίθουσα μυϊκής ενδυνάμωσης έχει έκταση τριακόσια είκοσι έξι τετραγωνικά μέτρα (326 τ.μ.) και είναι εξοπλισμένη με σύγχρονα μηχανήματα ενδυνάμωσης όλων των μυϊκών ομάδων καθώς και ελεύθερα βάρη. Η εγκατάσταση συμπληρώνεται με δύο συγκροτήματα αποδυτηρίων τα οποία είναι κοινά με τα ανοικτά γήπεδα ποδοσφαίρου και είναι διαθέσιμη για το αθλούμενο κοινό.

Η πολιτική για την χρήση της αίθουσας καθώς και το κόστος καθορίζεται από την Επιτροπή Διοίκησης του Εθνικού Αθλητικού Κέντρου Νεότητας Αγίου Κοσμά.

Ανοικτά Προπονητήρια

Γήπεδα ποδοσφαίρου

Γήπεδα ποδοσφαίρου με χόρτο

Τα γήπεδα κατασκευάστηκαν το 2002 με σκοπό να καλύψουν τις αυξημένες ανάγκες των Εθνικών ομάδων ποδοσφαίρου. Το συγκρότημα των γηπέδων περιλαμβάνει δύο γήπεδα ποδοσφαίρου διαστάσεων 100μ. X 60 μ. με φυσικό χόρτο και με δυνατότητα διεξαγωγής αγώνων κατά τη διάρκεια της νύχτας λόγω ύπαρξης φωτισμού.

Η εγκατάσταση συμπληρώνεται με ένα συγκρότημα αποδυτηρίων εξοπλισμένο με σάουνα και υδρομασάζ, χώρο υποδοχής των αθλητών, ιατρείο, γραφεία και αποθηκευτικούς χώρους. Η εγκατάσταση συμπληρώνεται με ένα μικρό συγκρότημα κερκίδων χωρητικότητας διακοσίων (200) θέσεων. Τα γήπεδα έχουν παραχωρηθεί κατά αποκλειστικότητα στην Ελληνική Ποδοσφαιρική Ομοσπονδία και είναι το επίσημο προπονητικό κέντρο των Εθνικών Ομάδων ποδοσφαίρου.

Χωμάτινα Γήπεδα Ποδοσφαίρου

Δύο χωμάτινα γήπεδα ποδοσφαίρου διαστάσεων 45 X 85 μ. με δυνατότητα διεξαγωγής αγώνων και κατά τη διάρκεια της νύχτας λόγω ύπαρξης φωτισμού (τέσσερις πυλώνες με προβολείς). Η εγκατάσταση συμπληρώνεται με δύο συγκροτήματα αποδυτηρίων τα οποία είναι κοινά με την αίθουσα μυϊκής ενδυνάμωσης. Τα γήπεδα διατίθενται σε χρήση από το κοινό (ομάδες ποδοσφαίρου όλων των κατηγοριών, βετεράνοι αθλητές, ανεξάρτητες ομάδες, κλπ). Η πολιτική για την χρήση των γηπέδων καθώς και το κόστος καθορίζεται από την Επιτροπή Διοίκησης του Εθνικού Αθλητικού Κέντρου Νεότητας Αγίου Κοσμά.

Συγκρότημα Γηπέδων 5X5

Τα γήπεδα κατασκευάστηκαν το 1998 με σκοπό να καλύψουν τις αυξημένες ανάγκες για γήπεδα ποδοσφαίρου μικρών διαστάσεων. Το συγκρότημα των γηπέδων περιλαμβάνει τέσσερα γήπεδα ποδοσφαίρου 5X5 διαστάσεων 20μ. X 40 μ. με συνθετικό τάπητα και με δυνατότητα διεξαγωγής αγώνων κατά τη διάρκεια της νύχτας λόγω ύπαρξης φωτισμού. Η εγκατάσταση συμπληρώνεται με ένα συγκρότημα αποδυτηρίων, χώρο υποδοχής των αθλουμένων, ιατρείο, κυλικείο, γραφεία και αποθηκευτικό χώρο. Τα γήπεδα διατίθενται σε χρήση από το κοινό (ομάδες ποδοσφαίρου όλων των κατηγοριών, βετεράνοι αθλητές, ανεξάρτητες ομάδες, κλπ). Ο χώρος έχει εκμισθωθεί σε ιδιώτη ο οποίος κατασκεύασε τα γήπεδα και τα διαχειρίζεται αυτός.

Υπαίθριο προπονητήριο στίβου

Το υπαίθριο προπονητήριο στίβου κατασκευάστηκε το 2002 από την Γενική Γραμματεία Αθλητισμού με σκοπό να καλύψει τις αυξημένες ανάγκες για προπόνηση των αθλητών Στίβου στη χρονική περίοδο πριν την διοργάνωση των Ολυμπιακών Αγώνων «ΑΘΗΝΑ 2004», και αποτελείται από ένα ανοικτό προπονητήριο Στίβου (δρόμοι και άλματα) ολυμπιακών προδιαγραφών.

Το προπονητήριο Στίβου διαθέτει στίβο τετρακοσίων μέτρων (400 μ.) οκτώ διαδρομών από συνθετικό τάπητα. Διαθέτει επίσης δύο στρώματα για τα αγωνίσματα των αλμάτων - ένα για το αγώνισμα του άλματος επί κοντώ και ένα για το αγώνισμα του άλματος σε ύψος - τέσσερα (4) σκάμματα για τα αγωνίσματα του μήκους και του τριπλούν καθώς και δύο (2) βαλβίδες ρίψεων για το άθλημα της σφαιροβολίας. Η εγκατάσταση συμπληρώνεται με ένα συγκρότημα κερκίδων χωρητικότητας χιλίων (1.000) θέσεων.

Υπαίθρια γήπεδα καλαθοσφαίρισης

Στον χώρο υπάρχουν τέσσερα υπαίθρια γήπεδα καλαθοσφαίρισης, τα οποία ανακατασκευάστηκαν πλήρως το 2006, διαστάσεων 15μ. X 28μ. με συνθετικό τάπητα (tergesin) κατασκευασμένο από μείγμα ακρυλικών ρητινών. Η εγκατάσταση συμπληρώνεται με δύο συγκροτήματα αποδυτηρίων τα οποία είναι κοινά με την αίθουσα μυϊκής ενδυνάμωσης.

Τα γήπεδα διατίθενται σε χρήση από το κοινό (ομάδες καλαθοσφαίρισης όλων των κατηγοριών, βετεράνοι αθλητές, ανεξάρτητες ομάδες, κλπ). Η πολιτική για την χρήση των γηπέδων καθώς και το κόστος καθορίζεται από την Επιτροπή Διοίκησης του Εθνικού Αθλητικού Κέντρου Νεότητας Αγίου Κοσμά.

Υπαίθριο γήπεδο αντισφαίρισης

Ένα υπαίθριο γήπεδο αντισφαίρισης με δάπεδο από πλαστικό χλοοτάπητα το οποίο διαθέτει τοίχο εκμάθησης για ατομική προπόνηση. Η εγκατάσταση συμπληρώνεται με δύο συγκροτήματα αποδυτηρίων τα οποία είναι κοινά με την αίθουσα μυϊκής ενδυνάμωσης και με τα υπαίθρια γήπεδα καλαθοσφαίρισης.

Το γήπεδο διατίθενται σε χρήση από το κοινό. Η πολιτική για την χρήση του γηπέδου καθώς και το κόστος καθορίζεται από την Επιτροπή Διοίκησης του Εθνικού Αθλητικού Κέντρου Νεότητας Αγίου Κοσμά.

Υπαίθριο προπονητήριο ρίψεων

Το προπονητήριο ρίψεων κατασκευάστηκε το 2002 από την Γενική Γραμματεία Αθλητισμού με σκοπό να καλύψει τις αυξημένες ανάγκες για προπόνηση των αθλητών Στίβου στη χρονική περίοδο πριν την διοργάνωση των Ολυμπιακών Αγώνων «ΑΘΗΝΑ 2004» και διαθέτει τέσσερις (4) κλωβούς ρίψεων για τα αγωνίσματα της σφυροβολίας και του δίσκου, δύο (2) βαλβίδες για το αγώνισμα του ακοντίου και τρεις (3) βαλβίδες για το αγώνισμα της σφαιροβολίας.

Η εγκατάσταση συμπληρώνεται με ένα συγκρότημα κερκίδων χωρητικότητας πεντακοσίων (500) θέσεων. Η χρήση των προπονητηρίων έχει παραχωρηθεί στον Σύνδεσμο Ελληνικών & Γυμναστικών Σωματείων (Σ.Ε.Γ.Α.Σ) για την προπόνηση των αθλητών των εθνικών Ομάδων και των κλιμακίων και δεν διατίθεται στο κοινό. Σε ειδικές περιπτώσεις η εγκατάσταση μπορεί να παραχωρηθεί και σε άλλους φορείς (αθλητικές ομοσπονδίες, σωματεία κλπ.). Η πολιτική για την χρήση του κλειστού προπονητηρίου καθορίζεται από την Επιτροπή Διοίκησης του Εθνικού Αθλητικού Κέντρου Νεότητας Αγίου Κοσμά σε συνεργασία με το Σ.Ε.Γ.Α.Σ..

Υπαίθριο γήπεδο Χόκεϊ

Το υπαίθριο γήπεδο Χόκεϊ κατασκευάστηκε το 2002 από την Γενική Γραμματεία Αθλητισμού με σκοπό να καλύψει τις αυξημένες ανάγκες για προπόνηση των Εθνικών Ομάδων Χόκεϊ στη χρονική περίοδο πριν την διοργάνωση των Ολυμπιακών Αγώνων «ΑΘΗΝΑ 2004» ενώ κατά τη διάρκεια των Αγώνων χρησιμοποιήθηκε ως επίσημο προπονητήριο. Η συνολική έκταση της εγκατάστασης ανέρχεται σε πέντε χιλιάδες τριακόσια εξήντα τετραγωνικά μέτρα (5.360 τ.μ.) και περιλαμβάνει τα παρακάτω:

- Ανοικτό γήπεδο Χόκεϊ ολυμπιακών προδιαγραφών
- Υποστηρικτικοί χώροι Γηπέδου Το γήπεδο χόκεϊ διαστάσεων 92μ. Χ 55μ είναι εξοπλισμένο με συνθετικό τάπητα ενώ διαθέτει κερκίδα για θεατές και φωτισμό ώστε να διεξάγονται αγώνες κατά τη διάρκεια της νύχτας. Η εγκατάσταση υποστηρίζεται από τρία συγκροτήματα αποδυτηρίων, γραφεία και βοηθητικούς χώρους. Η χρήση του κλειστού προπονητηρίου έχει παραχωρηθεί στην Ελληνική Ομοσπονδία Χόκεϊ για την προπόνηση των εθνικών Ομάδων και δεν διατίθεται στο κοινό. Διεξάγονται επίσης επίσημοι αγώνες Χόκεϊ καθώς και άλλες αθλητικές διοργανώσεις. Σε ειδικές περιπτώσεις η εγκατάσταση μπορεί να παραχωρηθεί και σε άλλους φορείς εκτός των Εθνικών ομάδων. Η πολιτική για την χρήση του κλειστού

προπονητηρίου καθορίζεται από την Επιτροπή Διοίκησης του Εθνικού Αθλητικού Κέντρου Νεότητας Αγίου Κοσμά σε συνεργασία με την Ελληνική Ομοσπονδία Χόκεϋ.

Περιφερειακή διαδρομή

Μετά την ολοκλήρωση της Ολυμπιάδας του 2004 η διοίκηση αποφάσισε να ανταποκριθεί στις ανάγκες ομάδων και αθλουμένων από διάφορες αθλητικές δραστηριότητες και χρειάστηκε να κάνει σημαντικές προσαρμογές, για να υποδεχτεί και πάλι την πληθώρα των ερασιτεχνών και βετεράνων αθλουμένων, στο πλαίσιο της πολιτικής για το μαζικό αθλητισμό που εκφράζει η ύπαρξη του κέντρου.

Η συνύπαρξη με τον υψηλό αθλητισμό καθίσταται πλέον εκ των πραγμάτων αναγκαία, αρκεί να υπάρχει και η ανάλογη βούληση απ' όλες τις πλευρές. Στα πλαίσια αυτά δημιούργησε, μετά από αίτημα των συλλόγων δρομέων, ένα χώρο περιμετρικά του αθλητικού κέντρου με σκοπό να γυμνάζονται όλοι οι ερασιτέχνες δρομείς και όχι μόνο. Το έργο παραδόθηκε το Φεβρουάριο του 2009 και αποτέλεσε ένα σημαντικό σκαλοπάτι για την αναβάθμιση του Αγίου Κοσμά και την αποσυμφόρηση των διαδρόμων.

Κατασκευάστηκε σύμφωνα με τις προδιαγραφές των αγωνιστικών χώρων του στίβου με χωμάτινο τάπητα μαζί με τις ανάλογες υποδομές. Προβλέπεται πολύ σύντομα η περαιτέρω βελτίωση με περισσότερα έργα για τη συστηματική του συντήρηση και αναβάθμιση προς όφελος όλων.

Συγκρότημα κολυμβητηρίων

Το συγκρότημα των κολυμβητηρίων κατασκευάστηκε από τη Γενική Γραμματεία Αθλητισμού το 1984 και περιλαμβάνει τις παρακάτω εγκαταστάσεις:

- Τρεις (3) ανοικτές δεξαμενές κολύμβησης ολυμπιακών διαστάσεων 50 Χ25 μ. οι οποίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν είτε για κολύμβηση είτε για υδατοσφαίριση
- Μία (1) δεξαμενή εκμάθησης κολύμβησης για παιδιά μικρής ηλικίας
- Ένα (1) κλειστό καταδυτήριο ολυμπιακών προδιαγραφών το οποίο κατασκευάστηκε το 2002 Επίσης το συγκρότημα περιλαμβάνει μία κλειστή αίθουσα μυϊκής ενδυνάμωσης – γυμναστήριο, καθώς και τρία συγκροτήματα αποδυτηρίων.

Οι εγκαταστάσεις χρησιμοποιούνται κατά προτεραιότητα από την Κολυμβητική Ομοσπονδία Ελλάδας για τις προπονήσεις των εθνικών

Ομάδων, παράλληλα όμως μπορεί να διατεθεί σε χρήση και από το κοινό (αθλητικά Σωματεία, ιδιωτικοί φορείς, Ο.Τ.Α. κλπ). Επίσης διεξάγονται επίσημοι αγώνες κολύμβησης, υδατοσφαίρισης και καταδύσεων καθώς και άλλες αθλητικές διοργανώσεις. Η πολιτική για την χρήση του συγκροτήματος των κολυμβητηρίων καθώς και το κόστος καθορίζεται από την Επιτροπή Διοίκησης του Εθνικού Αθλητικού Κέντρου Νεότητας Αγίου Κοσμά.

Ξενώνες Αθλητών

Το συγκρότημα των ξενώνων αποτελείται από ενενήντα οκτώ (98) δίκλινα δωμάτια και δεκατρείς (13) σουίτες. Τα σαράντα πρώτα δωμάτια κατασκευάστηκαν το 1960 και ανακαινίσθηκαν πλήρως το 2002 έτος κατασκευής και των υπολοίπων εξήντα ενός ξενώνων. Επίσης το συγκρότημα περιλαμβάνει εστιατόριο, αίθουσα υποδοχής ρεσεψιόν ενώ διαθέτει και υπαίθριο χώρο στάθμευσης αυτοκινήτων.

Τα δωμάτια έχουν εμβαδόν δεκαοκτώ (18 τ.μ.) τετραγωνικά μέτρα ενώ αντίστοιχα οι σουίτες είναι διαστάσεων σαράντα πέντε (45 τ.μ.) τετραγωνικά μέτρα και αποτελούνται από ένα ενιαίο χώρο για σαλόνι και υπνοδωμάτιο, κουζίνα, βοηθητικούς και αποθηκευτικούς χώρους.

Στους ξενώνες φιλοξενούνται αποκλειστικά αθλητές-τριες υψηλού αγωνιστικού επιπέδου – οι ξενώνες δεν διατίθενται στο κοινό - που στελεχώνουν τις Εθνικές Ομάδες και προπονούνται στις εγκαταστάσεις του Εθνικού Αθλητικού Κέντρου Νεότητας Αγίου Κοσμά.

Οι αθλητές – τριες που φιλοξενούνται στους ξενώνες του Εθνικού Αθλητικού Κέντρου Νεότητας Αγίου Κοσμά καθώς και τα κριτήρια για την επιλογή τους είναι αρμοδιότητα των Διοικητικών Συμβουλίων των αθλητικών Ομοσπονδιών. Η διάθεση των ξενώνων (αριθμός δωματίων) στις αθλητικές Ομοσπονδίες ορίζεται με απόφαση της Επιτροπής Διοίκησης του Εθνικού Αθλητικού Κέντρου Νεότητας Αγίου Κοσμά.

Χώροι Εκδηλώσεων

Αίθουσα Συνεδρίων και Εκδηλώσεων

Η αίθουσα Συνεδρίων και Εκδηλώσεων η οποία ανακαινίσθηκε το 2005 βρίσκεται στο κεντρικό κτίριο (συγκρότημα γραφείων) του Εθνικού Αθλητικού Κέντρου Νεότητας Αγίου Κοσμά. Είναι χωρητικότητας 160 θέσεων και είναι εξοπλισμένη.

Η εγκατάσταση διατίθεται στο κοινό για την διεξαγωγή σεμιναρίων, διαλέξεων καθώς και για διάφορες άλλες εκδηλώσεις. Η πολιτική για την χρήση της αίθουσας καθώς και το κόστος καθορίζεται από την Επιτροπή Διοίκησης του Εθνικού Αθλητικού Κέντρου Νεότητας Αγίου Κοσμά.

Υπαίθριος Χώρος Εκδηλώσεων

Ο χώρος διατίθεται στο κοινό για την διεξαγωγή εκδηλώσεων και άλλων δραστηριοτήτων κυρίως ομιλιών και κοινωνικών εκδηλώσεων όπου διαθέτει τον αντίστοιχο εξοπλισμό. Η πολιτική για την χρήση του χώρου καθώς και το κόστος καθορίζεται από την Επιτροπή Διοίκησης του Εθνικού Αθλητικού Κέντρου Νεότητας Αγίου Κοσμά.

Υπαίθριο Θέατρο

Σε ένα πολύ όμορφο διαμορφωμένο και ανακαινισμένο χώρο βρίσκεται το υπαίθριο θέατρο με χωρητικότητας οκτακοσίων (800) θέσεων. Το θέατρο συμπληρώνεται με ένα μικρό συγκρότημα αποδυτηρίων (καμαρίνια) ενώ παράλληλα διαθέτει και τον απαραίτητο ηλεκτρολογικό εξοπλισμό. Το θέατρο διατίθεται σε χρήση από το κοινό και μπορεί να φιλοξενήσει θεατρικές παραστάσεις, καλλιτεχνικές εκδηλώσεις κλπ.

Η πολιτική για την χρήση του θεάτρου καθώς και το κόστος καθορίζεται από την Επιτροπή Διοίκησης του Εθνικού Αθλητικού Κέντρου Νεότητας Αγίου Κοσμά.

Ελληνικό Κέντρο Ιστιοπλοΐας Πειραιά & Εθνικό Κλειστό Γυμναστήριο Πειραιά

Από τις 26/08/2011 το Αθλητικό Κέντρο Αγίου Κοσμά συγχωνεύτηκε με το Ελληνικό Κέντρο Ιστιοπλοΐας Πειραιά και το Εθνικό Κλειστό Γυμναστήριο Πειραιά.

Στο Ελληνικό Κέντρο Ιστιοπλοΐας Πειραιά βρίσκονται οι εξής εγκαταστάσεις:

- Τα κτίρια όπου στεγάζονται οι χώροι υποδοχής, τα εντευκτήρια καθώς και οι υπηρεσίες του Ομίλου.
- Οι εγκαταστάσεις του λιμανιού, με θέσεις για ιστιοπλοϊκά σκάφη τα οποία ανήκουν στα Μέλη του Ομίλου, γερανούς για μικρά σκάφη, χώρους αποθήκευσης για τα σχετικά εξαρτήματα, χώρους για ενημερωτικά σεμινάρια και σχολές.
- Επίσης φιλοξενεί διάφορα ιστιοπλοϊκά γεγονότα και διεθνείς αθλητικές συναντήσεις. Ένα πλήρως εξοπλισμένο γυμναστήριο με επαγγελματίες γυμναστές.
- Σκάφη τριγώνου και ανοικτής θαλάσσης.
- Σκάφη για ΑμεΑ (αθλητές με αναπηρίες)

Το Καπαγέρωφ, δηλαδή το Εθνικό Κλειστό Γυμναστήριο Πειραιά αποτελεί ένα ανεξάρτητο αθλητικό κέντρο στον Πειραιά που συμπεριλαμβάνει ένα κολυμβητήριο 50x25, μια μικρή πισίνα εκμάθησης, κλειστή αίθουσα ενδυνάμωσης και κλειστό γήπεδο μπάσκετ. Επίσης τα γραφεία στεγάζονται κάτω από τις κερκίδες οι οποίες έχουν χωρητικότητα μέχρι 1000 άτομα και ένα κυλικείο για τις ανάγκες των χρηστών.

Σε αυτό το σημείο αφού ολοκληρώσαμε την συνοπτική αναφορά στις υφιστάμενες εγκαταστάσεις του Αγίου Κοσμά θα προχωρήσουμε στην ανάλυση του επιχειρηματικού μας σχεδίου για την αξιοποίηση αυτών των εγκαταστάσεων.

(Η ενότητα 1.2 βασίστηκε σε πηγές από την επίσημη ιστοσελίδα του αθλητικού κέντρου: www.eakn-agioskosmas.gov.gr)

1.3 Αναλυτική περιγραφή σχεδίων

Για να καταφέρουμε να επιτύχουμε τους στόχους μας που αφορούν την προσέλκυση διεθνών διοργανώσεων, την οργάνωση μεγάλων αθλητικών γεγονότων αλλά και την προσέλκυση ομάδων τόσο του εξωτερικού αλλά και του εσωτερικού για χρήση των εγκαταστάσεων κατά την διάρκεια της προετοιμασίας τους κρίνουμε σκόπιμο να ανεβάσουμε το επίπεδο και την ποιότητα των υπηρεσιών αλλά και των εγκαταστάσεων.

Εξωτερικοί χώροι

Αρχικά, το κυρίως κομμάτι στο οποίο δίνουν μεγάλη έμφαση οι παράγοντες ομάδων και οι διοργανωτές των αγώνων είναι η καλή κατάσταση των αγωνιστικών χώρων. Είναι ίσως η πρώτη εικόνα και η τελευταία που μένει όταν οι εγκαταστάσεις είναι προσεγμένες και συντηρημένες. Είναι γνωστό ότι αρκετές εγκαταστάσεις βρέθηκαν εκτός προϋπολογισμού όσον αφορά την συντήρησή τους και έχασαν την αίγλη που κατείχαν κατά την διάρκεια των Ολυμπιακών Αγώνων του 2004.

Αναλυτικά, άμεση έναρξη των εργασιών συντηρήσεως του φυσικού χόρτου που καλύπτει μία τεράστια έκταση ενώ στο γήπεδο ποδοσφαίρου το οποίο διαθέτει της κερκίδες των διακοσίων θέσεων θα πρέπει να ανανεωθεί όλος ο χορτοτάπητας έτσι ώστε το συγκεκριμένο γήπεδο να φιλοξενεί φιλικούς αγώνες υψηλού επιπέδου και να μην επιβαρύνεται από καθημερινές προπονήσεις. Στην συνέχεια θα γίνει η διαγράμμιση όλων των χώρων των ανοικτών προπονητηρίων καθώς και επιδιορθώσεις των δαπέδων τα οποία είναι ασφαλοστρωμένα και χρήζουν άμεσης κάλυψης.

Το κόστος αυτών των συντηρήσεων που στην πραγματικότητα ξεφεύγουν από το επίπεδο της απλής συντήρησης και λειτουργούν ως το πρώτο στάδιο ανάπλασης είναι χαμηλό σε σχέση με την αισθητή άμεση αλλαγή που θα επιφέρει στις εγκαταστάσεις καθώς απαιτούν κυρίως ανθρώπινο εργατικό δυναμικό το οποίο διαθέτει το Αθλητικό Κέντρο και όχι δέσμευση κεφαλαίων. Το συνολικό εμβαδό φυσικού χόρτου είναι αγγίζει περίπου τα 25.000 τ.μ. . Το μεγαλύτερο τμήμα του βρίσκεται σε καλή κατάσταση χωρίς τεράστιες απαιτήσεις ενώ τα 6.000 τ.μ. του γηπέδου με τις κερκίδες ο χλοοτάπητας του οποίου χρήζει άμεσης αντικατάστασης είναι ίσως το πιο δαπανηρό κομμάτι αυτού του τμήματος αλλά με την συνεισφορά του ανθρώπινου εργατικού δυναμικού του Κέντρου γίνεται μία ρεαλιστική επένδυση καθώς το συγκεκριμένο γήπεδο θα είναι το στολίδι του Αγίου Κοσμά, με μερικές προσθήκες όπως της δημιουργίας 600 επιπλέον θέσεων στις κερκίδες περιμετρικά του γηπέδου, και θα φιλοξενήσει μεγάλες φιλικές αναμετρήσεις μεταξύ ομάδων του εξωτερικού και όχι μόνο. Επιπρόσθετα, θα υπάρξει αλλαγή στα γήπεδα με χωμάτινο δάπεδο στα οποία θα εγκατασταθεί φυσικός χλοοτάπητας χαμηλότερου επιπέδου του κυρίως γηπέδου και τέλος αγορά 8 κινούμενων εστιών ποδοσφαίρου κανονικών διαστάσεων όπου θα μπορούν να μετατρέπουν την εγκατάσταση του προνητηρίου Χόκεϋ σε ποδοσφαίρου όταν υπάρχουν αυξημένες ανάγκες για το συγκεκριμένο άθλημα.

Ξενώνες

Το επόμενο σημαντικό τμήμα το οποίο θα πρέπει άμεσα να υπάρξει παρέμβαση είναι το τμήμα των ξενώνων του αθλητή. Ο χώρος διαμονής των αθλητών κατά την διάρκεια μίας προετοιμασίας και αρκετών ωρών επίπονων προπονήσεων είναι πολύ σημαντικός γιατί αποτελεί χώρο ξεκούρασης και περισυλλογής.

Μεγάλης σημασίας κατασκευή είναι η επέκταση των ξενώνων με 10 δωμάτια των 30 τ.μ. το καθένα τα οποία θα είναι προκατασκευασμένα υψηλής ποιότητας, με δυνατότητα φιλοξενίας τεσσάρων ατόμων το καθένα και πλήρως επιπλωμένα με τέσσερα μονά κρεβάτια και κομοδίνα, έπιπλο τηλεόρασης, διθέσιο καναπέ, τραπεζάκι σαλονιού, τηλεόραση και μπάνιο με ντουζιέρα.

Επίσης, σκοπός του επιχειρηματικού πλάνου είναι να ανακαινίσει σε μεγάλο βαθμό τα 98 δίκλινα δωμάτια και τις 13 σουίτες έτσι ώστε να αποτελέσουν ένα μεγάλο κίνητρο για μεγάλες ομάδες να φιλοξενηθούν εκεί και φυσικά να αποτελέσουν την επιτομή την διαφημιστικής καμπάνιας και να φτάσουν σε άνεση τα νεόχτιστα δωμάτια. Οι χώροι θα επιπλωθούν με νέα έπιπλα έτσι ώστε να μπορούν να φιλοξενούν περίπου 250 άτομα. Οι σουίτες θα έχουν δυνατότητα φιλοξενίας έως τεσσάρων

ατόμων. Η ανακαίνιση αφορά το βάψιμο των ξενώνων εσωτερικά και εξωτερικά, την αγορά μονών κρεβατιών με στρώμα 250 στον αριθμό, 250 κομοδίνα, 111 έπιπλα τηλεόρασης, 111 διθέσιων καναπέδων, 111 τραπεζιών σαλονιού και 111 τηλεοράσεων τύπου LED διαστάσεων 23'' . Τα δωμάτια θα διαθέτουν δωρεάν Wi-Fi ενώ θα υπάρχει δυνατότητα παρακολούθησης δορυφορικών καναλιών σε όλες τις τηλεοράσεις.

Αίθουσα μουϊκής ενδυνάμωσης

Στην συνέχεια, ακολουθούν ο χώρος μουϊκής ενδυνάμωσης των 326 τ.μ. ο οποίος θα διαχωριστεί σε δύο τμήματα των 200 τ.μ. και 126 τ.μ. . Σκοπός του διαχωρισμού είναι να ανανεώσουμε τον εξοπλισμό στο μέρος των 126τ.μ. για την παροχή υψηλότερων υπηρεσιών στους συλλόγους που θα προσφέρουμε τις υπηρεσίες προετοιμασίας και φυσικά να παραμείνει ο χώρος των 200 τ.μ. για χρήση προς το κοινό χωρίς να δημιουργούνται προβλήματα κατά την διεξαγωγή των προπονήσεων και των δύο πλευρών. Η αγορά των νέων μηχανημάτων αφορά πέρα των πλέον συμβατικών μηχανημάτων δύναμης για όλο το εύρος των μουϊκών ομάδων θα υπάρχουν και καρδιοαναπνευστικά μηχανήματα στα οποία θα μπορεί το έμπειρο προσωπικό τόσο των συλλόγων όσο και του αθλητικού κέντρου να πραγματοποιούν μετρήσεις για την φυσική κατάσταση των αθλητών. Πιο συγκεκριμένα, αναφέρω ότι ο αριθμός των μηχανημάτων δύναμης θα αγγίζει τα 15 και των καρδιοαναπνευστικών των 20 εκ των οποίων 10 διάδρομοι τελευταίας τεχνολογίας, 5 ελλειπτικά όργανα και 5 ποδήλατα. Συμπληρωματικά θα υπάρχει χώρος ελευθέρων βαρών καθώς και πάγκοι όλων των τύπων. Τέλος, θα ήθελα να αναφέρω ότι οι βοηθητικοί χώροι των γηπέδων ποδοσφαίρου που διαθέτουν σάουνα και υδρομασάζ θα συμπληρωθούν με ένα χαμάμ χωρητικότητας 10 ατόμων καθώς επίσης και χώρος relax όπου θα παρέχονται επιπλέον υπηρεσίες που θα συμπληρώνουν το πολυτελές ύφος που θα προσελκύσει συλλόγους με αυξημένες ανάγκες.

Εστιατόριο-Κυλικεία

Το επόμενο βήμα αφορά το κεντρικό εστιατόριο αλλά και τα επιμέρους κυλικεία που βρίσκονται στον χώρο των εγκαταστάσεων. Το εστιατόριο θα χρήζει άμεσης ανακαίνισης τόσο στον χώρο των πελατών αλλά και στο εσωτερικό της κουζίνας. Η σίτιση των αθλητών κατά την περίοδο προετοιμασίας είναι πολύ σημαντική και το διαιτολόγιο τους πρέπει να είναι ιδιαίτερα προσεγμένο και μελετημένο από έμπειρο και εξειδικευμένο επιστημονικό προσωπικό. Η ανακαίνιση του χώρου αφορά την ανανέωση του χρώματος των τοίχων την αγορά νέων επίπλων και

κυρίως τραπεζοκαθισμάτων εσωτερικού και εξωτερικού καθώς και τον εξωραϊσμό του χώρου με θέματα σχετικά με τον αθλητισμό. Η προσθήκη μηχανημάτων νέας τεχνολογίας και μετρήσεων για τον χώρο της κουζίνας κρίνονται απαραίτητα έτσι ώστε να ανέβει το επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών. Ο χώρος θα λειτουργεί και ως αναψυκτήριο αλλά και χώρος ψυχαγωγίας με την χρήση μίας μεγάλης τηλεόρασης τύπου LED μεγέθους 50”.

Όσον αφορά τα τέσσερα κυλικεία, τα οποία βρίσκονται το πρώτο στον χώρο των κολυμβητηρίων, το δεύτερο στο Κλειστό Γυμναστήριο του Πειραιά, το τρίτο στο χώρο του παρκινγκ και τέλος το τέταρτο προς τη μεριά των γηπέδων 5X5. Τα κυλικεία βρίσκονται υπό καθεστώς επινοικίασης θα παραμείνουν έτσι αλλά με νέους όρους που κυρίως θα αφορούν την ανακαίνιση τους και την ομοιομορφία τους σε σχέση με την παροχή των προϊόντων και υπηρεσιών που θα προσφέρουν στο κοινό. Το κόστος θα βαρύνει τους επιχειρηματίες καθώς η αύξηση της ζήτησης θα τους επιφέρει πολλαπλά έσοδα.

Στο συγκεκριμένο θέμα θα ήθελα να προσθέσω ότι λόγω του μεγέθους των εγκαταστάσεων και της ύπαρξης μόνο τεσσάρων κυλικείων θα ήταν φρόνιμο να υπάρξει συνεργασία με εταιρία αυτόματων πωλητών τα οποία θα τοποθετηθούν σε αρκετά σημεία των εγκαταστάσεων και κυρίως σε σκιερά και ασφαλή μέρη έτσι ώστε να είναι δυνατή η προμήθεια των αθλουμένων κυρίως σε εμφιαλωμένο κρύο νερό, ισοτονικά ποτά και σνακ δημητριακών τα οποία θα βοηθούν κατά την διάρκεια των προπονήσεων τους.

Κατάστημα αθλητικών ειδών

Μία ακόμη σημαντική προσθήκη θα είναι η δημιουργία ενός χώρου, σε υφιστάμενο κτήριο πλησίον του εστιατορίου, όπου θα στεγαστεί κατάστημα αθλητικών ειδών αλλά και αθλητικού παγκόσμιου έντυπου τύπου και γενικά προϊόντων που θα καλύψει βασικές ανάγκες των αθλητών που μπορεί να προκύψουν κατά την διάρκεια της προετοιμασίας τους. Ο χώρος θα επινοικιαστεί σε επιχειρηματία για επιπλέον έσοδα.

Πράσινη ανάπτυξη

Κλείνοντας τον τομέα του σχεδιασμού για το επιχειρηματικό μας σχέδιο δεν θα μπορούσαμε να παραλείψουμε την ανάγκη του Αθλητικού Κέντρου για πράσινη ανάπτυξη και ευαισθητοποίηση προς το περιβάλλον όχι μόνο γιατί το απαιτούν οι καιροί αλλά κυρίως για την μείωση των δαπανών των εγκαταστάσεων πράγμα που θα δώσει την δυνατότητα εξοικονόμησης κονδυλίων από τον ετήσιο προϋπολογισμό για άλλες

δραστηριότητες και να καταστήσει βιώσιμο και ανταγωνιστικό το επιχειρηματικό μας σχέδιο.

Φωτοβολταϊκά πάνελ

Αναλυτικότερα, η τοποθέτηση φωτοβολταϊκών πάνελ στις στέγες των ξενώνων, των διοικητικών κτηρίων, των κλειστών γυμναστηρίων και των βοηθητικών χώρων Ας δούμε πόση ενέργεια παράγει ένα φωτοβολταϊκό. Ένα τυπικό φωτοβολταϊκό εμβαδού 1 τετραγωνικού μέτρου παράγει 0,1 KW. Για μία εγκατάσταση 10 KW απαιτούνται περίπου 100 τ.μ. επιφάνειας. Στην περίπτωση μας έχουμε διαθέσιμα περίπου 10.000 τ.μ. επιφάνεια που είναι ικανή να δεχθεί φωτοβολταϊκά πάνελ και να συνδεθεί άμεσα με το δίκτυο της Δ.Ε.Η. για πώληση του ρεύματος στην τιμή των 0,25 Ευρώ/kWh. Η χρηματική απόδοση αγγίζει τα 350.000 Ευρώ ετησίως και σε περίπτωση μείωσης της τιμής στο μέλλον μπορεί να γίνει άμεση χρήση των συστημάτων για τις ανάγκες του κέντρου. Περισσότερα στοιχεία της επένδυσης θα αναλυθούν στον τομέα της οικονομικής ανάλυσης.

Αντλία Θερμότητας

Στην συνέχεια θα μιλήσουμε για το θέμα της θέρμανσης αλλά και ψύξης όλων των εγκαταστάσεων που επίσης απαιτούνται μεγάλα ποσά ενέργειας και κατά συνέπεια μεγάλη δαπάνη από τον ετήσιο προϋπολογισμό. Μία νέα τεχνολογία αυτής της αντλίας θερμότητας είναι ίσως η καλύτερη δυνατή επιλογή για τις εγκαταστάσεις μας αφού θα μας παρέχει θέρμανση το χειμώνα αλλά και ψύξη το καλοκαίρι. Η αντλία θερμότητας είναι μία συσκευή που αντλεί θερμική ενέργεια από μια θερμή δεξαμενή που βρίσκεται σε χαμηλή θερμοκρασία προς μια καταβόθρα (συνήθως αέρας ή νερό) που βρίσκεται σε υψηλότερη θερμοκρασία είτε με την χρήση μηχανικού έργου είτε με την βοήθεια μιας θερμής δεξαμενής πολύ υψηλής θερμοκρασίας. Η αρχή λειτουργίας της αντλίας θερμότητας πρωτοεφαρμόστηκε ως επί το πλείστον στα συνήθη ψυγεία και καταψύκτες, τα κλιματιστικά και εν συνεχεία σε συσκευές παραγωγής ζεστού νερού χρήσης. Πολλές φορές ταυτίζεται ο όρος Αντλία Θερμότητας με το κλιματιστικό. Η διαφορά μεταξύ μιας αντλίας θερμότητας και ενός κοινού κλιματιστικού είναι ότι η αντλία θερμότητας μπορεί να χρησιμοποιηθεί τόσο για θέρμανση όσο και για ψύξη λειτουργώντας βάση του ίδιου θερμοδυναμικού κύκλου του οποίου η λειτουργία μπορεί να αντιστραφεί ανάλογα με την ανάγκη (θέρμανση ή ψύξη). Σε ψυχρά κλίματα είναι μάλιστα σήνηθες να σχεδιάζονται και να κυκλοφορούν στην αγορά αντλίες θερμότητας μόνο για θέρμανση ενώ

στα θερμότερα κλίματα είναι σύνηθες η χρήση αυτών των μηχανών τόσο για θέρμανση όσο και για ψύξη.

Το κόστος αγοράς και εγκατάστασης είναι αντικειμενικά υψηλό αλλά η εξοικονόμηση χρημάτων που επιτυγχάνεται με τα συστήματα αυτά είναι της τάξεως του 60% και αυτό διότι οι αντλίες θερμότητας χαρακτηρίζονται από μεγάλο βαθμό απόδοσης (COP), ο οποίος για τις αντλίες αέρα-νερού κυμαίνεται από 2,5 έως 3 ενώ στην περίπτωση των γεωθερμικών αντλιών (νερού – νερού) μπορεί να φτάσει και το 5. Τέλος, θα ήθελα να αναφέρω ότι οι αντλίες θερμότητας ανήκουν σε προγράμματα πράσινης ανάπτυξης πράγμα που θα ελαχιστοποιήσει το αρχικό κόστος ενώ η μείωση των δαπανών κατά 60% για θέρμανση και ψύξη αποτελεί τεράστια μείωση στις ετήσιες δαπάνες καθώς τα 14.000 τ.μ. κλειστών εγκαταστάσεων απαιτούν τεράστια ποσά ενέργειας. Περισσότερα στοιχεία θα αναλυθούν παρακάτω.

Ισοθερμικά Καλύμματα πισίνας

Τα ισοθερμικά καλύμματα πισίνας μπορούν να προσφέρουν μεγάλη οικονομία όσον αφορά την δαπάνη που πραγματοποιείται για την ενέργεια που απαιτούν 4 πισίνες αυτών των διαστάσεων για την θέρμανσή τους. Τα ισοθερμικά καλύμματα καταφέρνουν να μειώνουν την ανάγκη του νερού σε θέρμανση και του περιβάλλοντος σε εξαερισμό καθώς επίσης και τα επίπεδα υγρασίας. Είναι δυνατόν να εφαρμοστούν σε κάθε πισίνα ανεξαρτήτου σχήματος και τέλος μόνο από την μείωση της ενέργειας καταφέρνουν να αποσβέσουν το κόστος τους το πολύ μέσα σε 12 μήνες.

Συλλέκτες βρόχινου ύδατος

Στην συνέχεια θα αναλωθούμε στην μείωση της κατανάλωσης του νερού για το πότισμα των εγκαταστάσεων που διαθέτουν φυσικό χόρτο αλλά και των χώρων που διαθέτουν κυρίως καλλωπιστικά φυτά. Αφορά την εγκατάσταση επίγειων συλλεκτών αποθήκευσης βρόχινου ύδατος σε διάφορα σημεία του Αθλητικού Κέντρου και κυρίως στους χώρους των γηπέδων που έχουν τις μεγαλύτερες ανάγκες σε νερό. Επίσης όσον αφορά τους χώρους που διαθέτουν καλλωπιστικά φυτά θα προτιμηθεί η εγκατάσταση των συλλεκτών κοντά σε υδρορροές κτηρίων για την μεγιστοποίηση της ποσότητας αποθήκευσης και σκιερών σημείων για την μείωση της εξάτμισης του νερού. Ένας συλλέκτης διαμέτρου 80 εκ. και ύψους 90 εκ. μπορεί να μας εξοικονομήσει πάνω από 400 λίτρα νερού ετησίως πράγμα που μειώνει σημαντικά της δαπάνες σε μη πόσιμο νερό. Οι εγκαταστάσεις θα δεχθούν περίπου 100 τέτοιους συλλέκτες και

αποθήκευσης οι οποίοι εκτός από οικονομία συμβάλουν και στον εξωραϊσμό του χώρου λόγω της ξύλινης επένδυσης που διαθέτουν και συνολικά θα μειώσουν τις δαπάνες για νερό κατά 40,000 λίτρα. Κλείνοντας το θέμα του ύδατος θα ήθελα να προσθέσω ότι αναγκαία θα ήταν και η αγορά 5 αντλιών που θα συνδεθούν με τους συλλέκτες για το πότισμα των γηπέδων.

Ανάπλαση εξωτερικών χώρων

Ένα από τα σημαντικότερα τμήματα του επιχειρηματικού πλάνου είναι η ανάπλαση των χώρων που διαθέτουν πράσινο αλλά και ο εμπλουτισμών διαδρομών κατά μήκος της περιφερειακής διαδρομής με καλλωπιστικά δέντρα και κυρίως δέντρων και θάμνων τα οποία δεν έχουν μεγάλες ανάγκες περιποίησης και ιδιαίτερης δαπάνης ενώ παράλληλα προσφέρουν ένα όμορφο αισθητικό αποτέλεσμα. Στόχος των σχεδίων ανάπλασης είναι να προσφέρουν της αίσθηση στους χρήστες ότι βρίσκονται σε ένα χώρο με καθαρό οξυγόνο, όμορφη αισθητική του πρασίνου και της απόδρασης από την αποπνικτική ατμόσφαιρα της Αττικής. Το κόστος του επιχειρήματος μπορεί να μειωθεί σημαντικά με την αγορά ποικιλίας μεγεθών στα δέντρα καθώς δεν είναι άμεση ανάγκη να προβούμε σε ιδιαίτερα μεγάλα μεγέθη λόγω της ύπαρξης ήδη αρκετού πρασίνου.

Κάμερες ασφαλείας

Τελευταίο στοιχείο των κατασκευών αλλά όχι ασήμαντο, αφορά της τοποθέτηση καμερών ασφαλείας τόσο σε αδύνατα σημεία της περιφράξης του αθλητικού κέντρου αλλά και κοντά στις κλειστές εγκαταστάσεις που θα διαθέτουν υψηλού κόστους εξοπλισμό. Η ανάθεση θα γίνει σε εταιρία φύλαξης και σκοπό έχει την αποφυγή βανδαλισμών στην εγκαταστάσεις το οποίο ουσιαστικά θα προξενήσει μεγαλύτερες δαπάνες από ότι θα κοστίσει η εγκατάσταση των καμερών ασφαλείας και παρακολούθησης. Για ένα χώρο όπως του αγίου Κοσμά υπολογίζεται ότι θα χρειαστούν περίπου 60 κάμερες ασφαλείας οι οποίες διαθέτουν και αισθητήρες πυρασφαλείας.

Εν κατακλείδι, θα ήθελα να τονίσω ότι τα σχέδια για την βέλτιστη αξιοποίηση των αθλητικών εγκαταστάσεων είναι ιδιαίτερα σημαντικά και θα δώσουν μία νέα πνοή στην ευρύτερη περιοχή. Ο στόχος είναι να προσφέρουμε στο κοινό καλύτερες εγκαταστάσεις και παράλληλα να εξασφαλίσουμε τα απαραίτητα έσοδα με την προσέλκυση συλλόγων του εσωτερικού και του εξωτερικού, μειώνοντας τις δαπάνες στο ελάχιστο δυνατό. Η φιλοσοφία και η αποστολή του Αθλητικού Κέντρου θα παραμείνει στην ίδια βάση και με τις προσθήκες που θα γίνουν με τα

σχέδια που αναλύσαμε σε αυτό το τμήμα και την απαραίτητη προώθηση που θα αναλύσουμε παρακάτω θα πετύχουμε όλους τους επιθυμητούς στόχους.

(Η ενότητα 1.3 βασίστηκε σε πηγές από το βιβλίο του C. Corbin, G. Welk, W. Corbin , K. Welk, (2001) Concepts of Fitness And Wellness: A Comprehensive Lifestyle Approach. McGraw Hill Book Company)

1.4 Ιδιοκτησιακό Καθεστώς

Το ιδιοκτησιακό καθεστώς του Αθλητικού Κέντρου είναι κάπως περίπλοκο καθώς η ιστορία ξεκινά από το 2004 και την διεξαγωγή των Ολυμπιακών Αγώνων όπου μετά την λήξη τους όλα τα ακίνητα περιήλθαν σε μία ανώνυμη εταιρία με το όνομα «Ολυμπιακά Ακίνητα Α.Ε.» .

Από την δημοσίευση του νόμου Ν.4062 του 2011 η χρήση, διοίκηση και εκμετάλλευση των κτηρίων και εγκαταστάσεων με τα παραρτήματα τους και τα συστατικά του Εθνικού Αθλητικού Κέντρου Νεότητας Αγίου Κοσμά Αττικής, συνολικού εμβαδού 426.011,22 τ.μ. σύμφωνα με τα στοιχεία που δηλώθηκαν περιέρχονται στην ανώνυμη εταιρία «Ελληνικό Α.Ε.». Η ανώνυμη εταιρία έχει παραχωρήσει τα δικαιώματα στην Επιτροπή Διοίκησης του Αγίου Κοσμά η οποία με την σειρά της ανήκει στην Γενική Γραμματεία Αθλητισμού του Υπουργείου Παιδείας και Θρησκευμάτων Πολιτισμού και Αθλητισμού. Πρόκειται για Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου και εξυπηρετεί της ανάγκες και τις προτεραιότητες που θέτει το αρμόδιο υπουργείο και κατά συνέπεια τους Έλληνες φορολογούμενους. Η παραχώρηση των δικαιωμάτων ισχύει μέχρι το τέλος του 2013 και η λειτουργία του διέπεται από τις διατάξεις του Ν. 423/76 «περί Γυμναστηρίων». Το αθλητικό κέντρο διοικείται από επταμελή Επιτροπή Διοίκησης η οποία ορίζεται με απόφαση του εκάστοτε Υφυπουργού Πολιτισμού αρμόδιου για θέματα Αθλητισμού.

Βάσει της απόφασης της Διυπουργικής Επιτροπής Αναδιαρθρώσεων και Αποκρατικοποιήσεων, οι μετοχές της Ελληνικό Α.Ε. μεταβιβάστηκαν στο Ταμείο Αξιοποίησης Ιδιωτικής Περιουσίας του Δημοσίου. Το Ταμείο φέρει την ευθύνη για το σχεδιασμό και την εφαρμογή της διαδικασίας αξιοποίησης του χώρου, υποβοηθούμενο από οικονομικούς και νομικούς συμβούλους και συμβούλους ακινήτων.

Πολλά δημοσιεύματα εδώ και αρκετό καιρό κάνουν λόγο για ενημέρωση των διοικούντων του αθλητικού κέντρου για αλλαγή του ιδιοκτησιακού καθεστώτος καθώς η ελληνική κυβέρνηση έχει σκοπό την άμεση αποκρατικοποίηση του χώρου σε ιδιώτες επενδυτές του εξωτερικού για την καλύτερη αξιοποίηση της Δημόσιας περιουσίας.

Σχετικά με το επιχειρηματικό μας πλάνο, στόχος όλων αυτών των ενεργειών είναι να καταφέρουμε να κάνουμε αυτό το υπερσύγχρονο

αθλητικό κέντρο ένα κερδοφόρο οικοδόμημα ή στην χειρότερη των περιπτώσεων να είναι σε θέση να καλύπτει όλες τις ετήσιες δαπάνες του.

Σκοπός μας είναι να μην έχουμε αλλαγές στο ιδιοκτησιακό καθεστώς και να καταφέρουμε να διατηρήσουμε τις εγκαταστάσεις στα χέρια του Ελληνικού Δημοσίου και κατ' επέκταση στην διάθεση των Ελλήνων φορολογούμενων οι οποίοι θα είναι σε θέση να καρπώνονται με ελάχιστο κόστος όλες τις δυνατές υπηρεσίες που θα μπορεί να τους παρέχει ο χώρος του Αγίου Κοσμά.

(Η ενότητα 1.4 βασίστηκε σε πηγές της επίσημης ιστοσελίδας του Αθλητικού κέντρου και του ΤΑΙΠΕΔ)

1.5 Κατηγορίες χρηστών των υπηρεσιών

Η φιλοσοφία και η μέχρι πρότινος αποστολή των εγκαταστάσεων αποσκοπούσε στην εξυπηρέτηση των παρακάτω κυριότερων ομάδων:

- Μαθητές σχολείων
- Οικογένειες
- Οργανωμένες ομάδες αθλουμένων
- Ατομικά αθλούμενοι

Μαθητές σχολείων

Οι μαθητές όλων των βαθμίδων τόσο των δημόσιων αλλά και ιδιωτικών σχολείων αποτελούν το μέλλον αυτής της χώρας και θα πρέπει να γαλουχηθούν με τις αρετές που μπορεί να τους προσφέρει ο αθλητισμός. Το μεγάλο πλήθος δραστηριοτήτων που φιλοξενούνται στις εγκαταστάσεις μπορούν να καλύψουν και τους πιο απαιτητικούς και φιλόδοξους μαθητές και να ασχοληθούν τόσο σε ερασιτεχνικό αλλά και στην συνέχεια σε επαγγελματικό επίπεδο. Αφορά ίσως το μεγαλύτερο κομμάτι στο οποίο θα πρέπει να επικεντρωθεί το σχέδιο του μάρκετινγκ καθώς όχι μόνο υπάρχουν χιλιάδες παιδιά στην περιοχή της Αττικής αλλά επίσης αν ο αθλητισμός καταφέρει να γίνει κομμάτι και κτήμα της κουλτούρας τους σε αυτήν την ηλικία θα συνεχίσουν να αποτελούν χρήστες των εγκαταστάσεων για πάρα πολλά χρόνια.

Οικογένειες

Οι οικογένειες αποτελούν ένα μικρότερο τμήμα του συνόλου των χρηστών όμως παρόλα αυτά είναι ένας πολύ έξυπνος τρόπος να καταφέρουν τόσο τα μικρά παιδιά να ασχοληθούν με τον αθλητισμό πέρα από τις σχολικές δραστηριότητες αλλά από την άλλη να καταφέρουν και

οι γονείς να περάσουν δημιουργικά τον χρόνο με τα παιδιά τους και να χαρούν πολλές οικογενειακές στιγμές υπό την στέγη του αθλητισμού.

Οργανωμένες ομάδες αθλουμένων

Οι αθλητικοί σύλλογοι όλων των αθλημάτων αποτελούν τον κυριότερο πελατειακό στόχο του αθλητικού κέντρου. Είναι η πιο οργανωμένη μορφή αθλητισμού σε σχέση με όλες τις υπόλοιπες και παρουσιάζει πολύ μεγάλη συχνότητα όσον αφορά τον αριθμό των επισκέψεων τους σε ετήσια βάση.

Πρωτεύων στόχος του επιχειρηματικού πλάνου είναι να προσελκύσει αρκετούς συλλόγους είτε ερασιτεχνικούς είτε επαγγελματικούς. Φυσικά, ο λόγος των αναβαθμίσεων γίνεται για να αποκτήσει μεγάλη φήμη το αθλητικό κέντρο και να προσελκύσει μεγάλους αθλητικούς συλλόγους με τους οποίους θα διατηρήσει συνεργασία και θα αποφέρει πολλαπλά έσοδα για τις υπερσύγχρονες υποδομές.

Ατομικά αθλούμενοι

Οι ερασιτεχνικά ατομικώς αθλούμενοι οι οποίοι δεν ανήκουν σε κάποιο αθλητικό σύλλογο ατομικού ή ομαδικού αθλήματος αποτελούν ένα μεγάλο μέρος των χρηστών. Βέβαια, αυτός ο τύπος αθλητή παρουσιάζει δύο υποκατηγορίες. Η πρώτη κατηγορία είναι εκείνων που ασχολούνται με μεγάλη συχνότητα με τον αθλητισμό σε εβδομαδιαία βάση και κατά την διάρκεια όλου του έτους ενώ η δεύτερη κατηγορία έχει και μικρότερη συχνότητα αλλά αφορά και κάποιους μήνες του έτους.

Το επιχειρηματικό πλάνο που παρουσιάζουμε έχει ως σκοπό να αυξήσει τις κατηγορίες χρηστών και να προσελκύσει νέες ομάδες που αφενός θα χρησιμοποιήσουν τις εγκαταστάσεις και αφετέρου θα ανεβάσουν στον επιθυμητό βαθμό τα έσοδα του κέντρου.

Άτομα με Ειδικές Ανάγκες

ΑμΕΑ σημαίνει Άτομα με Ειδικές Ανάγκες. Βάσει της ανάλυσης και σύνθεσης δεδομένων από έρευνες, προκύπτει ότι στην Ευρωπαϊκή Ένωση, ο αριθμός των ατόμων με αναπηρίες ανέρχεται σε 37 εκατομμύρια άτομα, αριθμός που αντιστοιχεί στο 10% του πληθυσμού.

Στην Ελλάδα, ο αριθμός των ατόμων με αναπηρίες, υπολογίζεται περίπου στο 1 εκατομμύριο. Επίσημη απογραφή δεν υπάρχει και τα

στοιχεία στηρίζονται σε ποσοστά της Παγκόσμιας Οργάνωσης Υγείας και των επίσημων φορέων του κράτους. Σημαντικό ποσοστό αυτού του πληθυσμού (35%) διαμένει στην Αττική. Στην περίπτωση δε που υπολογίσουμε και τις δομές φιλοξενίας και φροντίδας ατόμων με αναπηρίες, η συγκέντρωση στην Αττική ανέρχεται στο 50%. Η πλειοψηφία των ατόμων με αναπηρίες είναι άτομα με νοητική στέρση. Στο μεγαλύτερο ποσοστό τους, με βάση τα δεδομένα, κατοικούν στις μεγάλες αστικές πόλεις, δεδομένου ότι εκεί λειτουργούν Ειδικά Σχολεία, Κέντρα προκατάρτισης, εργαστήρια, Υπηρεσίες Κοινωνικών Παροχών, Φορείς Πρόνοιας, Ιατροπαιδαγωγικές υπηρεσίες, Νοσοκομεία κ.λπ.

Τρίτη ηλικία

Η φθίνουσα γονιμότητα και η γήρανση του πληθυσμού αλλάζει τη δομή της ελληνικής κοινωνίας και της οικογένειας. Οι παπούδες και οι γιαγιάδες σήμερα κοντεύουν να ξεπεράσουν αριθμητικά τα παιδιά. Σήμερα, σε εκατό παιδιά κάτω των 15 ετών αναλογούν 71 άτομα άνω των 65 χρόνων. Το έτος 2020, ο αριθμός των ηλικιωμένων θα είναι όσο και των νέων. Το προσδοκώμενο μέσο όριο ζωής, μέχρι και τις αρχές του τρέχοντος αιώνα στις περισσότερες χώρες, δεν ξεπερνά τα 60-65 χρόνια. Σήμερα έχει φτάσει και ξεπερνά τις ηλικίες των 77 ετών. Στην Ελλάδα, σύμφωνα με τα πιο πρόσφατα δεδομένα, οι γυναίκες ζουν κατά μέσο όρο 80 και οι άντρες 75 χρόνια. Αυτό σημαίνει ότι ο μέσος όρος ζωής στη χώρα μας αυξήθηκε κατά 14 χρόνια μεταπολεμικά ενώ οι γυναίκες είναι το «ισχυρό» φύλο, τουλάχιστον όσον αφορά τη μακροζωία.

Η τρίτη ηλικία, όσον αφορά την όλη λειτουργία της οικονομίας, αποτελούν ένα διαρκώς αυξανόμενο ποσοτικό και ποιοτικό μέγεθος. Ένα πολυσύνθετο σύνολο εργαζόμενων, επιχειρηματιών, υπηρεσιών και μεταποίησης, δραστηριοποιείται και αναπτύσσεται με επίκεντρο τις ηλικίες αυτές. Στόχος του σχεδίου μάρκετινγκ είναι να επικεντρωθεί σε αυτό το τμήμα του πληθυσμού ενώ ο τρόπος επίτευξης θα αναλυθεί σε επόμενο κεφάλαιο.

Αθλητικές ομάδες του εξωτερικού

Όλα τα μεγάλα υπερσύγχρονα και επιτυχημένα αθλητικά και προπονητικά κέντρα καταφέρνουν να προσελκύσουν αθλητικούς συλλόγους με μεγάλες διακρίσεις στα αθλήματα του ποδοσφαίρου και της καλαθοσφαίρισης που αποτελούν τα πιο δημοφιλή ομαδικά αθλήματα και πιο επικερδή στην Ευρώπη. Το όραμα αυτού του επιχειρηματικού πλάνου που θα φέρει τεράστια έσοδα και πολλαπλά οφέλη όχι μόνο στο αθλητικό κέντρο αλλά και στην ευρύτερη περιοχή, είναι να καταφέρει βήμα προς

βήμα με σωστές προωθητικές κινήσεις να δώσει τα κίνητρα σε μεγάλες ομάδες να οργανώσουν την προετοιμασία τους η μέρος αυτής στον Άγιο Κοσμά καθώς και την συμμετοχή τους σε φιλικούς αγώνες στα διάφορα τουρνουά που θα πραγματοποιούνται κατά καιρούς.

(Η ενότητα 1.5 βασίστηκε σε πηγές της επίσημης ιστοσελίδας καθώς και του βιβλίου C. Corbin, G. Welk, W. Corbin , K. Welk, (2001) Concepts of Fitness And Wellness: A Comprehensive Lifestyle Approach. McGraw Hill Book Company)

1.6 Αθλητικός τουρισμός

Ο Αθλητικός Τουρισμός είναι μια ειδική μορφή ποιοτικού τουρισμού η οποία μας δίδει την ευκαιρία να επενδύσουμε σε μία τεράστια δυναμική αγορά αλλά και ταυτόχρονα να επιτύχουμε μια προστιθέμενη αξία στο Αθλητικό Κέντρο του Αγίου Κοσμά μέσω της ανάπτυξης, της διαφοροποίησης και της αναβάθμισης του.

Σήμερα ο αθλητισμός και ο τουρισμός αποτελούν δύο μεγάλους κοινωνικούς θεσμούς, που έχουν σε πολλές περιπτώσεις άμεσες αλληλεπιδράσεις. Οι δύο αυτοί θεσμοί γιγαντώθηκαν ειδικότερα μετά το 1960 και αποτελούν σήμερα δύο κερδοφόρες βιομηχανίες που αποφέρουν τεράστια κέρδη. Ο συνδυασμός που προκύπτει από τις τουριστικές και τις αθλητικές δραστηριότητες και η ταύτιση του χρόνου των διακοπών με το χρόνο της πραγματοποίησης των μεγάλων αθλητικών γεγονότων αποτέλεσαν τη γενεσιουργό αιτία του αθλητικού τουρισμού.

Σύμφωνα με αυτό τον ορισμό αρκεί η αιτία πραγματοποίησης ενός ταξιδιού, καθώς και η δράση του τουρίστα στον τόπο διαμονής να σχετίζεται με τον αθλητισμό. Για να θεωρηθεί κάποιος αθλητικός τουρίστας, θα πρέπει να ταξιδεύει είτε για εργασία είτε για αναψυχή, με στόχο να συμμετάσχει παθητικά ή ενεργητικά με οργανωμένο και ανεξάρτητο τρόπο σε μεμονωμένα ή πολλαπλά αθλήματα.

Οι τουρίστες που εντάσσονται στον αθλητικό τουρισμό ανήκουν σε 7 κατηγορίες ανάλογα με τον βαθμό εμπλοκής τους στην αθλητική δραστηριότητα και είναι:

- Οι πρωταθλητές
- Οι αθλητές
- Οι νέοι αθλητές
- Οι ερασιτέχνες αθλητές
- Τουρίστες οι οποίοι αθλούνται συχνά
- Τουρίστες οι οποίοι αθλούνται όταν ταξιδεύουν
- Οι θεατές

Οι μορφές που προκύπτουν από τον αθλητικό τουρισμό και συναντώνται στην Ελλάδα είναι ο προπονητικός τουρισμός με επαγγελματικές ομάδες. Εδώ συγκαταλέγονται οι επαγγελματίες, ομάδες ή αθλητές και όλοι οι παράγοντες που τους συνοδεύουν και που έρχονται για εγκλιματισμό ή προπόνηση σε έναν προορισμό και δημιουργούν τουριστική κίνηση.

Επίσης, η παρακολούθηση και θέαση των αθλητικών γεγονότων είναι ένα πολύ σημαντικό τμήμα του αθλητικού τουρισμού. Φίλαθλοι επισκέπτες που με κεντρικό άξονα την παρακολούθηση του αθλητικού γεγονότος, δημιουργούν τουριστική δραστηριότητα.

Συμμετοχή σε μεγάλα γεγονότα. Στην κατηγορία αυτή ανήκουν μικρότερης έκτασης αθλητικά γεγονότα, όπως οι μαραθώνιοι πόλεων, τα τοπικά αθλητικά τουρνουά, οι πολυήμερες εκδηλώσεις υπαίθριων δραστηριοτήτων, οι δρόμοι προσανατολισμού στα δάση, όπου η συμμετοχή είναι συνήθως ανοιχτή και μαζική.

Στην Ελλάδα συνδυάζονται σε μεγάλο ποσοστό με πολιτιστικές, επιμορφωτικές αλλά και περιβαλλοντικές δραστηριότητες. Δραστηριότητες στις οποίες συμμετέχουν ενεργητικά άτομα διάφορων ηλικιών, των οποίων όμως η ενασχόληση δεν εμπίπτει στις κατηγορίες του επαγγελματικού και ερασιτεχνικού αθλητισμού.

(Η ενότητα 1.6 βασίστηκε σε πηγές της ιστοσελίδας <http://el.wikipedia.org/>)

1.7 Δραστηριότητες και παρεχόμενες υπηρεσίες

Οι αθλητικές δραστηριότητες που φιλοξενούνται στις εγκαταστάσεις αφορούν τα αθλήματα της καλαθοσφαίρισης, πετοσφαίρισης, ποδοσφαίρου, πάλης, πυγμαχίας, τζούντο, ενόργανης γυμναστικής, τα αθλήματα του στίβου, αντισφαίρισης, χόκεϊ επί χόρτου, κολύμβησης, υδατοσφαίρισης, καταδύσεων καθώς και της ιστιοπλοΐας στον Πειραιά.

Όπως είναι εύκολο να διαπιστώσει κανείς υπάρχει μία τεράστια γκάμα αθλημάτων με τα οποία μπορεί να ασχοληθεί ο οποιοσδήποτε ενδιαφερόμενος. Πέρα από τις εγκαταστάσεις των αθλημάτων υπάρχουν και βοηθητικοί χώροι στους οποίους οι αθλητές μπορούν να χρησιμοποιήσουν μηχανήματα για μυϊκή ενδυνάμωση, σάουνα και υδρομασάζ για την χαλάρωση των μυϊκών ομάδων μετά από τις προπονήσεις.

Παρά τις τεράστιες δυνατότητες αυτού του αθλητικού κέντρου για προσφορά σε συλλογικό αλλά και κοινωνικό επίπεδο πολλές πλέον από τις υποδομές που διαθέτει δεν μπορούν να χρησιμοποιηθούν λόγω κακής συντηρήσεως, βανδαλισμών από καταπατητές και διάφορες κλοπές που συμβαίνουν κατά καιρούς. Το θέμα της ασφαλείας είναι πολύ σημαντικό

για την διατήρηση του επιπέδου του αθλητικού κέντρου και θα αναλυθεί παρακάτω εκτενέστερα.

Στόχος του επιχειρηματικού μας πλάνου είναι να αξιοποιήσουμε στον μέγιστο βαθμό όποια υφιστάμενη εγκατάσταση υπάρχει, είτε λειτουργεί σε κανονικούς ρυθμούς είτε παραμένει κλειστή εξαιτίας των λόγων που προαναφέραμε, αλλά και να αυξήσουμε την ποιότητα των υπηρεσιών.

Με τις κατασκευαστικές αλλαγές που αναφέραμε στο τμήμα των σχεδίων θα είμαστε σε θέση να έχουμε σε ετοιμότητα όλες τις υποδομές που βρίσκονται εντός του χώρου του αθλητικού κέντρου. Έτσι με το κατάλληλο έμπυχο δυναμικό θα μπορούμε να παρέχουμε σε συλλόγους υπηρεσίες υψηλών προδιαγραφών όπως πολλών προπονητικών κέντρων του εξωτερικού. Ξεκινώντας από εξειδικευμένο προσωπικό για την σωστή προετοιμασία, ιατρικό προσωπικό που θα παρακολουθεί κάθε στιγμή τους αθλητές, και βοηθητικό προσωπικό που θα παρέχει εργασίες πολλών φύσεων από υπηρεσίες δωματίων, καθαριότητας, συντηρήσεων και προσωπικό για το εστιατόριο.

Τέλος, το αθλητικό κέντρο έχει την δυνατότητα να εκμισθώνει χώρους για ομιλίες, πολιτιστικές εκδηλώσεις συλλόγων αλλά και κοινωνικών εκδηλώσεων όπως γάμοι κ.α.. Η σωστή προώθηση των παραπάνω δραστηριοτήτων με σεβασμό πάντα στις αθλητικές εγκαταστάσεις και την αποστολή του επιχειρηματικού μας πλάνου είναι ικανή να προσφέρει κάποια αξιосέβαστα έσοδα στο κέντρο.

(Η ενότητα 1.7 βασίστηκε σε πηγές του βιβλίου C. Corbin, G. Welk, W. Corbin , K. Welk, (2001) Concepts of Fitness And Wellness: A Comprehensive Lifestyle Approach. McGraw Hill Book Company)

Κεφάλαιο 2:Ανάλυση Αγοράς και Στρατηγική αντιμετώπιση

2.1 Χαρακτηριστικά αγοράς

Από τις αρχές του 21^{ου} αιώνα έχει γίνει αντιληπτό σε πάρα πολλές αναπτυγμένες κοινωνίες ότι η ανάγκη για ποιοτική ζωή, που θα συμπεριλαμβάνει σε καθημερινή βάση τον αθλητισμό, την άσκηση και την υγιεινή διατροφή, είναι υψίστης σημασίας. Από την έρευνα μέσω των ερωτηματολογίων έγινε εφικτό να καταλάβουμε ότι όλο και περισσότεροι πολίτες θα ενδιαφερθούν για τον αθλητισμό με την βελτίωση των υποδομών αλλά και την προώθηση του αθλητισμού από την ίδια την πολιτεία. Η αγορά της παροχής υπηρεσιών αθλητισμού είναι φανερό ότι μέρα με την μέρα αναπτύσσεται και τάσσεται ενάντια στην πορεία της οικονομικής κρίσης. Αρκετοί πολίτες οι οποίοι αντιμετώπιζουν

προβλήματα υγείας σωματικής ή ψυχολογικής φύσεως, άνεργοι νέοι και γηραιότεροι πολίτες προσπαθούν να βρουν διέξοδο στο πρόβλημα τους μέσω του αθλητισμού. Πράγματι, ο καλύτερος τρόπος για την αποφυγή συσσώρευσης του άγχους είναι ο αθλητισμός και ειδικά σε αυτή την περίοδο θα πρέπει να δοθούν ανοικτοί δρόμοι στα αδιέξοδα των πολιτών με παροχή φθηνών και δωρεάν αθλητικών υπηρεσιών.

Η αγορά των αθλητικών υπηρεσιών φαίνεται να έχει μεγάλη ζήτηση και αυτό θα γίνει αντιληπτό με τα στοιχεία που θα ακολουθήσουν παρακάτω. Ωστόσο, όταν γίνεται αντιληπτό ότι μία αγορά αναπτύσσεται σημαίνει ότι είναι πρόσφορο το έδαφος για πολλές επενδύσεις και παράλληλα μεγάλο ανταγωνισμό.

(Η ενότητα 2.1 βασίστηκε σε πηγές από άρθρα της ιστοσελίδας «Τα Νέα» και «Το Βήμα»)

2.2 Προφίλ ανταγωνισμού

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω είναι λογικό σε μία αναπτυσσόμενη αγορά η οποία διευρύνει καθημερινά την πελατειακή της βάση να υπάρχουν πολλοί ανταγωνιστές με παρόμοιες παροχές υπηρεσιών.

Οι ανταγωνίστριες δυνάμεις που θα αναλύσουμε είναι οι εξής:

Ιδιωτικά γυμναστήρια

Κυριότερος ανταγωνιστής του αθλητικού μας κέντρου είναι τα εκατοντάδες ιδιωτικά γυμναστήρια που πλέον βρίσκονται σε όλες τις γειτονιές που προσφέρουν ένα ικανοποιητικό πακέτο υπηρεσιών σε ατομικά αθλούμενους αλλά και σε συλλόγους. Η συνεργασία που έχουν τα περισσότερα με εξειδικευμένο προσωπικό αλλά και η δυνατότητα εύκολης πρόσβασης από το αθλούμενο κοινό έχουν εκτινάξει την δημοτικότητα τους στα ύψη.

Σύλλογοι που διαθέτουν εγκαταστάσεις

Αρκετοί σύλλογοι ομαδικών ή ατομικών αθλημάτων έχουν καταφέρει να διαθέτουν τις δικές τους εγκαταστάσεις τόσο σε γήπεδα όσο και βοηθητικούς χώρους όπως αίθουσα μυϊκής ενδυνάμωσης και αποδυτήρια.

Οι σύλλογοι αποτελούν μία ανταγωνιστική δύναμη την οποία θα πρέπει να εντάξουμε στους χρήστες των δικών μας εγκαταστάσεων αφού λόγω της οικονομικής κρίσης πολλοί από αυτούς αντιμετωπίζουν μεγάλα οικονομικά προβλήματα.

Δημόσια αθλητικά κέντρα

Υπάρχουν αρκετά αθλητικά κέντρα και στάδιο εντός της Αττικής τα οποία είναι ανοικτά όλο το χρόνο και δωρεάν στο κοινό για χρήση χωρίς όμως να διαθέτουν μεγάλη γκάμα εγκαταστάσεων.

Ιδιωτικά προπονητικά κέντρα

Υπάρχουν αρκετά κέντρα προετοιμασίας ομάδων τόσο σε Ελλάδα αλλά κυρίως στο εξωτερικό με υπερσύγχρονες εγκαταστάσεις και συγκεντρώνουν τους μεγαλύτερους αθλητικούς συλλόγους παρέχοντας τους πακέτα υπηρεσιών πολύ υψηλών προδιαγραφών. Στόχος του σχεδίου μας είναι να καταφέρουμε να κερδίσουμε ένα μεγάλο μερίδιο αγοράς από την συγκεκριμένη ανταγωνίστρια δύναμη πράγμα που σημαίνει τεράστια έσοδα για το αθλητικό κέντρο.

Σχεδόν σε όλα τα ιδιωτικά προπονητήρια υπάρχει είτε συνδρομή σε ετήσια ή μηνιαία βάση είτε κοστολογημένα πακέτα παροχών τα οποία αγοράζονται από τους συλλόγους. Όσα από τα παραπάνω δημόσια στάδια έχουν δωρεάν είσοδο διαθέτουν εγκαταστάσεις οι οποίες τόσο σε ποιοτικό όσο και σε ποσοτικό επίπεδο διαφέρουν από τον σύγχρονο τρόπο άθλησης που θέλουμε να προσεγγίσουμε.

(Η ενότητα 2.2 βασίστηκε σε πηγές των βιβλίων M. Baker ,(2008) The Strategic Marketing Plan Audit, CSP και K. Αλεξανδρής (2006) Αρχές Management & Marketing Οργανισμών και επιχειρήσεων οργανισμών και επιχειρήσεων αθλητισμού και αναψυχής. Εκδόσεις Χριστοδουλίδης)

2.3 Η ευρύτερη περιοχή

Η περιοχή που βρίσκεται πλησίον του αθλητικού κέντρου ορίζεται από τους Δήμους Ελληνικού- Αργυρούπολης, Γλυφάδας και Αλίμου. Με την τελευταία αναδιάρθρωση του Σχεδίου Καλλικράτης, ο Δήμος Αργυρούπολης και Ελληνικού ενώθηκαν και δημιούργησαν τον Δήμο Ελληνικού-Αργυρούπολης. Η περιοχή του αθλητικού κέντρου απέχει περίπου 12 χιλιόμετρα από το κέντρο της Αθήνας και 10 περίπου χιλιόμετρα από το κέντρο του Πειραιά.

Συνολικά, οι τρεις δήμοι που περιστοιχίζουν τις εγκαταστάσεις έχουν πληθυσμό που αγγίζει τους 200.000 κατοίκους σύμφωνα με τα τελευταία δημογραφικά στοιχεία καθώς επίσης και το μεγαλύτερο ποσοστό του πληθυσμού ανήκει στις ηλικίες 25-39 ετών. Γενικά,

μελετώντας τα στοιχεία των δήμων της περιοχής, είναι σαφές ότι ο πληθυσμός έχει αυξητικές τάσεις και μάλιστα με αρκετά γρήγορους ρυθμούς. Στον παρακάτω πίνακα γίνεται σαφές αυτό που μόλις αναλύσαμε.

Πίνακας πληθυσμιακής εξέλιξης ανά δήμο 1971-2011

Δήμος	1971	1981	1991	2001	2011
Δήμος Αλίου	18.012	27.036	32.024	39.800	41.830
Δήμος Ελληνικού- Αργυρούπολης	22.811	37.606	45.047	51.299	51.330
Δήμος Γλυφάδας	23.449	44.018	63.306	83.665	86.980
Σύνολο	64.272	108.660	140.377	174.764	180.140

Πηγή:

ΕΛΣΤΑΤ, 2011

Στην συνέχεια θα ήθελα να κάνω μία σύντομη περιγραφή των οικονομικών χαρακτηριστικών της ευρύτερης περιοχής του αθλητικού κέντρου και να παρουσιάσω κάποια ενδιαφέροντα στοιχεία. Πρόκειται για μία περιοχή με αρκετούς απασχολούμενους σε εργασίες δημοσίου ή ιδιωτικού χαρακτήρα και ο δείκτης ανεργίας παρότι είναι αυξημένος κατά τα τελευταία έτη λόγω της οικονομικής κρίσης βρίσκεται σε χαμηλά επίπεδα εν συγκρίσει με άλλους δήμους της Αττικής αλλά και της υπόλοιπης Ελλάδας.

Η αναφορά στα πληθυσμιακά και οικονομικά χαρακτηριστικά της ευρύτερης περιοχής έγινε με σκοπό να μπορέσουμε να έχουμε και ποσοτικά αποτελέσματα στο τέλος της έρευνας μας αλλά και για να αποδείξουμε ότι η περιοχή μπορεί να στηρίζει έμπρακτα το αθλητικό κέντρο της και από οικονομικής άποψης.

(Η ενότητα 2.3 βασίστηκε σε πηγές από τις ιστοσελίδες των Δήμων Ελληνικού- Αργυρούπολης, Γλυφάδας και Αλίου)

2.4 Το μοντέλο Porter

Ο Michael Porter ανέπτυξε ένα μοντέλο πέντε δυνάμεων που σκοπό έχουν να περιγράψουν τον τρόπο εκείνον με τον οποίο μια επιχείρηση, στην παρούσα κατάσταση το αθλητικό κέντρο που μελετάμε, επηρεάζεται και αλληλεπιδρά σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Οι ανταγωνιστικοί παράγοντες απαιτούν μία προσεκτική ανάλυση καθώς

μπορούν εύκολα να οδηγήσουν ένα φιλόδοξο σχέδιο στην αποτυχία αν δεν γίνει σωστή μελέτη όλων των ανταγωνιστών που βρίσκονται στην αγορά. Οι πέντε δυνάμεις που θα αντιμετωπίσει το επιχειρηματικό μας πλάνο είναι οι εξής:

- Ο υφιστάμενος ανταγωνισμός
- Η απειλή νέων ανταγωνιστών
- Η απειλή των υποκατάστατων προϊόντων
- Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών
- Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών

Οι παραπάνω δυνάμεις ευθύνονται για την σχετική ελκυστικότητα και κερδοφορία μιας επιχείρησης. Με άλλα λόγια, το μοντέλο των πέντε δυνάμεων του Porter αποδεικνύει την ένταση του ανταγωνισμού σε ένα κλάδο. Έτσι, προκύπτει ότι όσο εντονότερος είναι ο ανταγωνισμός τόσο λιγότερο ελκυστικός είναι ο κλάδος και το αντίστροφο.

Ο υφιστάμενος ανταγωνισμός

Ο υφιστάμενος ανταγωνισμός αποτελεί την πιο προφανή από τις πέντε δυνάμεις του μοντέλου του Porter και βοηθά να αναλύσουμε στον μέγιστο βαθμό τις διαφορές που υπάρχουν μεταξύ του δικού μας αθλητικού κέντρου και των υπολοίπων. Όπως αναφέραμε και παραπάνω κυριότερες ανταγωνιστικές δυνάμεις αποτελούν τα ιδιωτικά γυμναστήρια, οι διάφοροι αθλητικοί σύλλογοι που διαθέτουν ιδιόκτητες εγκαταστάσεις, άλλα δημόσια αθλητικά κέντρα και στάδια και τέλος τα ιδιωτικά προπονητικά κέντρα προετοιμασίας.

Παρόλο που ο ανταγωνισμός είναι ιδιαίτερα μεγάλος και αποτελείται τόσο από δημόσιους όσο και ιδιωτικούς φορείς, σε κάθε περίπτωση υπάρχει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών μας, και αξιοποιώντας τα στοιχεία που θα προκύψουν από την μελέτη του να καταφέρουμε να υπερτερήσουμε των ανταγωνιστών μας.

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ενάντια στους ανταγωνιστές μας κινείται σε τρεις άξονες. Πρώτον, το αθλητικό κέντρο του Αγίου Κοσμά συγκεντρώνει ένα τεράστιο αριθμό αθλητικών δραστηριοτήτων και με τις προσθήκες στο έμπυχο εξειδικευμένο προσωπικό οι υπηρεσίες που θα παρέχει θα είναι πολύ υψηλών προδιαγραφών συγκρινόμενες μόνο με ιδιωτικά προπονητήρια. Επόμενος άξονας αποτελεί ο δημόσιος χαρακτήρας του αθλητικού κέντρου ο οποίος υποδεικνύει ότι το κέρδος δεν αποτελεί την κύρια αποστολή του αθλητικού κέντρου, άρα το κόστος των υπηρεσιών θα είναι χαμηλότερο εν συγκρίσει με τα υπόλοιπα ανταγωνιστικά αθλητικά κέντρα αφού στόχος είναι να προάγουμε τον

αθλητισμό στα λαϊκά στρώματα και να δώσουμε την δυνατότητα σε όλους να γνωρίσουν τις αρετές του αθλητισμού. Τρίτος και τελευταίος άξονας είναι η προσβασιμότητα που έχει το αθλητικό κέντρο σε σχέση με όλη την Αττική. Συγκεκριμένα, από την περιοχή διέρχονται δύο από τους κυριότερους οδικούς άξονες της Αθήνας και είναι η Λεωφόρος Ποσειδώνος και η Λεωφόρος Βουλιαγμένης. Σε ότι έχει σχέση με τα μέσα μαζικής μεταφοράς, η μεταφορά μπορεί να πραγματοποιηθεί από την συχνές γραμμές των λεωφορείων, του Τραμ καθώς και του μετρό. Υπάρχουν πάνω από 35 συνολικά γραμμές που εξυπηρετούν για αυτήν την διαδρομή και έτσι όποιος πολίτης διαθέτει μικρό προϋπολογισμό για την άθληση του είναι εφικτό να μεταβεί πολύ οικονομικά στον Άγιο Κοσμά.

Η απειλή νέων ανταγωνιστών

Ο παράγοντας των νέων ανταγωνιστών αποτελεί τον χειρότερο εφιάλτη κάθε επιχειρηματικού πλάνου καθώς πρόκειται για μία ενέργεια που είναι σχεδόν αδύνατο να μελετηθεί διότι δεν υφίσταται. Όμως, μία μελέτη για επενδύσεις μεγάλων χρηματικών ποσών δεν μπορεί να στηρίζεται σε υποθέσεις και σενάρια αλλά σε στρατηγικές όπου σκοπό έχουν να τοποθετήσουν εμπόδια στους νεοεισερχόμενους στην αγορά.

Στο κλάδο των αθλητικών υπηρεσιών κύρια στοιχεία που θα εμποδίσουν μία νέα επιχειρηματική ιδέα είναι η διατήρηση της υψηλής ποιότητας των εγκαταστάσεων και των παρεχόμενων υπηρεσιών αλλά και το μικρότερο δυνατό κόστος προσφοράς αυτών. Αυτοί οι παράγοντες είναι ένα πολύ σημαντικό εμπόδιο για έναν νεοεισερχόμενο ανταγωνιστή καθώς το κόστος της νέας επένδυσης σε συνδυασμό με την προσπάθεια να ανταγωνιστεί την ποιότητα και τις ανταγωνιστικές τιμές κάνουν δύσκολη την προσπάθεια επιβίωσης του. Τα εμπόδια αυτά έχουν ως απώτερο σκοπό είτε να οδηγήσουν την επιχειρηματική ιδέα στην παραίτηση πριν ακόμα αρχίσει είτε να οδηγήσουν στον οικονομικό μαρασμό την ανταγωνίστρια επιχείρηση μέσω των στρατηγικών που αναφέρθηκαν.

Η απειλή των υποκατάστατων προϊόντων

Η απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα στην περίπτωση των αθλητικών υπηρεσιών εντοπίζεται στους αθλητικούς συλλόγους και σε όλα τα ιδιωτικά προπονητήρια που έχουν την δυνατότητα να προσφέρουν ένα μέρος των δραστηριοτήτων που είναι ικανό να προσφέρει το αθλητικό κέντρο του Αγίου Κοσμά. Επίσης ένας άλλος τρόπος άθλησης με ανοδικές τάσεις αποτελεί η άθληση στο σπίτι όπου με την αγορά ενός εξειδικευμένου πολυμηχανήματος και μερικών μεθόδων εκγύμνασης ένα

τιμήμα πολιτών ικανοποιεί την ανάγκη του για αθλητισμό. Το κοινό και στις δύο περιπτώσεις είναι ότι υπάρχει τεράστια διαφορά στην ποιότητα της άθλησης αυτών των δύο περιπτώσεων σε σύγκριση με το υπό μελέτη αθλητικό κέντρο.

Παρόλα αυτά, ο τρόπος για να καταφέρουμε να ξεπεράσουμε την δύναμη των υποκατάστατων είναι να αποδείξουμε μέσω ενημέρωσης και προώθησης ότι το ιδανικό περιβάλλον για άθληση είναι ένα φυσικό περιβάλλον, το οποίο διαθέτει εξοπλισμό υψηλών προδιαγραφών και υπηρεσίες που μπορούν να καλύψουν κάθε ατομική ανάγκη σε συνδυασμό με την θέληση για άθληση. Έτσι η συστηματική προσπάθεια για ενημέρωση των πολιτών και η προώθηση του αθλητικού κέντρου με διαφημιστικά μηνύματα σε κρατικά μέσα μαζικής ενημέρωσης και όχι μόνο, είναι σε θέση να υπερπηδήσουν τον εμπόδιο των υποκατάστατων προϊόντων.

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών

Οι προμηθευτές σε ένα αθλητικό κέντρο αποτελούν μία αμελητέα ποσότητα. Παρόλα αυτά, λόγω του ότι το αθλητικό μας κέντρο διαθέτει εστιατόριο, κυλικεία και κατάσταση αθλητικών ειδών είναι κάτι που πρέπει να αναλύσουμε. Το πρόβλημα που αντιμετωπίζει μία επιχείρηση για να μεγιστοποιήσει τα κέρδη της είναι να καταφέρει να προμηθευτεί τις πρώτες ύλες και τα εμπορεύματα της στην μικρότερη δυνατή τιμή και στην συνέχεια να καταφέρει να τα παραδώσει στον τελικό καταναλωτή με την μεγαλύτερη δυνατή τιμή.

Έτσι, είναι εύκολο να καταλήξουμε στο συμπέρασμα ότι όσο καταφέρουμε να μειώσουμε την ικανότητα των προμηθευτών να διαπραγματεύονται για καλύτερες τιμές προς το δικό τους συμφέρον, τόσο το καλύτερο για την κερδοφορία του αθλητικού κέντρου. Ο τρόπος με τον οποίο μπορεί να επιτευχθεί αυτή η κατάσταση είναι με την μαζική αύξηση των πωλήσεων λόγω της αύξησης της προσέλευσης στο αθλητικό κέντρο πράγμα που αυξάνει το επενδυτικό ενδιαφέρον πολλών προμηθευτών με συνέπεια να επιτύχουμε την καλύτερη δυνατή διαπραγματεύση.

Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών

Για την περίπτωση του Κέντρου Νεότητας του Αγίου Κοσμά, οι χρήστες του παρότι δεν έχουν την δυνατότητα να διαπραγματευτούν ατομικά κάποιο πακέτο υπηρεσιών ή την μηνιαία κάρτα εισόδου τους αλλά παρόλο αυτά επηρεάζουν τα οικονομικά στοιχεία καθώς μεγάλο μέρος τους δεν αθλείται όλο το έτος λόγω κόστους. Στόχος του επενδυτικού μας πλάνου δεν είναι να μειώσουμε την διαπραγματευτική

ικανότητα των φορολογούμενων πολιτών, αλλά να βρούμε εκείνο το επίπεδο τιμών που θα είναι ικανοποιητικό για τους χρήστες και τα έξοδα του αθλητικού κέντρου. Απώτερος σκοπός μία ελκυστικής τιμής είναι η αύξηση των χρηστών στις εγκαταστάσεις με συνέπεια την αύξηση των εσόδων.

Τέλος, κάνοντας την σύνοψη και των πέντε δυνάμεων του μοντέλου Porter γίνεται σαφές πως για κάθε δύναμη υπάρχει μία οικονομική και όχι μόνο στρατηγική που μπορεί να χειραγωγήσει όλες της δυνάμεις. Αποτέλεσμα αυτών των στρατηγικών είναι η αύξηση της κερδοφορίας του αθλητικού κέντρου, η συνεχής αναβάθμιση των υπηρεσιών με σκοπό όλα αυτά να έχουν ως τελικό αποδέκτη τους απλούς χρήστες και τη κύρια αποστολή του αθλητικού κέντρου.

(Η ενότητα 2.4 βασίστηκε σε πηγές από το βιβλίο M. Porter, (2008) The Five Competitive Forces That Shape Strategy, Harvard University Review)

2.5 Μέθοδος έρευνας

Στο συγκεκριμένο σημείο, θα ήθελα να σημειώσω ότι είναι μεγάλη πρόκληση, η μελέτη ενός τόσο μεγάλου αθλητικού κέντρου που σίγουρα υπερέχει έναντι των ανταγωνιστών λόγω του μεγέθους του όμως η έρευνα έχει ως σκοπό να μας αποκαλύψει και τα προβλήματα που αντιμετωπίζει το αθλητικό κέντρο και απαγορεύουν να εξελιχθούν οι τεράστιες δυνατότητες που έχει. Επομένως σκοπός αυτής της έρευνας είναι να αντιμετωπίσει κάθε φύσεως πρόβλημα και να προτείνει τις λύσεις που θα επιτρέψουν την σωστή εφαρμογή του επενδυτικού πλάνου και την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων.

Η έρευνα που πραγματοποιήθηκε αφορά στο πρώτο τμήμα της σε προσωπικές συζητήσεις με άτομα που έχουν γνώσεις αθλητικών διοικήσεων αλλά και γενικότερα άμεση σχέση με την βάση του αθλητισμού και εξειδικευμένων γνώσεων. Οι επαφές αυτές συνέβαλαν στην καλύτερη αντίληψη της διοίκησης αθλητικών εγκαταστάσεων αλλά και της παρούσας κατάστασης που βιώνει το αθλητικό κέντρο και την αντιμετώπιση των καθημερινών προβλημάτων. Το εγχείρημα της έρευνας ολοκληρώθηκε με την συμπλήρωση ερωτηματολογίων για μεγαλύτερη συλλογή δεδομένων.

2.6 Ανάλυση ερωτηματολογίου

Μετά την διαδικασία των συνεντεύξεων ακολούθησε η διαδικασία των ερωτηματολογίων τα οποία παραδόθηκαν σε αντικειμενικό δείγμα

πληθυσμού που μας επιτρέπει να έχουμε ασφαλή συμπεράσματα. Η άποψη των πολιτών και εν δυνάμει χρηστών ίσως είναι ο κυριότερος λόγος της διενέργειας αυτής της έρευνας. Με άλλα λόγια, τα αποτελέσματα από τις απόψεις καθημερινών ανθρώπων είναι αυτά που θα καθορίσουν τις επόμενες στρατηγικές αλλά και τις διορθωτικές κινήσεις που ίσως ακολουθήσουν.

Για τη πραγματοποίηση αυτής της έρευνας αγοράς, κυκλοφόρησε ένα ερωτηματολόγιο το οποίο περιείχε δεκαπέντε (15) ερωτήματα (Παράρτημα 1). Οι περισσότερες ερωτήσεις ζητούσαν από τους ερωτηθέντες να απαντήσουν στα ερωτήματα μεταξύ κάποιο προκαθορισμένων απαντήσεων, να βαθμολογήσουν με δικά τους κριτήρια σε μία κλίμακα αλλά και να προτείνουν απαντήσεις αναπτύσσοντας οι ίδιοι την απάντηση.

Η ανάλυση των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με το Microsoft Excel, ενώ για την συμπλήρωση των ερωτηματολογίων υπήρξαν 106 άτομα τα οποία αποδέχθηκαν να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο.

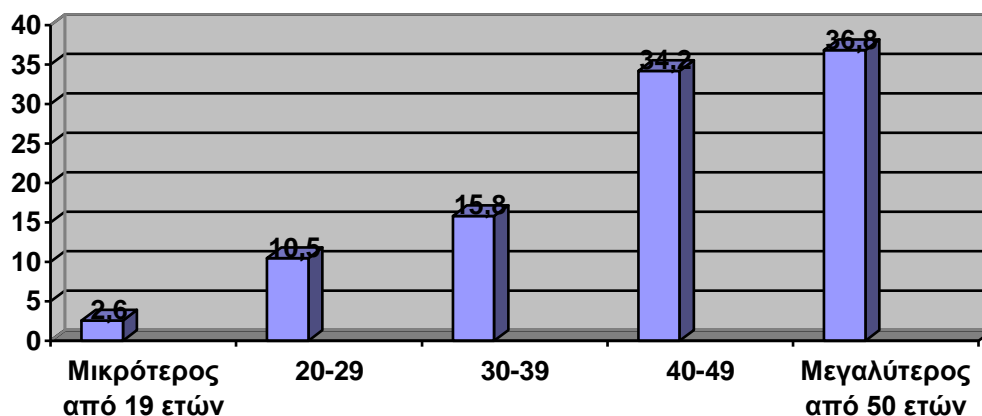
2.7 Ανάλυση αποτελεσμάτων

Οι πρώτες έξι ερωτήσεις έχουν ως σκοπό να αναλύσουν τα χαρακτηριστικά της αγοράς και το προφίλ μελλοντικών χρηστών. Τα παρακάτω δεδομένα αντιστοιχούν σε ποσοστά του δείγματος των 106 ατόμων ενώ σε κάποιες ερωτήσεις δεν λάβαμε απαντήσεις από όλο το δείγμα.

Ερώτηση 1: Ηλικία

Τα αποτελέσματα της **ερώτησης 1** μας δείχνουν ότι υπάρχει μεγάλο εύρος ηλικιών που αποδέχθηκαν την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου με μία τάση για ηλικίες μεγαλύτερες των 40 ετών, καθώς περίπου το 70% του δείγματος βρίσκεται πάνω από το 40^ο έτος.

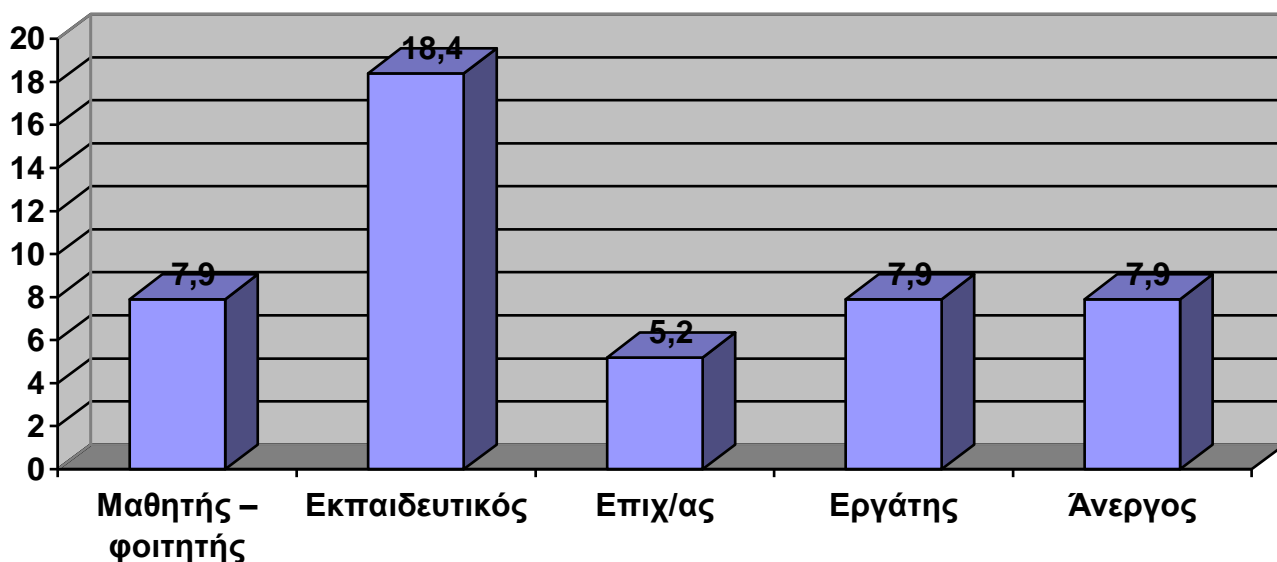
Γράφημα 1:



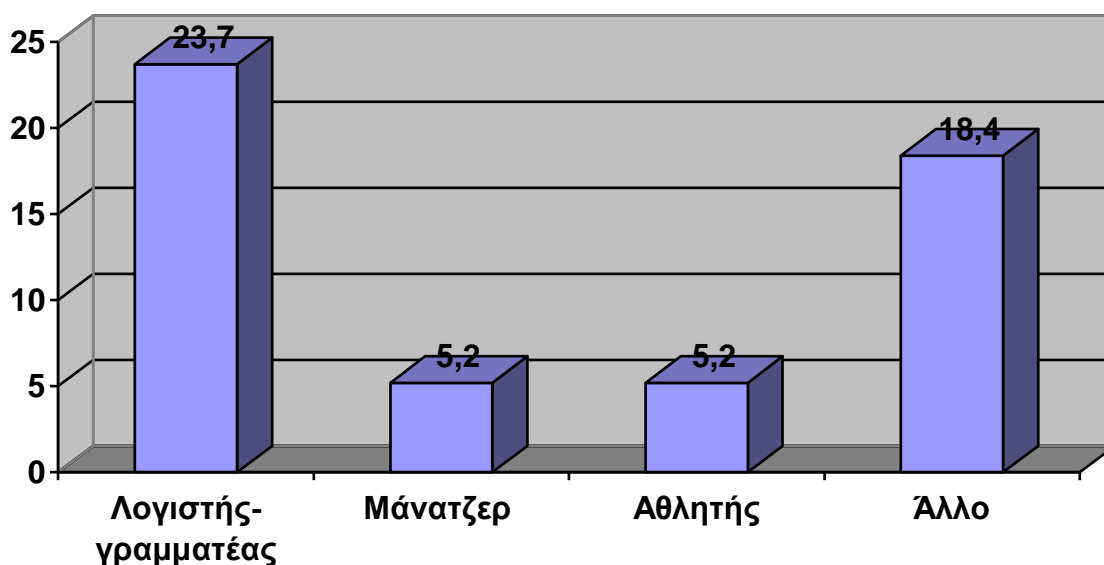
Ερώτηση 2: Επάγγελμα

Στην **ερώτηση 2** φαίνεται το ποσοστό των ανθρώπων σε κάθε κλάδο δραστηριότητας οι οποίοι δέχτηκαν να απαντήσουν στο ερωτηματολόγιο. Ένα μεγάλο ποσοστό αυτών έχουν ως κύρια απασχόληση εργασίες γραφείου όπως του εκπαιδευτικού και του λογιστή ενώ μικρότερα είναι τα ποσοστά των μαθητών, επιχειρηματιών, εργατών, ανέργων, αθλητών. Το 18,4% επέλεξε το αντικείμενο δραστηριότητας "Άλλο". Τα ποσοστά φαίνονται στα παρακάτω δύο γραφήματα.

Γράφημα 2:



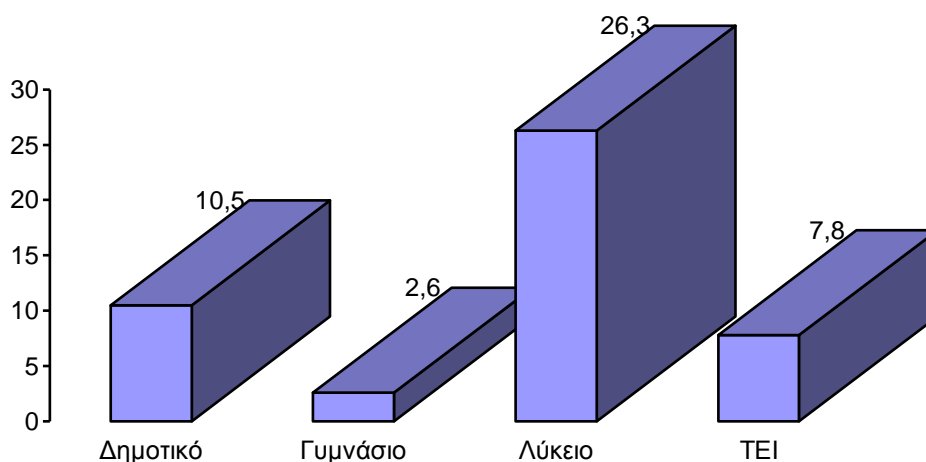
Γράφημα 3:



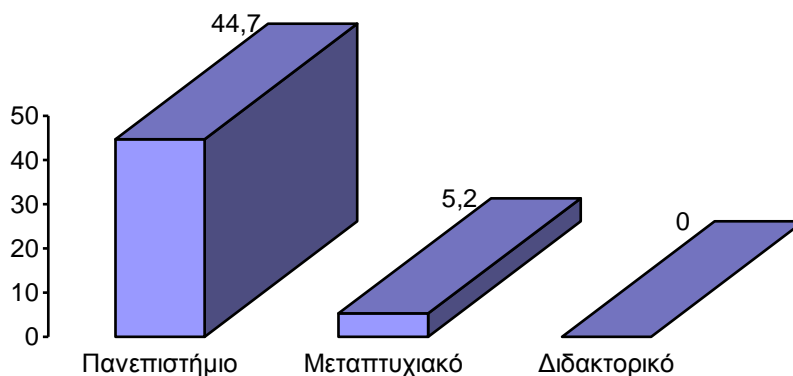
Ερώτηση 3: Εκπαίδευση (μεγαλύτερο επίπεδο που έχετε ολοκληρώσει)

Στην ερώτηση 3 οι ερωτηθέντες απάντησαν για το επίπεδο σπουδών τους το οποίο είχε ως εύρος από το Δημοτικό έως το στάδιο του Διδακτορικού. Το μεγαλύτερο ποσοστό συγκέντρωσε η κατηγορία με επίπεδο σπουδών του Πανεπιστημίου με ποσοστό 44,7% ενώ δεύτερη κατατάσσεται αυτή του Λυκείου με 26,3%. Γενικά, το δείγμα κινήθηκε σε όλο το εύρος των απαντήσεων εκτός της επιλογής του Διδακτορικού.

Γράφημα 4:



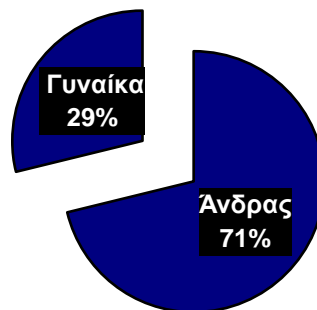
Γράφημα 5:



Ερώτηση 4: Φύλο

Στην **ερώτηση 4** ζητήθηκε από το δείγμα να δώσει επιπλέον στοιχεία για το προφίλ του όπως το φύλο του. Οι απαντήσεις σύμφωνα και με το παρακάτω γράφημα είχαν τα εξής αποτέλεσμα, το 29% του δείγματος είναι γυναίκες ενώ το 71% αποτελείται από άνδρες. Όπως γίνεται σαφές, τα 2/3 του δείγματος αποτελούνται από άνδρες.

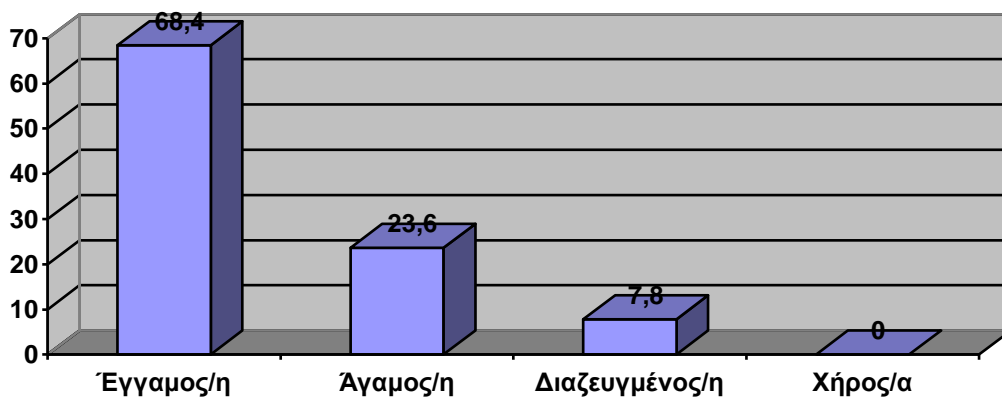
Γράφημα 6:



Ερώτηση 5: Οικογενειακή κατάσταση

Στην **ερώτηση 5** ζητήθηκε από τους ερωτηθέντες να μας δηλώσουν την οικογενειακή τους κατάσταση έτσι ώστε να συμπληρώσουμε καλύτερα το προφίλ του δείγματος. Τα 2/3 του δείγματος των ερωτηθέντων είναι έγγαμοι ενώ το 23,6% μόλις άγαμοι. Τέλος το 7,8 % είναι διαζευγμένοι ενώ η επιλογή του χήρου/α δεν επιλέχθηκε από κανέναν.

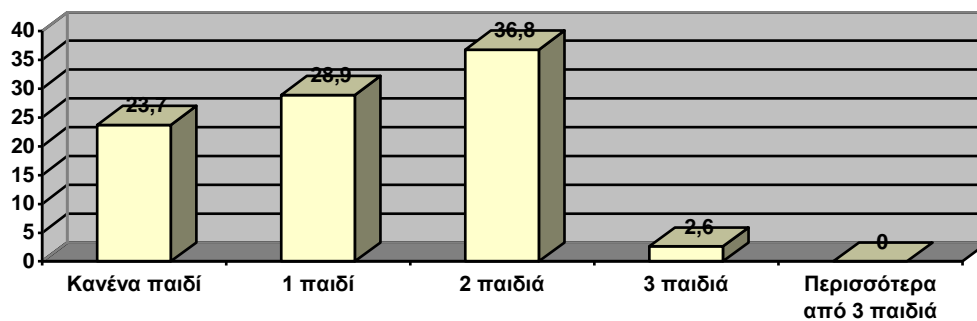
Γράφημα 7:



Ερώτηση 6: Αριθμός παιδιών

Η τελευταία ερώτηση που αφορά το προφίλ του δείγματος είναι η **ερώτηση 6** όπου κρίθηκαν να απαντήσουν για τον αριθμό των παιδιών που έχουν. Το μεγαλύτερο ποσοστό συγκέντρωσε η επιλογή των 2 παιδιών με 36,8%, δεύτερη η επιλογή του ενός παιδιού με 28,9%, τρίτη με 23,7% η επιλογή κανένα παιδί. Τέλος, η επιλογή 3 παιδιά συγκέντρωσε 2,6% ενώ τα περισσότερα από 3 παιδιά δεν επιλέχθηκε από κανέναν.

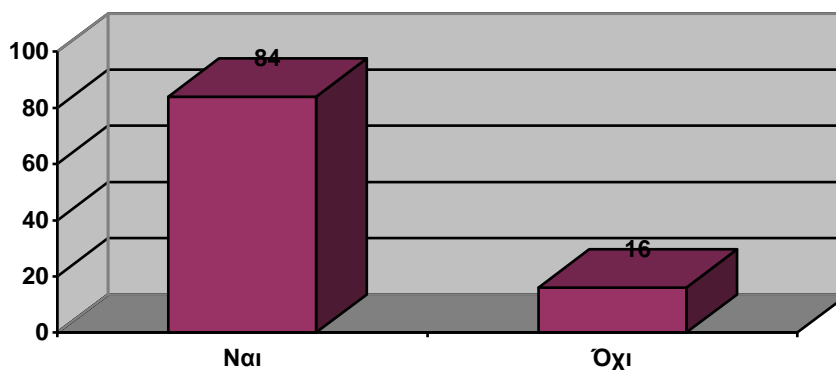
Γράφημα 8:



Ερώτηση 7: Πηγαίνετε στο αθλητικό κέντρο του Αγίου Κοσμά;

Η **ερώτηση 7** αποσκοπεί στο να ενημερωθούμε πόσο μεγάλο μέρος του δείγματος επισκέπτεται το αθλητικό κέντρο του Αγίου Κοσμά. Όπως φαίνεται και στο γράφημα το 84% των ερωτηθέντων επισκέπτεται το αθλητικό κέντρο πράγμα που θα μας βοηθήσει σε καλύτερα αποτελέσματα στις παρακάτω ερωτήσεις που θα ακολουθήσουν.

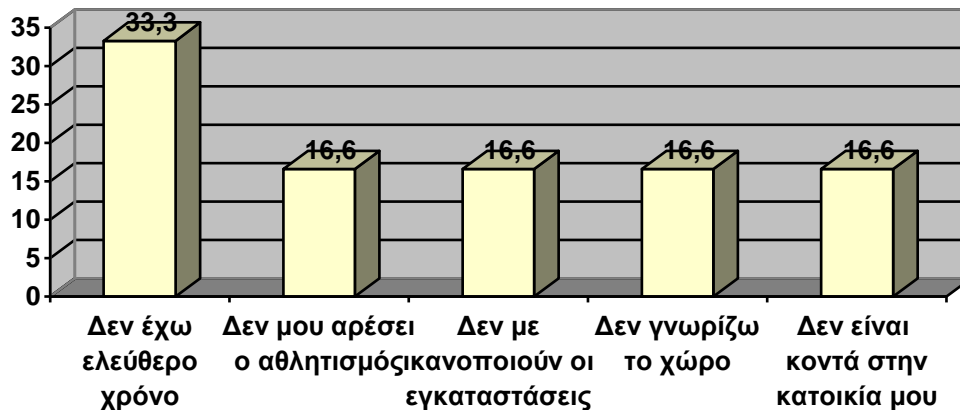
Γράφημα 9:



Ερώτηση 7 α: Ποιος είναι ο λόγος που δεν έχετε επισκεφθεί το αθλητικό κέντρο;

Η **ερώτηση 7 α** απευθύνεται στο 16% της παραπάνω ερώτησης, και σκοπό έχει να μας αποκαλύψει τους λόγους για τους οποίους δεν έχουν επισκεφθεί ποτέ το αθλητικό κέντρο του Αγίου Κοσμά. Το 1/3 του δείγματος κινήθηκε στην επιλογή της έλλειψης χρόνου ενώ οι επόμενες επιλογές είχαν τα ίδια ποσοστά , δηλαδή το 16,6%. Συμπερασματικά, περίπου το 50% δεν θα επισκεπτόταν ποτέ το αθλητικό κέντρο είτε γιατί δεν έχει χρόνο είτε γιατί δεν του αρέσει ο αθλητισμός. Το υπόλοιπο 50% είναι δυνατόν να αλλάξει άποψη μετά από τις αλλαγές που πρόκειται να γίνουν, καθώς οι λόγοι για τους οποίους δεν επισκέπτονται το αθλητικό κέντρο θα εξαλειφτούν με την εφαρμογή του επιχειρηματικού σχεδίου.

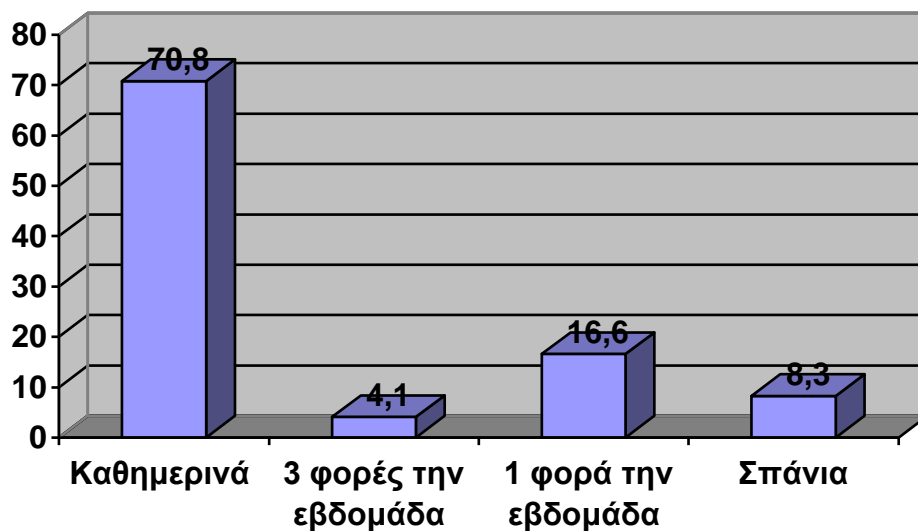
Γράφημα 10:



Ερώτηση 7 β: Κάθε πότε επισκέπτεστε το χώρο του Α/Κ;

Η **ερώτηση 7 β** απευθύνεται στο τμήμα των ερωτηθέντων που επισκέπτονται το αθλητικό κέντρο του Αγίου Κοσμά και σκοπό έχει να συλλέξει στοιχεία για την συχνότητα των επισκέψεων του δείγματος. Το 70,8 δείχνει να επισκέπτεται καθημερινά το αθλητικό κέντρο πράγμα πολύ θετικό για την μετέπειτα πορεία του επιχειρηματικού σχεδίου ενώ το υπόλοιπο περίπου 30% το επισκέπτεται από 3 φορές την εβδομάδα έως σπάνια. Στόχος του επιχειρηματικού σχεδίου είναι να καταφέρει να δημιουργήσει κοινό που να επισκέπτεται σε καθημερινή βάση έτσι ώστε να καταφέρει να έχει τα ανάλογα έσοδα για την χρηματοδότηση των αναγκών του.

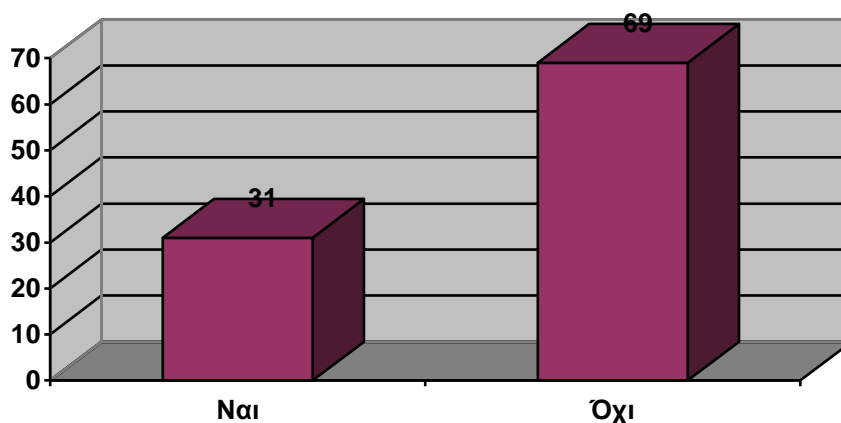
Γράφημα 11:



Ερώτηση 8: Είστε αθλητής;

Η ερώτηση 8 έχει ως στόχο να αναδείξει το ποσοστό των αθλητών που απάντησαν τα ερωτηματολόγια. Όπως φαίνεται και στο παρακάτω γράφημα το 31% του δείγματος αποτελείται από αθλητές ενώ το 69% δεν είναι αθλητές. Η αναλογία στο δείγμα μας είναι σχετικά καλή διότι μας ενδιαφέρει η άποψη και των δύο πλευρών έτσι ώστε να έχουμε ένα επιτυχημένο επιχειρηματικό σχέδιο.

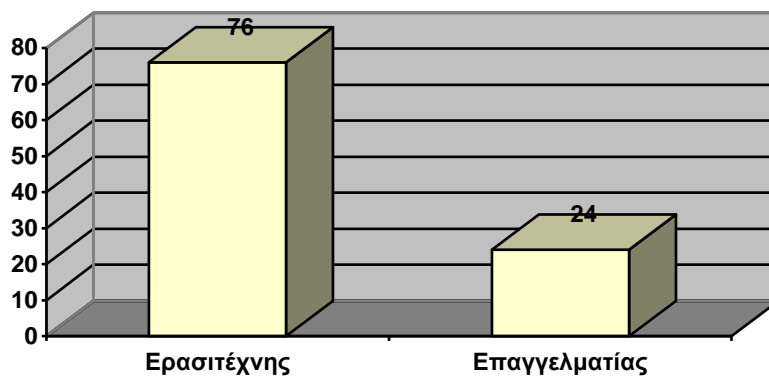
Γράφημα 12:



Ερώτηση 8 α: Πως θα χαρακτηρίζατε τον εαυτό σας σαν αθλητή;

Η ερώτηση 8 α απευθύνεται στους αθλητές και το αν ασχολούνται επαγγελματικά ή ερασιτεχνικά με τον αθλητισμό. Το 76% είναι ερασιτέχνες αθλητές ενώ το υπόλοιπο 24% επαγγελματίες. Οι απόψεις τόσο των επαγγελματιών αθλητών αλλά και των ερασιτεχνών είναι εξίσου σημαντικές. Από την μία η ικανότητα του αθλητικού κέντρου να καλύψει την εξειδικευμένες ανάγκες πολλών πρωταθλητών και από την άλλη οι μαζικές ανάγκες των ερασιτεχνών αθλητών είναι δύο στόχοι του επιχειρηματικού μας σχεδίου, πράγμα που μας αποδεικνύει ότι το δείγμα είναι κατάλληλο για την εξαγωγή ορθών συμπερασμάτων.

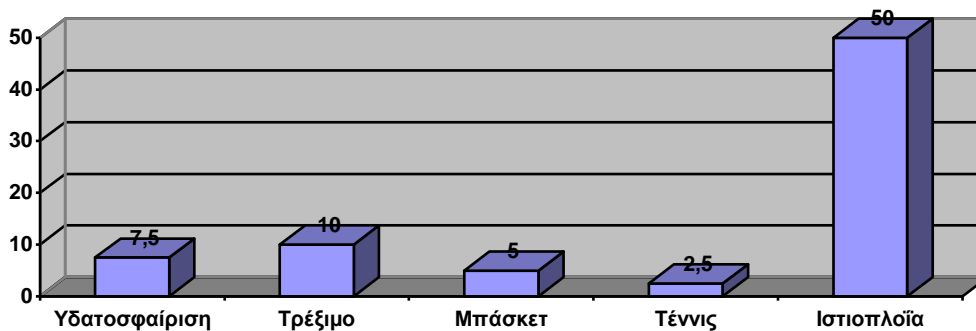
Γράφημα 13:



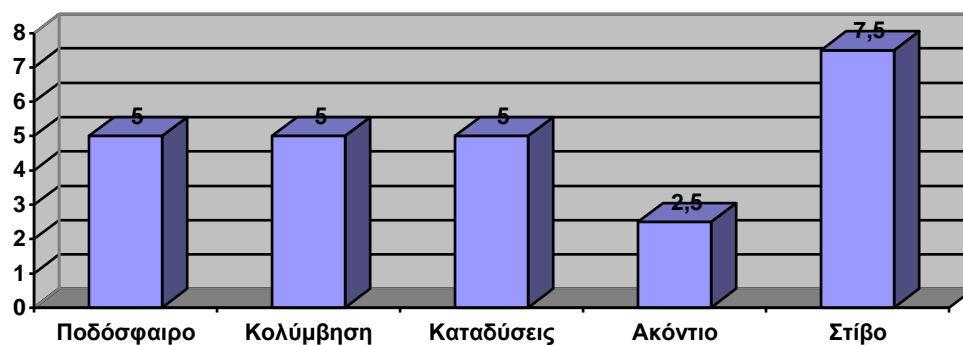
Ερώτηση 8 β: Με τι άθλημα ασχολείστε;

Η ερώτηση 8β μας αποκαλύπτει το άθλημα με το οποίο ασχολούνται οι ερωτηθέντες. Πρώτο με ποσοστό 50 % είναι η ιστιοπλοΐα, και ακολουθούν 10% τρέξιμο, υδατοσφαίριση και στίβος με 7,5%, μπάσκετ, ποδόσφαιρο, κολύμβηση και καταδύσεις με 5% και τέλος τέννις και ακόντιο με 2,5%.

Γράφημα 14:



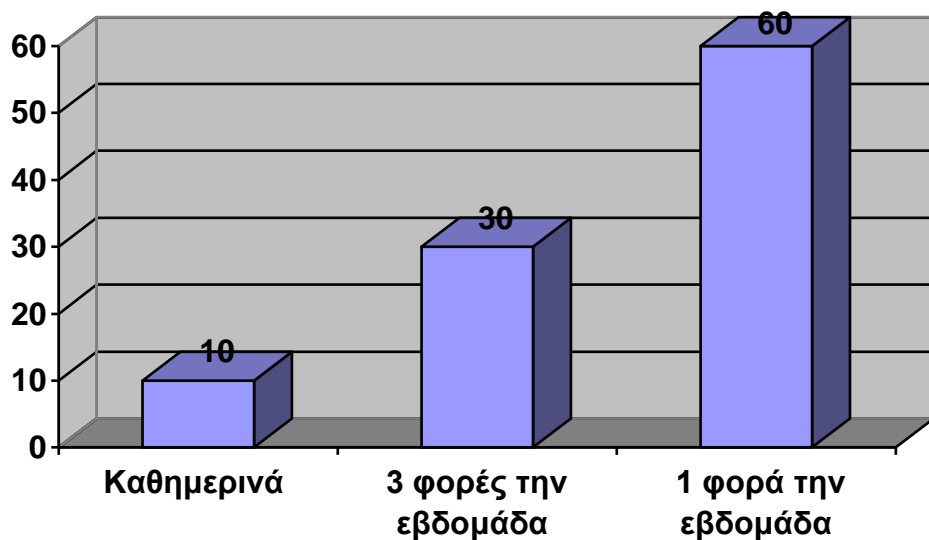
Γράφημα 15:



Ερώτηση 8 γ: Κάθε πότε επισκέπτεστε το χώρο του Α/Κ:

Η ερώτηση 8γ απευθύνεται αυτή την φορά στους αθλητές που επισκέπτονται το αθλητικό κέντρο του Αγίου Κοσμά. Όπως φαίνεται και στο γράφημα μόνο το 10% επισκέπτεται καθημερινά το αθλητικό κέντρο ενώ το 30% 3 φορές την εβδομάδα. Η πλειονότητα επισκέπτεται το αθλητικό κέντρο μία φορά την εβδομάδα δηλαδή το 60% το οποίο έχει απόλυτη συνάφεια με το 70% των ερασιτεχνών αθλητών προηγούμενης ερώτησης.

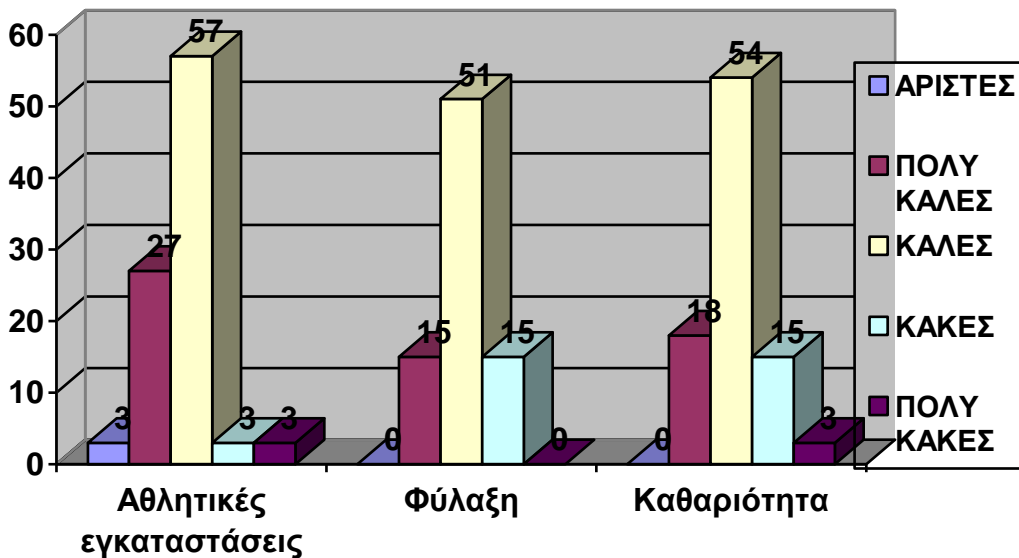
Γράφημα 16:



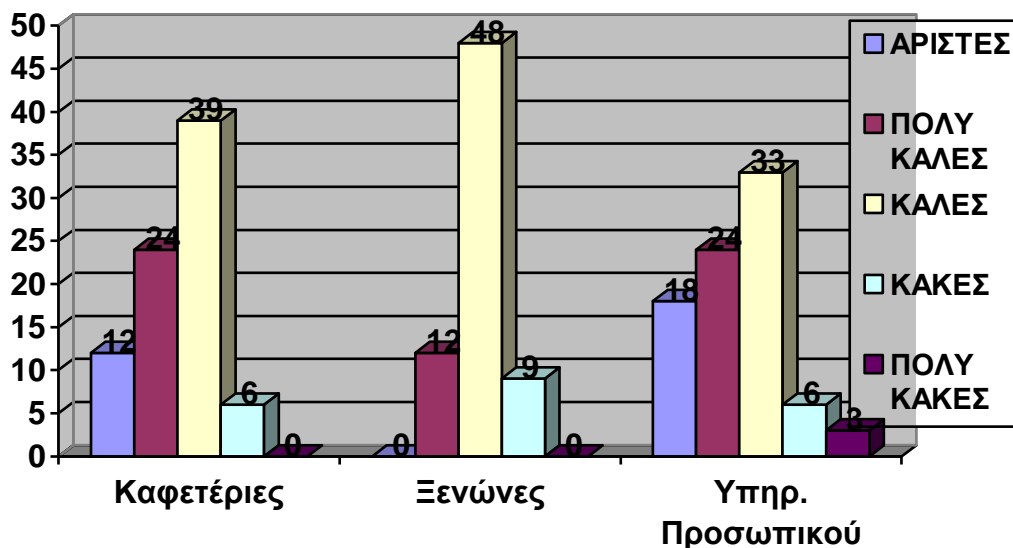
Ερώτηση 8 δ: Αξιολογείστε τις παρακάτω υπηρεσίες

Η ερώτηση 8δ έχει ως σκοπό να βαθμολογήσει τις υπηρεσίες αλλά και τις εγκαταστάσεις που βρίσκονται στο αθλητικό κέντρο. Όπως φαίνεται στα γραφήματα τα αποτελέσματα δείχνουν ένα μέσο όρο που κινείται στην απάντηση "ΚΑΛΕΣ" ενώ η αμέσως επόμενη επιλογή είναι το "ΠΟΛΥ ΚΑΛΕΣ". Είναι εύκολο να διακρίνει κανείς ότι οι επιλογές "ΑΡΙΣΤΕΣ" και "ΚΑΚΕΣ" δεν επιλέχθηκαν ιδιαίτερα πράγμα που μας δείχνει ότι το αθλητικό κέντρο βρίσκεται σε ένα μέτριο επίπεδο και σκοπός μας είναι να αλλάξει τις εντυπώσεις των αθλουμένων σε άριστες.

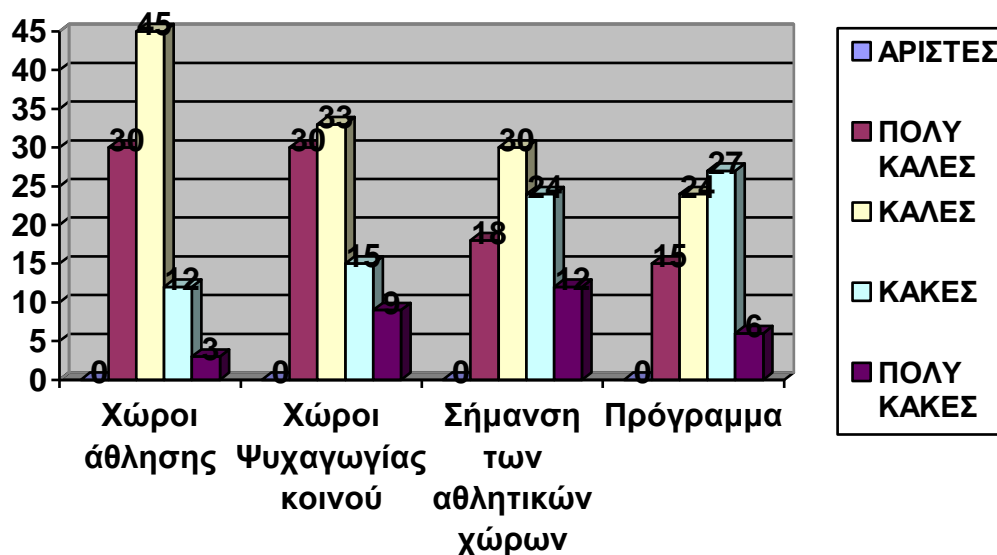
Γράφημα 17:



Γράφημα 18:



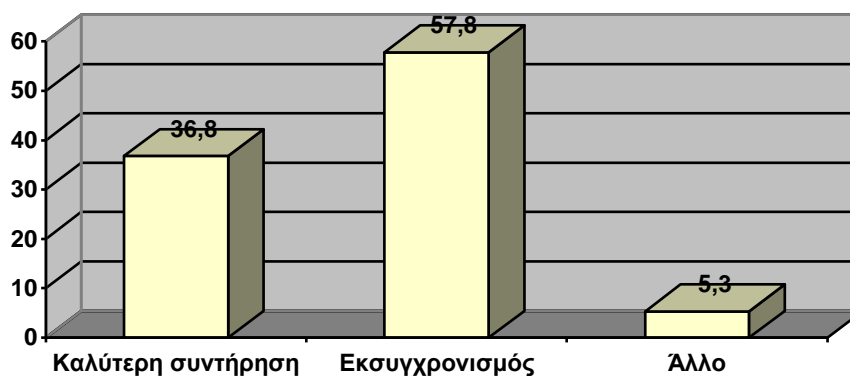
Γράφημα 19:



Ερώτηση 8 ε: Τι θα θέλατε να αλλάξει;

Η ερώτηση 8ε ζητά από τους ερωτηθέντες τι θα ήθελε να αλλάξει στο αθλητικό κέντρο του Αγίου Κοσμά. Το 36,8% θα ήθελε να γίνεται καλύτερη συντήρηση, το 57,8% εκσυγχρονισμό των εγκαταστάσεων ενώ το 5,3 κάτι άλλο. Γίνεται σαφές ότι το επιχειρηματικό σχέδιο για εκσυγχρονισμό του αθλητικό κέντρο γίνεται αναγκαίο μέσα από τα τις επιλογές του δείγματος.

Γράφημα 20:



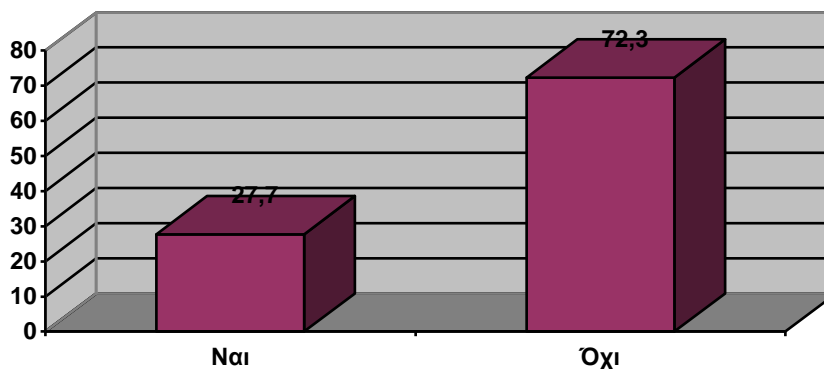
Ερώτηση 8 στ: Αναφέρετε τι δεν σας ικανοποιεί;

Στην ερώτηση στ δόθηκε ελευθερία στις απαντήσεις που μπορεί να έχει το δείγμα των ερωτηθέντων όσον αφορά το τι δεν ικανοποιεί τις ανάγκες του σχετικά με το αθλητικό κέντρο. Οι περισσότερες απαντήσεις είχαν σχέση με την συντήρηση πολλών εγκαταστάσεων οι οποίες βρίσκονται σε άσχημη κατάσταση καθώς επίσης και με την έλλειψη προσωπικού λόγω των περικοπών που έχουν πραγματοποιηθεί τα τελευταία χρόνια. Τέλος, το χρονικό διάστημα που έχει παρέλθει από τον τελευταίο εκσυγχρονισμό των εγκαταστάσεων είναι αρκετά μεγάλο και οι επαγγελματίες αθλούμενοι θεωρούν ότι το επίπεδο των εγκαταστάσεων σε σχέση με άλλα ευρωπαϊκά αθλητικά κέντρα είναι χαμηλό.

Ερώτηση 9 : Γνωρίζετε αν υπάρχει άλλο προπονητικό κέντρο στην Αττική που να μπορεί να καλύψει τις ανάγκες του υψηλού αθλητισμού; Αν ναι αναφέρετε.

Η ερώτηση 9 έχει σκοπό να διερευνήσει αν οι ανάγκες των αθλουμένων μπορούν να καλυφθούν από κάποιο άλλο αθλητικό κέντρο της Αττικής που γνωρίζουν ή όχι. Το μεγαλύτερο ποσοστό του γραφήματος που αγγίζει το 72,3% απάντησε ότι δεν υπάρχει πράγμα που σημαίνει ότι ένα μεγάλο ποσοστό δεν έχει άλλη επιλογή και αποτελεί μονοπώλιο για αυτούς ο Άγιος Κοσμάς. Το υπόλοιπο 27,7% έχει και άλλες επιλογές και για αυτό τον λόγο θα πρέπει να εκσυγχρονιστεί το αθλητικό κέντρο για να υπερκεράσει τον ανταγωνισμό.

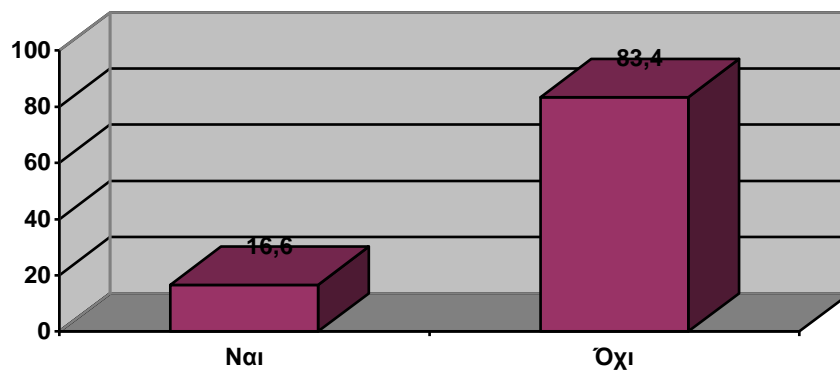
Γράφημα 21:



Ερώτηση 10: Γνωρίζετε αν υπάρχει άλλο αθλητικό κέντρο στην Αττική που να μπορεί να καλύψει σε τόσο ευρύ φάσμα (ποδόσφαιρο, μπάσκετ, στίβος, άρση βαρών, κολύμπι,) τις ανάγκες του μαζικού αθλητισμού; Αν ναι αναφέρετε.

Η ερώτηση 10 έχει ως σκοπό να προσεγγίσει κυρίως την γνώμη των ερωτηθέντων ως προς το εύρος των δραστηριοτήτων που μπορεί να προσφέρει το αθλητικό κέντρο του Αγίου Κοσμά αλλά και την διερεύνηση ανταγωνιστικών δυνάμεων. Το 83,4 % δεν γνωρίζει άλλο αθλητικό κέντρο που να φιλοξενεί τόσες δραστηριότητες σε αντίθεση με το 16,6 που τυγχάνει να έχει εναλλακτικές επιλογές. Η πλειονότητα των απαντήσεων είχε ως κύριες εναλλακτικές επιλογές το ΟΑΚΑ, ΣΕΦ, γήπεδο Καραϊσκάκη, δημοτικά κέντρα αλλά και άλση. Είναι φανερό από τις απαντήσεις των ερωτηθέντων, ότι οι εναλλακτικές επιλογές σαφώς και δεν διαθέτουν το εύρος αλλά και την ποιότητα για τόσες πολλές δραστηριότητες πράγμα που στηρίζει πρακτικά το υπό μελέτη επιχειρηματικό σχέδιο.

Γράφημα 22:

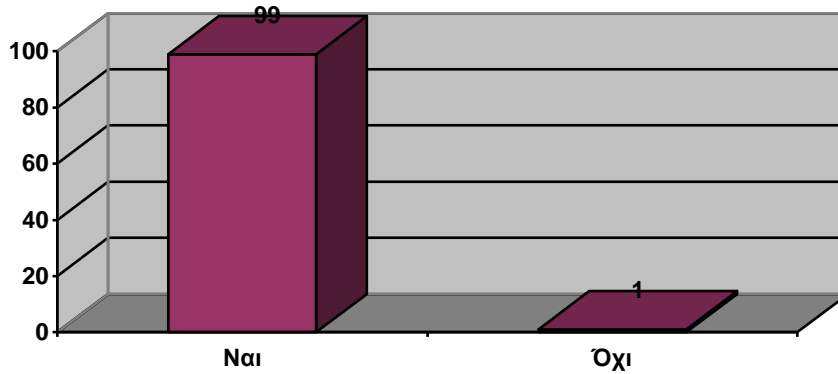


Ερώτηση 11: Πιστεύετε ότι είναι αναγκαία η διατήρηση του αθλητικού κέντρου;

Η ερώτηση 11 προσπαθεί να αποκαλύψει το κατά πόσο πιστεύουν οι ερωτηθέντες ότι πρέπει να διατηρηθεί το αθλητικό κέντρο και έμμεσα την πιθανή υποστήριξη τους. Το 99% του δείγματος θεωρεί ότι το

αθλητικό κέντρο του Αγίου Κοσμά θα πρέπει να διατηρηθεί ενώ μόλις το 1% θεωρεί ότι δεν είναι αναγκαία μία τέτοιου είδους ενέργεια.

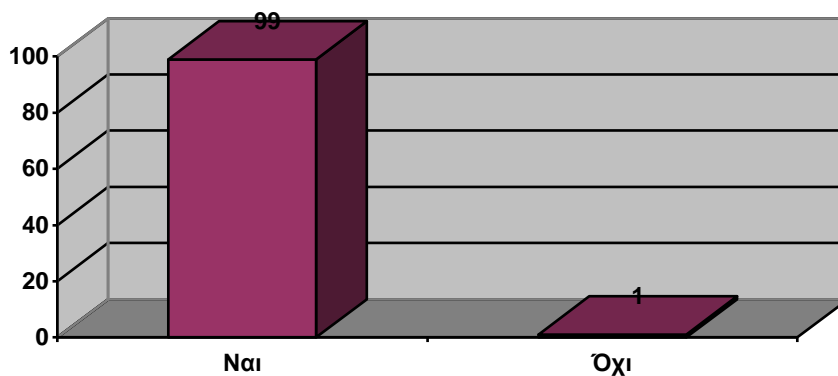
Γράφημα 23:



Ερώτηση 12: Πιστεύετε ότι είναι αναγκαία η βελτίωση του αθλητικού κέντρου;

Η ερώτηση 12 έχει ως στόχο να αποδείξει ότι η βελτίωση του αθλητικού κέντρου είναι αναγκαία μέσα από τις απόψεις του δείγματος. Το 99% πιστεύει ότι πρέπει να βελτιωθούν οι εγκαταστάσεις του αθλητικού κέντρου σε αντίθεση με το μόλις 1% που πιστεύει το αντίθετο πράγμα που δίνει μεγάλη ώθηση στο επιχειρηματικό σχέδιο για την βέλτιστη αξιοποίηση του Αγίου Κοσμά.

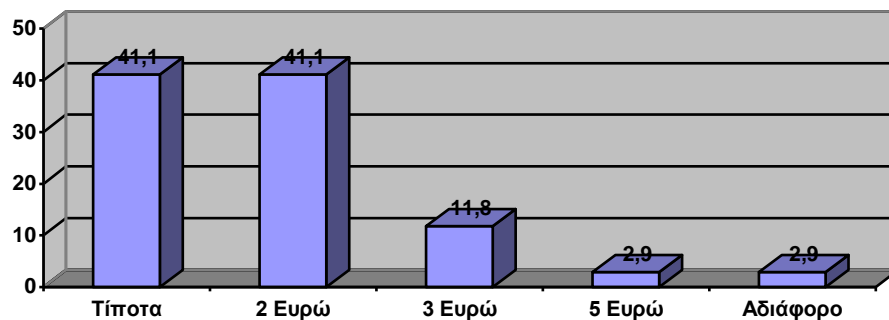
Γράφημα 24:



Ερώτηση 13: Τι ποσό είστε διατεθειμένοι να πληρώσετε σαν γενική εισόδο για τη χρήση των χώρων κοινού;

Η **ερώτηση 13** θέλει να προσεγγίσει την γνώμη των ερωτηθέντων όσον αφορά το χρηματικό αντίτιμο που είναι διατεθειμένοι να καταβάλλουν για να χρησιμοποιήσουν τις νέες εγκαταστάσεις. Δύο επιλογές συγκέντρωσαν το μεγαλύτερο ποσοστό, και αυτές είναι "Τίποτα" και "2 Ευρώ" με 41,1% η κάθε μία. Η επιλογή των "3 Ευρώ" συγκέντρωσε 11,8% ενώ οι επόμενες δύο συγκέντρωσαν μόλις 2,9%. Γίνεται σαφές λοιπόν, πως το χρηματικό αντίτιμο εισόδου το οποίο είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν οι χρήστες δεν μπορεί να είναι ανώτερο των 2€.

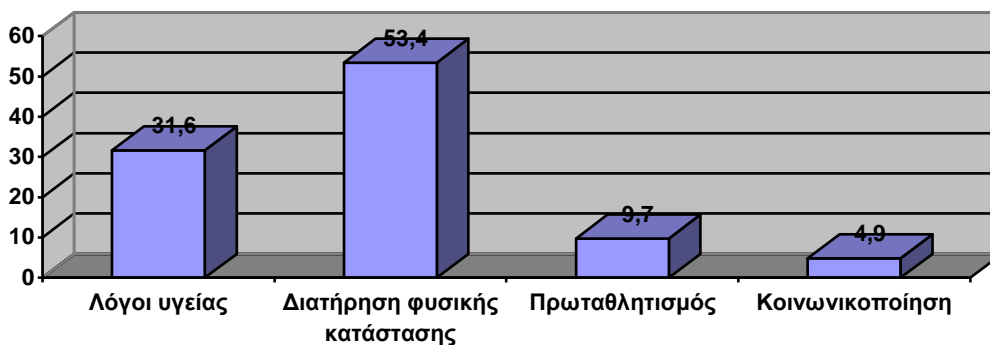
Γράφημα 25:



Ερώτηση 14: Ποιός είναι ο λόγος που γυμνάζεστε;

Η **ερώτηση 14** έχει ως σκοπό να συγκεντρώσει δεδομένα σχετικά με τον λόγο για τον οποίο γυμνάζονται οι ερωτηθέντες. Πρώτη επιλογή με 53,4% αποτελεί η διατήρηση της φυσικής κατάστασης, ακολουθεί με 31,6% λόγοι υγείας, έπειτα με 9,7% ο πρωταθλητισμός και τέλος με 4,9% η κοινωνικοποίηση. Παρακολουθώντας το γράφημα γίνεται φανερό ότι οι δύο πρώτες επιλογές αφορούν κυρίως θέματα σχετικά με την ποιότητα της ζωής των ερωτηθέντων και λιγότερο με την έννοια του πρωταθλητισμού και της επαγγελματικής άθλησης.

Γράφημα 25:



Ερώτηση 15: Προτάσεις βελτίωσης

Η **ερώτηση 15** είχε ως στόχο να δώσει ελευθερία έκφρασης στους ερωτηθέντες σχετικά με προτάσεις βελτίωσης που είναι δυνατόν να πραγματοποιηθούν. Παρακάτω ακολουθούν οι κυριότερες προτάσεις που προτάθηκαν από τους ερωτηθέντες και είναι οι εξής:

- Περισσότερο προσωπικό
- Καθαριότητα
- Συντήρηση
- Βελτίωση αθλητικών εγκαταστάσεων
- Ανθρώπους με εμπειρία γνώση του αντικειμένου και όρεξη για δουλειά
- Κανόνες στην είσοδο των αθλητών στο χώρο
- Καλύτερη φύλαξη
- Πλήρη αναδιοργάνωση αθλητικών προγραμμάτων με δημιουργία τμημάτων μαζικού αθλητισμού για όλες τις ηλικίες και δημιουργία χώρων για συνεστιάσεις, κοινωνικές εκδηλώσεις, διοργάνωση αθλητικών συναντήσεων
- Να ξεχωρίσουν οι αθλητικοί χώροι για τους αθλητές που κάνουν πρωταθλητισμό από τους χώρους κοινού καθώς και οι ώρες κοινού.
- Να δημιουργηθεί χώρος σίτισης των αθλητών που διαμένουν εδώ και να προσεχτεί η καθαριότητα μέσα και έξω από τους ξενώνες

2.8 Ανάλυση SWOT

Η ανάλυση SWOT αποτελεί ένα χρήσιμο εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού για την μελέτη του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος μίας παραγωγικής μονάδας και ιδιαίτερα όταν η επιχείρηση βρίσκεται σε κρίσιμα σημεία για την επιλογή των στόχων και τους τρόπους επίτευξης αυτών. Κατά την διάρκεια της ανάλυσης SWOT μελετώνται τα δυνατά και αδύνατα σημεία της επιχείρησης, που στην περίπτωση μας είναι το αθλητικό κέντρο, αλλά και οι ευκαιρίες και απειλές που παρουσιάζονται στο περιβάλλον.

<p><u>Strengths</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Μεγάλη έκταση εγκαταστάσεων 2. Πλήθος δραστηριοτήτων 3. Εξειδικευμένες υπηρεσίες πρωταθλητισμού 4. Χαμηλές τιμές για το κοινό 	<p><u>Weaknesses</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Υψηλό κόστος σε περίοδο περικοπών στα κονδύλια 2. Αδυναμία εξατομίκευσης υπηρεσιών 3. Πολύπλοκο ιδιοκτησιακό καθεστώς
<p><u>Opportunities</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Αυξημένη ζήτηση 2. Πλήθος αθλητικών διοργανώσεων ικανές να φιλοξενηθούν 3. Λύση διεξόδου στα καθημερινά προβλήματα άγχους 	<p><u>Threats</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Οικονομική κρίση 2. Εισαγωγή σε πρόγραμμα αποκρατικοποιήσεων 3. Προβλήματα καταπάτησης από περιθωριοποιημένα κοινωνικά στρώματα

Δυνατά και αδύνατα σημεία του αθλητικού κέντρου

Το αθλητικό κέντρο του Αγίου Κοσμά διαθέτει αρκετά δυνατά σημεία στο πλευρό του και αυτά θα θέλαμε να αξιοποιήσουμε. Πρόκειται για μία τεράστια υποδομή πολλών στρεμμάτων που δεν μπορεί να συγκριθεί με καμία άλλη ιδιωτική εγκατάσταση, πράγμα το οποίο αποτελεί μοναδικό χαρακτηριστικό σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Διαθέτει ένας πλήθος διαφορετικών δραστηριοτήτων που μπορούν να φιλοξενηθούν σε εξειδικευμένες εγκαταστάσεις, πράγμα που προσελκύει σχεδόν όλους τους τύπους αθλημάτων και μπορεί να τους συνδυάσει αν είναι εφικτό από τον αθλούμενο καθώς βρίσκονται όλα στο ίδιο χώρο. Η προσπάθεια για πιο εξειδικευμένες υπηρεσίες σε συλλογικό επίπεδο, σε συνδυασμό με την πρόσληψη ανάλογου επιστημονικού προσωπικού αλλά και τις διάφορες αναβαθμίσεις που πρόκειται να πραγματοποιηθούν αποτελούν σίγουρα ένα πολύ δυνατό σημείο για την ανάλυση μας. Οι χαμηλές τιμές των υπηρεσιών για τους ατομικά αθλούμενους σε σχέση με τις προσφερόμενες υπηρεσίες είναι αδιαμφισβήτητα ένα ακόμα από τα δυνατά σημεία του αθλητικού κέντρου αφού διατηρεί τον κρατικό του χαρακτήρα.

Από την αντίθετη πλευρά βρίσκονται οι αδυναμίες που έχει το επιχειρηματικό μας σχέδιο, τις οποίες πρέπει να μελετήσουμε και να κρίνουμε αναλόγως τον τρόπο που θα τις διορθώσουμε. Όλες οι αλλαγές που πρόκειται να γίνουν στο αθλητικό κέντρο απαιτούν πολλά κονδύλια

τα οποία αυτή την στιγμή είναι αμφίβολο αν θα μπορέσουν να εξασφαλισθούν όλα στην διάρκεια ενός έτους. Είναι πολύ ρεαλιστικό το σενάριο, να χρειαστεί ίσως και ένα τριετές πλάνο τόσο για την χρηματοδότηση όσο και την κατασκευή όλων των παραπάνω σχεδίων. Ακόμα, η αποστολή αυτή καθαυτή του αθλητικού κέντρου να εξυπηρετήσει τις ανάγκες του μαζικού αθλητισμού δεν δίνει πολλά περιθώρια στην εξατομίκευση των υπηρεσιών και παροχής ατομικών πακέτων ανάλογα με τις ανάγκες του κάθε χρήστη. Αυτό αποτελεί μία αδυναμία η οποία με την πάροδο του χρόνου και την εξέλιξη του αθλητικού κέντρου σε υπερσύγχρονο προπονητήριο για αθλητικούς συλλόγους, θα μεταλλαχτεί σε μία πρόκληση για τους διοικούντες. Τέλος, το ιδιοκτησιακό καθεστώς του αθλητικού κέντρου είναι αρκετά σύνθετο, και σε μερικές περιπτώσεις είναι δυνατόν να χρειαστεί αρκετός χρόνος για την επικύρωση μιας απόφασης. Το τμήμα της διοίκησης πρέπει να είναι αρκετά ευέλικτο και ελαστικό έτσι ώστε να μπορεί να κινείται γρήγορα όταν οι συνθήκες της αγοράς το απαιτήσουν και αυτό δεν σημαίνει απαραίτητα την είσοδο ιδιωτικών επενδύσεων αλλά την αλλαγή του καθεστώτος όσον αφορά την πολυπλοκότητα του.

Ευκαιρίες και απειλές

Η ζήτηση των τελευταίων χρόνων για πακέτα υπηρεσιών αθλητικού χαρακτήρα αποτελούν μεγάλη ευκαιρία για αθλητικά κέντρα με τα χαρακτηριστικά που διαθέτει το υπό μελέτη σχέδιο αφού μπορεί να καλύψει τις ανάγκες αθλητών και με ποσοτικά αλλά και με ποιοτικά κριτήρια. Επιπρόσθετα, η παγκοσμιοποίηση του αθλητισμού και η δημιουργία αθλητικών διοργανώσεων σε όλα τα σημεία του πλανήτη αποτελούν πρώτης τάξεως ευκαιρίες τόσο για να αυξηθεί η φήμη του αθλητικού κέντρου όσο και για την αύξηση των ετήσιων εσόδων. Ακόμα, τα προβλήματα άγχους και ψυχολογικής πίεσης που αντιμετωπίζουν καθημερινά οι Έλληνες πολίτες, καταφέρνουν να βρίσκουν διέξοδο μέσω του αθλητισμού με συνέπεια να αποτελεί όχι μόνο βοήθεια προς τους πολίτες αλλά και ευκαιρία για έσοδα από τις υποδομές.

Στην αντίθετη πλευρά έχουμε της απειλές που εμφανίζονται και δυσχεραίνουν την εφαρμογή του επενδυτικού πλάνου. Τέτοια απειλή είναι η οικονομική κρίση, η οποία έχει μειώσει σε μεγάλο βαθμό την αγοραστική δύναμη των καταναλωτών με συνέπεια οι χρήστες των εγκαταστάσεων να μην είναι διατεθειμένοι να δαπανήσουν περισσότερα χρήματα για την άθληση τους ή την ψυχαγωγία τους. Επίσης, τεράστια απειλή για το επενδυτικό πλάνο αποτελεί η κυβερνητική στάση σε σχέση με το αθλητικό κέντρο του Αγίου Κοσμά. Η διάθεση της κυβέρνησης για αποκρατικοποίηση και πώληση των τεράστιων εκτάσεων σε επιχειρηματίες με απώτερο σκοπό τα άμεσα έσοδα της πώλησης σε

αντίθεση με την διατήρηση και αναβάθμιση του σε υπερσύγχρονο κέντρο πρόκειται να φέρουν σε ρήξη με το κράτος όχι μόνο τους μόνιμους υπάλληλους που εργάζονται σε αυτό αλλά και την ευρύτερη περιοχή, καθώς οι συγκεκριμένες υποδομές αποτελούν ανάσα ζωής για τους κατοίκους της περιοχής και πάνω σε αυτό το επιχείρημα θα στηριχτεί και η διαφημιστική καμπάνια του επιχειρηματικού πλάνου. Τέλος, λόγω της τεράστιας έκτασης του αθλητικού κέντρου υπάρχουν πολλά σημάδια καταπάτησης της περιφράξης αλλά και αρκετά κρούσματα κλοπών τα οποία κυρίως συνδέονται με δομικά υλικά και άλλα εξαρτήματα. Το θέμα αυτό θα προσπαθήσουμε να το διευθετήσουμε στην ενότητα ασφάλεια και αποτελεί ένα δύσκολο εγχείρημα.

(Η ενότητα 2.8 βασίστηκε σε πηγές από το βιβλίο T. Hill, R Westbrook, (1997) SWOT Analysis: It's Time For A Product Recall, Long Range Planning)

2.9 Στρατηγικός σχεδιασμός και στόχοι

Σε αυτή την ενότητα θα αναπτύξουμε ουσιαστικά την στρατηγική του μάρκετινγκ και θα δώσουμε τα βασικά σημεία που θα ακολουθήσουμε σχετικά με την αγορά των αθλητικών κέντρων. Οι τομείς πάνω στους οποίους θα βασιστούμε και που θα αναλύσουμε παρακάτω είναι οι εξής:

- Προώθηση
- Τιμολόγηση
- Κανάλια Διανομής
- Πρόβλεψη Πωλήσεων

Προώθηση

Η προώθηση του επιχειρηματικού μας σχεδίου είναι ίσως το πιο σημαντικό τμήμα του σχεδιασμού του μάρκετινγκ. Για την επίτευξη των στόχων μας και για την διασφάλιση της επιτυχημένης εφαρμογής του επιχειρηματικού σχεδίου πρέπει να καθορίσουμε κάποιους βασικούς πυλώνες προώθησης που σχετίζονται με τους τρόπους επικοινωνίας με τους πιθανούς χρήστες-πελάτες, τα διαφημιστικά μέσα που θα χρησιμοποιηθούν και η συχνότητα τους, τρόποι προώθησης με χαμηλό κόστος, η νέα εικόνα του αθλητικού κέντρου που θα πρέπει να αναδειχθεί και τέλος ο προϋπολογισμός που θα σχηματιστεί για την προώθηση του αθλητικού κέντρου.

Η επικοινωνία με τους νέους πιθανούς χρήστες-πελάτες θα πραγματοποιηθεί με ποικίλους τρόπους έτσι ώστε να καλυφθεί μεγάλο

εύρος ηλικιών που θα ενημερωθούν για το νέο αθλητικό κέντρο. Οι χρήστες θα έχουν την δυνατότητα να ενημερώνονται μέσω της επίσημης ιστοσελίδας, καθώς επίσης μέσω διαφημιστικών μηνυμάτων όπου θα αναφέρεται το τηλέφωνο επικοινωνίας του αθλητικού κέντρου. Τέλος, μέσω των κοινωνικών δικτύων θα είναι εφικτό να υπάρχουν συζητήσεις και να δίνονται πολλές απαντήσεις είτε από το ίδιο το προσωπικό είτε από άτομα που είναι μέλη και έχουν την ικανότητα να βοηθήσουν και να ενημερώσουν νέους αθλητές.

Η διαφήμιση στα ΜΜΕ αποτελεί τον κυριότερο τρόπο προώθησης του αθλητικού κέντρου. Διαφημιστικά μηνύματα θα αποσταλούν σε τηλεοπτικούς και ραδιοφωνικούς σταθμούς καθώς επίσης και στον έντυπο τύπο. Τα μηνύματα θα είναι περιορισμένης διάρκειας και θα αναδεικνύουν την υποστήριξη που χρειάζεται το νέο αθλητικό κέντρο και θα προωθηθεί η νέα εικόνα του. Η συχνότητα των διαφημιστικών μηνυμάτων θα είναι αρκετά μεγάλη λίγες ημέρες πριν από την έναρξη των δραστηριοτήτων του εκσυγχρονισμένου πλέον αθλητικού κέντρου ενώ στην συνέχεια θα υπάρξουν διαφημιστικά μηνύματα με απόψεις των πολιτών για τις τεράστιες αλλαγές που υπήρξαν στον Άγιο Κοσμά. Ιδιαίτερη προτίμηση θα δοθεί σε ραδιοτηλεοπτικούς σταθμούς δημοσίου χαρακτήρα όπου θα προωθηθούν με μηδενικό κόστος με παρότρυνση της Γενικής Γραμματείας Αθλητισμού.

Η δημιουργία δημοσιευμάτων και ολιγόλεπτων ρεπορτάζ από τηλεοπτικούς σταθμούς που θα παρουσιάζουν αναλυτικότερα την τεράστια προσπάθεια και την υποστήριξη που θα χρειαστεί το εγχείρημα του Αγίου Κοσμά έτσι ώστε να παραμείνει σε λειτουργία η μεγαλύτερη αθλητική εγκατάσταση της Αττικής. Αποτελεί αρμοδιότητα του τμήματος δημοσίων σχέσεων και δεν απαιτεί κάποιο κόστος για την πραγματοποίησή του.

Ένας ακόμα εναλλακτικός τρόπος προώθησης χωρίς μεγάλο κόστος είναι τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, όπου μέσω σελίδων αφιερωμένες στο αθλητικό κέντρο αλλά και της διαφήμισης που διαθέτουν είναι δυνατόν να προβληθεί σε ένα τεράστιο αριθμό πιθανών πελατών. Το κόστος αυτών των διαφημίσεων είναι ιδιαίτερα μικρό σε σχέση με τα οφέλη που μπορεί να προκύψουν και απευθύνεται κυρίως σε ηλικίες μικρότερες των 40 ετών.

Η άμεση προώθηση μέσω ενημερωτικών φυλλαδίων καθώς και η δημιουργία διαφημιστικής καμπάνιας στην περιοχή πλησίον του αθλητικού κέντρου και κυρίως στους κοντινούς δήμους, αποτελεί μία ακόμα πετυχημένη μέθοδος προώθησης. Η προσέγγιση του τοπικού πληθυσμού με ένα επιτυχημένο διαφημιστικό σλόγκαν που να παρακινεί τους πολίτες να στηρίξουν το αθλητικό κέντρο της περιοχής τους, με σκοπό να παρέχονται με την βοήθεια τους καλύτερες υπηρεσίες σε χαμηλότερες τιμές και με απώτερο σκοπό την δωρεάν άθληση, θα τους αγγίξει συναισθηματικά και θα τους υποκινήσει στην προσπάθεια αυτή.

Σε επίπεδο επαγγελματικού αθλητισμού, τόσο σε συλλόγους όσο και σε ατομικά αθλήματα θα υπάρχει προσέγγιση από το τμήμα δημοσίων σχέσεων σε διεθνή εμβέλεια. Θα αποσταλεί φυλλάδιο το οποίο θα αναφέρει τις δυνατότητες φιλοξενίας του αθλητικού κέντρου καθώς και το εξειδικευμένο προσωπικό που μπορεί να υποστηρίξει όλες τις δραστηριότητες που πραγματοποιούνται στον χώρο του Αγίου Κοσμά. Η ενημέρωση των αθλητικών συλλόγων και η δημιουργία προσφορών θα πραγματοποιείται κατόπιν συνεννόησης του τμήματος δημοσίων σχέσεων και του οικονομικού τμήματος που θα πραγματοποιεί την κοστολόγηση κάθε περίπτωσης.

Επίσης το τμήμα δημοσίων σχέσεων θα προσεγγίσει χορηγίες και εταιρίες σχετικές με αθλητικές διοργανώσεις όπως η Redbull, οι οποίοι θα φιλοξενηθούν στις εγκαταστάσεις με σκοπό να προτείνουν την δημιουργία διαφόρων αθλητικών διοργανώσεων στο αθλητικό κέντρο μέσω των οποίων θα προωθηθεί η φήμη του και παράλληλα θα έχει πολλαπλά οφέλη.

Τέλος, στόχος όλων των παραπάνω είναι να δημιουργήσει μία ανανεωμένη εικόνα για το αθλητικό κέντρο, η οποία θα απαλλαχτεί από την μέχρι τώρα κακοδιαχειρισμένη δημόσια υπηρεσία και θα εμπνεύσει αθλητές από όλο τον κόσμο να πραγματοποιήσουν τις φιλοδοξίες τους αλλά και να παρέχει δωρεάν τις αρετές του μαζικού αθλητισμού στους Έλληνες πολίτες.

Ο προϋπολογισμός της προώθησης του αθλητικού κέντρου θα προσπαθήσει να μείνει σε πολύ χαμηλά επίπεδα εκμεταλλευόμενος τον κρατικό του χαρακτήρα, την Γενική Γραμματεία Αθλητισμού αλλά και τα ραδιοτηλεοπτικά μέσα που ανήκουν στον δημόσιο τομέα. Δεδομένου ότι οι τιμές των διαφημίσεων έχουν μειωθεί αισθητά, ο προϋπολογισμός της προώθησης δεν θα πρέπει να ξεπερνά τα 100.000,00 € εκ των οποίων το μεγαλύτερο μέρος που θα αγγίζει το 50% του προϋπολογισμού θα χρησιμοποιηθεί για την προώθηση λίγες ημέρες πριν και μετά την επίσημη έναρξη της λειτουργίας του. Ο προϋπολογισμός αυτός περιλαμβάνει τα έξοδα διαφήμισης στα ΜΜΕ, τα έξοδα του τμήματος των δημοσίων σχέσεων, της εκτύπωσης φυλλαδίων και καταλόγων και τέλος τα έξοδα προώθησης μέσω διαδικτύου.

Τιμολόγηση

Η τιμολογιακή στρατηγική του αθλητικού κέντρου είναι πολύ σημαντική διότι θα επηρεάσει άμεσα τις προβλέψεις που θα πραγματοποιηθούν αλλά και το τελικό αποτέλεσμα. Οι τιμολογιακή πολιτική αφορά κυρίως την είσοδο των μεμονωμένων αθλητών στις αθλητικές εγκαταστάσεις, την δημιουργία προσφορών για την προετοιμασία ομάδων, την είσοδο των πολιτών για διάφορες εκδηλώσεις

και αθλητικά γεγονότα και τέλος τις τιμές χρήσης των εγκαταστάσεων από τους συλλόγους πλησίον του αθλητικού κέντρου.

Οι τιμές ενοικίασης των εγκαταστάσεων από αθλητικούς συλλόγους του εσωτερικού τόσο για προπονήσεις αλλά και την χρήση τους ως έδρα στα τοπικά πρωταθλήματα έχει ήδη καθοριστεί από το αθλητικό κέντρο και δεν θα πραγματοποιηθεί κάποια αλλαγή ενώ παράλληλα θα καταβληθεί προσπάθεια για την μείωση τους με την πάροδο του χρόνου.

Η είσοδος των μεμονωμένων αθλητών αλλά και η γενική είσοδος σε διάφορα αθλητικά γεγονότα θα καθοριστεί στο 1 €. Η τιμή αυτή θεωρείται ιδιαίτερα χαμηλή και σύμφωνα με τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου είναι και αποδεκτό από το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος. Στόχος της γενικής εισόδου είναι να αυξήσει σημαντικά τα έσοδα του αθλητικού κέντρου έτσι ώστε να καταφέρει να ισοσκελίσει έσοδα και έξοδα και αν είναι εφικτό να πραγματοποιήσει κερδοφόρα πορεία. Η τιμή της γενικής εισόδου είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστική τόσο σε σχέση με την ποιότητα των υπηρεσιών αλλά και με τον υφιστάμενο ανταγωνισμό που αναλύσαμε παραπάνω.

Τέλος, οι προσφορές για τις προετοιμασίες αθλητικών συλλόγων εσωτερικού και εξωτερικού θα πραγματοποιείται κατόπιν συμφωνίας με το οικονομικό τμήμα και την αντίστοιχη κοστολόγηση που θα πραγματοποιηθεί για κάθε ξεχωριστή περίπτωση. Αναλύοντας τον ανταγωνισμό μία μέση τιμή κατά άτομο η οποία θα αποτελεί την βάση για την δημιουργία προσφορών αγγίζει τα 35 € ανά άτομο και συμπεριλαμβάνει φιλοξενία, σίτιση, χρήση εγκαταστάσεων, εξειδικευμένο βοηθητικό προσωπικό και επιπλέον εξειδικευμένες μετρήσεις από το ιατρικό προσωπικό.

Κανάλια Διανομής

Τα κανάλια διανομής αποτελούν τον τρόπο με τον οποίο θα πραγματοποιείται η πώληση των υπηρεσιών και η δημιουργία συνεργασιών με τους συλλόγους. Οι τρόποι θα είναι οι εξής:

- Λιανικά
- Άμεσα (Διαδίκτυο, Κατάλογος)
- Με εκπροσώπους (Τμήμα Δημοσίων Σχέσεων)

Λιανικά

Με τον τρόπο της λιανική πώλησης εννοούμε τους μεμονωμένους χρήστες οι οποίοι θα πληρώνουν την είσοδό τους στην κεντρική πύλη του αθλητικού κέντρου και θα τους επιτρέπετε η χρήση των εγκαταστάσεων.

Άμεσα

Με τον άμεσο τρόπο πώλησης εννοούμε τις συνεργασίες με τους συλλόγους, όπου η προσφορά θα αποστέλλεται ηλεκτρονικά καθώς επίσης και οι προκαταβολές πριν την έναρξη της συνεργασία και η τελική πληρωμή.

Με εκπροσώπους

Με την έννοια των εκπροσώπων εννοούμε την δυνατότητα τη άμεσης συζήτησης του τμήματος των δημοσίων σχέσεων με αθλητικούς συλλόγους που δείχνουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον, και την δημιουργία επαγγελματικών ταξιδιών για τέτοιες περιπτώσεις έτσι ώστε να πραγματοποιηθεί με μεγαλύτερη επιτυχία η διαπραγμάτευση και τέλος η πώληση ενός πακέτου παροχών.

Πρόβλεψη Πωλήσεων

Αφού περιγράψαμε με κάθε λεπτομέρεια τις υπηρεσίες, τους πελάτες, την αγορά και τη στρατηγική μάρκετινγκ, είναι καιρός πλέον να προσθέσουμε κάποια αριθμητικά στοιχεία στο επιχειρηματικό μας σχέδιο.

Μηνιαία συνδρομή	250.000,00 €
Είσοδος για μία ημέρα	1.000.000,00 €
Προετοιμασία αθλητικών συλλόγων	225.000,00 €

Ο παραπάνω πίνακας αναφέρει τις προβλέψεις των πωλήσεων που πρόκειται να πραγματοποιηθούν σύμφωνα με τα δεδομένα που συλλέξαμε και πραγματοποιώντας μία συντηρητική πρόβλεψη έτσι ώστε να πλησιάσουμε όσο είναι εφικτό τα πραγματικά δεδομένα.

Τέλος, η αναφορά των καλύτερων σεναρίων για την πρόβλεψη των πωλήσεων κρίθηκε άσκοπη στην παρούσα φάση της ανάλυση, καθώς στην συνέχεια του υπό μελέτη επιχειρηματικού σχεδίου θα ακολουθήσει ο χρηματοοικονομικός σχεδιασμός μέσω του οποίου θα φανεί το τελικό αποτέλεσμα, το οποίο και με αυτή την ανάλυση μπορεί να αποτελεί κερδοφόρο.

(Η ενότητα 2.9 βασίστηκε σε πηγές από τα βιβλία M. Baker ,(2008) The Strategic Marketing Plan Audit, CSP και K. Αλεξανδρή (2006) Αρχές Management & Marketing Οργανισμών και επιχειρήσεων οργανισμών και επιχειρήσεων αθλητισμού και αναψυχής. Εκδόσεις Χριστοδουλίδης)

Κεφάλαιο 3: Διοίκηση της Εγκατάστασης

Η οργάνωση και διοίκηση των αθλητικών εγκαταστάσεων αποτελεί ένα σύνθετο αντικείμενο καθώς απαιτούνται εξειδικευμένες γνώσεις τόσο

σε αθλητικό επίπεδο όσο και σε διοικητικό. Η γνώση και οι σχετικές εμπειρίες με τον αθλητισμό που πρέπει να διαθέτει ένα άτομο που συμμετέχει στην διοίκηση είναι απαραίτητες, καθώς όλες οι στρατηγικές έχουν ως στόχο να εξυπηρετήσουν τις ανάγκες των αθλουμένων. Έτσι, όπως εύκολα γίνεται αντιληπτό ένα στέλεχος το οποίο είχε έρθει στο παρελθόν σε άμεση επαφή με τον αθλητισμό και όχι απαραίτητα σε επίπεδο πρωταθλητισμού, μπορεί να αντιληφθεί σε μεγαλύτερο βαθμό τις ανάγκες που έχουν οι αθλούμενοι.

Από την άλλη πλευρά, απαιτούνται αρκετές οργανωτικές δεξιότητες και γνώσεις του αντικειμένου της διοίκησης. Η απόκτηση αυτών των γνώσεων μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσα από πανεπιστημιακά τμήματα τόσο σε προπτυχιακό αλλά και μεταπτυχιακό επίπεδο, καθώς και μέσα από διάφορα σεμινάρια που διεξάγονται σε Ελλάδα και στο εξωτερικό.

Το οικοδόμημα της διοίκησης ενός αθλητικού κέντρου είναι αρκετά πολύπλοκο. Πράγματι, η σύνθεση των στελεχών και της επιλογής των κατάλληλων ατόμων, αλλά και ο καθαρισμός των αρμοδιοτήτων που θα έχουν είναι πολύπλοκα κομμάτια. Σε πρώτη φάση στόχος του ηγετικού στελέχους είναι να χωρίσει την οργάνωση της διοίκησης σε τμήματα έτσι ώστε να διαθέτει μία οργανωτική δομή.

3.1 Οργανωτική Δομή

Η οργανωτική δομή του Ε.Α.Κ.Ν. Αγίου Κοσμά χωρίζεται σε δύο τμήματα. Το πρώτο τμήμα είναι τα ανώτερα στελέχη που ορίζονται με απόφαση του εκάστοτε Υφυπουργού Πολιτισμού αρμόδιο για θέματα αθλητισμού και συστήνουν μία επταμελή επιτροπή. Το δεύτερο τμήμα της οργανωτικής δομής είναι οι διοικητικές υπηρεσίες οι οποίες αποτελούν τα μεσαία και κατώτερα κλιμάκια της διοίκησης.

Επιτροπή διοίκησης

Η επιτροπή διοίκησης είναι επταμελής και αφορά τις θέσεις του προέδρου, αντιπροέδρου, γραμματέα, ταμία, εφόρου και δύο μελών. Μέλημα της επιτροπής είναι να επικυρώνει τις τελικές αποφάσεις σε συνεργασία με το αρμόδιο υπουργείο και να αποφασίζει για θέματα μικρότερης κλίμακας που έχουν σχέση με τις αθλητικές εγκαταστάσεις. Η παρούσα σύνθεση της διοικητικής επιτροπής είναι η εξής:

ΠΡΟΕΔΡΟΣ
ΑΝΤΙΠΡΟΕΔΡΟΣ
ΓΡΑΜΜΑΤΕΑΣ
ΤΑΜΙΑΣ

ΠΡΙΦΤΗΣ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ
ΑΝΑΤΟΛΑΚΗΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ
ΛΑΜΠΡΑΚΗΣ ΓΡΗΓΟΡΙΟΣ
ΚΑΙΣΑΡΙΤΗΣ ΘΕΜΙΣΤΟΚΛΗΣ

**ΕΦΟΡΟΣ
ΜΕΛΟΣ
ΜΕΛΟΣ**

**ΔΕΔΕΣ ΓΡΗΓΟΡΙΟΣ
ΜΩΡΑΪΤΙΔΟΥ ΕΥΑΓΓΕΛΙΑ
ΠΑΤΡΑΣ ΕΥΑΓΓΕΛΟΣ**

Διοικητικές Υπηρεσίες

Οι διοικητικές υπηρεσίες του αθλητικού κέντρου χωρίζονται σε διάφορα τμήματα ανάλογα με τον σκοπό που εξυπηρετούν και σε αυτά στεγάζονται τα αντίστοιχα γραφεία που επιτελούν σημαντικό έργο. Όλες αυτές οι υπηρεσίες στεγάζονται στο διοικητήριο το οποίο βρίσκεται εντός των εγκαταστάσεων του Αγίου Κοσμά. Αναλυτικότερα, ακολουθεί η οργανωτική δομή των διαφόρων υπηρεσιών η οποία είναι η εξής:

Τμήμα διοικητικού

Το τμήμα διοικητικού ασχολείται κυρίως με θέματα σχετικά με το προσωπικό που εργάζεται στις εγκαταστάσεις και ζητήματα που αφορούν της εγκαταστάσεις. Τα γραφεία που υπάγονται σε αυτό το τμήμα είναι τα εξής:

- Γραφείο Γραμματείας
- Γραφείο Κίνησης και Προσωπικού
- Γραφείο Διασφάλισης και Καθαριότητας χώρων
- Γραφείο Υγειονομικής Μέριμνας (Ιατρείο)

Τμήμα οικονομικού

Το τμήμα οικονομικού ασχολείται με θέματα οικονομικής φύσεως και διαχείρισης οικονομικών πόρων που αντιμετωπίζονται σε καθημερινή βάση και καλύπτει τις ανάγκες της διοίκησης για λογιστική και χρηματοοικονομική πληροφόρηση. Τα αρμόδια γραφεία που ανήκουν σε αυτό το τμήμα είναι τα εξής:

- Γραφείο Λογιστηρίου
- Γραφείο Διαχείρισης Χρηματικού
- Γραφείο Διαχείρισης Υλικού
- Γραφείο Προμηθειών

Τμήμα αθλητικών και πολιτιστικών δραστηριοτήτων

Το τμήμα αθλητικών και πολιτιστικών δραστηριοτήτων είναι υπεύθυνο για την διαχείριση των αθλητικών χώρων, των αθλητικών και

πολιτιστικών δραστηριοτήτων αλλά και της ενημέρωσης των χρηστών που βρίσκονται στις υποδομές. Τα γραφεία που υπάγονται σε αυτό το τμήμα είναι τα εξής:

- Γραφείο Θαλασσιών Αθλημάτων και υγρού στίβου
- Γραφείο χερσαίων Αθλημάτων
- Γραφείο Κίνησης και διάθεσης αθλητικών χώρων
- Γραφείο Πολιτιστικών Δραστηριοτήτων
- Γραφείο Δημοσίων Σχέσεων – Ενημέρωσης Κοινού

Τμήμα τεχνικών υπηρεσιών

Το τμήμα τεχνικών υπηρεσιών είναι υπεύθυνο για όλες τις κατασκευές αλλά και τις συντηρήσεις που λαμβάνουν χώρο στις εγκαταστάσεις και διαθέτει τεχνικό εξοπλισμό και εξειδικευμένο προσωπικό στον κατασκευαστικό κλάδο. Τα γραφεία που ανήκουν σε αυτό το τμήμα είναι τα εξής:

- Γραφείο Εποπτείας – Μελέτης και συντήρησης πρασίνου
- Γραφείο Δομικών Έργων
- Γραφείο Μηχανολογικών – Υδραυλικών – Ηλεκτρολογικών Εγκαταστάσεων
- Γραφείο Αξιοποίησης τροχοφόρων και λοιπού εξοπλισμού

Ανεξάρτητα Γραφεία που υπάγονται στον Πρόεδρο της Ε.Δ.

Οι ανάγκες του αθλητικού κέντρου σε εξειδικευμένο προσωπικό είναι μεγάλες και αυτός είναι ο λόγος που υπάρχουν ανεξάρτητα γραφεία τα οποία μοιράζονται από κοινού με την επιτροπή διοίκησης. Τέτοια γραφεία που ανήκουν σε αυτήν την κατηγορία και δεν υπάγονται σε κάποιο μεγαλύτερο τμήμα είναι τα εξής:

- Γραφείο Νομικής Υπηρεσίας
- Γραφείο Οργάνωσης και Μελετών Αξιοποίησης χώρων
- Γραφείο Γραμματείας Ε.Δ.

Παρακολουθώντας την υφιστάμενη οργανωτική δομή του αθλητικού κέντρου θα μπορούσαμε να πούμε ότι υπάρχει αξιόλογη οργάνωση καθηκόντων μεταξύ των διαφόρων τμημάτων. Γνωρίζοντας όμως την πραγματική κατάσταση που επικρατεί στο αθλητικό κέντρο, μερικά από τα παραπάνω τμήματα υπολειτουργούν λόγω έλλειψης προσωπικού.

Κυριότερος λόγος της έλλειψης προσωπικού αποτελεί ο μεγάλος μέσος όρος ηλικίας των στελεχών τα οποία αποχωρούν λόγω συνταξιοδότησης, οι θέσεις των οποίων μένουν κενές είτε γιατί χρειάζεται χρόνος μέχρι να βρεθεί αναπληρωτής που θα μετακινηθεί είτε γιατί δεν θα αναπληρωθεί ποτέ η θέση.

Εν συντομία, θα μπορούσαμε να πούμε ότι το τελευταίο χρονικό διάστημα το αθλητικό κέντρο έχει παραμεριστεί αφενός στην συντήρηση των εγκαταστάσεων και αφετέρου στο διοικητικό προσωπικό το οποίο αδυνατεί να στελεχώσει τα τμήματα και τα γραφεία που απαιτούνται για την εύρυθμη λειτουργία του.

Στόχος του επιχειρηματικού σχεδίου είναι να εμπλουτίσει το ήδη υπάρχον ανθρώπινο δυναμικό με εξειδικευμένο προσωπικό σε θέματα νέων τεχνολογιών, προωθητικών ενεργειών, στοχευόμενου μάρκετινγκ και μεθόδων προσεγγίσεως νέων χρηστών αλλά και χρηματοοικονομικών αναλυτών που θα καταρτίζουν αναφορές απόδοσης για κάθε αντικείμενο δραστηριότητας που υπάρχει στον χώρο των εγκαταστάσεων.

(Η ενότητα 3.1 βασίστηκε σε πηγές από την επίσημη ιστοσελίδα του αθλητικού κέντρου Αγίου Κοσμά)

3.2 Σχέδιο λειτουργίας

Σε αυτό το σημείο του επιχειρηματικού πλάνου θα περιγράψουμε την καθημερινή λειτουργία του αθλητικού κέντρου, το προσωπικό, τις διαδικασίες αλλά και τις εξειδικευμένες παροχές που θα είναι σε θέση να προσφέρουν οι υποδομές.

Χώρος εγκαταστάσεων

Όλα ξεκινούν από την είσοδο του κοινού όπου κάθε χρήστης θα εισέρχεται στον χώρο των εγκαταστάσεων επιδεικνύοντας την κάρτα εισόδου στον υπάλληλο όπου θα βρίσκεται στην είσοδο και θα ελέγχει την εγκυρότητα αυτής μέσω ηλεκτρονικού υπολογιστή.

Οι αθλητικές εγκαταστάσεις θα είναι χωρισμένες σε χώρους ευθύνης όπου για κάθε τμήμα θα υπάρχει υπεύθυνος λειτουργίας. Εγκαταστάσεις αθλημάτων με μειωμένη κίνηση ή χρήση μόνο από αθλητικούς συλλόγους θα αποτελούν τμήματα μεγαλύτερων υποδομών ή ακόμα και ευθύνη των συλλόγων σε περίπτωση αποκλειστικής χρήσης. Σε περιόδους φιλοξενίας ομάδων για προετοιμασία τμήματα των εγκαταστάσεων θα αποκόπτονται από την ελεύθερη πρόσβαση του κοινού μέσω οδοφραγμάτων τα οποία θα είναι τοποθετημένα κατάλληλα έτσι ώστε να μην δημιουργούν προβλήματα πρόσβασης σε άλλες εγκαταστάσεις.

Οι κλειστές εγκαταστάσεις θα απαιτούν επίσης επίδειξη της κάρτα εισόδου ενώ εντός των εγκαταστάσεων θα πραγματοποιούνται δειγματοληπτικοί έλεγχοι στις κάρτες των αθλουμένων. Τέλος, ο υπεύθυνος κάθε τμήματος λίγο πριν το κλείσιμο των εγκαταστάσεων θα υποβάλει την ημερήσια αναφορά του όπου θα αναφέρει ότι ο χώρος ευθύνης ήταν άδειος από αθλούμενους μετά τον τελευταίο έλεγχο του και πως ο χώρος των εγκαταστάσεων δεν αντιμετώπισε κάποια βλάβη. Αν παρόλα αυτά υπήρξε βλάβη στον χώρο ευθύνης του, τότε θα πρέπει να αναφερθεί έτσι ώστε να έχουμε την άμεση επιδιόρθωση του.

Προσωπικό

Όπως είναι εύκολο να διαπιστώσει κανείς η απαιτήσεις μας σε έμπειρο και εξειδικευμένο προσωπικό αλλά και σε ανειδίκευτο θα είναι αυξημένες. Παρόλα αυτά στόχος μας είναι να χρησιμοποιήσουμε αποτελεσματικά κάθε παραγωγική μονάδα χωρίς να ανεβάζουμε αδικαιολόγητα το μισθολογικό κόστος.

Ο αριθμός των υπαλλήλων που εργάζονται αυτή την στιγμή στο αθλητικό κέντρο ως μόνιμοι υπάλληλοι είναι 50. Οι περισσότεροι από αυτούς ανήκουν σε διοικητικές θέσεις ενώ το η ποιότητα του υπάρχοντος προσωπικού είναι σε αρκετά υψηλό επίπεδο.

Το αθλητικό κέντρο θα χρειαστεί υπαλλήλους για πάγιες ανάγκες αλλά και εποχικές κυρίως σε περιόδους προετοιμασίας των ομάδων και συννηθέστερα τους καλοκαιρινούς μήνες. Έτσι άμεσα, έχουμε χωρίσει σε τέσσερις κατηγορίες τις ανάγκες μας για έμψυχο δυναμικό και αυτές είναι:

- Εξειδικευμένο προσωπικό
- Ανειδίκευτο προσωπικό
- Μόνιμο προσωπικό
- Εποχικό προσωπικό

Εξειδικευμένο προσωπικό

Οι ανάγκες για εξειδικευμένο προσωπικό αφορούν κυρίως τους τομείς εκγύμνασης, σχεδιασμού προετοιμασίας, φυσιοθεραπείας, διαιτολογίας, αθλητικής ιατρικής και δημοσίων σχέσεων σε αθλητικές δραστηριότητες. Οι υπηρεσίες αυτών των υπαλλήλων έχουν ως σκοπό να αναδείξουν τις αθλητικές εγκαταστάσεις και οι παροχές θα δοθούν κυρίως σε αθλητικούς συλλόγους και ομάδες που θα επιλέξουν να πραγματοποιήσουν το στάδιο της προετοιμασίας τους στο αθλητικό

κέντρο και λιγότερο για το απλό κοινό που ασχολείται σε ερασιτεχνικό επίπεδο.

Εν συντομία, οι ανάγκες για επιστημονικό προσωπικό στο θέμα της εκγύμνασης αφορά βοηθητικό προσωπικό το οποίο θα επιβλέπει και θα ακολουθεί τις οδηγίες του σχεδιασμού προετοιμασίας των ομάδων. Κυριότερα καθήκοντα των υπαλλήλων αυτού του τομέα θα είναι η προθέρμανση των συλλόγων πριν από την προπόνηση, η χαλάρωση των μυών στο τέλος και η προετοιμασία των ασκήσεων κατά την διάρκεια της προπόνησης έτσι ώστε να υπάρχει ομαλή ροή στο πρόγραμμα και να μην υπάρχουν καθυστερήσεις. Οι ανάγκες του αθλητικού κέντρου απαιτούν 4 υπαλλήλους αυτού του τομέα.

Ο υπεύθυνος σχεδιασμού προετοιμασίας, έχει ως κύριο μέλημα του να επικοινωνήσει με τους υπεύθυνους των συλλόγων και να συντάξει το πρόγραμμα της προετοιμασίας σύμφωνα με τις ανάγκες του κάθε συλλόγου. Η γνώσεις του συγκεκριμένου υπαλλήλου θα πρέπει να είναι υψηλού επιπέδου και να είναι πλήρως καταρτισμένος σε διάφορα αθλήματα αλλά κυρίως σε ποδοσφαιρικούς συλλόγους και άλλα ομαδικά αθλήματα. Ο υπεύθυνος σχεδιασμού, είναι μία θέση υψηλής ευθύνης και απαιτεί χαρακτηριστικά όπως καλή συνεργασία και επικοινωνία, διότι θα πρέπει να έρχεται σε επικοινωνία με όλες τις υπόλοιπες ειδικότητες και να τους δίνει οδηγίες σε καθημερινή βάση. Κατάλληλα άτομα για αυτή την θέση αποτελούν πρώην επαγγελματίες αθλητές, με σπουδές στην προπονητική και εμπειρία σε αθλητικούς συλλόγους.

Στο τομέα της φυσικοθεραπείας το αθλητικό κέντρο θα χρειαστεί δύο υπαλλήλους ο ένας εκ των δύο θα επέχει θέση βοηθού φυσικοθεραπευτή. Τα καθήκοντα των φυσικοθεραπευτών θα είναι η βελτίωση, διατήρηση και αποκατάσταση της λειτουργικής ικανότητας και κίνησης του μυϊκού συστήματος των αθλητών αλλά και παρακολούθηση των εξατομικευμένων αναγκών κάθε αθλητή σε συνεργασία με τον υπεύθυνο σχεδιασμού αλλά και τους συντελεστές του εκάστοτε συλλόγου.

Το διατροφολόγιο των αθλητών κατά την διάρκεια της προετοιμασίας είναι ένας πολύ σημαντικός παράγοντας για την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων. Ο υπεύθυνος για την διατροφή των αθλητών πέρα από το σχεδιασμό του διατροφολογίου των αθλητών σε συνεργασία με τον υπεύθυνο σχεδιασμού, θα βρίσκεται και στον χώρο των μαγειρείων του εστιατορίου όπου θα επιβλέπει την ποιότητα της διατροφής αλλά και το επιτελείο των μαγείρων που θα προσληφθούν για το εστιατόριο και θα διενεργεί τις απαραίτητες μετρήσεις έτσι ώστε να υπάρχει πιστή τήρηση του σχεδιαγράμματος.

Η αθλητική ιατρική αποτελεί ένα σύμπλεγμα επιστημών, και έχει ως στόχο να εξυπηρετήσει κάθε ανάγκη των αθλητών από ψυχολογικά ζητήματα έως καρδιολογικά και ορθοπεδικά. Ο υποψήφιος για την κάλυψη αυτής της θέσης θα πρέπει να είναι άριστα καταρτισμένος με πολυετής σπουδές στο αντικείμενο και πολύχρονη εμπειρία. Ένα τέτοιο

στέλεχος θα δώσει μεγάλη ώθηση όσον αφορά την εξειδίκευση του προσωπικού του αθλητικού κέντρου και θα ανεβάσει τον πήχη πολύ ψηλά.

Τέλος, μία διοικητική θέση η οποία ξεφεύγει από τις καθιερωμένες γραφειοκρατικές εργασίες είναι αυτή του υπεύθυνου δημοσίων σχέσεων ο οποίος σε συνεργασία με το τμήμα αθλητικών και πολιτιστικών δραστηριοτήτων και το γραφείο δημοσίων σχέσεων θα προσπαθήσει να διοργανώσει σημαντικά αθλητικά γεγονότα διεθνούς φήμης. Τα προσόντα για μία τέτοια θέση είναι υψηλά και ίσως η αναζήτηση του συγκεκριμένου υπαλλήλου μας οδηγήσει και έξω από τα σύνορα της χώρας. Στόχος αποτελεί η συνεργασία με ένα πολύπειρο στέλεχος δημοσίων σχέσεων το οποίο θα έχει εξειδίκευση με αθλητικά γεγονότα αλλά και διασυνδέσεις με πολυεθνικές εταιρίας η οποίες εμπλέκονται σε αθλητικά γεγονότα είτε ως χορηγοί είτε ως διοργανωτές.

Ανειδίκευτο προσωπικό

Οι ανάγκες του αθλητικού κέντρου για ανειδίκευτο προσωπικό θα είναι ιδιαίτερα αυξημένες καθώς οι εγκαταστάσεις θα λειτουργούν πλέον στον μέγιστο βαθμό και έτσι οι καθημερινές εργασίες που πρέπει να πραγματοποιούνται απαιτούν περισσότερο προσωπικό από το ήδη υπάρχον. Οι τομείς στους οποίους θα χρειαστούμε ανειδίκευτο προσωπικό είναι σχετικοί με την καθαριότητα, την εξυπηρέτηση των χρηστών αλλά και γενικής φύσεως εργασίες.

Η καθαριότητα αποτελεί πολύ σημαντικό τμήμα των καθημερινών διαδικασιών καθώς είναι η πρώτη εντύπωση που σχηματίζει ο χρήστης των εγκαταστάσεων. Οι ανάγκες του αθλητικού κέντρου για προσωπικό καθαριότητας είναι μεγάλες λόγω τις τεράστιας έκτασης που καλύπτει. Στόχος του επιχειρηματικού σχεδίου είναι να χρησιμοποιήσει το προσωπικό μόνο για τις κλειστές εγκαταστάσεις. Όσον αφορά την καθαριότητα των εξωτερικών χώρων θα πραγματοποιηθούν επαφές με σκοπό την ανάθεση τους στον Δήμο Ελληνικού- Αργυρουπόλεως έτσι ώστε να μειωθούν τα μισθολογικά έξοδα του αθλητικού κέντρου. Υπεύθυνοι για την καθαριότητα θα είναι οι υπεύθυνο των τμημάτων στα οποία έχει χωριστεί το αθλητικό κέντρο και θα συμπεριλαμβάνουν στην καθημερινή τους αναφορά αν εκτελέστηκαν σωστά οι διαδικασίες καθαριότητας. Οι άμεσες ανάγκες για το προσωπικό σχετικά με την καθαριότητα των κλειστών χώρων αγγίζουν τους τέσσερις επιπλέον υπαλλήλους.

Η εξυπηρέτηση των χρηστών αποτελεί ένα πολύ σημαντικό τμήμα και αποδεικνύει το υψηλό επίπεδο παροχών σε μία εγκατάσταση. Για την επίτευξη αυτού του στόχου θα χρειαστούν δύο υπάλληλοι των οποίων τα καθήκοντα θα βρίσκονται στην κεντρική είσοδο του αθλητικού κέντρου.

Σκοπός τους θα είναι ο έλεγχος και η έκδοση καρτών εισόδου καθώς και η είσπραξη των συνδρομών από τους χρήστες. Η εργασία θα απαιτεί δύο βάρδιες οι οποίες θα ξεκινούν από τις 8.00-16.00 και από τις 16.00-24.00. Επιπρόσθετα, στο τομέα τις εξυπηρέτησης των χρηστών ανήκουν και οι σερβιτόροι του εστιατορίου οι οποίοι θα αποτελέσουν αναπόσπαστο κομμάτι του. Το πλήθος των σερβιτόρων αλλά και τον βοηθών σερβιτόρων θα αγγίζει τον αριθμό των 4 υπαλλήλων. Όπως είναι φυσικό, οι ανάγκες για προσωπικό στο θέμα του service, δεν είναι οι ίδιες για όλες τις μέρες και εποχές. Έτσι τις περιόδους που οι ανάγκες θα αυξάνονται θα υπάρχει δυνατότητα πρόσληψης επιπλέον υπαλλήλων για σύντομο χρονικό διάστημα το οποίο θα αναλυθεί παρακάτω.

Επιπλέον, οι υπεύθυνοι τομέων του αθλητικού κέντρου καθώς και το προσωπικό που θα λειτουργεί το κατάστημα αθλητικών ειδών ανήκουν στην κατηγορία του ανειδίκευτου προσωπικού. Ο αριθμός των υπεύθυνων αγγίζει τους 10 υπαλλήλους 8 ως υπεύθυνοι τομέων και 2 υπάλληλοι του καταστήματος.

Κλείνοντας το κομμάτι των απαιτήσεων του αθλητικού κέντρου για ανειδίκευτο προσωπικό, θα αναφερθούμε στις γενικής φύσεως εργασίες. Γενικής φύσεως εργασίες αποτελούν, οι περιποίηση του χλοοτάπητα, των χώρων που διαθέτουν πράσινο, θαμνώδη, και δέντρα, παντός τύπου ελαιοχρωματισμοί, εργασίες αναστήλωσης της περιφραξής και άλλες ενώ οι απαιτήσεις των υπαλλήλων για γενικής φύσεως εργασίες ανέρχονται στα 4 άτομα.

Μόνιμο προσωπικό

Οι ανάγκες του αθλητικού κέντρου για μόνιμο προσωπικό είναι συγκεκριμένες και θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη σημασία σε αυτό έτσι ώστε οι παραγωγικές μονάδες που θα βρίσκονται σε μόνιμη εργασία να είναι πλήρως αποδοτικές και αποτελεσματικές. Στο τμήμα του μόνιμου προσωπικού θα ανήκουν κυρίως τα άτομα του ανειδίκευτου χαρακτήρα τα οποία θα διενεργούν εργασίες σχετικές με τις πάγιες ανάγκες του αθλητικού κέντρου. Ο χαρακτήρας των συμβάσεων αυτών των υπαλλήλων θα είναι ορισμένου χρόνου με διάρκεια 8 μηνών και με τα δεδομένα των νέων συλλογικών συμβάσεων εργασίας το μισθολογικό κόστος θα είναι μειωμένο αισθητά και ίσο με το νόμιμο κατώτατο μισθό. Η επιλογή των υπαλλήλων θα γίνει σύμφωνα με τις νόμιμες διαδικασίες μοριοδοτήσεων για τα Ν.Π.Δ.Δ.

Εποχικό προσωπικό

Το εποχικό προσωπικό αναφέρεται σε υπαλληλικό προσωπικό το οποίο θα εργαστεί στο αθλητικό κέντρο για μικρότερο χρονικό διάστημα σε σχέση με τις συμβάσεις των μόνιμων αλλά και εξωτερικοί συνεργάτες για εξειδικευμένα θέματα. Οι μεγάλες απαιτήσεις σε εξειδικευμένο προσωπικό το οποίο έχει υψηλό μισθολογικό κόστος και εξυπηρετεί τους σκοπούς του για λίγες ημέρες ή μήνες του χρόνου δεν είναι εφικτό να παραμένει στην εγκαταστάσεις για όλο το έτος. Έτσι η λύση μικρότερων συμβάσεων εργασίας ορισμένου χρόνου αλλά και οι συνεργασίες με ελεύθερους επαγγελματίες δίνουν την ιδανική λύση για να επιτύχουμε την μέγιστη αποτελεσματικότητα στο μικρότερο δυνατό μισθολογικό κόστος. Έτσι σε περιόδους προετοιμασίας αθλητικών συλλόγων και αυξημένων εσόδων οι ανάγκες για εξειδικευμένες παροχές θα είναι μεγάλες με συνέπεια μεγαλύτερες ανάγκες για προσωπικό.

Αποθέματα – Προμηθευτές – Πιστωτική πολιτική

Τα αποθέματα του αθλητικού κέντρου αφορούν κυρίως σε γραφική ύλη για τα γραφεία διοίκησης, πρώτων υλών για το εστιατόριο και τα κυλικεία αλλά και εμπορευμάτων για το κατάστημα αθλητικών ειδών. Στόχος του επιχειρηματικού σχεδίου είναι να μην δεσμευτούν μεγάλα χρηματικά κεφάλαια σε αποθέματα. Ο λόγος είναι εύλογος καθώς θα έχουμε καταπατήσει το κόστος ευκαιρίας των κεφαλαίων μας και δε θα υπάρχει ευελιξία στις κινήσεις της διοίκησης. Επιπρόσθετα, οι παραγγελίες πρώτων υλών, αναλωσίμων και εμπορευμάτων θα πρέπει να μην υπερβαίνουν τις πραγματικές ανάγκες για να μην έχουμε πιθανές φθορές και κίνδυνο για κλοπή παραγωγικών συντελεστών.

Οι προμηθευτές του αθλητικού κέντρου θα επιλεγούν μετά από διαδικασίες οικονομικών προσφορών που ταιριάζουν στις ανάγκες του. Στόχος του επιχειρηματικού πλάνου είναι η ανάπτυξη σχέσεων αξιοπιστίας και άψογης συνεργασίας καθώς οι παραγγελίες θα αυξηθούν σε αριθμό και οι ημερομηνίες παράδοσης θα πρέπει να τηρούνται.

Η πιστωτική πολιτική των προμηθευτών μας είναι ένα σοβαρό ζήτημα καθώς αν επιτευχθούν ευνοϊκές συμφωνίες θα αυξήσουν την οικονομική ρευστότητα του αθλητικού κέντρου. Παρόλο τις οικονομικές συνθήκες που επικρατούν στην αγορά, η διοίκηση του αθλητικού κέντρου διαθέτει μεγάλη διαπραγματευτική ικανότητα καθώς οι προμηθευτές που θα επιλεγθούν για τις οικονομικές συμφωνίες θα αυξήσουν σε σημαντικό βαθμό τις πωλήσεις τους. Έτσι, στόχος αποτελεί μία τρίμηνη καθυστέρηση των πληρωμών προς τους προμηθευτές.

(Η ενότητα 3.2 βασίστηκε σε πηγές από τα βιβλία P. Farmer, Δ. Γαργαλιάνος, Ι. Αυθίνος (2006) Αθλητικές Εγκαταστάσεις Σχεδιασμός, κατασκευή, συντήρηση, οργάνωση και διοίκηση εγκαταστάσεων

αθλητισμού και αναψυχής. Εκδόσεις Κλειδάριθμος και T.H. Sawyer, O. R. Smith, (1999) The Management of Clubs, Recreation and Sport – Concepts and Applications. USA, Sagamore Publishing)

3.3 Κάλυψη αναγκών για εξειδικευμένες υπηρεσίες

Οι εξειδικευμένες υπηρεσίες που θα προστεθούν στο αθλητικό κέντρο και θα το αναδείξουν ανάμεσα στους ανταγωνιστές του κλάδου θα έχουν μεγάλο βαθμό εξατομίκευσης αλλά και υψηλή ποιότητα. Στόχος των εξειδικευμένων παροχών είναι να προσελκύσουμε αθλητικούς συλλόγους ομαδικών αθλημάτων αλλά και ατομικών τόσο σε εγχώριο αλλά και σε διεθνές επίπεδο.

Αρχικά, ο υπεύθυνος προετοιμασίας θα έρχεται σε επαφές με τους συλλόγους που ενδιαφέρονται να πραγματοποιήσουν την προετοιμασία τους ή τμήμα αυτής στο αθλητικό κέντρο του Αγίου Κοσμά. Θα γίνεται ανάλυση των προτεινόμενων μεθόδων και θα υπάρξουν διαβουλεύσεις μέχρι την οριστική συμφωνία.

Στην συνέχεια, η παραλαβή των συλλόγων θα γίνεται από το αεροδρόμιο Ελ. Βενιζέλος σε συνεργασία με μισθωμένο λεωφορείο και η άφιξη των συλλόγων στο αθλητικό κέντρο θα συνδέεται με μία μικρή ξενάγηση του χώρου των εγκαταστάσεων. Η ομιλία του υπευθύνου προετοιμασίας και του υπευθύνου δημοσίων σχέσεων θα έχει χαρακτήρα καλωσορίσματος στον χώρο αλλά και ανάλυσης του προγράμματος που θα ακολουθήσει.

Η τήρηση του προγράμματος και του χρονοδιαγράμματος θα είναι μία συγχρονισμένη δουλειά όλης της προπονητικής ομάδας του αθλητικού κέντρου από τους γυμναστές και τους βοηθούς, τους φυσικοθεραπευτές, τους αθλητικούς ιατρούς αλλά και του υπευθύνου του διατροφολογίου.

Η χρήση των εξειδικευμένων εγκαταστάσεων με τα μηχανήματα μυϊκής ενδυνάμωσης και του χώρου relax για την χαλάρωση των αθλητών θα συνοδεύονται από διάφορες μετρήσεις του προσωπικού που κυρίως στοχεύουν στην εργομετρική μελέτη των μυών των αθλητών.

Οι εργομετρικές εξετάσεις κατά την διάρκεια αλλά και την ολοκλήρωση της προετοιμασίας έχουν ως στόχο να αναδείξουν την άριστη εργασία και μελέτη που θα πραγματοποιείται στις εγκαταστάσεις και θα αποτελούν την απόδειξη της επίπονης προετοιμασίας.

Από την άλλη πλευρά, έχουμε να αντιμετωπίσουμε έκτακτες καταστάσεις όπως πιθανοί τραυματισμοί κατά την διάρκεια των προπονήσεων. Οι αθλητικοί ιατροί των εγκαταστάσεων λόγω της μεγάλης εξειδίκευσης που κατέχουν θα είναι σε θέση να αντιμετωπίσουν οποιαδήποτε κατάσταση και να διαγνώσουν κάθε πρόβλημα που θα προκύψει και τον τρόπο που θα αντιμετωπισθεί σε συνεργασία πάντα με την ιατρική ομάδα του εκάστοτε συλλόγου.

Ο χώρος χαλάρωσης που θα περιλαμβάνει το χαμάμ, υδρομασάζ, σάουνα, μασάζ αποκατάστασης από τον φυσικοθεραπευτή σε συνεργασία με τον οργανωμένο εξοπλισμό που θα διαθέτουμε θα δώσει ένα πολυτελές ύψος και θα ολοκληρώσει την υπερσύγχρονη εικόνα του αθλητικού κέντρου. Το προσωπικό που θα ακολουθεί τους συλλόγους θα καλύπτει τις ανάγκες τους ακόμα και στους χώρους αυτούς.

(Η ενότητα 3.3 βασίστηκε σε πηγές του βιβλίου H. Appenzeller, G. Lewis, (2000) Successful Sport Management. Carolina, CAP)

3.4 Εσωτερικός κανονισμός

Ο εσωτερικός κανονισμός που έχει θεσπίσει η πολιτεία για τις αθλητικές εγκαταστάσεις στην χώρα μας έχει ως στόχο την εύρυθμη λειτουργία των υποδομών. Όπως είναι φυσικό, δεν θα αναλωθούμε στη εκτενή αναφορά του εσωτερικού κανονισμού αλλά θα αναφέρουμε τις βασικές διατάξεις του οι οποίες καθορίζουν τα εξής:

- Τον σκοπό της λειτουργίας των χώρων άθλησης Ν.Π.Δ.Δ. ο οποίος δεν είναι άλλος από την υποστήριξη του μαζικού αθλητισμού και των υποκατηγοριών του όπως τα σωματεία και συλλόγους, την ανάπτυξη του σχολικού αθλητισμού σε όλες της βαθμίδες αλλά και την υποστήριξη ψυχαγωγικών και πολιτιστικών εκδηλώσεων.
- Τα όργανα διοίκησης, της αρμοδιότητες των διοικητικών συμβουλίων και επιτροπών αλλά και τα καθήκοντα του προέδρου.
- Λόγω του δημοσίου χαρακτήρα του δίνεται ιδιαίτερη βάση σε θέματα προϋπολογισμών, διαχείρισης, έργων και προμηθειών και περιγράφεται η ακολουθία των γεγονότων έτσι ώστε να υπάρχει διαφάνεια στις διαδικασίες.
- Η χρήση των χώρων άθλησης και η διάθεση των εγκαταστάσεων σε αθλητές συλλόγους και άλλους φορείς καθώς και οι ημέρες και ώρες λειτουργίας του αθλητικού κέντρου.
- Οι διαδικασίες διάθεσης αθλητικών χώρων όπως κολυμβητηρίων, κλειστών γυμναστηρίων και υπαίθριων γηπέδων έχουν ως σκοπό την εύρυθμη λειτουργία των εγκαταστάσεων και αποφασίζονται από τα όργανα του αθλητικού κέντρου.
- Εκτενή αναφορά στις υποχρεώσεις των αθλητικών ομοσπονδιών και αθλητών για την είσοδο σε κάθε χώρο άθλησης καθώς επίσης και μεμονωμένων αθλητών, αθλητικών συλλόγων με υπεύθυνο προπονητή, σχολικών ομάδων, προγραμμάτων μαζικού αθλητισμού και λοιπών φορέων.
- Η προστασία των εγκαταστάσεων από φθορές αλλά και οι τιμωρίες που επισύρουν αναλόγως την κατάσταση.

- Η διεξαγωγή προπονήσεων των αθλητικών συλλόγων, οι προϋποθέσεις διεξαγωγής αγώνων τόσο σε υπαίθρια αλλά και κλειστά γυμναστήρια, κολυμβητήρια, στάδια και αγώνων στίβου.
- Το ωράριο των υπαλλήλων αναλόγως των καθηκόντων τα οποία χωρίζονται σε διοικητικό προσωπικό, προσωπικό καθαριότητας, φυλάκων, νυχτοφυλάκων και συντηρητών.
- Διάφορες γενικές διατάξεις για συγκεκριμένες περιπτώσεις και έκτακτα γεγονότα.

(Η ενότητα 3.4 βασίστηκε σε πηγές του ΦΕΚ 1362 περί κανονισμών στα δημόσια αθλητικά γυμναστήρια)

3.5 Διαχείριση- Συντήρηση

Διαχείριση

Η διαχείριση και συντήρηση ενός αθλητικού κέντρου τέτοιων διαστάσεων απαιτεί όχι μόνο μεγάλο κόστος αλλά και καλό συντονισμό μεταξύ των τμημάτων για να πραγματοποιούνται οι εργασίες όσο το δυνατόν πιο γρήγορα. Όπως αναφέραμε και παραπάνω, η διαχείριση των αναλωσίμων και των εμπορευμάτων τα οποία είναι απαραίτητα για το αθλητικό κέντρο, θα πραγματοποιείται με το σύστημα just-in-time δηλαδή την στιγμή που απαιτείται, καθώς δεν θα πρέπει να δεσμεύει μεγάλα χρηματικά κεφάλαια σε αποθέματα. Αναλώσιμα τα οποία χρησιμοποιούνται σε μεγάλο βαθμό και το κόστος τους είναι μικρό θα αποτελούν εξαίρεση αλλά και πάλι δεν υπερβαίνουν τις μηνιαίες ανάγκες του αθλητικού κέντρου.

Η σωστή διαχείριση απαιτεί την συνεργασία πολλών τμημάτων. Αρχικά, ο υπεύθυνος του κάθε τομέα θα σχηματίζει καθημερινή αναφορά για τυχόν βλάβες οι οποίες δεν χρήζουν άμεσης επιδιόρθωσης η οποία θα αποστέλλεται στο τμήμα τεχνικών υπηρεσιών. Την επόμενη μέρα, το τμήμα τεχνικών υπηρεσιών θα πραγματοποιεί τον έλεγχο, και εφόσον διαπιστωθεί βλάβη που απαιτεί αγορά εξαρτημάτων θα αναφέρει στο γραφείο προμηθειών του οικονομικού τμήματος την ποσότητα και το είδος που είναι απαραίτητα. Η παραγγελία θα γίνεται άμεσα, και εφόσον υπάρχει άριστη συνεργασία με τους προμηθευτές που αναλύσαμε παραπάνω, η παράδοση θα γίνεται το συντομότερο δυνατό.

Η λειτουργία της διαχείρισης είναι πολύ σημαντική, καθώς μπορεί να συμβάλει στην ρευστότητα του ταμείου πραγματοποιώντας περισσότερες και μικρότερες παραγγελίες κατά την διάρκεια του έτους, την εξοικονόμηση πόρων που θα καταστρέφονταν λόγω μη χρήσης από υπέρογκες παραγγελίες στις αποθήκες των τεχνικών υπηρεσιών, αλλά και την εμφάνιση καλύτερων ταμειακών ροών σε μηνιαία βάση.

Συντήρηση

Η συντήρηση αποτελεί μία διαδικασία η οποία αυξάνει την ωφέλιμη ζωή των εγκαταστάσεων, των μηχανημάτων και των εξοπλισμών και δεν θα πρέπει να παραμελείται διότι είναι δυνατόν να προκαλέσει τεράστιες οικονομικές ζημιές αν μία εγκατάσταση καταστραφεί σε μεγάλο βαθμό. Η συντήρηση ενός αθλητικού κέντρου με τόσο μεγάλη έκταση και ποικιλία πάγιων περιουσιακών στοιχείων με διαφορετικές ανάγκες είναι μια διαδικασία που θα διαρκεί όλο το έτος και η συχνότητα της θα καθορίζεται από το αντικείμενο του παγίου.

Η συντήρηση του χλοοτάπητα αποτελεί μία καθημερινή ενασχόληση που αφορά όχι μόνο την καλή κατάσταση και την διατήρηση του σε υψηλές προδιαγραφές αλλά και την συντήρηση του εξοπλισμού ποτίσματος και των εξειδικευμένων μηχανημάτων που είναι απαραίτητα για τον χλοοτάπητα. Οι χώροι που καλύπτονται από χλοοτάπητα έχουν ιδιαίτερες ανάγκες και χρειάζονται καθημερινή περιποίηση και φυσικά είναι πρώτα στην λίστα των συντηρήσεων όχι μόνο σε συχνότητα αλλά και σημασία.

Οι κτηριακές εγκαταστάσεις για να διατηρήσουν την παλιά τους αίγλη και να συνεχίσουν να παρέχουν τις υπηρεσίες τους σε υψηλά επίπεδα θα πρέπει αρχικά να βρίσκονται σε άριστη κατάσταση. Ο ελαιοχρωματισμός του θα πρέπει να διενεργείται σε ετήσια βάση αλλά και αν προκύψουν έκτακτες ανάγκες και συχνότερα. Οι ηλεκτρολογικές και υδραυλικές εγκαταστάσεις πέρα από την επιδιόρθωση των βλαβών, θα πρέπει να προλαμβάνουν μεγαλύτερες βλάβες μέσα από την συντήρηση των εγκαταστάσεων και σύμφωνα με τις εξειδικευμένες γνώσεις του τεχνικού τμήματος. Ο έλεγχος σε αυτού του είδους τις εγκαταστάσεις θα πρέπει να πραγματοποιείται σε εβδομαδιαία βάση και σε συνδυασμό με τους υπευθύνους του κάθε τομέα να τηρείται βιβλίο συντηρήσεων για κάθε τομέα έτσι ώστε να βοηθάει το έργο των συντηρητών.

Ο αθλητικός εξοπλισμός ο οποίος αναφέρεται στα μηχανήματα ενδυνάμωσης, τα μηχανήματα και τις υποδομές χαλάρωσης, τον εξοπλισμό των κολυμβητηρίων και ότι άλλο σχετικό με αυτά θα πρέπει να συντηρείται σε τακτά χρονικά διαστήματα και σύμφωνα με τις προδιαγραφές που έχει δώσει ο αντίστοιχος κατασκευαστής. Ο μηχανικός εξοπλισμός μιας αθλητικής εγκατάστασης αποτελεί μεγάλη δαπάνη, έτσι η σωστή συντήρηση του είναι δυνατόν να αποτρέψει έκτακτα έξοδα και φυσικά να διατηρεί ασφαλές το περιβάλλον για τους αθλούμενους, καθώς μία βλάβη μπορεί να προκαλέσει κάποιο ατύχημα.

Η περιφραγή του αθλητικού κέντρου αποτελεί μείζον θέμα. Η συντήρηση και αναστήλωση των τμημάτων που έχουν καταστραφεί

απαιτεί άμεση επιδιόρθωση καθώς μπορεί να προκληθούν βλάβες μεγαλύτερης κλίμακας από βανδαλισμούς και αφορούν κυρίως το θέμα της ασφάλειας του αθλητικού κέντρου που θα αναλυθεί παρακάτω.

(Η ενότητα 3.5 βασίστηκε σε πηγές του βιβλίου P. Farmer, Δ. Γαργαλιάνος, Ι. Αυθίνος (2006) Αθλητικές Εγκαταστάσεις Σχεδιασμός, κατασκευή, συντήρηση, οργάνωση και διοίκηση εγκαταστάσεων αθλητισμού και αναψυχής. Εκδόσεις Κλειδάριθμος)

3.6 Ασφάλεια - Σχέδιο αντιμετώπισης εκτάκτων αναγκών

Ασφάλεια

Η ασφάλεια του αθλητικού κέντρου τόσο κατά τις ώρες λειτουργίας του αλλά κυρίως κατά τις νυχτερινές ώρες τις οποίες παραμένει κλειστό αποτελεί ένα δύσκολο τμήμα. Ο δημόσιος χαρακτήρας του αθλητικού κέντρου σε συνδυασμό με την τεράστια έκταση στην οποία εκτείνονται οι υποδομές, αλλά και τον επαγγελματικό εξοπλισμό μεγάλης χρηματικής αξίας που διαθέτει, σηματοδοτούν τον αριθμό των κινδύνων που μπορεί να αντιμετωπίσει ο χώρος.

Ο δημόσιος χαρακτήρας του αθλητικού κέντρου και γενικά η μαζική αντίληψη ότι αν ένα πάγιο στοιχείο ανήκει στην δημόσια ιδιοκτησία δεν δίνεται ο απαραίτητος σεβασμός σε αυτό, είναι ευρέως γνωστά στον Ελλαδικό χώρο. Η δημόσια περιουσία πρέπει να προστατεύεται τόσο με τα μέσα τα οποία θα χρησιμοποιήσει η διοίκηση του αθλητικού κέντρου αλλά και από τους ίδιους τους πολίτες. Στόχος του επιχειρηματικού σχεδίου είναι να εμφυσήσει την φιλοσοφία ότι οι χρήστες των εγκαταστάσεων θα πρέπει να σέβονται τους αθλητικούς χώρους όχι μόνο γιατί θα υπάρξουν κυρώσεις για την πράξη τους αυτή καθαυτή αλλά γιατί οι εγκαταστάσεις ανήκουν σε αυτούς και όποια βλάβη προκληθεί θα επιδεινώσει τη οικονομική κατάσταση του αθλητικού κέντρου και κατ'επέκταση τους ίδιους τους φορολογούμενους. Ο κάθε χρήστης θα είναι σε θέση να αναφέρει οποιοδήποτε συμβάν υποπέσει στην αντίληψή του στον υπεύθυνο του κάθε τομέα και σύμφωνα με τους κανόνες λειτουργίας μπορεί να επέλθουν κυρώσεις ενάντια του δράστη. Όσον αφορά τις ώρες λειτουργίας του αθλητικού κέντρου, ο καλύτερος τρόπος φύλαξης, περιφρούρησης και ασφάλειας των εγκαταστάσεων αποτελούν οι ίδιοι οι χρήστες. Δίνοντας τους έτσι ένα κομμάτι συμμετοχής και παροτρύνοντας τους να βοηθήσουν στο έργο της ασφάλειας, με διάφορες πινακίδες οι οποίες θα βρίσκονται σε αρκετά σημεία των υποδομών, τα αποτελέσματα θα είναι εμφανή.

Παρότι η τεράστια έκταση του αθλητικού κέντρου αποτελεί ένα μεγάλο πλεονέκτημα σε σχέση με τους ανταγωνιστές μας, στον τομέα της ασφάλειας προκαλεί δυσκολίες και δημιουργεί προβλήματα. Είναι φυσικό ότι μία έκταση χιλιάδων στρεμμάτων δεν μπορεί να παρακολουθείται όλο

το 24ωρό τόσο από τεχνικά μέσα όσο και από ανθρώπινο προσωπικό. Μέχρι στιγμής δεν έχει υπάρξει κάποια σημαντική προσπάθεια για να λυθούν τέτοια ζητήματα και αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο ορισμένοι επιτήδαιοι καταφέρνουν να εισβάλουν στον χώρο και να δημιουργούν προβλήματα στις εγκαταστάσεις.

Ωστόσο στόχος του επιχειρηματικού σχεδίου είναι να περιορίσει στον μέγιστο βαθμό κάθε κρούσμα καταπάτησης και βανδαλισμού και θα επιχειρήσει να το επιτύχει εφαρμόζοντας τα εξής μέτρα:

- Τοποθέτηση καμερών ασφαλείας και πυροπροστασίας
- Παρακολούθηση και φύλαξη από έμπειρη εταιρία φύλαξης
- Ενίσχυση των αδύνατων σημείων της περιφράξης
- Τομείς ευθύνης του προσωπικού την διάρκεια της ημέρας

Κάμερες ασφαλείας και πυροπροστασίας

Η σύγχρονη τεχνολογία έχει καταφέρει να δώσει λύσεις σε πολύπλοκα προβλήματα που αντιμετωπίζει η ανθρωπότητα και η ορθή χρήση της αποδεικνύεται πολύτιμη. Η χρήση της κάμερας ασφαλείας έχει εξελιχθεί τα τελευταία χρόνια ενώ το κόστος για την τοποθέτηση ενός τέτοιου συστήματος έχει μειωθεί σημαντικά. Πλέον, ακόμα και οι κάμερες με χαμηλότερο κόστος, διαθέτουν υψηλή ανάλυση και μπορούν να δώσουν πολλές πληροφορίες ακόμα και κατά την διάρκεια της νύχτας. Επιπρόσθετα, διαθέτουν διάφορους αισθητήρες όπως για την περίπτωση της ανίχνευσης φωτιάς και έτσι θα μπορέσουν να δώσουν στο αθλητικό κέντρο ένα αυξημένο επίπεδο ασφαλείας για ένα μεγάλο εύρος κινδύνων. Οι κάμερες θα λειτουργούν και την ημέρα και θα βρίσκονται σε περίπου 60 σημεία σε όλο το μήκος του αθλητικού κέντρου. Τα δεδομένα που θα λαμβάνουν οι κάμερες θα καταγράφονται και θα αποθηκεύονται στο σύστημα έτσι ώστε οποιοδήποτε συμβάν προκύψει κατά την διάρκεια της ημέρας να υπάρχουν αποδεικτικά στοιχεία. Τέλος, σκοπός της καταγραφής των δεδομένων δεν είναι η καταπάτηση των προσωπικών δεδομένων αλλά η προφύλαξη του χώρου και των χρηστών με απώτερο σκοπό την εξοικονόμηση πόρων.

Εταιρία φύλαξης

Οι εταιρίες φύλαξης έχουν εξελιχθεί κατά την διάρκεια των τελευταίων χρόνων και καταφέρνουν να παρέχουν ένα μεγάλο φάσμα υπηρεσιών έχοντας μειώσει σημαντικά το κόστος παροχής τους. Το ανθρώπινο δυναμικό αυτών των εταιριών φύλαξης είναι συνήθως άρτια καταρτισμένο, ενώ η οργάνωση των εταιριών στην μέθοδο φύλαξης σε

συνδυασμό με τα τεχνολογικά μέσα όπως οι κάμερες ασφαλείας εγγυώνται ένα ασφαλές αποτέλεσμα.

Οι κάμερες θα παρακολουθούνται όλο το 24ωρο από την εταιρία ενώ κατά την διάρκεια της νύχτας και των ημερών όπου το αθλητικό κέντρο θα παραμένει κλειστό θα υπάρχουν περιπολίες εντός και εκτός των εγκαταστάσεων και σε διάφορα σημεία σταθμούς τα οποία θα επικυρώνουν το πέρασμα της περιπόλου. Οποιαδήποτε δραστηριότητα θα λαμβάνουν οι κάμερες ασφαλείας θα αποστέλλει άμεσα σήμα για έλεγχο.

Ακόμα, η τοποθέτηση διαφόρων αισθητήρων σε διάφορα περάσματα και πόρτες, τόσο σε κτηριακές εγκαταστάσεις όσο και σε ανοικτούς χώρους είναι αναγκαία, διότι θα ανεβάσουν το επίπεδο ασφαλείας κατά την διάρκεια της νύχτας σε περίπτωση που δεν γίνει κάτι αντιληπτό από τις κάμερες ασφαλείας.

Τέλος, ένα προληπτικό μέτρο των εταιριών φύλαξης αποτελεί η τοποθέτηση πολλών πινακίδων που αποδεικνύουν ότι ο χώρος φυλάσσεται. Ο λόγος της τοποθέτησης των πινακίδων είναι για να αποτρέψουν μερικούς επίδοξους δράστες και για να γίνει πλέον αντιληπτό ότι η προϋπάρχουσα κατάσταση της αδιαφορίας για την ασφάλεια του αθλητικού κέντρου του Αγίου Κοσμά έχει αλλάξει.

Ενίσχυση της περιφράξης

Η περίφραξη του αθλητικού κέντρου αποτελείται από πολλά χιλιόμετρα συρματοπλέγματος που σκοπό έχει να διαχωρίσει την έκταση που ανήκει στον αθλητικό κέντρο από άλλες ιδιοκτησίες αλλά και να απωθήσει κρούσματα παράνομης εισόδου στις εγκαταστάσεις.

Η παλαιότητα ορισμένων τμημάτων, οι δολιοφθορές ακόμα και η άγνοια για προβλήματα στην περίφραξη αποτελούν ζητήματα που πρέπει να αντιμετωπισθούν με άμεσες αποφάσεις και να περιορίσουν τα μέχρι τώρα κρούσματα. Ο καθημερινός έλεγχος δια μήκος της περίφραξης, η άμεση επιδιόρθωση, η τοποθέτηση καμερών ασφαλείας σε αδύνατα σημεία της περίφραξης και ο σωστός φωτισμός αποτελούν λύσεις σε αυτά τα ζητήματα και σε συνδυασμό με την ομαλή ροή του σχεδίου λειτουργίας μεταξύ των τμημάτων θα επιτευχθεί η άμεση μείωση των παραβιάσεων και παράλληλα η αύξηση του επιπέδου ασφαλείας.

Τομείς ευθύνης

Ο τομέας ευθύνης αφορά όλους τους υπαλλήλους που εργάζονται στο αθλητικό κέντρο και όχι μόνο τους υπεύθυνους κάθε τομέα των εγκαταστάσεων. Στόχος του επιχειρηματικού σχεδίου είναι να εμφυσήσει την αίσθηση της ευθύνης για την ασφάλεια τόσο των χρηστών όσο και των αθλητικών υποδομών σε όλα τα κλιμάκια της οργανωτικής δομής.

Κάθε υπάλληλος έχει την ευθύνη αλλά παράλληλα και το δικαίωμα να προστατεύει τον χώρο εργασίας του και γενικά τον χώρο που βρίσκεται πλησίον του δηλαδή στο οπτικό του πεδίο.

Ολοκληρώνοντας την ενότητα για την ασφάλεια των αθλητικών εγκαταστάσεων θα ήθελα να συμπληρώσω ότι το προστιθέμενο κόστος που προκύπτει για όλα τα παραπάνω είναι πιθανόν να είναι πολύ μικρότερο από τις ζημιές που πρόκειται να προκληθούν αν το επίπεδο ασφαλείας παραμείνει χαμηλό. Επιπλέον, στόχος του επιχειρηματικού σχεδίου είναι να δημιουργήσει την φιλοσοφία της ευθύνης για την προστασία του αθλητικού κέντρου τόσο στους ίδιους τους υπαλλήλους που εργάζονται και αμείβονται από αυτό αλλά και τους χρήστες που πραγματοποιούν την καθημερινή τους αθλητική δραστηριότητα. Αυτός, αποτελεί ένας τρόπος ασφαλείας με μηδενικό κόστος που έρχεται να ενισχύσει την συστηματική προσπάθεια για ασφάλεια.

Σχέδιο αντιμετώπισης εκτάκτων αναγκών

Το σχέδιο αντιμετώπισης εκτάκτων αναγκών αφορά την διαχείριση και τις διαδικασίες που θα πρέπει να ακολουθήσει το προσωπικό και οι χρηστές των εγκαταστάσεων σε περιπτώσεις επικίνδυνων καιρικών και φυσικών φαινομένων αλλά και ειδικών περιπτώσεων. Τέτοιες καταστάσεις αποτελούν ο σεισμός, ανεμοθύελλες, χιονοθύελλες, κεραυνοί, πλημμύρες φωτιά αλλά και ανάγκες για καταλύματα.

Το σχέδιο αντιμετώπισης εκτάκτων γεγονότων συντάσσεται από τον υπεύθυνο ασφαλείας ο οποίος στην δική μας περίπτωση μπορεί να είναι ο υπεύθυνος του τμήματος διοικητικού. Το σχέδιο αντιμετώπισης αναφέρει τις διαδικασίες που πρέπει να ακολουθήσει το προσωπικό σε περιπτώσεις έκτακτης ανάγκης καθώς επίσης και άλλες λεπτομέρειες που έχουν να κάνουν με την οργάνωση του προσωπικού σε ομάδες.

Το σχέδιο δράσης απαιτεί τον διαχωρισμό του προσωπικού σε ομάδες όπου η κάθε ομάδα θα διαθέτει ένα ομαδάρχη και έναν βοηθό ομαδάρχη η επιλογή των οποίων γίνεται συνήθως κατά τμήματα και φυσικά με την εμπειρία του κάθε υπαλλήλου ενώ οι ομάδες χωρίζονται ανάλογα με την τοποθεσία τους στο αθλητικό κέντρο.

Για κάθε ομάδα ορίζεται ένα σημείο συνάντησης το οποίο συνήθως βρίσκεται σε ανοικτό χώρο και όχι μέσα σε κάποιο κτήριο και κατά προτίμηση η καλύτερη επιλογή είναι το πλησιέστερο γήπεδο. Στο σημείο συνάντησης ο ομαδάρχης συγκεντρώνει την ομάδα του και προσμετρά τα άτομα που βρίσκονται για λάβει παρουσίες. Όταν η ομάδα συγκεντρωθεί ξεκινάει το σχέδιο δράσης το οποίο είναι διαφορετικό ανάλογα με την περίπτωση του φαινομένου που αντιμετωπίζεται.

Στόχος κάθε ομάδας είναι να βοηθήσει του χρήστες που βρίσκονται στις αθλητικές εγκαταστάσεις να εγκαταλείψουν τις κτηριακές υποδομές

με ασφάλεια και να τους οδηγήσουν σε ένα πιο ασφαλές σημείο όπου θα λάβουν ιατροφαρμακευτική φροντίδα σε περίπτωση τραυματισμού.

Δεύτερος στόχος μετά την ασφάλεια του ανθρωπίνου δυναμικού και των χρηστών είναι οι κτηριακές υποδομές. Για παράδειγμα, σε περίπτωση πυρκαγιάς η οποία προέρχεται από τις εγκαταστάσεις του αθλητικού κέντρου μετά την διασφάλιση των ανθρωπίνων ζώων σε άμεση προτεραιότητα ακολουθούν οι αθλητικές εγκαταστάσεις. Έτσι, κάθε ομάδα μετατρέπεται σε ομάδα πυροπροστασίας και σύμφωνα με το σχέδιο δράσης καταφθάνει στον χώρο τον πυροσβεστικών μέσων που διαθέτει κάθε εγκατάσταση και με τα μέσα που διαθέτει προσπαθεί να περιορίσει την έκταση της φωτιάς μέχρι να καταφθάσει η υπεύθυνη υπηρεσία.

Σε κάθε περίπτωση από αυτές που αναφέραμε παραπάνω προτεραιότητα πάντα έχει η ανθρώπινη ζωή και στην συνέχεια οι αθλητικές εγκαταστάσεις. Σε αυτό το σημείο θα ήθελα να προσθέσω ότι ευθύνη της διοίκησης αποτελεί:

- Η πραγματοποίηση σεμιναρίων με θέμα της πρώτες βοήθειες έτσι ώστε κάθε υπάλληλος του αθλητικού κέντρου να μπορεί να παράσχει τις πρώτες βοήθειες όταν χρειαστούν ακόμα και σε λιγότερο έκτακτες περιπτώσεις.
- Η διενέργεια ασκήσεων έκτακτης ανάγκης τουλάχιστον δύο φορές κάθε έτος για να διαπιστωθούν τυχόν προβλήματα στο σχέδιο δράσης αλλά και να γίνει αντιληπτό από το προσωπικό και πιο εύκολα εφαρμόσιμο σε περιπτώσεις πανικού.

Σε αυτό το σημείο ολοκληρώθηκε η ανάλυση σχετικά με την διοίκηση του αθλητικού κέντρου και ακολουθεί η ενότητα της οικονομικής ανάλυσης για να δώσει τα οικονομικά στοιχεία του επιχειρηματικού σχεδίου.

(Η ενότητα 3.6 βασίστηκε σε πηγές των βιβλίων P. Farmer, Δ. Γαργαλιάνος, Ι. Αυθίνος (2006) Αθλητικές Εγκαταστάσεις Σχεδιασμός, κατασκευή, συντήρηση, οργάνωση και διοίκηση εγκαταστάσεων αθλητισμού και αναψυχής. Εκδόσεις Κλειδάριθμος και Δ. Παπαδημητρίου (2006) Διοίκηση Αθλητικών Οργανισμών και Επιχειρήσεων. Εκδόσεις Κλειδάριθμος)

Κεφάλαιο 4: Οικονομική Ανάλυση

Το χρηματοοικονομικό σχέδιο ενός επιχειρηματικού πλάνου αποτελεί ίσως το πιο ρεαλιστικό κομμάτι του, καθώς οποιαδήποτε ιδέα και αν έχουμε αναπτύξει στους παραπάνω σχεδιασμούς αν δεν είναι

οικονομικά εφικτή τότε οι πιθανότητες για την πραγματοποίησή τους είναι ελάχιστες.

Στην συγκεκριμένη περίπτωση, το αθλητικό κέντρο του Αγίου Κοσμά μετρά αρκετά χρόνια λειτουργίας και είναι εφικτό να γνωρίζουμε αρκετά οικονομικά στοιχεία που θα βοηθήσουν να έχουμε ακόμα πιο ρεαλιστική απεικόνιση των στοιχείων. Επίσης, σε αυτό το κεφάλαιο θα αναλυθούν οι δαπάνες για όλες τις κατασκευές και διορθώσεις για τις οποίες έγινε λόγος στα σχέδια του επιχειρηματικού πλάνου. Ακόμα, θα αναλυθεί ο τρόπος χρηματοδότησης του επιχειρηματικού πλάνου για τις δαπάνες που πρόκειται να πραγματοποιηθούν καθώς και κάθε προσέγγιση για οποιαδήποτε έκτακτα έξοδα θα προκύψουν στον προϋπολογισμό.

Όσον αφορά τον χρηματοοικονομικό σχεδιασμό του αθλητικού κέντρου θα ακολουθήσει ανάλυση η οποία θα προσεγγίσει τα προβλεπόμενα κέρδη και ζημίες σε 12μηνη βάση αλλά και μία προσπάθεια για τον υπολογισμό του νεκρού σημείου.

4.1 Χρηματοοικονομικός σχεδιασμός

Ο χρηματοοικονομικός σχεδιασμός ο οποίος θα ακολουθήσει αποτελεί μια λογική εκτίμηση του οικονομικού μέλλοντος του αθλητικού κέντρου. Στόχος της χρηματοοικονομικής ανάλυσης είναι να μελετήσουμε τα ήδη υπάρχοντα στοιχεία να προσπαθήσουμε να βρούμε τις διαφορές που θα προκύψουν με τα νέα στοιχεία και να καταλήξουμε στο σημείο της αξιολόγησης. Η αξιολόγηση όλων των οικονομικών στοιχείων είναι ουσιαστικά η αξιολόγηση των στρατηγικών που ακολουθήσαμε στις παραπάνω ενότητες τα αποτελέσματα των οποίων θα δούμε και σε ποσοτικό επίπεδο.

Προβλεπόμενα Κέρδη και Ζημίες σε 12μηνη βάση

Η πρόβλεψη των κερδών αποτελεί σημαντικό κομμάτι του χρηματοοικονομικού σχεδιασμού αφού σε αυτό εμφανίζεται το τελικό αποτέλεσμα των προσπαθειών και των στρατηγικών που χαραχτήκαν. Για να καταφέρουμε να υπολογίσουμε τα κέρδη ή τις ζημίες για την επόμενη διαχειριστική περίοδο θα πρέπει να υπολογίσουμε πρώτα τα αναμενόμενα έσοδα του αθλητικού κέντρου.

- **Έσοδα**

Ανατρέχοντας στους προϋπολογισμούς του 2012 και 2013 θα προσπαθήσουμε να προσεγγίσουμε τα έσοδα που πριν από το

επιχειρηματικό πλάνο προέρχονταν μόνο από το κράτος και τις εκμισθώσεις διαφόρων εγκαταστάσεων και κυλικείων. Τα έσοδα του 2012 άγγιξαν τα 5.086.655,22 € ενώ για το 2013 τα 3.725.643,96. Η αισθητή διαφορά μεταξύ των δύο ετών οφείλεται στις περικοπές του κρατικού προϋπολογισμού καθώς το ύψος τις κρατικής επιχορήγησης για το 2013 ανέρχεται στα 2.943.717,00 πράγμα που σημαίνει ότι τα έσοδα από τις εκμισθώσεις διαφόρων εγκαταστάσεων σε συλλόγους και των κυλικείων ανήλθαν σε 781.926,96.

Η πρόβλεψη του τελικού αποτελέσματος απαιτεί να δημιουργήσουμε κάποιες υποθέσεις πάνω στις οποίες θα βασιστούν τα τελικά αποτελέσματα. Πρώτη και βασική υπόθεση είναι ότι το ύψος τις ετήσια κρατικής επιχορήγησης για της δαπάνες του αθλητικού κέντρου θα παραμείνει στα περσινά επίπεδα, δηλαδή στα 2.943.717,00 €.

Δεύτερη υπόθεση για τον υπολογισμό των ετήσιων εσόδων είναι η διατήρηση των ίδιων ενοικίων των κυλικείων καθώς και των τιμών παραχώρησης των γηπέδων σε αθλητικούς συλλόγους. Αν βασιστούμε στα επίπεδα του 2013 όπου τα έσοδα αυτών των λειτουργιών άγγιξαν τα 781.926,96 € τότε σύμφωνα με τα νέα δεδομένα και πραγματοποιώντας μία συντηρητική πρόβλεψη θα αγγίξει τα 850.000,00 €. Η αύξηση οφείλεται στο ότι περισσότεροι σύλλογοι θα ενδιαφερθούν για την χρήση του αθλητικού κέντρου ως προπονητικό τους κέντρο καθώς με το ίδιο κόστος θα παρέχονται ποιοτικότερες υπηρεσίες.

Σε αυτό το σημείο θα αναφερθούμε στον υπολογισμό των επιπρόσθετων εσόδων που θα δημιουργήσει το επιχειρηματικό σχέδιο και θα προσπαθήσει ως πρώτο στόχο να ισορροπήσει τα έσοδα με τα έξοδα του αθλητικού κέντρου. Οι κυριότερες πηγές εσόδων για το αθλητικό κέντρο αποτελούν:

- Μηνιαία συνδρομή για τους μεμονωμένα αθλούμενους και χρησιμοποιούν σχεδόν καθημερινά τις εγκαταστάσεις.
- Είσοδος για μία ημέρα που αφορά αθλητικά γεγονότα, φεστιβάλ, εκδηλώσεις αλλά και περιήγηση στον χώρο για λόγους αναψυχής όπως εκδρομές σχολείων, ΚΑΠΗ, τουριστικές εκδρομές.
- Έσοδα από τα φωτοβολταϊκά πάνελ τα οποία προέρχονται από τον συμβόλαιο με την Δημόσια εταιρία παροχής ηλεκτρικού ρεύματος.
- Έσοδα από αθλητικούς συλλόγους μεγάλης εμβέλειας από την πραγματοποίηση της προετοιμασίας τους στο αθλητικό κέντρο.
- Έσοδα από εστιατόριο και κατάστημα αθλητικών ειδών.

Μηνιαία συνδρομή

Η μηνιαία συνδρομή δεν έχει στόχο να επιβαρύνει του αθλητές αλλά να συμβάλλουν και οι ίδιοι με ένα συμβολικό ποσό στην ανόρθωση του αθλητικού κέντρου μέχρι να καταφέρει να συλλέγει τα έσοδα που χρειάζεται με άλλους τρόπους. Για το πρώτο έτος είναι αναγκαία μία μηνιαία συνδρομή της τάξεως των 10 € για κάθε μήνα από τους μεμονωμένα αθλούμενους. Ενδεικτικά αναφέρεται ότι στο χώρο φιλοξενούνται 15 αθλητικές ομοσπονδίες και αθλούνται σε εβδομαδιαία βάση περισσότεροι από 2.000 αθλητές. Αν υπολογίσουμε ότι θα υπάρξει και μία αύξηση στον αριθμό των καθημερινά αθλούμενων υπολογίζουμε πως τα έσοδα από την μηνιαία συνδρομή θα αγγίξουν τα 250.000,00 €. Στο σημείο αυτό θα προσθέσω ότι αυτό το μέτρο δεν αποτελεί μόνιμο έσοδο καθώς στόχος είναι να μην επιβαρύνονται οι αθλητές με περαιτέρω έξοδα έτσι ώστε το αθλητικό κέντρο να τηρήσει την αρχική του αποστολή για δωρεάν μαζικό αθλητισμό.

Είσοδος για μία ημέρα

Η ημερήσια είσοδος έχει ως σκοπό να αυξήσει τα έσοδα του αθλητικού κέντρου από επισκέπτες που εμφανίζουν μικρή ή καμία συχνότητα στην επισκεψιμότητα τους. Η είσοδος θα έχει το αντίτιμο του 1€ ενώ το πλήθος στο οποίο απευθύνεται μπορεί να αγγίξει και να ξεπεράσει τον αριθμό του 1.000.000. Οι μαθητές που επισκέπτονται το αθλητικό κέντρο αγγίζουν περίπου τις 15.000 σε ετήσια βάση. Οι περίπου 50 δήμοι της Αττικής και του Πειραιά με τα αντίστοιχα ΚΑΠΗ μπορούν να φέρουν πάνω από 50.000 επισκέπτες οι οποίοι πέρα από το αντίτιμο της εισόδου θα προσφέρουν πολλαπλά έσοδα στο αθλητικό κέντρο. Στο πλαίσιο διαφόρων διοργανώσεων και αθλητικών γεγονότων αλλά και στις θετικές επιδράσεις του αθλητικού τουρισμού είμαστε σε θέση να προβλέψουμε ότι τα έσοδα θα αγγίξουν και ίσως ξεπεράσουν το 1.000.000,00 €.

Έσοδα από τα φωτοβολταϊκά πάνελ

Η πράσινη ανάπτυξη μπορεί να αποφέρει σημαντικά έσοδα για το αθλητικό κέντρο. Η εγκατάσταση των φωτοβολταϊκών πάνελ σε περίπου 10.000 τ.μ. και ικανότητα απόδοσης έως 1 MW και συνολικά έσοδα που μπορούν να φτάσουν περίπου τα 350.000 €.

Έσοδα από προετοιμασία αθλητικών συλλόγων

Οι εξειδικευμένες παροχές σε αθλητικούς συλλόγους υψηλού επιπέδου και κυρίως ποδοσφαιρικών συλλόγων οι οποίοι καταφέρνουν να

συγκεντρώσουν και φιλάθλους σε διάφορα φιλικά παιχνίδια που θα πραγματοποιηθούν στις εγκαταστάσεις, αφορούν την συγκεκριμένη ενότητα. Η προσφορά του αθλητικού κέντρου για τους συλλόγους θα αγγίξει τα 30 € ανά άτομο την ημέρα και με δεδομένο ότι κάθε αποστολή περιλαμβάνει τουλάχιστον 50 άτομα συνυπολογίζοντας και την προπονητική ομάδα με μέσο όρο προετοιμασίας τις 15 ημέρες υπολογίζουμε περίπου τα 22.500,00 € για κάθε σύλλογο. Σύμφωνα με τα δεδομένα της αγοράς η προσφορά είναι πολύ ανταγωνιστική για τα ελληνικά δεδομένα πράγμα που αναμένεται να προσελκύσει με μία συντηρητική πρόβλεψη τουλάχιστον 10 συλλόγους αυξάνοντας τα έσοδα κατά 225.000,00 €.

Έσοδα από εστιατόριο και κατάστημα αθλητικών ειδών

Τα έσοδα του εστιατορίου αναμένονται να είναι αρκετά δεδομένου ότι θα λειτουργεί και σαν αναψυκτήριο και θα εξυπηρετεί πλέον τις ανάγκες περισσότερων χρηστών. Η πρόβλεψη για τα έσοδα του εστιατορίου πρόκειται να αγγίξει τα 50.000,00 €. Το κατάστημα αθλητικών ειδών θα καλύψει ποικίλες ανάγκες ενώ τα έσοδα του με μία συντηρητική πρόβλεψη θα αγγίξουν τα 15.000,00.

Παρακάτω ακολουθεί ο πίνακας των εσόδων και το συνολικό αποτέλεσμα των εσόδων από όλες τις δραστηριότητες.

Πηγή εσόδου	Ύψος εσόδου
Μηνιαία συνδρομή	250.000,00 €
Είσοδος για μία ημέρα	1.000.000,00 €
Φωτοβολταϊκά πάνελ	350.000,00 €
Προετοιμασία αθλητικών συλλόγων	225.000,00 €
Εστιατόριο και κατάστημα αθλητικών ειδών	65.000,00 €
Κρατική επιχορήγηση	2.943.717,00 €
Ενοίκια – Εκμισθώσεις	781.926,96 €
Σύνολο	5.390.643,96 €

- **Έξοδα**

Ανατρέχοντας στους προϋπολογισμούς του 2012 και του 2013 θα προσπαθήσουμε να προσεγγίσουμε τα έξοδα του αθλητικού κέντρου έτσι ώστε να μπορέσουμε να βρούμε το τελικό αποτέλεσμα που θα μας δείχνει τα κέρδη ή τις ζημίες του επιχειρηματικού σχεδίου. Τα έξοδα του αθλητικού κέντρου αφορούν τις πάγιες δαπάνες του αθλητικού κέντρου

καθώς και το μισθολογικό κόστος. Σε όλα αυτά έρχονται να προστεθούν και έκτακτα έξοδα λόγω βλαβών και συντηρήσεων. Για το 2012 τα έξοδα του αθλητικού κέντρου ανήλθαν στα 4.212.318,15 € ενώ για το 2013 τα 4.599.981,03 €.

Η πρόβλεψη των εξόδων απαιτεί να κάνουμε κάποιες υποθέσεις οι οποίες θα συμβάλλουν στον υπολογισμό του τελικού αποτελέσματος. Τα έξοδα που πραγματοποιήθηκαν κατά το έτος 2013 θα αποτελέσουν την βάση των εξόδων για το επόμενο 12μηνο. Τα έξοδα αυτά θα υποστούν κάποιες αυξήσεις αλλά και κάποιες μειώσεις μέχρι τον τελικό υπολογισμό. Κυριότερα έξοδα του αθλητικού κέντρου αποτελούν η μισθοδοσία, οι δαπάνες για ηλεκτρικό ρεύμα, νερό, τηλεπικοινωνίες, φυσικό αέριο, πετρέλαιο, εταιρία φύλαξης κ.α. Τα υπόλοιπα ποσά διατίθενται για επισκευές, βλάβες και έκτακτες ζημιές.

Σε αυτό το σημείο θα αναλύσουμε τα παραπάνω έξοδα ανά κατηγορία και το αντίστοιχο ύψος με τα νέα δεδομένα.

Μισθοδοσία

Η μισθοδοσία του προσωπικού θα αυξηθεί λόγω των προσλήψεων που θα πραγματοποιηθούν και αναμένεται να αυξηθεί περίπου κατά 300.000,00€ διότι πρόκειται για 35 νέους υπαλλήλους εκ των οποίων οι 10 θα είναι εξειδικευμένο προσωπικό αλλά με εποχικό ρόλο.

Ρεύμα – Νερό – Τηλεπικοινωνίες

Τα πάγια έξοδα του αθλητικού κέντρου για αυτές τις δαπάνες σύμφωνα με τις αποφάσεις που είναι δημοσιευμένες στο διαδίκτυο αγγίζουν τα 389.000,00 € εκ των οποίων 188.000,00 € αφορούν τη ΔΕΗ, 176.000,00 € την ΕΥΔΑΠ και 25.000,00 € ΟΤΕ. Σε αυτό το σημείο θα συμπληρώσουμε ότι οι δαπάνες για την ΕΥΔΑΠ λόγω των συλλεκτών βρόχινου ύδατος θα υποστούν μία μείωση της τάξεως του 20% που κατά συνέπεια σημαίνει περίπου στις 35.000,00 €.

Φυσικό αέριο – Πετρέλαιο

Η ετήσιες δαπάνες για φυσικό αέριο αγγίζουν τις 90.000 € οι οποίες θα εκλείψουν λόγω των αντλιών θερμότητας ενώ η χρήση του ρεύματος θα αυξηθεί περίπου κατά 60.000,00 € λόγω των αυξημένων απαιτήσεων. Το πετρέλαιο αγγίζει περίπου τα 150.000,00 € ετησίως το οποίο θα μειωθεί κατά 70 % δηλαδή 105.000,00 και αυτό λόγω των αντλιών θερμότητας απλά μερικές εγκαταστάσεις θα διατηρήσουν την χρήση πετρελαίου για κάποιο χρονικό διάστημα.

Εταιρία φύλαξης

Το κόστος για φύλαξη του αθλητικού κέντρου αγγίζει τα 27.000,00€ κάθε μήνα και τα 324.000,00 € ετησίως. Μετά την τοποθέτηση των καμερών ασφαλείας το πακέτο υπηρεσιών από την εταιρία φύλαξης αλλάζει και μαζί με αυτό και το κόστος. Έπειτα από διάφορες προσφορές διαφόρων εταιριών γίνεται σαφές ότι το κόστος μπορεί να πέσει περίπου στα 15.000,00 για κάθε μήνα, δηλαδή 180.000,00 € ετησίως. Άρα μιλάμε για μία μείωση της δαπάνης για φύλαξη της τάξης των 144.000,00 €.

Παρακάτω ακολουθεί ο πίνακας των εξόδων και το συνολικό αποτέλεσμα των εξόδων από όλες τις ετήσιες δαπάνες .

Δαπάνες	Ύψος δαπάνης
Δαπάνες 2013	4.599.981,03 €
(Πλέον) Μισθοδοσία νέου προσωπικού	300.000,00 €
(Μείον) ΕΥΔΑΠ λόγω εξοικονόμησης	35.000,00 €
(Μείον) Φυσικό αέριο-Πετρέλαιο	195.000,00€
(Πλέον) ΔΕΗ λόγω αυξημένων αναγκών	60.000,00 €

Πρόβλεψη κερδών – ζημιών 12μηνου	
Έσοδα	5.390.643,96 €
Έξοδα	4.585.981,03 €
Τελικό αποτέλεσμα	804.662,93 €
(Μείον) Εταιρία φύλαξης λόγω καμερών ασφαλείας	144.000,00 €
Σύνολο	4.585.981,03 €

Μετά τον υπολογισμό των εσόδων και των εξόδων είμαστε σε θέση να υπολογίσουμε το τελικό αποτέλεσμα του επόμενου 12μηνου σύμφωνα με τις προβλέψεις που πραγματοποιήσαμε. Ο παρακάτω πίνακας δίνει το αποτέλεσμα μία διαχειριστικής περιόδου.

Το τελικό αποτέλεσμα των προβλέψεων για κέρδη ή ζημίες σε 12μηνη βάση απέδειξε ότι το επιχειρηματικό σχέδιο είναι ικανό να καταφέρει από το πρώτο έτος κιάλας έτος κέρδη ύψους **804.662,93 €**. Τα κέρδη αυτά μπορούν να συμβάλουν στο επενδυτικό σχέδιο και να αναλωθούν για την ολοκλήρωση των κατασκευών και των ανακαινίσεων.

(Η ενότητα 4.1 βασίστηκε στο βιβλίο του Ι.Λαζαρίδης, Δ.Παπαδόπουλος, Χρηματοοικονομική Διοίκηση, Τεύχος Α, Β έκδοση, Θεσσαλονίκη και την ιστοσελίδα www.kemel.gr)

4.2 Υπολογισμούς Νεκρού Σημείου

Ο υπολογισμός του νεκρού σημείου σε τέτοιες περιπτώσεις παροχής υπηρεσιών είναι λίγο διαφορετικός σε σχέση με τις κλασσικές παραγωγικές μονάδες. Το νεκρό σημείο υπολογίζεται για συγκεκριμένες χρονικές στιγμές, έπειτα από τον καθορισμό την χρονολογίας όπου το αθλητικό κέντρο υπερκαλύψει τα σταθερά έξοδα με τα έσοδα των εργασιών.

$$X = 365 \times (\text{Έξοδα/Έσοδα})$$

Το αποτέλεσμα της παραπάνω διαδικασίας είναι 310 ημέρες τις οποίες θα χρειαστεί στο αθλητικό κέντρο που μελετάμε για να καλύψει τα έξοδα του και να κινηθεί σε θετικό πρόσημο.

Μία δεύτερη περίπτωση ανάλυσης είναι αυτή που θα ακολουθήσει παρακάτω. Η παραδοχή που θα κάνουμε στην περίπτωση μας είναι να χρησιμοποιήσουμε τα έσοδα από όλες τις λοιπές υπηρεσίες εκτός της ημερήσιας εισόδου που θα αποτελέσει το υπό εξέταση σημείο της ανάλυσης αυτής.

Έτσι με αυτή την παραδοχή τα έσοδα διαμορφώνονται στα 4.390.643,96 € ενώ τα έξοδα παραμένουν στα 4.585.981,03 €. Υπολογίζοντας την διαφορά θα βρούμε ότι χρειάζονται 195.337,07 €. Με δεδομένο ότι η τιμή εισόδου είναι 1 € τότε το αθλητικό κέντρο θα χρειαστεί 195.337 επισκέπτες για να καταφέρει να βρísκεται στο επίπεδο των μηδενικών ζημιών ή κερδών δηλαδή το νεκρό σημείο.

(Η ενότητα 4.2 βασίστηκε στο βιβλίο του Ι.Λαζαρίδης, Δ.Παπαδόπουλος, Χρηματοοικονομική Διοίκηση, Τεύχος Α, Β έκδοση, Θεσσαλονίκη και την ιστοσελίδα www.kemel.gr)

4.3 Ανάγκες και μέθοδος χρηματοδότησης

Σε αυτό το σημείο της οικονομικής ανάλυσης θα περιγράψουμε από την οπτική μεριά της κοστολόγησης τα κατασκευαστικά σχέδια του επιχειρηματικού πλάνου. Ο πίνακας που ακολουθεί έχει στοιχεία τα οποία συλλέχθηκαν έπειτα από ανάλυση της αγοράς και επιλογή προσφορών

από διάφορες εταιρίες έτσι ώστε να προσεγγίσουμε στο μεγαλύτερο βαθμό το πραγματικό κόστος.

Τύπος κατασκευής	Κόστος	
Εξωτερικοί χώροι	<u>242.000,00 €</u>	
Χορτοτάπητας	230.000,00 €	
8 κινούμενες εστίες	8x1.500,00 €	12.000,00 €
Ξενώνες	<u>152.190,00 €</u>	
10 δωμάτια 30 τ.μ.(προκατασκευασμένα)	10x9.000,00 €	90.000,00 €
250 μονά κρεβάτια με στρώμα	250x100,00 €	25.000,00 €
250 κομοδίνα	250x20,00 €	5.000,00 €
111 έπιπλα τηλεόρασης	111x20,00 €	2.220,00 €
111 διθέσιων καναπέδων	111x100,00 €	11.100,00 €
111 τραπεζιών σαλονιού	111x20,00 €	2.220,00 €
111 τηλεοράσεων τύπου LED 23’’	111x150,00 €	16.650,00 €
Αίθουσα μουσικής ενδυνάμωσης	<u>101.000,00 €</u>	
Μηχανημάτων δύναμης 15 μονάδες	39.000,00 €	
Καρδιοαναπνευστικά μηχ. 20 μον.	55.000,00 €	
Χαμάμ χωρητικότητας 10 ατόμων	5.000,00 €	
Χώρος relax 15 ατόμων	2.000,00 €	
Εστιατόριο-Κυλικεία	<u>22.000,00 €</u>	
Ανακαίνιση εστιατορίου	20.000,00 €	
LED τηλεόραση μεγέθους 50’’	2.000,00 €	
Κατάστημα αθλητικών ειδών	<u>15.000,00 €</u>	
Ανακαίνιση	15.000,00 €	
Φωτοβολταϊκά πάνελ	<u>1.300.000,00 €</u>	
1 MW	1.300.000,00 €	
Αντλία Θερμότητας	<u>460.000,00 €</u>	
14.000 τ.μ. 46 μον. x 32 kW	46x10.000,00€	460.000,00 €
Συλλέκτες βρόχινου ύδατος	<u>10.000,00 €</u>	
100 μονάδες	100x100€	10.000,00 €
Ανάπλαση εξωτερικών χώρων	<u>10.000,00 €</u>	
Δέντρα, Θάμνοι, Καλλωπιστικά φυτά	10.000,00 €	
Ισοθερμικά Καλύμματα Πισίνας	<u>240.000,00€</u>	
	4x60.000,00€	240.000,00€
Κάμερες ασφαλείας	<u>9.000,00 €</u>	
60 μονάδες	9.000,00 €	
Σύνολο	<u>2.561.190,00 €</u>	

Το ύψος του επιχειρηματικού σχεδίου αγγίζει τα 2.561.190,00 € και στο επόμενο τμήμα της ενότητας θα αναλυθεί ο τρόπος χρηματοδότησης.

Μέθοδος χρηματοδότησης

Η μέθοδος χρηματοδότησης του αθλητικού κέντρου του Αγίου Κοσμά για την υλοποίηση των παραπάνω σχεδίων θα είναι πολυδιάστατη και αυτό διότι το κόστος κατασκευής αυτού του πλάνου έχει σχετικά υψηλό κόστος αλλά και διαφοροποίηση στις κατασκευές.

Το τμήμα των φωτοβολταϊκών πάνελ, αποτελεί μία εγγυημένη επένδυση η οποία μπορεί να χρηματοδοτηθεί από μία σύμπραξη των ελληνικών τραπεζών έτσι ώστε να μειωθεί και ο κίνδυνος για τις ίδιες. Οι συνολικές εισροές του έργου σε 25ετή ορίζοντα θα αγγίξουν τα 8.000.000€, πράγμα που αποδεικνύει όχι μόνο ότι καλύπτει το κόστος κατασκευής αλλά επίσης και το οποιοδήποτε κόστος κεφαλαίου προκύψει από τον δανεισμό, ο οποίος θα έχει ιδιαίτερα ευνοϊκούς όρους και χαμηλό επιτόκιο, στο πλαίσιο της συνεργασίας των ελληνικών τραπεζών με την κυβέρνηση. Ομοίως, το κόστος των αντλιών θερμότητας, είναι ικανό να καλυφθεί από την μείωση των δαπανών για ενέργεια από τον ετήσιο κρατικό προϋπολογισμό σε ορίζοντα 10ετίας. Σε αυτό το σημείο, έχουμε καλύψει το 75% περίπου των αναγκών της συνολικής χρηματοδότησης.

Το υπόλοιπο κόστος του επιχειρηματικού σχεδίου που αγγίζει κοντά τα 750.000,00 € θα καλυφθεί από τους κωδικούς δημοσίων επενδύσεων του κρατικού προϋπολογισμού. Στο πλαίσιο της επανεκκίνησης του κρατικού μηχανισμού και σε συνδυασμό με την εκμετάλλευση αδιάθετων ευρωπαϊκών κονδυλίων για δημόσια έργα, το ύψος των δαπανών έχει να προσφέρει πολλαπλά οφέλη τόσο για το αθλητικό κέντρο όσο και για τους πολίτες. Σύμφωνα με πληροφορίες, υπάρχουν πάνω από €3,8 δις αδιάθετα ευρωπαϊκά κονδύλια μέρος των οποίων αφορούν δαπάνες του επιχειρηματικού πλάνου, τα οποία δεν μπορούν να αποδεσμευτούν λόγω γραφειοκρατικών προβλημάτων.

Κλείνοντας την ενότητα της οικονομικής ανάλυσης δεν θα μπορούσαμε να παραλείψουμε τις επιπτώσεις αυτού του επιχειρηματικού σχεδίου, τόσο σε οικονομικό όσο και κοινωνικό επίπεδο. Έτσι, η παρακάτω ενότητα θα ολοκληρώσει από όλες τις οπτικές γωνίες την οικονομική ανάλυση που πραγματοποιήθηκε.

(Η ενότητα 4.1 βασίστηκε στο βιβλίο του Ι.Λαζαρίδης, Δ.Παπαδόπουλος, Χρηματοοικονομική Διοίκηση, Τεύχος Α, Β έκδοση, Θεσσαλονίκη και στην ιστοσελίδα www.kemel.gr)

4.4 Οικονομικές και κοινωνικές επιδράσεις στην τοπική κοινωνία

Η τοπική κοινωνία σχεδόν σε όλες τις περιπτώσεις μεγάλων επενδύσεων δέχεται άμεσα επιδράσεις ποικίλων χαρακτηριστικών οι

κυριότερες το οποίων είναι οικονομικές και κοινωνικές. Η περιοχή που βρίσκεται πλησίον του αθλητικού κέντρου ορίζεται από τους Δήμους Ελληνικού- Αργυρούπολης, Γλυφάδας και Αλίμου όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενη ενότητα. Συνολικά, οι τρεις δήμοι έχουν πληθυσμό που αγγίζει τους 200.000 κατοίκους σύμφωνα με τα τελευταία δημογραφικά στοιχεία καθώς επίσης και το μεγαλύτερο ποσοστό του πληθυσμού ανήκει στις ηλικίες 25-39 ετών, δηλαδή την πιο παραγωγική και δυναμική ηλικία.

Οικονομικές επιδράσεις

- **Αθλητικός τουρισμός**

Όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενες ενότητες ο αθλητικός τουρισμός αποτελεί μία βιομηχανία με τεράστια κέρδη στην εποχή μας. Η προσέλευση τουριστών στην ευρύτερη περιοχή πρόκειται να μεγεθύνει τις επιχειρηματικές δραστηριότητες της, και ταυτόχρονα να αυξήσει τα έσοδα πολλών επιχειρηματιών. Η διεξαγωγή μεγάλων αθλητικών γεγονότων σε συνδυασμό με διακοπές αναψυχής θα μπορούσε να αποτελέσει ένα αξιόλογο πακέτο και να προσελκύσει τουλάχιστον 1.000.000 επιπλέον τουρίστες.

- **Το μέγεθος της τοπικής οικονομίας**

Μία μεγάλη επένδυση είναι ικανή να μεγεθύνει το μέγεθος της τοπικής οικονομίας και να προσθέσει ένα μεγάλο κομμάτι στα μέχρι τώρα ετήσια έσοδα κάθε οικογένειας. Η ανάπτυξη καταστημάτων σχετικά με τον αθλητισμό καθώς επίσης ενοικιαζόμενα καταλύματα, εστιατόρια και κέντρα ψυχαγωγίας θα ολοκληρώσουν τις παροχές του αθλητικού κέντρου και θα καλύπτουν στον κάθε επισκέπτη όλες τις δυνατές ανάγκες που θα προκύψουν.

- **Νέες θέσεις εργασίας**

Πρόκειται για μια από τις ευνοϊκότερες επιδράσεις καθώς η χώρα μας αντιμετωπίζει αυτή την στιγμή το μεγαλύτερο ποσοστό ανεργίας στην ιστορία της. Το αθλητικό κέντρο θα μπορέσει να δημιουργήσει νέες θέσεις εργασίας για αρκετούς υπαλλήλους τόσο σε εξειδικευμένες θέσεις όσο και σε θέσεις ανειδίκευτου προσωπικού. Πέρα όμως από τις νέες θέσεις εργασίας του αθλητικού κέντρου, οι αυξημένες ανάγκες τόσο σε εποχικό όσο και σε μόνιμο προσωπικό από την αυξημένη ζήτηση στην περιοχή, θα επιφέρουν πολλαπλάσιες θέσεις εργασίας.

- **Μείωση φόρων για τους φορολογούμενους**

Η επένδυση που θα πραγματοποιηθεί στο αθλητικό κέντρο του Αγίου Κοσμά έχει ως απώτερο σκοπό να δημιουργήσει έσοδα για το ελληνικό κράτος και κατ'επέκταση κέρδη τα οποία θα οδηγήσουν σε μικρότερες ανάγκες για κονδύλια από τον κρατικό προϋπολογισμό. Έτσι, κάθε ετήσιος προϋπολογισμός θα είναι μικρότερος για το αθλητικό κέντρο με αποτέλεσμα οι ανάγκες για είσπραξη φόρων να είναι μικρότερες.

Κοινωνικές επιδράσεις (Μη οικονομικές)

- **Τρόπος ζωής των κατοίκων**

Ο τρόπος ζωής πολλών κατοίκων των περιφερειακών δήμων αλλά και η σωματική και ψυχική υγεία θα ανέβει επίπεδο. Έχει παρατηρηθεί σε μεγάλο βαθμό ότι οι κάτοικοι που διαμένουν κοντά σε αθλητικές εγκαταστάσεις, αλλάζουν τρόπο ζωής και αποκτούν αθλητική φιλοσοφία ζώντας με ένα πιο υγιεινό τρόπο.

- **Ποιοτική αναβάθμιση της περιοχής**

Η δημιουργία νέων έργων ή η αξιοποίηση υφιστάμενων εγκαταστάσεων προκαλούν πάντα το ενδιαφέρον των πολιτών και δημιουργούν το αίσθημα καλύτερης ποιότητας ζωής. Η αναβάθμιση της περιοχής μπορεί να προσελκύσει περισσότερους μόνιμους κατοίκους στους περιφερειακούς δήμους οι οποίοι θα αναζητήσουν ένα καλύτερο περιβάλλον για αυτούς και τις οικογένειες τους. Πολλά παραδείγματα του εξωτερικού μας αποδεικνύουν ότι υπήρξε τεράστια ανάπτυξη γύρω από στάδια και αθλητικές εγκαταστάσεις οι οποίες έδωσαν ταυτότητα στην πόλη και σε πολλές οικογενειακές επιχειρήσεις.

- **Πολιτικά οφέλη**

Η κατασκευή αθλητικών κέντρων αποτελούν έργα μεγάλης προσοχής λόγω του υψηλού κόστους με συνέπεια πολιτικά πρόσωπα που βρίσκονται πίσω από την δημιουργία αυτών των έργων να καταφέρνουν να αυξάνουν σε μεγάλο βαθμό την δημοτικότητα τους. Στην Ελλάδα πολλοί αθλητές και μη ασχολούνται στην συνέχεια της καριέρας τους με την πολιτική είτε σε δημοτικό είτε σε κοινοβουλευτικό επίπεδο. Έτσι, η ενασχόληση με τον αθλητισμό έχει να τους προσφέρει πολλά πλεονεκτήματα σε σχέση με άλλους κλάδους.

(Η ενότητα 4.4 βασίστηκε σε πηγές των βιβλίων R. Woods, (2000) Social Issues In Sport, Human Kinetics και Noll R., Zimbalist A. (1997). The economic impact of sports teams and facilities. Washington, DC: Brookings Institution Press)

Κεφάλαιο 5: Συμπεράσματα

5.1 Αξιολόγηση σημείων ιδιαίτερης προσοχής στο σχεδιασμό και την λειτουργία της εγκατάστασης

Έπειτα από την ολοκλήρωση της ανάλυσης του επιχειρηματικού σχεδίου καταλήξαμε σε ορισμένα σημεία τα οποία χρήζουν ιδιαίτερης προσοχής. Τα σημεία αυτά αποτελούν κομμάτι του σχεδίου λειτουργίας και είναι άξια προσοχής καθώς ελλοχεύουν κινδύνους που μπορούν να θέσουν το επιχειρηματικό σχέδιο εκτός πορείας.

Κυριότερα τμήματα που θα αξιολογηθούν στην ενότητα των συμπερασμάτων είναι τα εξής:

- Συντονισμός λειτουργιών
- Τήρηση εσωτερικών κανονισμών
- Εκσυγχρονισμός με την βοήθεια της τεχνολογίας
- Ασφάλεια χρηστών και εγκαταστάσεων
- Καθαριότητα
- Βαρύτητα στις εξειδικευμένες υπηρεσίες
- Αξιολόγηση και έλεγχος
- Διορθωτικές κινήσεις

Συντονισμός λειτουργιών

Το εγχείρημα που πρόκειται να πραγματοποιηθεί πέρα από ορισμένες δυσκολίες που αντικειμενικά αναγνωρίσαμε στις προηγούμενες ενότητες διατρέχει τον κίνδυνο του αποσυντονισμού των λειτουργιών. Πρόκειται, για κίνδυνο επικοινωνίας και συμπεριφοράς μεταξύ των υπαλλήλων του αθλητικού κέντρου και ιδιαίτερα εκείνων που κατέχουν θέσεις βαρύνουσας σημασίας και μεγάλης ευθύνης. Ο σωστός συντονισμός όλων των βαθμίδων της οργάνωσης, είναι ευθύνη του διοικητικού τμήματος. Το τμήμα διοικήσεως, θα πρέπει να εξασφαλίσει την σωστή συνεργασία και τον συντονισμό μεταξύ των τμημάτων αλλά και μεμονωμένα των υπαλλήλων διότι ένα σημαντικό τμήμα υπαλλήλων

θα προστεθεί στο προσωπικό των εγκαταστάσεων. Στόχος είναι ο καλύτερος δυνατός συντονισμός του προσωπικού έτσι ώστε οι λειτουργία του αθλητικού κέντρου να καταφέρει να αγγίξει τις προδιαγραφές σύμφωνα με το επιχειρηματικό πλάνο.

Τήρηση εσωτερικών κανονισμών

Οι εσωτερικοί κανόνες λειτουργίας αφορούν τόσο το προσωπικό όσο και τους χρήστες που βρίσκονται εντός των υποδομών. Η μη τήρηση των κανονισμών μπορεί να προκαλέσει ανεπανόρθωτα προβλήματα σε χρήστες και εγκαταστάσεις. Η τήρηση των εσωτερικών κανονισμών προϋποθέτει την σωστή ενημέρωση πρώτα του προσωπικού και έπειτα των χρηστών. Η ανάρτηση των κανονισμών σε αρκετά σημεία του αθλητικού κέντρου καθώς και η δημιουργία ενημερωτικών ημερίδων μικρής διάρκειας, κατά διαστήματα και αν αυτό είναι αναγκαίο, αποτελεί ένα άριστο τρόπο διασφάλισης για την τήρηση τους.

Εκσυγχρονισμός με την βοήθεια της νέας τεχνολογίας

Οι νέες τεχνολογίες έχουν καταφέρει να εισβάλουν στην ζωή κάνοντας πιο εύκολη και λιγότερο δαπανηρή. Η τεχνολογία του αθλητικού κέντρου που αφορά την έκδοση καρτών εισόδου αλλά και η τεχνολογία των εξειδικευμένων μηχανημάτων εκγύμνασης και μετρήσεων θα επιφέρουν τεράστιες αλλαγές. Το προσωπικό θα πρέπει να είναι σε θέση να αξιοποιήσει στον μέγιστο βαθμό τα πλεονεκτήματα αυτών των τεχνολογιών έτσι ώστε η εξυπηρέτηση των χρηστών να γίνεται ακόμα πιο γρήγορα. Κλείνοντας, η απόλυτη εναρμόνιση μηχανημάτων και προσωπικό είναι ο επιθυμητός στόχος, ώστε να έχουμε άριστα αποτελέσματα από την λειτουργία του αθλητικού κέντρου.

Ασφάλεια χρηστών και εγκαταστάσεων

Οι δύο βασικές προτεραιότητες στο θέμα της ασφάλειας σχετίζονται με τους χρήστες και τις εγκαταστάσεις με την ιεραρχία που αναφέρονται. Η σωματική ακεραιότητα των χρηστών στους χώρους του αθλητικού κέντρου είναι ζήτημα υψίστης σημασίας. Τα ατυχήματα στον χώρο των εγκαταστάσεων θα πρέπει να μειωθούν στο ελάχιστο, και αυτό μπορεί να διασφαλιστεί μόνο με την καθημερινή επαγρύπνηση όλου του προσωπικού. Το ίδιο ισχύει και για τα θέματα των εγκαταστάσεων καθώς οποιοδήποτε ζήτημα μπορεί να βλάψει αφενός τους χρήστες και αφετέρου τον οικονομικό προϋπολογισμό του επιχειρηματικού σχεδίου.

Καθαριότητα

Η καθαριότητα καθώς και οι κανόνες υγιεινής αποτελούν χαρακτηριστικά ενός σύγχρονου αθλητικού κέντρου αλλά και μίας πολιτισμένης κοινωνίας. Έτσι, πέρα από τα καθήκοντα του προσωπικού της καθαριότητας, η υποχρέωση που έχουν οι ίδιοι οι χρήστες να διατηρούν τον χώρο καθαρό είναι βαρύνουσας σημασίας. Προβλήματα υγιεινής μπορούν να θέσουν σε κίνδυνο την ανθρώπινη υγεία πράγμα που αποτελεί προτεραιότητα, αλλά και το ίδιο το επιχειρηματικό σχέδιο.

Βαρύτητα στις εξειδικευμένες υπηρεσίες

Οι εξειδικευμένες υπηρεσίες του αθλητικού κέντρου είναι αυτές που θα καθορίσουν σε μεγάλο βαθμό το μέλλον του. Η ικανότητα κάλυψης αναγκών μεγάλων συλλόγων και η διάδοση της φήμης του αθλητικού κέντρου είναι απαραίτητα στοιχεία για την κερδοφορία του. Έτσι, η ιδιαίτερη προσοχή που θα δοθεί σε αυτές τις περιπτώσεις, πρέπει να ελέγχεται έτσι ώστε να καλύπτει τις προδιαγραφές για τις οποίες θα δημιουργεί έσοδα το αθλητικό κέντρο.

Αξιολόγηση και έλεγχος

Η αξιολόγηση των καθημερινών λειτουργιών σε συνδυασμό με τον έλεγχο αποτελούν αναπόσπαστα κομμάτια του σχεδιασμού. Η αυστηρότητα αλλά και η επιβράβευση όπου αυτό είναι αναγκαίο θα πρέπει να αποδίδεται με αντικειμενικό τρόπο έτσι ώστε το αθλητικό κέντρο να αποβάλλει την φιλοσοφία του δημόσιου χαρακτήρα που επικρατεί σε πολλές δημόσιες υπηρεσίες. Όλοι οι υπάλληλοι θα περνούν από το στάδιο της αξιολόγησης τους, ενώ για τους υπαλλήλους που δεν ανήκουν στο μόνιμο προσωπικό η αξιολόγηση θα κρίνει την συνέχεια της συνεργασίας με το αθλητικό κέντρο.

Διορθωτικές κινήσεις

Οι διορθωτικές κινήσεις αποτελούν συνέπεια του ελέγχου και τις αξιολόγησης. Η διοίκηση θα πρέπει να δείξει τον ευέλικτο χαρακτήρα της σε θέματα μικρότερης σημασίας, όπου δεν είναι αναγκαία η απόφαση της διοικούσας επιτροπής και να διορθώνει τα τυχόν προβλήματα που προκύπτουν στην καθημερινή λειτουργία. Για θέματα που χρειάζονται

διοικητικές αποφάσεις με την επικύρωση της επιτροπής, η ευελιξία μπορεί να επιτευχθεί με την άμεση προώθηση των ζητημάτων στα ανώτερα κλιμάκια.

(Η ενότητα 5.1 βασίστηκε σε πηγές των βιβλίων Δ. Παπαδημητρίου (2006) Διοίκηση Αθλητικών Οργανισμών και Επιχειρήσεων. Εκδόσεις Κλειδάριθμος και Η. Appenzeller, G. Lewis, (2000) Successful Sport Management. Carolina, CAP)

5.2 Προβλήματα και προτάσεις βελτίωσης της λειτουργίας της εγκατάστασης

Η καταγραφή ενός επιχειρηματικού σχεδίου αποτελεί το θεωρητικό τμήμα μίας ιδέας. Όμως, κατά την διαδικασία της υλοποίησης του μπορεί να προκύψουν προβλήματα τα οποία είτε είχαν προβλεφθεί είτε όχι. Στην τελευταία ενότητα των συμπερασμάτων θα πραγματοποιηθεί η περιγραφή μερικών προβλημάτων και δυσλειτουργιών που προέκυψαν από τις επιμέρους αναλύσεις. Αναφορικά, μερικά από τα προβλήματα είναι τα εξής:

- Αδυναμία εξατομίκευσης υπηρεσιών
- Πολύπλοκο ιδιοκτησιακό καθεστώς
- Υψηλό κόστος σε περίοδο περικοπών στα κονδύλια
- Προβλήματα καταπάτησης από περιθωριοποιημένα κοινωνικά στρώματα
- Πολύπλοκο ιδιοκτησιακό καθεστώς
- Οικονομική κρίση
- —

Πολύπλοκο ιδιοκτησιακό καθεστώς

Το ιδιοκτησιακό καθεστώς του αθλητικού κέντρου αποτελεί ένα μεγάλο αγκάθι για τις ίδιες τις εγκαταστάσεις αλλά και για το επιχειρηματικό πλάνο. Το ιστορικό του αλλά και η παρούσα κατάσταση που σχετίζεται με το πρόγραμμα αποκρατικοποιήσεων καθιστά τις αποφάσεις για το αθλητικό κέντρο χρονοβόρες και πολλές φορές αδύνατες λόγω της γραφειοκρατίας. Από την άλλη πλευρά, στόχος του επιχειρηματικού πλάνο δεν αποτελεί η εκποίηση της δημόσιας περιουσίας ή τμήμα αυτής σε ιδιώτες, αλλά ο εκσυγχρονισμός μερικών διαδικασιών που θα συμβάλλουν στην βέλτιστη αξιοποίηση της λειτουργίας των υποδομών. Το αρμόδιο Υπουργείο σε συνδυασμό με την Γενική Γραμματεία Αθλητισμού πρέπει να τοποθετηθούν ξεκάθαρα στο ζήτημα και να βοηθήσουν στην νομοθέτηση διατάξεων όπου θα απλοποιήσουν τις

διαδικασίες και θα δώσουν περισσότερη ελευθερία κινήσεων στην διοίκηση του αθλητικού κέντρου.

Αδυναμία εξατομίκευσης υπηρεσιών

Αποστολή του αθλητικού κέντρου είναι να προάγει τον μαζικό αθλητισμό ειδικά στα λαϊκά στρώματα της κοινωνίας που αδυνατούν να ασχοληθούν με αθλήματα που απαιτούν ειδικό εξοπλισμό και εξειδικευμένες γνώσεις. Η αποστολή αυτή καθ' αυτή δεν μπορεί να αφήσει περιθώρια για εξατομίκευση των υπηρεσιών για τις προσωπικές ανάγκες του κάθε χρήστη. Φυσικά, η αγορά έχει ανάγκη από ολοένα πιο εξατομικευμένες υπηρεσίες στο μικρότερο δυνατό κόστος. Η πρόταση σε αυτό το πρόβλημα, κρύβεται πίσω από το κατά πόσο θα μπορέσει να επιτύχει τους οικονομικούς στόχους το επιχειρηματικό πλάνο και αυτό γιατί εξατομικευμένες υπηρεσίες απαιτούν μεγαλύτερες δαπάνες. Έτσι εφόσον το επιχειρηματικό πλάνο κινείται στο πλαίσιο της χρηματοοικονομικής ανάλυσης που υλοποιήθηκε παραπάνω, το αθλητικό κέντρο θα μπορέσει να αυξήσει τον βαθμό της εξατομίκευσης αλλά επίσης και τις εξειδίκευσης.

Υψηλό κόστος σε περίοδο περικοπών στα κονδύλια

Ένα σοβαρό πρόβλημα το οποίο αντιμετωπίζει το αθλητικό κέντρο είναι ότι μεγάλο μέρος των εσόδων για την κάλυψη των δαπανών προέρχεται από τον κρατικό προϋπολογισμό. Έτσι, σε περίπτωση μεγάλης μείωσης του προϋπολογισμού, το αθλητικό κέντρο ίσως αντιμετωπίσει προβλήματα ρευστότητας ακόμα και οικονομικού μααρασμού. Η απάντηση σε αυτά τα προβλήματα κρύβεται πίσω από τις προσπάθειες του επιχειρηματικού πλάνου να μειώσει όσο το δυνατόν τις ετήσιες δαπάνες σε ενέργεια και φυσικά στην αύξηση των εσόδων με την διεύρυνση του πελατολογίου. Στόχος του επιχειρηματικού πλάνου σε 10ετή ορίζοντα, είναι να αποδεσμεύσει το αθλητικό κέντρο από ανάγκες κρατικής χρηματοδότησης και να λειτουργεί με τα έσοδα που το ίδιο θα πραγματοποιεί.

Προβλήματα καταπάτησης από περιθωριοποιημένα κοινωνικά στρώματα

Το συγκεκριμένο ζήτημα δείχνει να παίρνει διαστάσεις φαινομένου αφού η εξαθλίωση διαφόρων κοινωνικών στρωμάτων έχει οδηγήσει σε ακραίες αντιδράσεις όπως αυτή της κλοπής και καταπάτησης δημόσιας

περιουσίας για προσωπικούς σκοπούς. Ο λόγος που αυξήσαμε των επίπεδο ασφαλείας με την τοποθέτηση των καμερών ασφαλείας σε συνδυασμό με την εταιρία φύλαξης, είναι για να δώσουμε μία λύση σε αυτό το σοβαρό ζήτημα. Παρόλο αυτά, αν το φαινόμενο αυτό συνεχιστεί σε μεγαλύτερο βαθμό, θα πρέπει να εφαρμόσουμε νέα μέτρα για την ασφάλεια του χώρου τα οποία θα αυξήσουν της ετήσιες δαπάνες και μπορεί να θέσουν εκτός προϋπολογισμού το αθλητικό κέντρο.

Οικονομική κρίση

Ως επίλογο των συμπερασμάτων, δεν είναι να δυνατόν να γίνει παράλειψη της κατάστασης που βιώνει ο Ελλαδικός χώρος καθώς η ύφεση της οικονομίας έχει αποσταθεροποιήσει σε μεγάλο βαθμό την καθημερινότητα όλων. Όσον αφορά τις επενδύσεις, κάθε επιχειρηματικό πλάνο μπορεί να τεθεί εκτός τροχιάς πολύ εύκολα λόγω της ρευστής κατάστασης της αγοράς και της μειωμένης αγοραστικής δύναμης. Η λύση σε αυτό το θέμα ξεπερνά τα όρια του επιχειρηματικού σχεδίου και αφορά θέματα της παγκόσμιας οικονομίας. Η μοναδική αντιμετώπιση που μπορεί να προωθηθεί από πλευράς του αθλητικού κέντρου είναι πως ο αθλητισμός μπορεί να αποβάλει το άγχος της καθημερινότητας, για αυτό τον λόγο θα πρέπει η πολιτεία αλλά και οι πολίτες να στηρίζουν τέτοιου είδους επιχειρηματικά σχέδια.

(Η ενότητα αυτή βασίστηκε σε πηγές από τα άρθρα των ιστοσελίδων ηλεκτρονικού τύπου «Τα Νέα» και «Το Βήμα» καθώς και στην ανάλυση όλων των προηγούμενων ενοτήτων και τέλος, προβλημάτων που αναφέρθηκαν από το δείγμα των ερωτηθέντων.)

Κεφάλαιο 6: Βιβλιογραφία

P. Farmer, Δ. Γαργαλιάνος, Ι. Αυθίνος (2006) Αθλητικές Εγκαταστάσεις Σχεδιασμός, κατασκευή, συντήρηση, οργάνωση και διοίκηση εγκαταστάσεων αθλητισμού και αναψυχής. Εκδόσεις Κλειδάριθμος

M. Baker ,(2008) The Strategic Marketing Plan Audit, CSP

C. Corbin, G. Welk, W. Corbin , K. Welk, (2001) Concepts of Fitness And Wellness: A Comprehensive Lifestyle Approach. McGraw Hill Book Company

K. Αλεξανδρή (2006) Αρχές Management & Marketing Οργανισμών και επιχειρήσεων οργανισμών και επιχειρήσεων αθλητισμού και αναψυχής. Εκδόσεις Χριστοδουλίδης

T. Hill, R Westbrook , (1997) SWOT Analysis: It's Time For A Product Recall, Long Range Planning

Δ. Παπαδημητρίου (2006) Διοίκηση Αθλητικών Οργανισμών και Επιχειρήσεων. Εκδόσεις Κλειδάριθμος

T.H. Sawyer, O. R. Smith, (1999) The Management of Clubs, Recreation and Sport – Concepts and Applications. USA, Sagamore Publishing

M. Porter, (2008) The Five Competitive Forces That Shape Strategy, Harvard University Review

Ι.Λαζαρίδης,(2005) Δ.Παπαδόπουλος, Χρηματοοικονομική Διοίκηση, Τεύχος Α, Β έκδοση, Θεσσαλονίκη

Noll R. , Zimbalist, A. (1997) The Economic Impact Of Sports Teams And Facilities. Washington, DC: Brookings Institution Press.

H. Appenzeller, G. Lewis, (2000) Successful Sport Management. Carolina, CAP

R. Woods, (2000) Social Issues In Sport, Human Kinetics

Στην εκπόνηση του επιχειρηματικού σχεδίου συνέβαλλαν επίσης οι εξής σημειώσεις:

Ο. Βρόντου, (2009) Σημειώσεις μαθήματος Ο.Δ.Α.Ο.Ε., <http://eclass.uop.gr>, Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου

Γ. Δουβής (2009) Σημειώσεις μαθήματος Ο.Δ.Α.Ο.Ε., <http://eclass.uop.gr>, Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου

Χρήσιμα στοιχεία και δεδομένα λάβαμε από τις εξής ιστοσελίδες:

Την επίσημη ιστοσελίδα του αθλητικού κέντρου:

www.eakn-agioskosmas.gov.gr/

Στοιχεία για τα οικονομικά δεδομένα του αθλητικού κέντρου συλλέχθηκαν από:

<http://diavgeia.gov.gr/>

<http://www.hradf.com/gr>

Οδηγίες για την οργάνωση του επιχειρηματικού σχεδίου από:

www.kemel.gr/

Τέλος, ενημερωτικά άρθρα σχετικά με τον αθλητικό κέντρο και την παρούσα κατάσταση βρέθηκαν από:

www.tanea.gr

www.tovima.gr

καθώς και από το ΦΕΚ 1362.

Κεφάλαιο 7: Παραρτήματα

Παράρτημα 1

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Παρακαλώ απαντήστε στις παρακάτω ερωτήσεις:

1. Ηλικία

Μικρότερος από 19 ετών	20-29	30-39	40-49	Μεγαλύτερος από 50 ετών

2. Επάγγελμα

Μαθητής – φοιτητής	
Εκπαιδευτικός	
Επιχειρηματίας	
Γιατρός δικηγόρος	
Εργάτης	
Άνεργος	
Λογιστής-	

γραμματέας	
Μάνατζερ	

3. Εκπαίδευση (μεγαλύτερο επίπεδο που έχετε ολοκληρώσει)

Δημοτικό	Γυμνάσιο	Λύκειο	ΤΕΙ	Πανεπιστήμιο	Μεταπτυχιακό	Διδακτορικό

4. Φύλο

Άνδρας

Γυναίκα

5. Οικογενειακή κατάσταση

Έγγαμος/η

Άγαμος/η

Διαζευγμένος/η

Χήρος/α

6. Αριθμός παιδιών

Κανένα παιδί	1 παιδί	2 παιδιά	3 παιδιά	Περισσότερα από 3 παιδιά

7. Πηγαίνετε στο αθλητικό κέντρο του Αγίου Κοσμά;

Ναι

Όχι

Αν έχετε απαντήσει όχι, αυτή η ερώτηση σας αφορά:

7 α. Ποιος είναι ο λόγος που δεν έχετε επισκεφθεί το αθλητικό κέντρο;

Δεν έχω ελεύθερο χρόνο	
Δεν μου αρέσει ο αθλητισμός	
Δεν με ικανοποιούν οι εγκαταστάσεις	
Δεν γνωρίζω το χώρο	
Δεν είναι κοντά στην κατοικία μου	

7β. Κάθε πότε επισκέπτεστε το χώρο του Α/Κ;

Καθημερινά
 Σπάνια

3 φορές την εβδομάδα

1 φορά την εβδομάδα

8. Είστε αθλητής;

Ναι

Όχι

Αν έχετε απαντήσει ναι, οι παρακάτω ερωτήσεις σας αφορούν

8 α .Πως θα χαρακτηρίζατε τον εαυτό σας σαν αθλητή

Ερασιτέχνης

Επαγγελματίας

8 β. Με τι άθλημα ασχολείστε;

.....
.....

8 γ. Κάθε πότε επισκέπτεστε το χώρο του Α/Κ;

Καθημερινά
εβδομάδα

3 φορές την εβδομάδα

1 φορά την

8δ. Αξιολογείστε τις παρακάτω υπηρεσίες:

	ΑΡΙΣΤΕΣ	ΠΟΛΥ ΚΑΛΕΣ	ΚΑΛΕΣ	ΚΑΚΕΣ	ΠΟΛΥ ΚΑΚΕΣ
Αθλητικές εγκαταστάσεις					
Φύλαξη					
Καθαριότητα					
Υπηρεσίες υπαλληλικού προσωπικού					
Καφετέριες					
Ξερόνες					
Χώροι άθλησης κοινού					
Χώροι ψυχαγωγίας κοινού					

Σήμανση των αθλητικών χώρων					
-----------------------------------	--	--	--	--	--

8ε. Τι θα θέλατε να αλλάξει:

Καλύτερη Συντήρηση

Εκσυγχρονισμός

Άλλο

8στ. Αναφέρετε τι δεν σας ικανοποιεί

.....

.....

.....

.....

.....

9. Γνωρίζετε αν υπάρχει άλλο προπονητικό κέντρο στην Αττική που να μπορεί να καλύψει τις ανάγκες του υψηλού αθλητισμού;

Ναι

Όχι

Αν ναι αναφέρετε

.....

.....

10. Γνωρίζετε αν υπάρχει άλλο αθλητικό κέντρο στην Αττική που να μπορεί να καλύψει σε τόσο ευρύ φάσμα (ποδόσφαιρο, μπάσκετ, στίβος, άρση βαρών, κολύμπι,) τις ανάγκες του μαζικού αθλητισμού;

Ναι

Όχι

Αν ναι αναφέρετε

.....

.....
.....

11. Πιστεύετε ότι είναι αναγκαία η διατήρηση του αθλητικού κέντρου;

Ναι

Όχι

12. Πιστεύετε ότι είναι αναγκαία η βελτίωση του αθλητικού κέντρου;

Ναι

Όχι

13. Τι ποσό είστε διατεθειμένοι να πληρώσετε σαν γενική είσοδο για τη χρήση των χώρων κοινού;

Τίποτα	2 ευρώ	3 ευρώ	5 ευρώ	Αδιάφορο

14. Ποιός είναι ο λόγος που γυμνάζεστε;

Λόγοι υγείας	Διατήρηση φυσικής κατάστασης	Πρωταθλητισμός	Για κοινωνικοποίηση

15. Προτάσεις βελτίωσης:

.....
.....
.....
.....

.....
.....
.....
.....
.....
.....