

Στρατηγικός σχεδιασμός μιας νεοσύστατης ακαδημίας ποδοσφαίρου

Τρυφωνίδης Βασίλειος-Πέτρος

Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία που υποβάλλεται στο καθηγητικό σώμα για τη μερική εκπλήρωση των υποχρεώσεων απόκτησης Διπλώματος Μεταπτυχιακών Σπουδών στην «Διοίκηση Αθλητικών Οργανισμών και Επιχειρήσεων» του Τμήματος Οργάνωσης και Διαχείρισης Αθλητισμού του Παν/μίου Πελοποννήσου στην κατεύθυνση «Μάνατζμεντ Αθλητικών Οργανισμών & Επιχειρήσεων»

Σπάρτη

2022

Εγκεκριμένο από το Καθηγητικό σώμα:

1ος Επιβλέπων: Κριεμάδης Αθανάσιος, Καθηγητής

2ος Επιβλέπων: Δουβής Ιωάννης, Καθηγητής

3ος Επιβλέπων: Βρόντου Ουρανία, Αναπλ. Καθγήτρια

Υπεύθυνη Δήλωση

Με ατομική μου ευθύνη και γνωρίζοντας τις κυρώσεις που προβλέπονται από τις διατάξεις του άρθρου 18 (Λόγοι και διαδικασία διαγραφής από το ΠΜΣ) του Κανονισμού Λειτουργίας Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών, δηλώνω υπεύθυνα ότι για τη συγγραφή της Μεταπτυχιακής Διπλωματικής μου Εργασίας (ΜΔΕ) δεν χρησιμοποίησα ολόκληρο ή μέρος έργου άλλου δημιουργού ή τις ιδέες και αντιλήψεις άλλου δημιουργού χωρίς να γίνεται αναφορά στην πηγή προέλευσης (βιβλίο, άρθρο από εφημερίδα ή περιοδικό, ιστοσελίδα κλπ.).

Ημερομηνία: 29/05/2022

Ο Δηλών
Τρυφωνίδης Βασίλειος-Πέτρος

(Υπογραφή)

Copyright © Τρυφωνίδης Βασίλειος Πέτρος, 2022

Με επιφύλαξη κάθε δικαιώματος. All rights reserved.

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας εργασίας, εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τον συγγραφέα. Οι απόψεις και τα συμπεράσματα που περιέχονται σε αυτό το έγγραφο εκφράζουν τον συγγραφέα και δεν πρέπει να ερμηνευθεί ότι αντιπροσωπεύουν τις επίσημες θέσεις του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου του Τμήματος Οργάνωσης και Διαχείρισης Αθλητισμού.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Βασίλειος Π. Τρυφωνίδης: Στρατηγικός σχεδιασμός μιας νεοσύστατης ακαδημίας ποδοσφαίρου

(Με την επίβλεψη του Αθανάσιου Κριεμάδη, Καθηγητή)

Ο αθλητισμός από τα αρχαία χρόνια ήταν σημαντικός τομέας διαπαιδαγώγησης και ψυχαγωγίας, τόσο ώστε να θεωρείται αναπόσπαστο κομμάτι της καθημερινότητας των ανθρώπων, όσο και της λειτουργίας της κοινωνίας ολόκληρης. Με το πέρασμα των χρόνων ο αθλητισμός παρέμεινε σημαντικός χωρίς να είναι φανερά κάποια σημάδια αλλοίωσης των αξιών που ακολουθεί και το ρόλο που έχει στη καθημερινότητα μας, συνεχίζοντας να προάγει τον πολιτισμό και την υγεία. Εμβαθύνοντας περαιτέρω του τελικού αποτελέσματος του αθλητισμού ως ένα θέαμα ψυχαγωγίας, μπορούμε να εξετάσουμε και να αναλύσουμε όλες τις οργανωτικές λειτουργίες που συντελούν για να δημιουργηθεί αυτό το αποτέλεσμα. Η διαδικασία της οργάνωσης και της διοίκησης μιας ομάδας ή ενός οργανισμού επιτυγχάνει τη διαμόρφωση και αλλαγή νοοτροπίας και το συντονισμό της συλλογικής δράσης. Εμπεριέχει και μεταφέρει την πληροφορία και κατ' αυτόν τον τρόπο, δημιουργεί μεταξύ των συμμετεχόντων έναν δεσμό, μία σχέση βασισμένη στην αμοιβαία κατανόηση και στην ανταλλαγή ιδεών. Καθώς γεννιέται μέσα από την αλληλεπίδραση και την ανταλλαγή, χαρακτηρίζει κάθε τύπο κοινωνίας. Η παρούσα εργασία πραγματεύεται το σημαντικό ρόλο της οργάνωσης και της διοίκησης μιας ακαδημίας ποδοσφαίρου με νέα παιδιά, το οποίο είναι και το αντικείμενο περιγραφής και ανάλυσης, διότι αντανakλά απόλυτα την κοινωνία μας, τον πολιτισμό και την κουλτούρα του σήμερα. Σκοπός είναι να κατανοηθεί η σημαντικότητα του σωστού σχεδιασμού καθώς επίσης της μεθοδευμένης οργάνωσης για την ομαλή λειτουργία μιας ακαδημίας ποδοσφαίρου.

Λέξεις κλειδιά: *Στρατηγικός σχεδιασμός, Οργάνωση, Ακαδημία ποδοσφαίρου*

ABSTRACT

Vasileios P. Trifonidis: Strategic planning of a newly established football academy
(With the supervision of Athanasios Kriemadis, Professor).

Sports since ancient times has been an important field of education and entertainment, so much so that they consider it important for the daily life of people, as well as for the functioning of society as a whole. Over the years, sport has remained important without any obvious signs of alteration of the values it provided and the role it plays in our daily lives and continues to promote culture and health. Delving further into the result of sport as an entertainment spectacle, we can examine and analyze all the organizational functions that contribute to creating this result. The process of organizing and managing a group or an organization achieves the formation and exchange of mentality and the coordination of its collective action. It contains and transmits information and in this way, creates a bond between the participants, a relationship based on mutual understanding and exchange of ideas. As it is born through interaction and exchange, it characterizes every type of society. This paper deals with the important role of organizing and managing a youth football academy, which is also the subject of description and analysis, because it perfectly reflects our society, the culture and the culture of the people. The purpose is to understand how important it is for the smooth operation of a youth football academy the right strategic planning and methodic organization.

Keywords: *Strategic planning, Organizing, Football academy*

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Φτάνοντας στο τέλος των μεταπτυχιακών μου σπουδών και την ολοκλήρωση της παρούσας εργασίας θα ήθελα να αποδώσω και να ευχαριστήσω μέσα από αυτές τις γραμμές κάποιους ανθρώπους που με στήριξαν σε όλη την πορεία της ζωής μου.

Πρώτα απ όλα θα ήθελα να αναφερθώ στον καθηγητή μου, Αθανάσιο Κριεμμάδη, ο οποίος με βοήθησε με τις υποδείξεις του και την εμπειρία του, σε όλο το διάστημα των σπουδών μου, να κατανοήσω την σημαντικότητα της οργάνωσης όχι μόνο σε έναν αθλητικό οργανισμό αλλά και στην οργάνωση της σκέψης και του λόγου. Επιπλέον, στην Κουρτεσοπούλου Άννα , η οποία στάθηκε όλα τα χρόνια που διήρκεσαν οι σποδές μου στο τμήμα, και με βοήθησε όποτε ζήτησα την βοήθεια της.

Επιπλέον , δεν γίνεται να μην αναφερθώ στους γονείς μου, που όλα τα χρόνια της ζωής μου είναι πάντα πλάι μου, με στηρίζουν, μου έχουν δώσει αξίες για να πορεύομαι και να μπορώ να διακρίνω και να ξεχωρίζω την σημαντικότητα του να δίνεις χωρίς να περιμένεις κάποια ανταμοιβή . Να προσπαθείς και να μην τα παρατάς ποτέ , ακόμα και όταν οι δυσκολίες που συναντάς να φαίνονται ανίκητες. Όπως λέει και ο πατέρα μου « η επιτυχία είναι η χαρά για την επόμενη επιτυχία». με αυτό το ρητό προχώρησα μεγάλωσα και θα συνεχίσω να στηρίζω όσα μου έχουνε μεταδώσει. Την πραγματική κληρονομιά που θα μου έχουν αφήσει στα χρόνια.

Και τέλος , την παρούσα εργασία θα ήθελα να την αφιερώσω και να την χαρίσω σε έναν πολύ ξεχωριστό άνθρωπο, ο οποίος με έχει στηρίζει όσο κανείς. Το καλύτερο στήριγμα μου που στα δύσκολα ήταν πάντα εκεί, στις επιτυχίες χαίρεται το ίδιο, στις λύπες στεναχωριέται παραπάνω από εμένα και τα άγχη μου πάντα προσπαθεί να τα κατευνάσει. Σε έναν άνθρωπο που με ξέρει καλύτερα από τον ίδιο μου τον εαυτό. Η εργασία αυτή σου ανήκει με το παραπάνω και είναι για σένα, Έλενα Βονόρτα. Σε ευχαριστώ !

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	4
ABSTRACT.....	5
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	6
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ.....	7
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΙΚΟΝΩΝ-ΠΙΝΑΚΩΝ	9
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	10
Αναγκαιότητα στρατηγικής	11
Προσδιορισμός του προβλήματος	12
Σκοπός της έρευνας	13
Περιορισμοί έρευνας.....	13
ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ	15
Αποστολή-Όραμα οργανισμών.....	15
Καθορισμός μακροπρόθεσμων και βραχυπρόθεσμων στόχων.....	16
Ορισμός και διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού.....	18
Τα 5 Ps του Mintzberg	19
Στρατηγική ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος	20
Στρατηγική ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος	21
Διαθέσιμα εργαλεία και μέθοδοι στρατηγικού σχεδιασμού	22
Πλάνο μάρκετινγκ οργανισμών	23
Λήψη αποφάσεων	24
Παγίδες στην λήψη στρατηγικών αποφάσεων.....	26
ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ	28
ΣΤΗΝ ΑΚΑΔΗΜΙΑ ΜΑΣ	28
Όραμα και αποστολή	28
Βασικές κατευθύνσεις ακαδημίας.....	29
Διαμόρφωση στρατηγικής και διαδικασία λήψης αποφάσεων.....	30
Στρατηγικός σχεδιασμός.....	31
Στρατηγική ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος	32
Οι πέντε δυνάμεις του Porter	34
Στρατηγική ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος	36
SWOT Ανάλυση	37
Μείγμα προώθησης του συλλόγου	39
Σύνοψη της στρατηγικής της ακαδημίας	45

Οικονομικά στοιχεία της ακαδημίας.....	50
ΣΥΖΗΤΗΣΗ & ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	59
Προοπτικές εξέλιξης ακαδημιών	63
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	64

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΙΚΟΝΩΝ-ΠΙΝΑΚΩΝ

Εικόνα 1. Διαδικασία διαμόρφωσης στρατηγικής.....	15
Εικόνα 2. Διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού.....	18
Εικόνα 3. Οι 5 δυνάμεις του Porter.....	20
Εικόνα 4. Διαδικασία λήψης αποφάσεων, ελέγχου και ανατροφοδότησης.....	24
Εικόνα 5. Οι 5 δυνάμεις του Porter προσαρμοσμένες στο εξωτερικό μικρο-περιβάλλον της ακαδημίας.....	29
Εικόνα 6. Οι 5 δυνάμεις του Porter προσαρμοσμένες στο εξωτερικό μικρο-περιβάλλον της ακαδημίας.....	34
Εικόνα 7. Παράγοντες εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος ακαδημίας.....	44
Πίνακας 1. Υπόδειγμα δήλωσης αποστολής των αθλητικών ακαδημιών ποδοσφαίρου.....	26
Πίνακας 2 . Ανάλυση SWOT ακαδημίας ποδοσφαίρου.....	37
Πίνακας 3. Βασικοί δείκτες απόδοσης σε μια ακαδημία ποδοσφαίρου.....	50
Πίνακας 4. Έσοδα 1 ^{ου} έτους.....	52
Πίνακας 5. Έξοδα 1 ^{ου} έτους.....	53
Πίνακας 6. Έσοδα 2 ^{ου} έτους.....	54
Πίνακας 7. Έξοδα 2 ^{ου} έτους.....	55
Πίνακας 8 . Έσοδα 3 ^{ου} έτους.....	56
Πίνακας 9. Έξοδα 3 ^{ου} έτους.....	57
Πίνακας 10. Συνολικά έσοδα-έξοδα.....	58

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η παρούσα διπλωματική εργασία πραγματεύεται την αναγκαιότητα της άρτιας δομής των αθλητικών σωματείων, αντίστοιχη με αυτή που είναι αναγκαία και για ολόκληρη την κοινωνία. Ο αθλητισμός είναι συνυφασμένος με την καθημερινή ζωή των ανθρώπων από αρχαιοτάτων χρόνων. Με το πέρασμα των αιώνων άρχισαν να εμφανίζονται όλο και περισσότεροι αθλητικοί σύλλογοι οι οποίοι πλέον έχουν τον χαρακτήρα επιχείρησης. Οι σύλλογοι αξιοποιούν δηλαδή όλους τους διαθέσιμους παραγωγικούς συντελεστές με σκοπό την παραγωγή θεάματος στους θεατές. Σύμφωνα με τον Πανόπουλο (2007) οι αθλητικοί οργανισμοί, είτε επαγγελματικοί είτε ερασιτεχνικοί έχουν δύο βασικούς σκοπούς. Ο ένας είναι η επιβίωση για πολλά χρόνια ακόμα και ο δεύτερος είναι η ευημερία, δηλαδή η μελλοντική τους κατάσταση να είναι καλύτερη από την τωρινή τους.

Η δραστηριότητα διαχείρισης που δίνει στο αθλητικό σωματείο την δυνατότητα να εκπληρώσει τους δύο προαναφερόμενους στόχους του είναι ο στρατηγικός σχεδιασμός. Κατ' επέκταση στην συνέχεια θα γίνει ανάλυση όλων των παραμέτρων που θα συναντήσουν τα διοικητικά στελέχη κατά την διαδικασία οργάνωσης του και τα αποτελέσματα που θα πρέπει να επιδιώκουν ανάλογα με το όραμα τους και τις μεταβολές του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο προσπαθεί να εδραιωθεί.

Συγκεκριμένα, σκοπός αυτής της θεωρητικής μελέτης αυτής είναι να αναδείξει και να συγκρίνει μέσα από την ανάλυση της θεωρίας το νόημα και τη σπουδαιότητα του στρατηγικού σχεδιασμού και κυρίως την ανάδειξη των προβλημάτων αλλά κυρίως των λύσεων που καλούνται οι διαχειριστές μιας ακαδημίας ποδοσφαίρου να διαχειριστούν. Μέσα από την βιβλιογραφία και την ανάλυση της για τον στρατηγικό σχεδιασμό θα αποδοθεί όσο καλύτερα γίνεται ένα σχέδιο οργάνωσης και στρατηγικού σχεδιασμού ώστε να τονιστεί η σπουδαιότητα τους.

Το συγκεκριμένο θέμα επιλέχθηκε με σκοπό να αναλυθεί η υπάρχουσα θεωρία, να εξετασθούν λεπτομερώς οι πραγματικές συνθήκες του αθλητικού κλάδου στο επίπεδο ακαδημιών και να διαπιστωθεί το κενό μεταξύ θεωρίας και πραγματικότητας.

Τελικός στόχος είναι η δημιουργία ενός σύντομου εγχειριδίου διοίκησης και οργάνωσης μιας νεοσύστατης ακαδημίας ποδοσφαίρου στο αστικό περιβάλλον της Ελλάδας.

Αναγκαιότητα στρατηγικής

Με την έννοια της στρατηγικής ο Newman (1951) στην προσπάθεια του να ερμηνεύσει τον λόγο της διαφορετικής αποδοτικότητας οργανισμών του ίδιου κλάδου, παρόλο που χρησιμοποιούσαν την ίδια τεχνολογία αναφέρει ότι ήταν αποτέλεσμα των διαφορετικών τους επιλογών όπως για παράδειγμα το επίπεδο εσωτερικής δομής τους και τα κανάλια διανομής. Για να κατανοήσουμε απόλυτα την αναγκαιότητα της στρατηγικής ενός οργανισμού- επιχείρησης, θα χρειαστεί να καθοριστεί τι είναι στρατηγική. Στρατηγική λοιπόν είναι ο καθορισμός των βασικών μακροπρόθεσμων στόχων και σκοπών της επιχείρησης, δηλαδή, είναι η επιλογή του τρόπου δράσης και η αποδοτική κατανομή των πόρων που χρειάζονται για να επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί. Επιπλέον, στρατηγική είναι η διαμόρφωση μιας αποστολής, ενός οράματος, που διατυπώνεται έτσι ώστε να καθορίζεται με σαφήνεια η έκταση της επιχειρηματικής δραστηριότητας και η ταυτότητα της επιχείρησης (Κορρές Γ. & Λιαργκόβας Π., 2009, Οικονομική των επιχειρήσεων Θεωρία, Εφαρμογές, Ασκήσεις). Τέλος, όπως αναφέραμε και παραπάνω, σύμφωνα με τον Porter (1990) στρατηγική συνιστάται στο να κάνεις διαφορετικά πράγματα από τι οι ανταγωνιστές σου ή να κάνεις ίδια πράγματα με διαφορετικό τρόπο .

Η σπουδαιότητα της στρατηγικής ενός οργανισμού έγκειται στο γεγονός ότι διατηρεί την στρατηγική δύναμη απέναντι στους ανταγωνιστές Στο σημείο αυτό ο Porter επισημαίνει, ότι δεν παίζουν ρόλο μόνο οι πόροι μιας επιχείρησης για την διατήρηση της θέσης της στο ανταγωνιστικό περιβάλλον αλλά εξίσου σημαντικοί παράγοντες είναι η ευελιξία και η επιτυχημένη στρατηγική εφαρμογή του πλάνου, που απαιτεί από τις επιχειρήσεις να ξεπεράσουν τα όρια-δυνατότητες τους για να πετύχουν τους στόχους που έχουν οι ίδιες θέσει (Porter, 2007). Η στρατηγική αν και δεν μπορούμε να ισχυριστούμε ότι εξασφαλίζει πάντα την επιτυχία στο χώρο των επιχειρήσεων βοηθάει ωστόσο σημαντικά στην καθοδήγηση της ομάδας ανάμεσα σε ένα αβέβαιο και πολύ ανταγωνιστικό περιβάλλον. Επιπρόσθετα, η στρατηγική θέτει κατευθύνσεις, υποστηρίζει την λήψη ομοιόμορφων αποφάσεων, συγκεντρώνει την προσπάθεια και συντονίζει τις δραστηριότητες ενός οργανισμού, ώστε να είναι βιώσιμος (Bryson, 2018).

Προσδιορισμός του προβλήματος

Στον αθλητικό χώρο, η διαδικασία της εκπαίδευσης είναι σχετικά νέα καθώς άρχισε να αποκτά κοινό πριν 20-30 χρόνια. Στην πραγματικότητα ακόμα και σήμερα οι πλειοψηφία των αθλητικών σωματείων διοικείται από συμβούλια και άτομα που διαθέτουν ελάχιστες έως καθόλου αναγνωρισμένα προσόντα και σχετικές γνώσεις.

Μέσα από την μελέτη και την ανασκόπηση επιστημονικών άρθρων και της βιβλιογραφίας, διαπιστώνουμε ότι στον τομέα της οργάνωσης και της διοίκησης μιας ακαδημίας ερασιτεχνικού ποδοσφαίρου στην Ελλάδα, υπάρχει κενό στον τομέα της ανάπτυξης και της εφαρμογής. Στην χώρα μας σε σύγκριση με άλλες ακαδημίες ποδοσφαίρου σε αντίστοιχες κατηγορίες σε άλλες ευρωπαϊκές χώρες , υπάρχει μεγάλη έλλειψη τεχνογνωσίας αλλά και της κατάλληλης εκπαίδευσης για τα διοικητικά στελέχη μιας ακαδημίας ποδοσφαίρου. Διαπιστώνουμε ότι πολλές φορές στα σωματεία της γειτονίας, λειτουργεί η φιλοσοφία να τοποθετούνται άνθρωποι σε διοικητικές θέσεις με κριτήρια την παλαιότερη συμμετοχή τους στον χώρο του αθλητισμού-ποδοσφαίρου και την οικονομική ενίσχυση που προσφέρουν και όχι με κριτήριο την εξειδίκευση τους στον τομέα της οργάνωσης και διοίκησης αθλητισμού. Ο λόγος που υπάρχει η ανάγκη οι διαχειριστές αυτοί να έχουν ειδική εκπαίδευση είναι για να μπορούν να ανταπεξέρχονται στα σημαντικά ζητήματα, ώστε να διασφαλίζεται η βιωσιμότητα του σωματείου.

Γίνεται κατανοητή λοιπόν η σπουδαιότητα της εκπαίδευσης και της εξειδίκευσης στον τομέα του αθλητισμού και της οργάνωσης αλλά παράλληλα διαπιστώνεται το κενό για την ανάπτυξη και την υποστήριξη των νέων αθλητών στην χώρα μας σε σχέση με άλλες χώρες. Δεν είναι μόνο οι πόροι που διαθέτει ένας σύλλογος ή τα χρήματα που επενδύει αλλά και ο τρόπος που αξιοποιεί κατάλληλα το ανθρώπινο δυναμικό και τις ευκαιρίες εξέλιξης που προκύπτουν.

Σκοπός της έρευνας

Μέσα από την συγκεκριμένη διπλωματική εργασία, στοχεύουμε στο να προσδιοριστεί ο σκοπός ενός νέου συλλόγου, να οριστεί η σωστή κατεύθυνση και το κυριότερο να αντιληφθούν τα εμπλεκόμενα μέλη την σπουδαιότητα της θεωρίας και της κατανόησης της. Το κυριότερο όμως, είναι να συμβάλλει στην μελλοντική βελτίωση των συνθηκών και των οργανωσιακών ικανοτήτων των παραγόντων των ακαδημιών ποδοσφαίρου με απώτερο σκοπό την δημιουργία ενός προγράμματος δημιουργίας.

Το επιθυμητό αποτέλεσμα είναι μέσω του στρατηγικού σχεδιασμού να προταθεί μια αξιόπιστη μορφή οργάνωσης και διοίκησης μιας ακαδημίας ποδοσφαίρου. Κάθε διοικητικό μέλος που ασχολείται με τον χώρο του αθλητισμού, ανεξαρτήτου αθλήματος, θα μπορεί να έχει ως εύχρηστο οδηγό, την θεωρία που παρουσιάζεται μέσα από άρθρα και επιστημονικές έρευνες. Και η συγκεκριμένη εργασία, έχει ως γνώμονα, να υπενθυμίζει την θεωρία, να τονίζει τα σημαντικά σημεία της και να προβλέπει τους κινδύνους ώστε να μπορεί να λειτουργεί με βάση κάποια κριτήρια. Με βάση την θεωρία που παρουσιάζεται και τα μοντέλα ανάπτυξης και πρόβλεψης των κινδύνων, θα μπορέσει ένας οργανωτής-ηγέτης, να προχωρήσει από την θεωρία στην πράξη. αθλητών, που δεν στοχεύει μόνο στην αθλητική απόδοση αλλά και την ανάπτυξη και βελτίωση κοινωνικών και ηθικών δεξιοτήτων των νεαρών αθλητών.

Περιορισμοί έρευνας

Κατά την μελέτη των επιστημονικών άρθρων και κατά την καταγραφή των στοιχείων και της θεωρίας διαπιστώθηκαν κάποιοι περιορισμοί. Οι περιορισμοί αυτοί έχουν να κάνουν με την αναφορά της οργάνωσης και της διοίκησης ενός οργανισμού σε θεωρητικό επίπεδο και με βάση της ιδανικές συνθήκες που επικρατούν. Για παράδειγμα, πλέον ζούμε σε μια νέα εποχή καθοδηγούμενη από την εξέλιξη της πανδημίας που είναι μια πρωτόγνωρη κατάσταση για τους οργανισμούς και επιχειρήσεις. Καθώς λοιπόν το περιβάλλον είναι ασταθές και το μέλλον αβέβαιο, η ανάπτυξη ενός στρατηγικού σχεδίου επαναπροσδιορίζεται ώστε να μπορέσει ένας οργανισμός να οραματιστεί με αισιοδοξία, δεδομένου ότι όλα τα πλάνα είναι βραχυπρόθεσμα και διστακτικά. Η αδυναμία αυτή περιορίζει αναπόφευκτα τη δυνατότητα γενίκευσης των αποτελεσμάτων, ωστόσο μας βοηθάει να καταλάβουμε και να γίνει αντιληπτό πόσο απρόβλεπτο είναι το περιβάλλον το οποίου ζούμε και θέλουμε να εργαστούμε σαν μέλη μιας διοίκησης αθλητισμού. Επιπρόσθετα οι ρυθμοί και οι απαιτήσεις της σύγχρονης ζωής απομακρύνουν τους ανθρώπους όλο και περισσότερο από τον

αθλητισμό λόγο της έλλειψης χώρου, χρόνου και οικονομικής δυνατότητας. Τα παιδιά χάνουν την επαφή με το παιχνίδι και τους φίλους τους καθώς οι γονείς τους δεν προλαβαίνουν να αφιερώσουν αρκετό χρόνο.

Παρόλα αυτά η παρούσα έρευνα, στηρίζεται στην θεωρία και τις κατευθύνσεις που θέτει ο στρατηγικός σχεδιασμός μιας αθλητικής ένωσης, τονίζοντας ιδιαίτερα την αναγκαιότητα των οργανισμών του σήμερα να προβλέπουν και να προσαρμόζονται ανάλογα στις αλλαγές του περιβάλλοντος

ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

Αποστολή-Όραμα οργανισμών

Οποιαδήποτε επιχείρηση-οργανισμός για να χαράξει την πορεία της στο μέλλον είτε το άμεσο είτε σε βάθος χρόνου χρειάζεται να ορίσει κάποιες κατευθυντήριες γραμμές. Αυτές οι κατευθυντήριες αποτελούνται από την αποστολή, το όραμα της και την φιλοσοφία της.

Τα τρία αυτά στοιχεία είναι αλληλένδετα αλλά το κάθε ένα αποτελεί διαφορετική πλευρά του καθορισμού του παρόντος και του μέλλοντος. Η αποστολή ορίζει το βασικό σκοπό, καθορίζει την σχέση του οργανισμού με τρίτους και θέτει τους γενικούς στόχους. Η δήλωση της αποστολής απαντάει στο ερώτημα «Τι είναι η επιχείρηση μας;». Το όραμα σκιαγραφεί την εικόνα της επιχείρησης μελλοντικά, θέτει συγκεκριμένους στόχους και καθοδηγεί την στρατηγική και τον σχεδιασμό των λειτουργιών. Το όραμα διατυπώνει την απάντηση στην ερώτηση «Τι θέλουμε να γίνουμε;». Η φιλοσοφία ενσωματώνει οργανωτικές αξίες, ορίζει γενικές αρχές και δεοντολογική συμπεριφορά, καθορίζει το χαρακτήρα των σχέσεων με τα μέρη που η ακαδημία συναλλάσσεται και καθορίζει το διοικητικό μοντέλο.

Παρόλο που δεν υπάρχει κάποια επιστημονική τεκμηρίωση ότι η δήλωση της αποστολής σχετίζεται με την επιχειρησιακή απόδοση, ούτε προσδίδει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, υπάρχουν αρκετοί λόγοι που ένας οργανισμός επιλέγει να υιοθετήσει μια δήλωση αποστολής. Αρχικά αποτελούν την βάση πάνω στην οποία ορίζονται οι στρατηγικοί στόχοι και γίνεται η λήψη των στρατηγικών αποφάσεων. Μεταφράζει τους επιχειρησιακούς στόχους στις καθημερινές λειτουργίες και τις κατανεμημένες αρμοδιότητες. Παράλληλα, καθορίζει τους επιχειρησιακούς σκοπούς με τρόπο που μπορούν να ελεγχθούν άμεσα το κόστος, ο χρόνος και η απόδοση. Τέλος καθορίζει το γενικό επιχειρησιακό κλίμα και εξασφαλίζει τον κοινό επιχειρηματικό σκοπό.

Η δήλωση της αποστολής, για να πετύχει τους στόχους που έχει θέσει ο οργανισμός, οφείλει να είναι μια δήλωση η οποία αντικατοπτρίζει τα πραγματικά θέλω των στελεχών της και δεν είναι απλά μια κίνηση εντυπωσιασμού και υπερβολής. Πρέπει να εκφράζει έναν τρόπο ζωής, μια κουλτούρα, παρέχοντας κατευθύνσεις και έμπνευση για να καταφέρει το σκοπό του ο οργανισμός. Πολλές φορές, το ίδιο το περιεχόμενο της δήλωσης της αποστολής κρύβει παγίδες που οδηγούν στην αποτυχία της.

Για παράδειγμα, διατυπώνουν πολλές φορές τα αυτονόητα, χωρίς κάποια χρησιμότητα και άνευ πραγματικής αξίας. Είναι ασαφείς και δεν οδηγούν στην λήψη αποφάσεων. Είναι υπερβολικά φιλόδοξες, χωρίς να αντιλαμβάνονται τα στελέχη τις πραγματικές δυνατότητες της ακαδημίας-επιχείρησης, και δεν παρακινούν με αυτό το τρόπο κανέναν εργαζόμενο-μέλος. Αποτυγχάνουν να επιλύσουν άμεσα προβλήματα που παρουσιάζονται. Δεν είναι ευέλικτες και αποτυγχάνουν στην υλοποίηση τους (Spinelli S., Adams P. & Παπαδάκης Β., 2015 Δημιουργία νεοφυών επιχειρήσεων: επιχειρηματικότητα για τον 21^ο αιώνα, εκδόσεις Utopia).



Εικόνα 1. Διαδικασία διαμόρφωσης στρατηγικής, Παπαδάκης Β., (2016). Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία

Καθορισμός μακροπρόθεσμων και βραχυπρόθεσμων στόχων

Σημαντικό είναι να ορίσουμε τι είναι μακροπρόθεσμοι και τι βραχυπρόθεσμοι στόχοι και πως οι διαφορές τους δεν περιορίζονται μόνο στον χρονικό ορίζοντα αλλά και στις διαφορετικές αποφάσεις που πρέπει να ληφθούν για να επιτευχθούν. Οι μακροπρόθεσμοι στόχοι προετοιμάζουν την ακαδημία για την πορεία της πέρα από τα επόμενα πέντε χρόνια. Σε αυτό το σημείο πρέπει να επισημάνουμε ότι αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό να γίνει σήμερα και όχι μελλοντικά. Το σημαντικότερο όμως είναι πως αναγκάζουν τους διαχειριστές να πάρουν αποφάσεις μέσα σε ένα πλαίσιο μακροπρόθεσμης

ευημερίας του οργανισμού παρά να εστιάσουν μόνο στα βραχυπρόθεσμα οφέλη και κριτήρια. Αρκετές φορές συναντάμε περιπτώσεις που επιχειρήσεις - οργανισμοί δεν δίνουν την βαρύτητα που χρειάζεται στους μελλοντικούς στόχους και τις κινήσεις που θα χρειαστεί να κάνουν ώστε να τους πετύχουν. (Παπαδάκης Β., 2016, *Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία*)

Οι βραχυπρόθεσμοι στόχοι αναφέρονται σε πιο άμεσα αποτελέσματα χρονικά και είναι ουσιαστικά τα σκαλοπάτια ώστε να φτάσει κανείς στην επίτευξη των μακροπρόθεσμων στόχων. Διαφέρουν από τους πρώτους με την έννοια ότι παρέχουν κάποιες ενδείξεις ταχύτητας με την οποία οι διαχειριστές θέλουν ο οργανισμός να προχωρήσει ώστε να κατακτήσει το σωστό επίπεδο απόδοσης που χρειάζεται για να καταφέρει τους γενικότερους σκοπούς του. Είναι πολλές φορές γεγονός ότι οι βραχυπρόθεσμοι και μακροπρόθεσμοι στόχοι μιας επιχείρησης- οργανισμού να συμπίπτουν. Η πιο σημαντική παρατήρηση είναι ότι συχνά αντιμετωπίζουμε το φαινόμενο οι μάνατζερ οργανισμών να χρησιμοποιούν τακτικές μακροπρόθεσμων στόχων ζητώντας βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα. (Παπαδάκης Β., 2016, *Στρατηγική των επιχειρήσεων*)

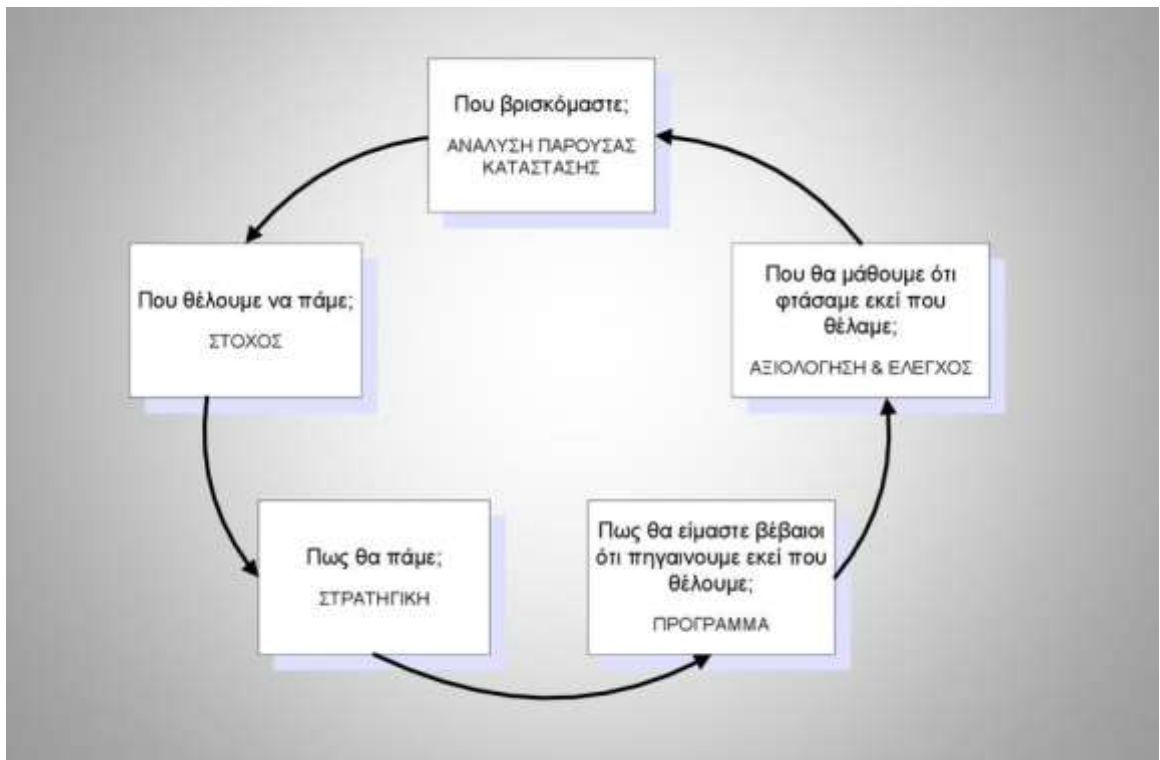
Ένας οργανισμός θέτει στόχους σε συλλογικό επίπεδο που προέρχονται από την αποστολή του αλλά και μια σειρά λειτουργικών στόχων οι οποίοι αφορούν ξεχωριστά την κάθε λειτουργία και διαδικασία του.

Για να δομηθεί σωστά μια γερή βάση για την πορεία του οργανισμού όλοι οι στόχοι, είναι αναγκαίο να ακολουθούν ένα οδηγό για την οριοθέτηση τους. Για αυτό το λόγο η χρήση των κριτηρίων S.M.A.R.T. αποτελεί ένα οδηγό για την σωστή κατεύθυνση και αξιολόγηση τους. Δηλαδή, να είναι specific (συγκεκριμένοι), measurable (μετρήσιμοι), αποδεκτοί (agreed), realistic (ρεαλιστικοί) και χρονικά time-based (προσδιορισμένοι). Ένας συγκεκριμένος στόχος κάνει ξεκάθαρο το μήνυμα που δίνεται σε όλα τα μέλη της ομάδας και έτσι λοιπόν όλοι οι εμπλεκόμενοι κυμαίνονται στην ίδια συχνότητα. Μόνο εάν ένας στόχος είναι μετρήσιμος μπορούν οι υπεύθυνοι για την υλοποίηση του να τον συγκρίνουν και να αξιολογήσουν πόσο κοντά βρίσκονται στην ολοκλήρωση του. Οι στόχοι αποτελούν κομμάτι του οράματος και συνεπώς του ονείρου για το μέλλον, θα πρέπει λοιπόν να είναι ρεαλιστικοί ώστε να μην επιφέρουν την αποτυχία. Έχοντας ένα προσδιορισμένο χρονικό ορίζοντα για την επίτευξη του στόχου οι ομάδες δράσης μπορούν να αναπροσαρμόσουν το πρόγραμμά τους ώστε να βρίσκονται εντός χρονικών ορίων.

Ορισμός και διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού

Ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι μία συγκροτημένη προσπάθεια γέννησης βασικών αποφάσεων και εκτέλεσης ενεργειών που διαμορφώνουν και καθοδηγούν το τί είναι ένας οργανισμός, τί κάνει και γιατί το κάνει (Bryson J., 2018, *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*). Επιδιώκει κυρίως να αυξήσει την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα των οργανισμών, μέσα από τη βελτίωση των υφιστάμενων και την σωστή οργάνωση των μελλοντικών τους λειτουργιών και την παροχή ενός πλαισίου για τη διαχείριση του οράματος του μέλλοντος. Όσον αφορά τους 3 κύριους συμμετέχοντες στην υπόσταση ενός οργανισμού (ανταγωνιστές, πελάτες, επιχείρηση), η στρατηγική εμφανίζεται στις μεταξύ τους σχέσεις ως ο τρόπος με τον οποίο μια οργάνωση βρίσκει τρόπο να διαχωρίσει τον εαυτό της θετικά έναντι των ανταγωνιστών, αξιοποιώντας τις δυνάμεις της για να ικανοποιήσει καλύτερα τις ανάγκες των πελατών (Ohmae K., 2005, *The next global stage: Challenges and Opportunities in a Borderless World*). Μία ιδιαίτερη πτυχή της στρατηγικής διαχείρισης είναι ο σύνθετος χαρακτήρας της. Ουσιαστικά το καθήκον των υπεύθυνων για τον στρατηγικό σχεδιασμό είναι να επιδιώξουν την αλλαγή που απαιτείται ώστε να διασφαλιστεί η καλή θέση του οργανισμού στο μέλλον, η βιωσιμότητα του και η κάλυψη των αναγκών όλων των ενδιαφερόμενων μερών. Ο στρατηγικός σχεδιασμός λοιπόν θέτει τρία ερωτήματα σχετικά με το που βρίσκεται σήμερα ο οργανισμός, που θέλει να πάει και τον τρόπο με τον οποίο θα πάει εκεί. Σκοπός του είναι να βοηθήσει έναν οργανισμό ανεξαρτήτως κλάδου, να αντιληφθεί τα τρία παραπάνω ερωτήματα, και να οργανώσει τις διαδικασίες του με στόχο να τα απαντήσει. Σημαντικό είναι να αναφερθεί ότι πρόκειται για μια οργανωσιακή διαδικασία που βοηθάει ένα οργανισμό-επιχείρηση να κατανοήσει πως με δεδομένους πόρους μπορεί να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες του περιβάλλοντος, να αποφύγει τις απειλές και να δημιουργήσει αξία στους πελάτες.

Στην εικόνα 1 που ακολουθεί περιγράφεται η διαδικασία που ακολουθεί ο στρατηγικός σχεδιασμός.



Εικόνα 2. Διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού, (Hellriegel, D. S.E , Jackson and J. W. Slocum Jr., 2005, Managment South Western College Publishing, 10th edition).

Τα 5 Ps του Mintzberg

Σύμφωνα με τους ερευνητές Mintzberg, Lampel, Quinn και Ghoshal (1998) η έννοια της στρατηγικής είναι πολυδιάστατη και αρκετά πολύπλοκη. Κατά τον καθηγητή, την στρατηγική, μπορούμε να την αναγνωρίσουμε και να την αναλύσουμε κάτω από το πρίσμα των εξής 5 διαστάσεων: ως σχέδιο (plan), ως τέχνασμα (ploy), ως υπόδειγμα (pattern), ως τοποθέτηση (position) και ως προοπτική (perspective). Σαν σχέδιο ορίζεται η πρόληψη μελλοντικών γεγονότων και η επιρροή τους ως προς την επιθυμητή κατεύθυνση. Ως τέχνασμα ορίζεται η επίδοση μιας σειράς ενεργειών που θα της δώσουν προβάδισμα απέναντι στους ανταγωνιστές. Η στρατηγική, είναι ένα σχέδιο το περιεχόμενο του οποίου επικεντρώνεται και εξειδικεύεται στην αντιμετώπιση των ανταγωνιστών. Ως υπόδειγμα ορίζεται η έμφαση που δίνετε στην πρακτική διάσταση της έννοιας και την εξέταση από την πλευρά των πραγματοποιηθέντων αποτελεσμάτων. Η ήδη υπάρχουσα στρατηγική με καλή προετοιμασία και ολοκληρωμένο σχέδιο δεν εγγυάται πάντα την επιθυμητή απόδοση του πλάνου. Έχει τονιστεί μάλιστα, ότι στην πραγματικότητα ένα κομμάτι μόνο από τις στρατηγικές προθέσεις του επιχειρηματία, τελικά υλοποιείται.

Ως τοποθέτηση ορίζεται η δημιουργία μιας μοναδικής ταυτότητας που καλείται να αποκτήσει ο κάθε οργανισμός στην αγορά μέσω αποκλειστικών προϊόντων ή υπηρεσιών κερδίζοντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με τους ανταγωνιστές και μοναδική θέση στο μυαλό των καταναλωτών. Είναι ζωτικής σημασίας να τοποθετηθεί στο περιβάλλον ανταγωνισμού με τέτοιο τρόπο που να μπορέσει να διαχωριστεί από τον ανταγωνιστή της. Ως προοπτική ορίζεται η έμφαση που δίνεται στην ιδεολογία που επικρατεί στο εσωτερικό του οργανισμού που δεν είναι τίποτα άλλο από την αντίληψη που έχει για το κόσμο γύρω της. Η στρατηγική είναι μια ιδέα, μια επινόηση, που επηρεάζει τον τρόπο συμπεριφοράς της επιχειρηματικής μονάδας και γίνεται αποδεκτή από τα υπόλοιπα μέλη της (Mintzberg H., Lampel J., Quinn J., & Ghoshal S., 1998, *The Strategy Process*, 4th edition).

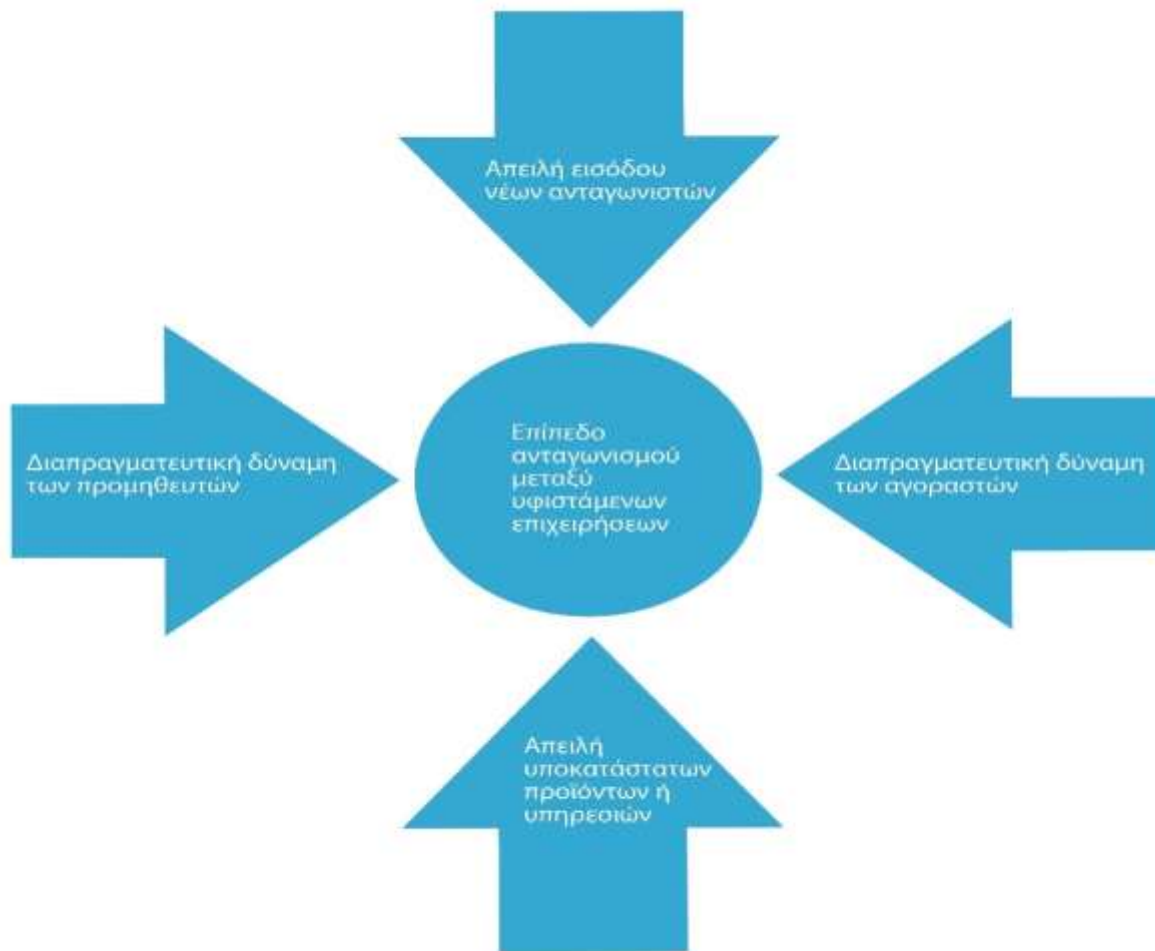
Στρατηγική ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος

Για να τεθούν γερές βάσεις στον σχεδιασμό και στην δημιουργία στρατηγικής του οργανισμού οι υπεύθυνοι οφείλουν να γνωρίζουν το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται. Πριν προχωρήσουν σε οποιαδήποτε ενέργεια προς την δημιουργία πλάνου, πρέπει να γίνει λεπτομερή ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού. Στόχος είναι να κατανοήσουν έτσι τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του τμήματος της αγοράς, τι μελλοντικές αλλαγές που μπορεί να συμβούν στο εξωτερικό περιβάλλον, ποιες από αυτές επηρεάζουν τον συγκεκριμένο κλάδο και με ποιο τρόπο θα ανταποκριθεί ο οργανισμός απέναντι σε αυτές τις προκλήσεις.

Παράλληλα, μπορούμε να χωρίσουμε το εξωτερικό περιβάλλον σε δύο κατηγορίες. Το ευρύτερο μάκρο-περιβάλλον το οποίο επηρεάζει την επιχείρηση αλλά και κάθε επιχείρηση που λειτουργεί στην ίδια π.χ. χώρα, και το μικρο-περιβάλλον δηλαδή το άμεσο περιβάλλον μιας επιχείρησης.

Το μάκρο-περιβάλλον αποτελείται από έξι παράγοντες (P.E.S.T.E.L), political (πολιτικό), economic (οικονομικό), social (κοινωνικό), technological (τεχνολογικό), environmental (περιβαλλοντικό) και law (νομικό). Όλοι οι αυτοί οι παράγοντες επηρεάζουν οποιαδήποτε επιχείρηση, στην διαμόρφωση και επανεξέταση της στρατηγικής που αναπτύσσει. Το μικρο-περιβάλλον αποτελείται από ομάδες με τις οποίες η επιχείρηση αλληλοεπιδρά άμεσα. Ο Porter έχει ορίσει πέντε δυνάμεις οι οποίες επηρεάζουν άμεσα τις επιχειρήσεις και προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον, αυτές είναι: Απειλή νεοεισερχόμενων, Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών, Απειλή υποκατάστατων προϊόντων ή υπηρεσιών, Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, Ανταγωνισμός

μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων. Όπως φαίνεται και στην παρακάτω εικόνα αυτές είναι οι πέντε δυνάμεις που επηρεάζουν άμεσα το εξωτερικό μικρο-περιβάλλον.



Εικόνα 3. Οι 5 δυνάμεις του Porter

Στρατηγική ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος

Με την παραπάνω ανάλυση αναδεικνύεται η αναγκαιότητα της μελέτης του εξωτερικού περιβάλλοντος, όμως η ανάλυση του εσωτερικού ενός οργανισμού καθορίζει έμμεσα και άμεσα την επιτυχία του. Δεν είναι λίγοι οι αναλυτές εκείνοι που θεωρούν πως επιτυχημένες είναι οι επιχειρήσεις που μπορούν να προσαρμοστούν ανάλογα με τις μεταβολές στο εξωτερικό περιβάλλον και να μεταβάλουν την στρατηγική τους ανάλογα.. Υπάρχει η θεωρία των πόρων-ικανοτήτων της επιχείρησης, που έχει πολλούς υποστηρικτές, οι οποίοι πιστεύουν ότι σε μια εποχή που το εξωτερικό περιβάλλον μεταβάλλεται συνεχώς και γρήγορα, η επιχείρηση βρίσκει μια σταθερή βάση στο ίδιο το εσωτερικό της και στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της. Αυτά είναι οι υλικοί πόροι που διαθέτει, οι ανθρώπινοι πόροι, τα συστήματα και οι άυλοι πόροι.

Διαθέσιμα εργαλεία και μέθοδοι στρατηγικού σχεδιασμού

Η επιστήμη της οργάνωσης και διοίκησης έχει αναπτύξει διάφορα χρήσιμα εργαλεία για την δημιουργία στρατηγικών σχεδίων, την εύκολη μελέτη και ανάλυση του περιβάλλοντος έτσι ώστε τα αποτελέσματα της να γίνονται εύκολα κατανοητά από όλους τους εμπλεκόμενους.

Η ανάλυση SWOT είναι ένα πολύτιμο εργαλείο συγκριτικής αξιολόγησης το οποίο δημιουργήθηκε για την επιχειρηματική ανάπτυξη, όμως λόγω της ευρύτερης χρήσης της πλέον θεωρείται εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού. Αποτελεί βασικό στάδιο της διαδικασίας ανάλυσης του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντός μιας επιχείρησής – οργανισμού. Αποτελεί ακρογωνιαίο λίθο στην λήψη αποφάσεων σε σχέση με τους στόχους που έχει θέσει ή με σκοπό την επίτευξη τους. Ουσιαστικά πρόκειται για την παρουσίαση των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας ή αποτυχίας. Το αρκτικόλεξο S.W.O.T. προκύπτει από τις Αγγλικές λέξεις: Strengths (Δυνατότητες), Weaknesses (Αδυναμίες) που υπάρχουν στο εσωτερικό περιβάλλον, Opportunities (Ευκαιρίες) και Threats (Απειλές) που εμφανίζονται στο εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού.

Δυνατότητες είναι τα συγκριτικά πλεονεκτήματα που διαθέτει και μπορεί να αξιοποιήσει η επιχείρηση έναντι των ανταγωνιστών της, τα οποία είναι σημαντικό να διατηρήσει και να προσπαθήσει να τα βελτιώσει περαιτέρω. Αδυναμίες είναι τα χαρακτηριστικά ή οι συνθήκες που περιορίζουν ή ακόμα και εμποδίζουν την αποστολή του οργανισμού και για τα οποία πρέπει να ληφθούν μέτρα βελτίωσης. Ευκαιρίες είναι οι εξωτερικοί παράγοντες ή καταστάσεις τις οποίες ο οργανισμός μπορεί να εκμεταλλευτεί για πετύχει τους στόχους της μέσω της κατάλληλης στρατηγικής. Απειλές είναι οι εξωτερικοί παράγοντες ή καταστάσεις στις οποίες η επιχείρηση πρέπει να δώσει ιδιαίτερη σημασία ώστε να μην οδηγηθεί σε απόκλιση από τους στόχους της εάν δεν λάβει τα κατάλληλα μέτρα.

Σκοπός κάθε οργανισμού που χρησιμοποιεί αυτή την ανάλυση να καταφέρει να διαμορφώσει την μακροπρόθεσμη στρατηγική του, συγκρίνοντας την θέση του με αυτή των ανταγωνιστών του και την γενικότερη κατάσταση που βρίσκεται σε σχέση με τον υπόλοιπο κλάδο.

Η ανάλυση ενδιαφερόμενων και πελατών είναι ένα εργαλείο που βοηθάει τον οργανισμό να δημιουργήσει ένα σχέδιο με βάση τις ανάγκες που έχουν οι ενδιαφερόμενοι και πάνω σε αυτές να προσαρμόσει τις υπηρεσίες που παρέχει.

Η ανάλυση ανταγωνισμού είναι επίσης ένα εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού, το οποίο χρησιμοποιείται για την ανάλυση του περιβάλλοντος σε σχέση με τους ανταγωνιστές

που υπάρχουν, τις υπηρεσίες και τα προϊόντα που παρέχουν και τι θα μπορούσαμε εμείς να προσφέρουμε σε σχέση με τον ανταγωνισμό.

Η ανάλυση των 5 δυνάμεων του Porter (1990). Κάθε οργανισμός δέχεται διάφορες επιδράσεις από διαφορετικές δυνάμεις. Ο Μάικλ Πόρτερ ανέπτυξε ένα μοντέλο με τις πέντε βασικές δυνάμεις του εξωτερικού μικρο-περιβάλλοντος που επηρεάζουν άμεσα τον οργανισμό, αναλύοντας μέσα από αυτό τον βαθμό ανταγωνισμού του κλάδου, την σχετική ελαστικότητα και κατά συνέπεια τα περιθώρια κερδοφορίας. Όπως προκύπτει, η σχέση μεταξύ ανταγωνισμού και ελκυστικότητας της βιομηχανίας είναι αντιστρόφως ανάλογη. Ένας οργανισμός, όπως παρουσιάζεται στο μοντέλο, αντιμετωπίζει τις εξής εξωτερικές απειλές και ευκαιρίες: τα υποκατάστατα προϊόντα, την απειλή από νεοεισερχόμενους, τη διαπραγματευτική ισχύς των πελατών και των προμηθευτών και την τοποθέτηση και αντιπαλότητα μεταξύ των υφιστάμενων ανταγωνιστών.

Οι πέντε αυτές δυνάμεις αποδίδουν τον βαθμό και την μορφή του ανταγωνισμού εντός του κλάδου δραστηριοποίησης. Καθορίζει πως ο ίδιος ο κλάδος και η φύση του προσδιορίζουν τις σχέσεις των ανταγωνιστών, αλλά και τα περιθώρια ανάπτυξης και ευημερίας. Επομένως προκύπτει ότι η στρατηγική είναι ο τρόπος με τον οποίο ο οργανισμός τοποθετείται απέναντι στους ανταγωνιστές του και πως μέσα από την σωστή διαμόρφωση της μπορεί να επωφεληθεί από τις συνθήκες του κλάδου.

Πλάνο μάρκετινγκ οργανισμών

Το μάρκετινγκ αποτελεί μια από τις βασικότερες λειτουργίες μιας επιχείρησης-ακαδημίας ποδοσφαίρου. Ουσιαστικά πρόκειται για μια φιλοσοφία που ορίζει ο οργανισμός. Είναι σημαντικό να πετυχαίνει τους στόχους της εάν προσπαθεί συστηματικά να προλαβαίνει κι να ικανοποιεί τις σημερινές και μελλοντικές ανάγκες των πελατών της πιο αποτελεσματικά από τους ανταγωνιστές της. Για το ελληνικό ποδόσφαιρο δυστυχώς το μάρκετινγκ δεν έχει υψηλή θέση στις προτεραιότητες ανάπτυξης μίας ομάδας και το θεωρούν συνώνυμο της διαφήμισης ή προώθησης των υπηρεσιών της. Η αμερικανική ακαδημία το 2004 όρισε ως “μια επιχειρησιακή λειτουργία και ένα σύνολο διαδικασιών για τη δημιουργία επικοινωνίας και προσφορά αξίας στους πελάτες και την διοίκηση των σχέσεων με τους πελάτες με τρόπους που να ωφελούν τον οργανισμό και τους συμμετόχους της.

Σημαντικός παράγοντας για την σωστή λειτουργία της ακαδημίας και της τοποθέτησης της στην αγορά ανάμεσα στους ανταγωνιστές είναι ο ορισμός μιας φιλοσοφίας. Η συστηματική προσπάθεια από όλα τα μέλη με κοινό στόχο την ικανοποίηση των αναγκών που προκύπτουν από τους πελάτες καθορίζει την τοποθέτηση της καλύτερα απέναντι στους ανταγωνιστές.

Το μάρκετινγκ είναι κάθε συναλλαγή του οργανισμού απέναντι στους πελάτες-γονείς, με σκοπό την δημιουργία νέων αναγκών. Ανάλογα τις δυνατότητες και τους πόρους του συλλόγου, πρέπει να επιλέξουμε πάνω σε ποια μερίδα πελατών θέλουμε να πετύχουμε και να επιδιώξουμε να τους κάνουμε μέλη του οργανισμού μας.

Λήψη αποφάσεων

Η διαδικασία λήψης μιας απόφασης είναι καθημερινό φαινόμενο και κρίσιμο για την πορεία. Ουσιαστικά είναι συνυφασμένη και παράλληλη με την διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού, αφού στην ουσία αυτός αποτελείται από ένα σύνολο αποφάσεων που λαμβάνονται με συγκεκριμένο στόχο. Όλοι οι αρμόδιοι οφείλουν να αντιλαμβάνονται ότι οποιαδήποτε απόφαση δεν τελειώνει την στιγμή που γίνεται η λήψη της, αλλά δημιουργεί μια αλυσίδα επιπτώσεων είτε θετικών είτε αρνητικών.

Σύμφωνα με τους Johnson Scholes και Whittington (2008), τα σημαντικά χαρακτηριστικά που σχετίζονται με την λήψη των αποφάσεων είναι: (1) Η κατεύθυνση των δραστηριοτήτων του οργανισμού επηρεάζεται από την στρατηγική, (2) Είναι ο συνδετικός κρίκος των δραστηριοτήτων του οργανισμού με το περιβάλλον, (3) Παντρεύει τους πόρους του οργανισμού με τις δραστηριότητές του, (4) Επηρεάζεται καθοριστικά από το ήθος και ύφος και τις προσδοκίες των εμπλεκόμενων φορέων και (5) Καθορίζει την μακροχρόνια ζωή του οργανισμού.

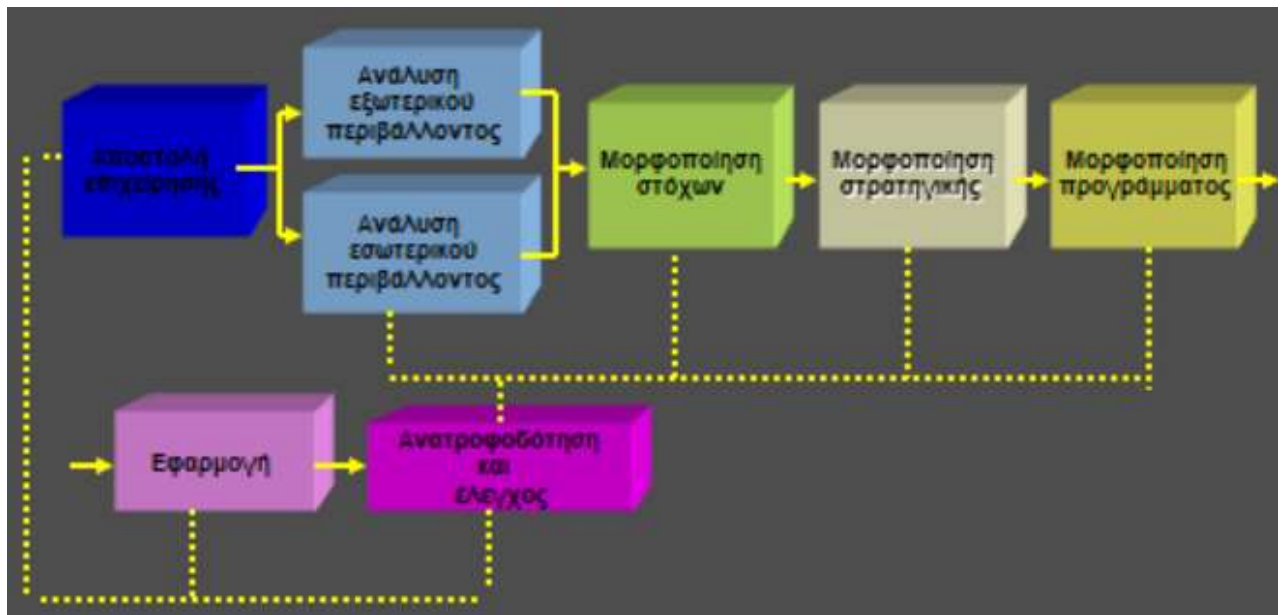
Σύμφωνα με τον ερευνητή Hellriegel (2010) ένα ορθολογικό μοντέλο λήψης αποφάσεων συντελεί στον σαφή καθορισμό του προβλήματος, στην διατύπωση των στόχων επίτευξης, στην εύρεση εναλλακτικών λύσεων, στην σύγκριση και αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων, στην επιλογή της κατάλληλης εναλλακτικής, στην υλοποίηση της καταλληλότερης επιλογής και στον επανέλεγχο. Όμως, στην πραγματικότητα το ορθολογικό μοντέλο είναι μια ιδεατή κατάσταση που δύσκολα εφαρμόζεται στην πράξη. Επιπλέον, οι αξίες και οι στόχοι δεν είναι πάντα ξεκάθαροι, ούτε υπάρχει πλήρης πληροφόρηση, αλλά και οι διαθέσιμοι πόροι είναι περιορισμένοι.

Τέλος, το ορθολογικό μοντέλο δεν λαμβάνει υπόψη κάποιες παραμέτρους συμπεριφοράς ανθρώπων, για παράδειγμα την ιδιοτέλεια, τη θέληση να επηρεάσουν την

διαμόρφωση στρατηγικής για να εξυπηρετήσουν προσωπικά συμφέροντα κλπ. Αυτά είναι μερικά από τα μειονεκτήματα του μοντέλου που το απομακρύνουν από την πραγματικότητα. Έχει αποδειχθεί εμπειρικά ότι το δεν υπάρχει "τέλειο μοντέλο" και πως το ορθολογικό μοντέλο ταιριάζει σε επιχειρήσεις που λειτουργούν σε περιβάλλον σχετικά σταθερό. Επίσης είναι πολύ σπάνιο ένας μάνατζερ να λαμβάνει αποφάσεις ακολουθώντας μόνο με ένα από τα ήδη θεωρητικά ανεπτυγμένα μοντέλα, καθώς έτσι δεν εξετάζει το φλέγον ζήτημα σφαιρικά και δεν ανταποκρίνεται στο πολυδιάστατο περιβάλλον.

Κατά συνέπεια, το μοντέλο διαμόρφωσης στρατηγικής και λήψης στρατηγικών αποφάσεων που πρέπει να ακολουθηθεί από έναν οργανισμό χρειάζεται να είναι σε συνάρτηση με το περιβάλλον το οποίο δημιουργείται και αναπτύσσεται, των εσωτερικών δυνάμεων και αδυναμιών του, των χαρακτηριστικών των στελεχών του, του μεγέθους του και πολλών άλλων παραγόντων. (Wollman D. & Steiner M.T.A, 2014, Complex adaptive systems intergrating the decision making process in industrial companies: a scientific conceptual model, Applied Mechanics and Materials, vol. 670-671, pp. 1601-1607)

Για να γίνει σωστά η διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού πρέπει να ακολουθηθούν πιστά τα παρακάτω κρίσιμα βήματα. Αρχικά όπως έχουμε προαναφέρει πρέπει να οριστεί η αποστολή του οργανισμού μας. Αφού διατυπώσουμε την δήλωση αποστολής και το όραμα, εξετάζεται αναλυτικά το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον από τα οποία επηρεάζεται άμεσα η επιχείρηση. Έπειτα ακολουθεί η μορφοποίηση των στόχων ώστε να είναι σαφές το προς τα πού κινούμαστε. Λόγω της μεγάλης αβεβαιότητας είναι σημαντικό να διαθέτουμε παραπάνω από ένα εναλλακτικά σχέδια. Τέλος αφού εφαρμόσουμε το σχέδιο που θεωρούμε καταλληλότερο κάνουμε έλεγχο στον τρόπο λειτουργίας του και τα αποτελέσματα του. Εάν η ανατροφοδότηση δεν μας δώσει τα επιθυμητά αποτελέσματα επανερχόμαστε με την εφαρμογή ενός από τα υπόλοιπα εναλλακτικά σχέδια και η διαδικασία ξεκινάει από την αρχή.



Εικόνα 4. Διαδικασία λήψης αποφάσεων, ελέγχου και ανατροφοδότησης, (Δημητρόπουλος Ε. 2003, *Αποφάσεις - λήψη αποφάσεων*)

Παγίδες στην λήψη στρατηγικών αποφάσεων

Η λήψη στρατηγικών αποφάσεων είναι αναμφισβήτητα μεταξύ των πλέον απαιτητικών καθηκόντων ενός στελέχους και πιθανόν επιφυλάσσει σημαντικούς κινδύνους. Λάθος αποφάσεις ενδέχεται να επηρεάσουν τη μελλοντική ευημερία και τελική επιβίωση της επιχείρησης. Πολλές ικανές επιχειρήσεις ή και στελέχη παίρνουν καταστροφικές αποφάσεις. Συχνά, η αιτία μπορεί να είναι το γεγονός ότι δεν εκτιμήθηκαν σωστά όλες οι εναλλακτικές στρατηγικές, ότι δεν συλλέχθηκαν οι απαραίτητες πληροφορίες για την διαδικασία του ελέγχου, ή ότι δεν έγινε σωστή ανάλυση του κόστους-οφέλους της κάθε στρατηγικής. Συχνά όμως, οι λανθασμένες αποφάσεις δεν είναι απόρροια της ίδιας της διαδικασίας απόφασης, αλλά αποτέλεσμα του τρόπου λειτουργίας του εγκεφάλου του μάνατζερ, αυτό που συχνά ονομάζουμε νοητικό χάρτη- mental map (Benson & Dresdow, 2003 December, *Discovery mindset: a decision-making model for discovery and collaboration. Management Decision* 41(10), 997-1005) (Hammond J., Keeney R., & Raiffa H., 1998 October, *The Hidden Traps in Decision Making, Harvard Business Review*).

Ανάμεσα στις σημαντικότερες παγίδες λήψης αποφάσεων που αναφέρονται στην βιβλιογραφία είναι οι παγίδες πλαισίου δόμησης, οι οποίες συναντιούνται στο πρώτο στάδιο

της διαδικασίας της απόφασης το οποίο είναι η σύνθεση, και η δόμηση του προβλήματος. Επίσης, άλλη μια παγίδα είναι αυτή της αγκίστρωσης, όπου τα στελέχη δίνουν υπερβολική βαρύτητα στην πρώτη πληροφορία που δέχονται, κατά τη διάρκεια μιας λήψης απόφασης, και σε λιγότερο σε άλλες που ακολουθούν. Εξίσου σημαντική είναι η παγίδα υφιστάμενης κατάστασης, όπου τα στελέχη των επιχειρήσεων μιας αγοράς τείνουν να ευνοούν οριακές παρεκκλίσεις από την υφιστάμενη στρατηγική και όχι ριζικές αλλαγές. Αντίστοιχα, η παγίδα της αυτοεπιβεβαιούμενης ένδειξης, λαμβάνει υπόψη την παραδοχή ότι σε κάθε άτομο υπάρχουν δυο βασικές ψυχολογικές δυνάμεις, η τάση να αποφασίζει υποσυνείδητα τι θέλει να κάνει, πριν ακόμα κατανοήσει γιατί θέλει να το κάνει και η έμφυτη κλίση να είναι πιο θετικός σε πράγματα που του αρέσουν, παρά σε πράγματα που δεν συμπαθεί. Η παγίδα της κλιμάκωσης της δέσμευσης ή μη ανακτήσιμου κόστους, η οποία αναφέρεται στις επιλογές μιας επιχείρησης. Συγκεκριμένα, στις επιλογές εκείνες του παρελθόντος και στη στήριξη τους από τα στελέχη. Ακόμα και αν ήταν σωστές τότε, τώρα δεν δικαιολογεί τίποτα την συνέχισή τους. Τέλος, υπάρχουν οι παγίδες εκτίμησης και πρόβλεψης που πηγάζουν είτε από την υπερβολική εμπιστοσύνη, με τα στελέχη να τείνουν να έχουν υπερβολική σιγουριά για τις εκτιμήσεις τους όσων αναφορά εκτιμήσεις και προβλέψεις, είτε από την ενδεχόμενη *ανάκληση*. Στην περίπτωση αυτή της *ανάκλησης*, τα στελέχη, επηρεάζονται από παλαιότερες αποφάσεις και κυρίως στηρίζονται σε μελέτες παρόμοιων περιπτώσεων, χωρίς να λαμβάνουν υπόψη όλα τα νέα δεδομένα (Παπαδάκης Β., 2016, Στρατηγική των επιχειρήσεων).

ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΣΤΗΝ ΑΚΑΔΗΜΙΑ ΜΑΣ

Όραμα και αποστολή

Αντίστοιχα με κάθε οργανισμό που λειτουργεί στο επιχειρηματικό περιβάλλον έτσι και η νεοσύστατη ακαδημία που εξετάζεται στην παρούσα εργασία, για να εξασφαλίσει την ευημερία και την βιωσιμότητα της θα πρέπει να ορίσει τις κατευθύνσεις τις οποίες θα ακολουθήσει. Αυτό σύμφωνα με την θεωρία θα πραγματοποιηθεί μέσω την ανάπτυξης του οράματος και της δήλωσης αποστολής, τα οποία θα δημιουργήσουν τα όρια και τους στόχους του στρατηγικού σχεδιασμού που θα αναπτύξουμε παρακάτω. Ξεκινώντας τη σύσταση της νέας αυτής ομάδας οι υπεύθυνοι θα απαντήσουν στα ερωτήματα. Ποια είναι η τωρινή κατάσταση δηλαδή «Πού βρίσκεται η ακαδημία μας σήμερα ?». Έπειτα θα οριστεί ο χρονικός ορίζοντας και οι στόχοι, «Που θέλουμε να πάμε?» και τέλος θα καταστρωθεί το πλάνο το οποίο θα μας οδηγήσει εκεί «Πώς θα πάμε?». Παρουσιάζονται κάποια παραδείγματα σπουδαίων ακαδημιών το εξωτερικού οι οποίες έχουν ορίσει το όραμα τους σε μια πρόταση.

AFC Ajax Academy	Κάθε δυο σεζόν να συμμετέχουν τουλάχιστον τρεις νέοι παίκτες στην πρώτη ομάδα
FC BARCELONA	Ο βασικός κορμός της ομάδας να αποτελείται από παίκτες που προέρχονται από την ακαδημία
Inter Milan FC	Κάθε σεζόν δύο παίκτες της ακαδημίας να προάγονται στην πρώτη ομάδα
RS Lens FC	Κάθε σεζόν οκτώ παίκτες της ακαδημίας να προάγονται στην πρώτη ομάδα

Πίνακας 1. Υπόδειγμα δήλωσης αποστολής των αθλητικών ακαδημιών ποδοσφαίρου

(*Playerscout.co.uk(2019) «What is a football Academy?»* , retrieved from <https://playerscout.co.uk/football-academies/>)

Βασικές κατευθύνσεις ακαδημίας

Αποστολή

«Ανάπτυξη , Προώθηση και Προστασία του Ποδοσφαίρου στην περιοχή μας»

Όραμα

«Να ηγηθούμε των ανταγωνιστών της ευρύτερης περιοχής, παρέχοντας υψηλής ποιότητας υπηρεσίες, με οδηγό τις αξίες μας, κάνοντας περήφανο κάθε μέλος αυτής της ομάδας»

Αξίες

Εμπιστοσύνη, Διαφάνεια, Συνεργασία, Ακεραιότητα, Υπευθυνότητα, Ασφάλεια

Στρατηγικοί Στόχοι

- Βελτίωση των δεξιοτήτων αθλητικών και κοινωνικών των νεαρών ποδοσφαιριστών
- Χρήση σύγχρονων εγκαταστάσεων και εξοπλισμού για προπόνηση.
- Διεύρυνση του φάσματος παροχής υπηρεσιών προς τους πελάτες (παίκτες και θεατές)
- Προσέλκυση του ενδιαφέροντος της κοινότητας και συνεργασία με τους αρμόδιους φορείς.
- Εύρεση σταθερών πηγών χρηματοδότησης και δημιουργία σταθερής εισροής υλικών και άυλων πόρων.

Διαμόρφωση στρατηγικής και διαδικασία λήψης αποφάσεων

Η λεπτομερής παρατήρηση και καταγραφή των συνθηκών αθλητικών ακαδημιών του εξωτερικού με παρόμοια χαρακτηριστικά με αυτά της ακαδημίας (case study) και η αξιολόγηση τους έτσι ώστε να υποβοηθηθεί η προετοιμασία μελέτης βιωσιμότητας.

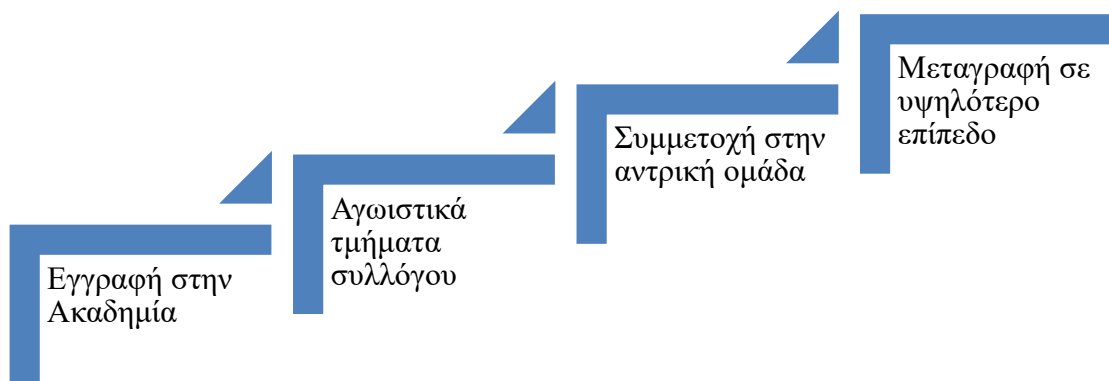
Να εκπονηθεί μελέτη βιωσιμότητας (feasibility study) στην οποία θα περιγράφεται λεπτομερώς το πλάνο, ο σχεδιασμός της ακαδημίας και η κοστολόγηση.

Να προετοιμαστεί οικονομικό σχέδιο για όλη την οργάνωση όσο και τις φάσεις λειτουργίας της ακαδημίας καθώς κι ενός βιώσιμου επιχειρησιακού σχεδίου (business plan).

Εντός της διετίας 2022-2024 στόχος της ακαδημίας Ποδοσφαίρου είναι η εδραίωση της στο μυαλό των πελατών και η παροχή βελτιωμένων και ανταγωνιστικών υπηρεσιών της προς τους αθλητές και του κηδεμόνες.

Συνοψίζοντας, κύριος στόχος για τα επόμενα δύο χρόνια, είναι να δημιουργηθεί ενιαίο πρόγραμμα ανάπτυξης των ποδοσφαιριστών σε όλα τα τμήματα και παράλληλα να βελτιωθεί στο έπακρο η ποιότητα των προπονητών. Είναι λοιπόν πολύ σημαντικό να πλαισιώνεται η ακαδημία με ικανούς και καταρτισμένους προπονητές οι οποίοι θα έχουν την ευθύνη ανάπτυξης των νεαρών ταλέντων, ενώ η συστηματική συνεργασία μεταξύ όλων των εμπλεκομένων του χώρου με τους προπονητές κρίνεται απολύτως αναγκαία.

Μακροπρόθεσμος στόχος είναι να αναπτυχθούν καλά εκπαιδευμένοι ποδοσφαιριστές, οι οποίοι μέσα από το ενιαίο πρόγραμμα ανάπτυξης όλων των τμημάτων θα μπορούν σε αρχικό στάδιο να ακολουθήσουν τον δρόμο για την αντρική ομάδα και να αυξήσουν την ανταγωνιστικότητα. Από εκεί και πέρα μέσα από τον δίκτυο επικοινωνίας την ακαδημίας θα μπορούν να κυνηγήσουν ευκαιρίες σε υψηλότερο επίπεδο και να ξεκινήσουν την καριέρα τους. Επιθυμία της διοίκησης της ακαδημίας είναι η συνεχής εξέλιξη και ανάπτυξη των αναπτυξιακών τμημάτων μέσα από ένα κοινό πλάνο με ξεκάθαρη αγωνιστική φιλοσοφία και νοοτροπία νικητή. Απαραίτητη ενέργεια είναι η βελτίωση της ανάπτυξης των ελίτ νεαρών ποδοσφαιριστών



Εικόνα 5. Τα βασικά στάδια ενός Προγράμματος Ανάπτυξης Αθλητών

Στρατηγικός σχεδιασμός

Πλέον στις μέρες μας, παρατηρούνται συνεχώς μεταβολές και εξελίξεις και κυρίως ένα κλίμα αβεβαιότητας στο επιχειρηματικό περιβάλλον. Μέχρι σήμερα υπήρχαν κάποιες βασικές αιτίες αβεβαιότητας όπως οικονομικό-πολιτικές μεταβολές, ωστόσο πρόσφατα προστέθηκε άλλος ένα σημαντικός παράγοντας αβεβαιότητας σε όλους τους τομείς όπως και στον αθλητισμό, αυτός της υγείας. Συγκεκριμένα, τα τελευταία χρόνια με την παρουσία της πανδημίας του covid-19, δημιουργήθηκε ένα κλίμα αστάθειας και αβεβαιότητας όσων αναφορά το μέλλον και του στόχους που μπορεί να θέσει μια ακαδημία ποδοσφαίρου. Στο σημείο αυτό αξίζει να επισημανθεί ότι η διοίκηση ενός αθλητικού οργανισμού χωρίς να γνωρίζει την εξέλιξη ενός τόσο σημαντικού εξωτερικού παράγοντα, οι στόχοι που θέτει δεν μπορεί να είναι μακροπρόθεσμοι, και όποια εκτίμηση κάνει περιέχει σημαντικό ρίσκο.

Λαμβάνοντας υπόψη όλα τα παραπάνω πρέπει να τονίσουμε την σημασία που έχει μια σύγχρονη ακαδημία ποδοσφαίρου ανεξαρτήτου μεγέθους, να έχει θέσει σε λειτουργία μια συστηματική διαδικασία μέσω της οποίας θα αντιμετωπίζει το αβέβαιο περιβάλλον της, θα προβλέπει πολλές από τις αλλαγές αλλά θα είναι και σε θέση να τις διαμορφώσει. Συνοψίζοντας, θα πρέπει τα στελέχη της να είναι διορατικά, να είναι άμεσα διαθέσιμα για αλλαγές και προσαρμογή στα νέα δεδομένα που τους παρουσιάζονται, ώστε να μπορέσουν

μέσα από τα παραπάνω να τοποθετηθούν καλύτερα απέναντι στους ανταγωνιστές τους και να διασφαλίσουν την γενικότερη θέση του σωματείου.

Η έννοια του στρατηγικού σχεδιασμού μέσα σε μια ακαδημία ποδοσφαίρου, περιλαμβάνει την συστηματική διαδικασία που ορίζει τους μακροπρόθεσμους στόχους της, την ανάπτυξη κατάλληλων εργαλείων στρατηγικού σχεδιασμού για την επίτευξη των στόχων, την αξιολόγηση των διαδικασιών και των αποτελεσμάτων της ακαδημίας, και την αποδοτικότερη χρήση των πόρων της. Η σημαντικότητα της παραπάνω διαδικασίας είναι ο καθορισμός εναλλακτικών ενεργειών μέσα από τον εντοπισμό ευκαιριών και απειλών στο περιβάλλον.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός δεν είναι μια διαδικασία που αφορά μονάχα τους υπεύθυνους για την κατάρτιση του αλλά όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη. Ήδη κατά την δήλωση αποστολής οι οργανισμοί θέτουν στόχους βασισμένους στις ανάγκες των ενδιαφερόμενων μερών. Ενδιαφερόμενοι είναι οι Ιδιοκτήτες οι οποίοι προσανατολίζονται στο κέρδος, οι Πελάτες κάποιοι εκ των οποίων μπορεί να εμπλέκονται και εθελοντικά στην διοίκηση του σωματείου, οι Χορηγοί οι οποίοι επιδιώκουν απόδοση των κεφαλαίων που έχουν επενδύσει με την μορφή προώθησης και διαφήμισης. Υπάρχουν και οι κρατικές επιχορηγήσεις που έχουν στόχο την απόδοση της επένδυσης τους με την μορφή διάφορων παροχών από τον σύλλογο προς την κοινότητα, οι Εργαζόμενοι-Εθελοντές, μεγάλος αριθμός σωματείων λειτουργεί στηριζόμενος στους εθελοντές και με ελάχιστους εργαζόμενους. Η Κοινότητα αποτελεί άμεσα ενδιαφερόμενο μέρος αφού βασικός στόχος των σωματείων είναι η κάλυψη των αναγκών των μελών της, έτσι γίνονται διάφορες χορηγίες από την τοπική διοίκηση. Τέλος άλλοι οργανισμοί που δραστηριοποιούνται στο ίδιο άθλημα εκδηλώνουν ενδιαφέρον. Για παράδειγμα για μια ακαδημία ποδοσφαίρου ενδιαφέρον εκδηλώνουν και η Εθνική Ποδοσφαιρική Ομοσπονδία (Ε.Π.Ο) αλλά και διάφορες περιφερειακές ενώσεις σωματείων. Για να καταλήξουμε στην διαμόρφωση της στρατηγικής την οποία μπορεί να ακολουθήσει η ακαδημία, συμφωνά με την θεωρία θα αναλύσουμε το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον της, θα καταστρώσουμε το στρατηγικό σχέδιο και τέλος θα κάνουμε επανέλεγχο

Στρατηγική ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος

Οι υπεύθυνοι μάνατζερ μιας ακαδημίας ποδοσφαίρου πριν προχωρήσουν σε οποιαδήποτε ενέργεια προς την δημιουργία πλάνου, πρέπει να κάνουν μια λεπτομερή ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού. Στόχος είναι να κατανοήσουν τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του τμήματος της αγοράς, τις μελλοντικές αλλαγές που μπορούν

να συμβούν στο εξωτερικό περιβάλλον, ποιες από αυτές επηρεάζουν τον συγκεκριμένο κλάδο και με ποιο τρόπο θα ανταποκριθεί η ακαδημία απέναντι σε αυτές τις προκλήσεις. Συνεπώς, τα οργανωτικά μέλη της ακαδημίας πρέπει να τα διέπει η διορατικότητα, η αντίληψη και η γρήγορη λήψη αποφάσεων ώστε αυτές τις αλλαγές να τις ενσωματώσουν άμεσα στο πλάνο στρατηγικής. Το εξωτερικό περιβάλλον της ακαδημίας είναι ο χώρος που πρέπει να αναζητούνται συνεχώς ευκαιρίες και να παρατηρούνται πιθανές απειλές. Βοήθεια στην ανάλυση του εξωτερικού μακρο-περιβάλλοντος μας παρέχει η ανάλυση των έξι βασικών παραγόντων P.E.S.T.E.L.

Η έκρυθμη πολιτική κατάσταση σε ολόκληρη την Ευρώπη και την παγκόσμια κοινότητα δημιουργεί άγχος και ανασφάλεια στους ανθρώπους, κάνοντας τους να εστιάζουν στην διασφάλιση των βασικών καθημερινών τους αναγκών έτσι ώστε να είναι καλύτερα προετοιμασμένοι για το αβέβαιο μέλλον και τους απομακρύνει από εθελοντικές δραστηριότητες και την ψυχαγωγία.

Τα έντονα περιβαλλοντικά φαινόμενα και η παραδοχή ότι πλέον βιώνουμε την κλιματική αλλαγή επηρεάζουν και αυτά την λειτουργία της ακαδημίας. Δεν ήταν λίγες οι φορές την φετινή σεζόν που με εντολή την πολιτείας ακυρώθηκαν όλες οι δραστηριότητες ώστε να προστατευθούν όλοι. Οι διάφορες σοβαρές ζημιές που προκλήθηκαν έθεσαν σε αναστολή την λειτουργία πολλών αθλητικών εγκαταστάσεων μέχρι να αποκατασταθούν οι βλάβες.

Μια σημαντική κοινωνική αλλαγή που συμβαίνει στο μάκρο-περιβάλλον είναι ότι στην Ελλάδα έχουμε πρόβλημα υπογεννητικότητας και αρκετά γερασμένο πληθυσμό. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι νέοι δυνητικοί “πελάτες-αθλητές” να μειώνονται σε όλες τις ακαδημίες της ευρύτερης περιοχής, γιατί το πρόβλημα επηρεάζει συνολικά όλες τις περιοχές αλλά και γενικότερα την χώρα. Με δύο λόγια η ηλικιακή δομή παίζει σημαντικό ρόλο στην σύνθεση της κοινωνίας μας και παράλληλα αποτελεί απειλή για συρρίκνωση της ακαδημίας μελλοντικά. Παράλληλα με την ανάλυση του ευρύτερου μάκρο περιβάλλοντος, θα πρέπει να αναλύσουμε και το ανταγωνιστικό μας μικρο-περιβάλλον της ακαδημίας για να θεωρηθεί το πλάνο που έχει κατατεθεί άρτιο.

Πλέον είναι γεγονός ότι η καθημερινότητα μας είναι συνδεδεμένη με την τεχνολογία και η χρήση της διευρύνεται όλο και περισσότερο. Τα παιδιά από πολύ μικρή ηλικία καταπιάνονται με τα ηλεκτρονικά παιχνίδια κάτι που τα απομακρύνει από το παιχνίδι έξω και την συναναστροφή τους με τους συνομήλικους τους. Δεν είναι τυχαίο που πλέον στις πολύ μικρές ηλικίες το μεγαλύτερο κομμάτι της προπόνησης αφιερώνεται σε παιχνίδια ανάπτυξης

της κινητικής ικανότητας και της μυϊκής προσαρμογής λόγω της καθιστικής ζωής των μικρών παιδιών. Επιπρόσθετα οι θεατές έχουν την δυνατότητα να παρακολουθήσουν σχεδόν όλους του αγώνες από τον καναπέ τους με το πάτημα ενός κουμπιού, κάτι που αφήνει πολλές κενές θέσεις στις κερκίδες των γηπέδων και έλλειψη στα ταμεία των συλλόγων.

Η οικονομική κρίση και η δυσκολία ανάκαμψης από αυτή έχει φυσικά δημιουργήσει σοβαρά προβλήματα σε πολλές ομάδες επαγγελματικές και ερασιτεχνικές. Η μείωση των συνδρομών στις ακαδημίες, η δυσκολία εύρεσης επιχορηγήσεων και οικονομικών βοθηιών για την εξασφάλιση της βιωσιμότητας, οι χαμηλές πωλήσεις εισιτηρίων και καρτών διαρκείας είναι απόρροια της οικονομικής κατάστασης της χώρας και δεν είναι λίγες οι μεγάλες ομάδες που λόγω οικονομικών προβλημάτων οδηγήθηκαν στον υποβιβασμό.

Τέλος, σε μεγάλες αλλαγές στον στρατηγικό σχεδιασμό σχεδόν όλων των σωματείων ανεξαρτήτως μεγέθους έχει παίξει ρόλο η πανδημία Covid-19. Αυτή η νέα πραγματικότητα επηρεάζει όλους τους παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος ακόμα και την νομοθεσία καθώς συνεχώς δημοσιεύονται νέα πρωτόκολλα για την λειτουργία των αθλητικών σωματείων και των εγκαταστάσεων με στόχο την αποφυγή εξάπλωσης του ιού. Την συγκεκριμένη αλλαγή, μπορεί η ακαδημία να την δει σαν μια ευκαιρία να συντονίσει ένα εβδομαδιαίο πρόγραμμα ατομικών προπονήσεων των αθλητών σε ολιγομελή τμήματα, με διαφορετική τιμολόγηση της συγκεκριμένης υπηρεσίας, δίνοντας έτσι την ευκαιρία και τον χρόνο στους αθλητές να βελτιώσουν τα ατομικά χαρακτηριστικά τους χωρίς να χάνουν την επαφή με την ομάδα Δεν πρόκειται για μια νέα υπηρεσία, όμως πλέον πολλοί γονείς είναι εκείνοι που αναζητούν ολιγομελή τμήματα καθώς φοβούνται για την μετάδοση του ιού. Η υπό εξέταση ακαδημία για να ανταπεξέλθει σε αυτή την νέα πρόκληση θα πρέπει να διαθέτει τόσο το κατάλληλο υλικοτεχνικό υλικό όσο και ανθρώπινο δυναμικό.

Οι πέντε δυνάμεις του Porter

Οι αρμόδιοι μάνατζερ οφείλουν να μελετήσουν ακόμα πιο λεπτομερώς και να γνωρίζουν το εξωτερικό μικρο-περιβάλλον, εξετάζοντας τις πέντε δυνάμεις που όρισε ο Porter.



Εικόνα 6. Οι 5 δυνάμεις του Porter προσαρμοσμένες στο εξωτερικό μικρο-περιβάλλον της ακαδημίας

Η παρακολούθηση και καλή γνώση των ήδη υπάρχουσών ακαδημιών στην περιοχή που θα δημιουργηθεί η ακαδημία, τους βοηθάει στον εντοπισμό και την ανάλυση των κενών που υπάρχουν στην παροχή αθλητικών υπηρεσιών στο ποδόσφαιρο στο επίπεδο της ακαδημίας και ουσιαστικά μας δείχνει το κενό το οποίο εμείς μπορούμε να στοχεύσουμε και να καλύψουμε στην αγορά. Γνωρίζουν έτσι το επίπεδο υπηρεσιών από το οποίο θα πρέπει να ξεκινήσουν και πάνω στο οποίο θα δημιουργήσουν το συγκριτικό μας πλεονέκτημα. Ένας παράγοντας ο οποίος δεν επηρεάζει άμεσα αλλά μπορεί να παίξει ρόλο στην δυνατότητα ανάπτυξης, είναι η ύπαρξη και η δημοτικότητα άλλων αθλημάτων στην περιοχή. Για παράδειγμα σε πολλές πολιτείες των Ηνωμένων Πολιτειών Αμερικής το μπάσκετ είναι με διαφορά το πρώτο σε προτιμήσεις άθλημα αφήνοντας μικρή μερίδα κόσμου που ασχολείται και παρακολουθεί άλλα αθλήματα.

Είναι ζωτικής σημασίας να έχουν επιλεγθεί χορηγοί οι οποίοι μπορούν να ανταπεξέλθουν και να υποστηρίξουν το νέο εγχείρημα. Παρόλο που δεν ανήκουν στο εσωτερικό περιβάλλον την ακαδημίας, τουλάχιστον μέχρι να φτάσει το επίπεδο όπου τα έσοδα της καλύπτουν τα έξοδα της, η ξαφνική απουσία τους και οι καθυστερήσεις μπορούν να ταραξούν συθέμελα την ομαλή λειτουργία της ακαδημίας και να πάνε πίσω τον σχεδιασμό και τους στόχους. Τελευταίος αλλά εξίσου σημαντικός παράγοντας είναι οι πελάτες. Η

εκπλήρωση των δικών τους αναγκών έχει τεθεί σαν βασικός στόχος και εκείνοι αποτελούν την κινητήριο δύναμη προς το μέλλον. Στόχος είναι οι πελάτες να γνωρίσουν την ακαδημία, να εμπιστευτούν τους ανθρώπους της και τις ικανότητες τους, να δημιουργηθεί μοναδική αξία στο μυαλό τους ώστε να κερδηθεί η πίστη τους και να αξιοποιηθούν σαν μέσω διάδοσης και προώθησης της ιδέας και της δουλειάς που γίνεται στον σύλλογο.

Στρατηγική ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος

Με την παραπάνω ανάλυση αναδεικνύεται η αναγκαιότητα της μελέτης του εξωτερικού περιβάλλοντος, όμως η ανάλυση του εσωτερικού ενός οργανισμού καθορίζει άμεσα την επιτυχία του. Πιο αναλυτικά, πολλοί μελετητές θεωρούν πως επιτυχημένες είναι οι επιχειρήσεις που μπορούν να προβλέψουν τις μεταβολές στο εξωτερικό περιβάλλον και να προσαρμόσουν την στρατηγική τους πάνω σε αυτό. Όμως, πολλές φορές, δεν είναι αρκετή από μόνη της για να πετύχει η επιχείρηση. Υπάρχει η θεωρία των πόρων - ικανοτήτων της επιχείρησης, που έχει πολλούς υποστηρικτές οι οποίοι πιστεύουν ότι σε μια εποχή που το εξωτερικό περιβάλλον μεταβάλλεται συνεχώς και γρήγορα, το μόνο που μπορεί να βοηθήσει είναι η ύπαρξη σταθερότητας στους διαθέσιμους πόρους του οργανισμού, που έχει ως αποτέλεσμα την δημιουργία μιας ισχυρής βάσης για το σχεδιασμό και την εφαρμογή της στρατηγικής. Στην περίπτωση της ακαδημίας, οι πόροι μπορούν να καταταχθούν στις παρακάτω κατηγορίες:

Υλικοί πόροι. Η ακαδημία πρέπει να είναι άρτια εξοπλισμένη με τον πιο σύγχρονο εξοπλισμό για τους προπονητές ώστε να μπορούν να προπονούν τους παίκτες με βάση επαγγελματικά πρότυπα. Παράλληλα όμως να διαθέτει την ικανότητα για άμεση επένδυση νέων κεφαλαίων στην ακαδημία για τον εκσυγχρονισμό των ήδη υπάρχουσών δυνατοτήτων. Οι εγκαταστάσεις πρέπει να είναι καλά συντηρημένες ώστε να είναι ασφαλείς για την ομάδα και το κοινό, να διαθέτουν επαρκή φωτισμό, σωστές διαγραμμίσεις, καθαρά αποδυτήρια και χώρους για τους θεατές, οι κερκίδες να διαθέτουν στέγαστρο για προστασία από τον ήλιο και την βροχή και η συντήρηση του αγωνιστικού χώρου να γίνεται ανά τακτά χρονικά διαστήματα και από το κατάλληλο συνεργείο. Τέλος, η χρήση τεχνολογικού εξοπλισμού για καταγραφή, ανάλυση και παρουσίαση αγώνων και θεωρίας

Ανθρώπινοι πόροι. Η ακαδημία να απαρτίζεται από εξειδικευμένο προσωπικό σε όλες τις θέσεις (διοικητικά στελέχη, προπονητές, γυμναστές, αθλητικό ψυχολόγο, φυσιοθεραπευτή) με την κατάλληλη εμπειρία και αφοσίωση στην φιλοσοφία της.

Συστήματα. Η ακαδημία να διαθέτει μια σειρά από εξελιγμένα συστήματα εκπαίδευσης και προπόνησης των αθλητών. Επίσης ένα σύστημα συμμετοχής των προπονητών σε σεμινάρια που διοργανώνει η αρμόδια ομοσπονδία, ώστε να παραμένουν συνεχώς ενημερωμένοι για τις εξελίξεις του χώρου και την ανάπτυξη της επιστήμης του αθλητισμού με κατεύθυνση το ποδόσφαιρο. Επιπλέον ένα οργανωμένο σύστημα επικοινωνίας και συνεργασίας με ομάδες εθνικού αλλά και ευρωπαϊκού επιπέδου, είτε για την εφαρμογή ενός προγράμματος ανταλλαγής παικτών είτε για την προώθηση των νεαρών ταλέντων από τα φυτώρια της ακαδημίας σε υψηλότερο επίπεδο.

Άυλοι πόροι. Πρέπει να επισημάνουμε ότι σημαντικός πόρος, ίσως και ο πιο σημαντικός για την επιβίωση μιας ακαδημίας είναι “η φήμη και η πελατεία” που συγκαταλέγονται στους άυλους πόρους μιας ακαδημίας ποδοσφαίρου. Χωρίς την πελατεία δεν μπορούμε να θέσουμε σε δράση την σύσταση μια νέας ακαδημίας, την βιωσιμότητα της και χωρίς την καλή φήμη δεν μπορούμε να περιμένουμε την μελλοντική ανάπτυξη και ευημερία της.

Με βάση όλα τα παραπάνω συμπεραίνουμε και μπορούμε να αναφέρουμε με σιγουριά την αναγκαιότητα για την εκτενή στρατηγική μελέτη του περιβάλλοντος μέσα στο οποία δραστηριοποιείται η ακαδημία. Κατά πρώτον οι θεμελιώδεις-μοναδικές ικανότητες της ακαδημίας μας αποτελούν τα θεμέλια για την στρατηγική που θα ακολουθήσει και κατά δεύτερον αποτελούν πρωταρχικές πηγές κερδοφορίας. Τα στελέχη της ακαδημίας, θα πρέπει να αναζητούν συνεχώς, να προβληματίζονται και να θέτουν ερωτήματα μήπως οι θεμελιώδεις ικανότητες της, απαξιώνονται ή έχουν ήδη απαξιωθεί από τις κινήσεις των ανταγωνιστών. Ο εντοπισμός των ελλείψεων σε πόρους και ικανότητες και η πρόθεση να καλυφθούν αποτελεσματικά όσο το δυνατόν συντομότερα πρέπει να αποτελεί τη μεγαλύτερη δέσμευση της διοίκησης και το στρατηγικό σχέδιο που θα έχει δημιουργήσει να λαμβάνει υπόψη την συγκεκριμένη δέσμευση. Αν η ακαδημία δεν έχει σαν μακροχρόνια επιδίωξη την διατήρηση των θεμελιωδών ικανοτήτων της και την βελτίωση τους, τότε μελλοντικά θα είναι οριακή η διαχείριση της και η επιβίωση της σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον

SWOT Ανάλυση

Πριν προχωρήσει η ακαδημία στην ολοκλήρωση του στρατηγικού σχεδιασμού και αφού έχει γίνει ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος, θα πρέπει οι μάνατζερ να προβούν σε κάποιες υποθέσεις σχετικά με τις ευκαιρίες και τα προβλήματα που μπορούν να προκύψουν.

Πρέπει να γίνει αξιολόγηση για το ποιες υπηρεσίες της είναι κερδοφόρες και ποιες όχι, ποιες πρέπει να διατηρήσει και ποιες όχι. Βάση των πληροφοριών που έχει συλλέξει από την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος και προιοντικού χαρτοφυλακίου, μπορούν να προσδιοριστούν τα αδύναμα κα δυνατά σημεία του οργανισμού, ενώ από την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος μπορούν να προσδιοριστούν οι ευκαιρίες και οι απειλές που διακρίνονται σε αυτό. Για τα παραπάνω χρησιμοποιείται η S.W.O.T ανάλυση.

	Βοηθητικά για την επίτευξη των στόχων της Ακαδημίας ποδοσφαίρου	Επιβλαβή ως προς τον στόχο της Ακαδημίας ποδοσφαίρου
Εσωτερικό περιβάλλον	<p><u>ΔΥΝΑΜΕΙΣ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Διπλωματούχοι προπονητές ✓ Εξειδικευμένα άτομα για την διαπαιδαγώγηση των παιδιών και όχι μόνο με προπονητικές δεξιότητες ✓ Ιδιωτικός χώρος , με δυνατότητες εκμετάλλευσης του για δημιουργία γηπέδων ✓ Καλή φήμη για τις υπηρεσίες 	<p><u>ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Απειρία των διοικητικών στελεχών και έλλειψη εμπειρίας συγκεκριμένα σε αυτόν τον τομέα ✓ Πυκνοκατοικημένη περιοχή και πρόβλημα με τους κατοίκους εξαιτίας ηχορύπανσης, θέσεις παρκινγκ ✓ Δυσκολία τοποθέτησης των υπηρεσιών μας και η έλλειψη ενός δικτύου επικοινωνίας
Εξωτερικό περιβάλλον	<p><u>ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Συνεργασία με μεγάλες ακαδημίες ποδοσφαίρου ανά την Ελλάδα, μέσω δημιουργίας δικτύου ✓ Νέες εγκαταστάσεις και προηγμένος εξοπλισμός ✓ Η χρήση των κοινωνικών δικτύων - μέσων (Facebook, Instagram κλπ.) 	<p><u>ΑΠΕΙΛΕΣ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Στην ευρύτερη περιοχή υπάρχει υψηλός ανταγωνισμός από άλλες ακαδημίες ποδοσφαίρου ✓ Παγκόσμια κρίση-απειλή ✓ Χρηματοοικονομικά προβλήματα ✓ Covid-19

Πίνακας 2 . Ανάλυση SWOT ακαδημίας ποδοσφαίρου

Μείγμα προώθησης του συλλόγου

Καταρχήν, βασικό εργαλείο προώθησης του συλλόγου είναι η διαφήμιση. Ειδικότερα στις μέρες μας, διαθέτουμε εργαλεία που σε παλαιότερα χρόνια δεν υπήρχε η δυνατότητα αξιοποίησής τους. Τα κοινωνικά μέσα δικτύωσης, τα οποία προσφέρουν με ελάχιστο κόστος την προώθηση των δράσεων της ακαδημίας καθώς και την γνωστοποίηση της στην αγορά σε οποιαδήποτε χρονική στιγμή. Πλέον, όλοι χρησιμοποιούμε τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης σε καθημερινή βάση, για διασκέδαση και ενημέρωση. Είναι μια σημαντική ευκαιρία για την επιχείρηση να προωθήσει τις ιδέες και την φιλοσοφία της σε όλους τους δυνητικούς πελάτες. Ακόμα, μπορεί να προωθηθεί η ομάδα σε τοπικές οργανώσεις και κοινωνικές εκδηλώσεις της περιοχής μας μέσω δράσεων και παρουσιάσεων του πλάνου. Επιπλέον, υπάρχει η δυνατότητα να διαμοιραστεί έντυπο υλικό μέσω διανομής σε σχολεία, φροντιστήρια και πάρκα, που είναι κυρίως μέρη που συχνάζουν παιδιά και γονείς.

Ένα ακόμα εργαλείο προώθησης της ακαδημίας και σημαντικού μεριδίου εσόδων της ομάδας είναι οι χορηγίες από τοπικές επιχειρήσεις και ιδιώτες που ενδιαφέρονται να ενισχύσουν την προσπάθεια και έτσι να προωθήσουν και οι ίδιοι την δράση και τις επιχειρήσεις τους. Οι χορηγίες αυτές, είναι ένας τρόπος προώθησης του συλλόγου μέσα από μια αμφίδρομη διαφήμιση του από τοπικές επιχειρήσεις. Μέσα από τις χορηγίες του συλλόγου, υποβοηθάτε η πληροφορήσει της τοπικής κοινωνίας και των επιχειρήσεων για τις υπηρεσίες που προσφέρει η ακαδημία και να τους πείσει να γίνουν μέλη του οργανισμού μας.

Επιπλέον, σημαντικό εργαλείο προώθησης της ακαδημίας στους πελάτες και την τοποθέτηση της απέναντι στους ανταγωνιστές, είναι το μέσο προώθησης των πωλήσεων. Το εργαλείο αυτό δίνει την δυνατότητα να τονίζει και να αυξάνει τις πωλήσεις σε βραχυχρόνια περίοδο. Για παράδειγμα, σε κάθε μέλος που συμπληρώνει 2 έτη παρουσίας στο σύλλογο θα γίνεται έκπτωση για το 3^ο έτος στις μηνιαίες συνδρομές που καταβάλλει. Είναι ένας τρόπος ώστε να δελεάζει τα μέλη να δηλώνουν πίστη και να νιώθουν την ανταμοιβή για την δέσμευση τους στην ομάδα. Τέλος, η διοργάνωση camp μετά το επίσημο τέλος κάθε αθλητικής σεζόν στα οποία θα συμμετέχουν δωρεάν παίχτες από γειτονικές περιοχές, δημιουργεί δυνητικούς πελάτες. Αυτό έχει ως σκοπό να προωθήσουμε την ομάδα μας σε νέα μέλη και να καταφέρουμε να αλλάξουμε την στάση τους απέναντι στον σύλλογο. Παράλληλα με αυτό το τρόπο τοποθετείται το προϊόν και γίνεται ενημέρωση για τις αξίες και την φιλοσοφία που έχει η ομάδα σε ένα κομμάτι της αγοράς το οποίο δεν έχει κατακτήσει ακόμα.

Εσωτερικό περιβάλλον (Δυνατότητες και Αδυναμίες της ακαδημίας)

Τα δυνατά σημεία αποτελούν τους πυλώνες για την σύσταση της ακαδημίας μας. Η κατάρτιση του πλάνου μας με τον ακριβή ορισμό των δυνατών σημείων που έχουμε ορίσει ότι θα διαθέτει η ακαδημία και του τρόπου που θα τα διασφαλίσουμε, αποτελεί και όσα θα καταγράψουμε στην πρωταρχική ανάλυση που θα αναπτύξουμε. Τα αδύναμα σημεία προκύπτουν από την εξέταση του περιβάλλοντος και των ανταγωνιστών και τον εντοπισμό κάποιων ιδιαίτερων χαρακτηριστικών τα οποία εμείς δεν διαθέτουμε προς το παρόν και ίσως να μην μπορούμε ούτε στο μέλλον να τα βελτιώσουμε.

Δυνατότητες

Όπως αναφέρθηκε και νωρίτερα ένας από τους πιο σημαντικούς εσωτερικούς παράγοντες είναι οι άνθρωποι της ομάδας. Για την ακαδημία ποδοσφαίρου η στελέχωση του προσωπικού και των προπονητικών ομάδων, με διπλωματούχους συνεργάτες αποτελεί βασική επιδίωξη. Εκτός από τους προπονητές, και τα μέλη της διοίκησης και οι υπεύθυνοι της ακαδημίας πρέπει να είναι άρτια καταρτισμένοι μέσα από αντίστοιχες σπουδές πάνω στο αντικείμενο της διοίκησης και οργάνωσης αθλητισμού. Είναι γεγονός πως σε πολλές περιπτώσεις συναντάμε διοικητικά μέλη που δεν κατέχουν κάποια γνώση του αντικειμένου, αλλά είναι μέλη της διοίκησης είτε γιατί ασχολούνται πολλά χρόνια με τον σύλλογο, είτε γιατί χρηματοδοτούν τις προσπάθειες και θεωρούνται κατάλληλοι για αυτές τις θέσεις. Πολλές φορές η εμπειρία των ατόμων αυτών σε συνδυασμό με την αγάπη τους για την ομάδα είναι σημαντική για την δημιουργία καλού κλίματος στον σύλλογο. Δεν είναι κακό η ομάδα να πλαισιώνεται από τέτοια άτομα όπου ο καθένας να έχει μια διακριτή θέση με ορισμένα καθήκοντα και υποχρεώσεις ώστε να λειτουργεί ομαλά ο σύλλογος. Για την επίτευξη όμως των στόχων θα πρέπει να στις θέσεις λήψεως καίριων αποφάσεων να τοποθετούνται άτομα με αμερόληπτη κρίση και τις απαραίτητες γνώσεις.

Πλεονέκτημα της ακαδημίας είναι η στελέχωση των θέσεων του προπονητή, με άτομα που εκτός από πιστοποιημένες ποδοσφαιρικές γνώσεις, είναι ικανοί να διαπαιδαγωγήσουν τους/τις νεαρούς/νεαρές ποδοσφαιριστές, να τους μνήσουν στο αθλητικό ιδεώδες και να τους γνωρίσουν με έννοιες όπως η ευγενής άμιλλα, ο σεβασμός για τον συμπαίκτη αλλά και τον αντίπαλο. Μετά την επιλογή και στελέχωση της ομάδας των προπονητών με βάση τις προπονητικές τους ικανότητες, οι επιλεγθέντες θα παρακολουθούν ένα κύκλο σεμιναρίων ώστε να επιβεβαιωθεί η εξοικείωση τους με παιδιά κυρίως ηλικίας μέχρι 10 ετών.

Ένα δυνατό στοιχείο μεγάλης σημασίας είναι η καλή φήμη για τις υπηρεσίες που προσφέρει σε γονείς και νεαρούς αθλητές. Σίγουρα η δημιουργία φήμης απέναντι σε ανταγωνιστές που έχουν μεγαλύτερη εμπειρία στο χώρο δεν είναι εύκολο όμως αυτό χτίζεται μέσα από συλλογικές στοχευόμενες ενέργειες και με υπομονή. Η φήμη μπορεί να δημιουργηθεί από το τρόπο λειτουργίας μιας ομάδας, την οργάνωση, τον βαθμό ενδιαφέροντος για την ύπαρξη κλίματος “οικογένειας” και όχι μια απλή πελατειακή σχέση. Όσο σημαντική είναι η δημιουργία της άλλο τόσο είναι και η διατήρηση της στο πέρασμα των χρόνων.

Τέλος, σημαντικό πλεονέκτημα έναντι πολλών ανταγωνιστών είναι ότι η ομάδα διαθέτει ιδιωτικές εγκαταστάσεις και δεν εξαρτάται από το πρόγραμμα των δημόσιων εγκαταστάσεων στην περιοχή, στο οποίο στριμώχνονται δύο και τρεις σύλλογοι με πολλά τμήματα. Έτσι είναι ανεξάρτητη ως προς την δημιουργία του προγράμματος προπονήσεων, την διοργάνωση αθλητικών εκδηλώσεων και τουρνουά και την πραγματοποίηση ατομικών προπονήσεων επιπρόσθετα στις προκαθορισμένες υποχρεώσεις των αθλητών. Θα είναι η μοναδική ομάδα που αξιοποιεί το συγκεκριμένο γήπεδο κάτι που στην χώρα μας και συγκεκριμένα σε μεγάλα αστικά κέντρα όπως η Αθήνα. Η ιδιοκτησία ενός γηπέδου με τις κατάλληλες υποδομές, προσφέρει τη δυνατότητα προσαρμογής των υπηρεσιών με βάση τις ανάγκες του συλλόγου αλλά το σημαντικότερο των γονιών-πελατών που εμπιστεύονται τα παιδιά τους στην ακαδημία.

Αδυναμίες

Η δημιουργία μιας ακαδημίας από την αρχή, από νέα άτομα που διαθέτουν την κατάλληλη γνώση δεν εγγυάται την επιτυχία. Η τεχνογνωσία που κατέχει το διοικητικό προσωπικό δεν το κάνει αυτομάτως και έτοιμο να ανταπεξέλθει σε δυσκολίες που μπορούν να παρουσιαστούν. Υπάρχει ο κίνδυνος οι φορές αυτές που τα μέλη θα υποπέσουν σε διοικητικά λάθη και σε οργανωτικές αστοχίες να είναι αρκετές εξαιτίας της έλλειψης εμπειρίας και λάθος οργάνωσης, παρασυρόμενοι από την επιθυμία να επιτύχουν το γρηγορότερο τους βραχυπρόθεσμους στόχους .

Παρόλο που η ομάδα μπορεί να κατέχει ιδιόκτητο γήπεδο σε μια περιοχή όπως το Χαλάνδρι (όπως έχουμε ορίσει σαν μια περιοχή ευκαιρίας για δημιουργία της ακαδημίας) αυτό ελλοχεύει προβλήματα. Μια σημαντική αδυναμία , που σίγουρα θα την συναντήσουμε και σε άλλες περιοχές της Αθήνας (δυτικές συνοικίες, κέντρο Αθήνα κλπ.) είναι ότι πρόκειται για πυκνοκατοικημένες περιοχές. Πιο συγκεκριμένα, την σημερινή εποχή πολλά

γήπεδα βρίσκονται ανάμεσα σε κατοικίες, σχολεία, μαγαζιά και αυτό πολλές φορές δημιουργεί προβλήματα με τους κατοίκους, για την ηχορύπανση που προκαλείται από τις φωνές των παιδιών και τις σφυρίχτρες κατά τη διάρκεια της άθλησης, της τήρηση του ωραρίου ησυχίας κάτι που περιορίζει τον διαθέσιμο χρόνο για προγραμματισμό των προπονήσεων. Επίσης στην παροχή ενός ολοκληρωμένου πακέτου η δυσκολία εύρεσης θέσεων στάθμευσης θα αποτελέσει σίγουρα πρόβλημα και αυτό θα πρέπει να προβλεφθεί από τους υπεύθυνους κατά την φάση ανοικοδόμησης των εγκαταστάσεων.

Ένα ακόμα αδύναμο σημείο κατά την φάση δημιουργίας της εξεταζόμενης ακαδημίας είναι η τοποθέτηση της μέσα σε ένα πολύ ανταγωνιστικό περιβάλλον. Πιο συγκεκριμένα, απαιτεί πολύ χρόνο και προσπάθεια για να εδραιωθεί η ακαδημία μέσα στο υπάρχον κενό της αγοράς που έχει σε προηγούμενο στάδιο εντοπίσει. Τόσο το δίκτυο πελατών όσο και το δίκτυο επικοινωνίας με τους ενδιαφερόμενους απαιτεί συνεχή ενασχόληση από ένα ή και περισσότερα στελέχη, που όχι μόνο ακολουθούν την θεωρία και την κάνουν πράξη αλλά διαθέτουν και αξιόλογες επικοινωνιακές ικανότητες, κάτι το οποίο είναι δύσκολο να διδαχθεί.

Εξωτερικό περιβάλλον (Ευκαιρίες και απειλές για την ακαδημία)

Οι εξωτερικές μεταβολές δημιουργούν ευκαιρίες, τις οποίες οι οργανισμοί που διακρίνονται από σωστή διαχείριση, η οποία βασίζεται στις αρχές που έχουμε αναπτύξει παραπάνω, μπορούν να τις αδράξουν. Αντίθετα, οι απειλές μπορεί να είναι ασήμαντες κάποιες φορές, όμως πρέπει να τονίσουμε ότι κάποιες είναι ικανές να καταστρέψουν μια επιχειρηματική ενέργεια. Σε αυτήν την περίπτωση, οι μεταβολές στις οποίες εμπλέκονται οργανισμοί και άτομα που ασκούν επιρροή άμεσα τον οργανισμό μπορεί να έχουν σημαντικές επιπτώσεις.

Ευκαιρίες

Μια σημαντική ευκαιρία διαφοροποίησης από το περιβάλλον ανταγωνισμού, είναι η εξέλιξη συνεργασίας με μεγάλες ακαδημίες του εξωτερικού και η δημιουργία δικτύου παιχτών στην Ελλάδα. Αυτό δεν είναι τόσο εύκολο αλλά μπορεί να ξεκινήσει σταδιακά. Η συμπλήρωση όλων των θέσεων της ακαδημίας με άτομα που προέρχονται από το χώρο του αθλητισμού και της αντίστοιχης πανεπιστημιακής εκπαίδευσης, αυτόματα δημιουργεί πρόσβαση σε ένα ευρύ δίκτυο αντίστοιχων ατόμων που απασχολούνται σε άλλα σωματεία. Έτσι λοιπόν χτίζεται πλαίσιο επικοινωνίας που έχει δυνατότητες να διευρύνει κατά πολύ τα όρια του. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο λοιπόν, η διοργάνωση ενός τουρνουά στο γήπεδο και η

φιλοξενία διαφόρων ομάδων με στόχο την δημιουργία καλών σχέσεων για μελλοντική συνεργασία, την ανταλλαγή απόψεων και την παρακολούθηση ταλέντων δεν είναι ακατόρθωτο.

Άλλη μία σημαντική ευκαιρία απέναντι στους ανταγωνιστές είναι η δυνατότητα αξιοποίησης των νέων εγκαταστάσεων του συλλόγου και τα εξελιγμένα προπονητικά εργαλεία που διαθέτει (ειδικός εξοπλισμός καταγραφής των επιδόσεων των παιχτών, προηγμένα προπονητικά εργαλεία για τις ασκήσεις κατά την διάρκεια προπόνησης κλπ.). Αυτό δίνει μια ευκαιρία στον σύλλογο να ξεχωρίσει απέναντι στους υπόλοιπους συλλόγους της περιοχής, πολλοί από τους οποίους έχουν σοβαρές ελλείψεις σε προπονητικό υλικό. Η τεχνολογία και τα νέα μέσα από μόνα τους αποτελούν πόλο έλξης νέων πελατών, στους οποίους μπορεί αν γίνει παρουσίαση και επεξήγηση της χρησιμότητας τους, ώστε αμέσως να αναγνωρίσουν το πλεονέκτημα που γίνεται η χρήση τους.

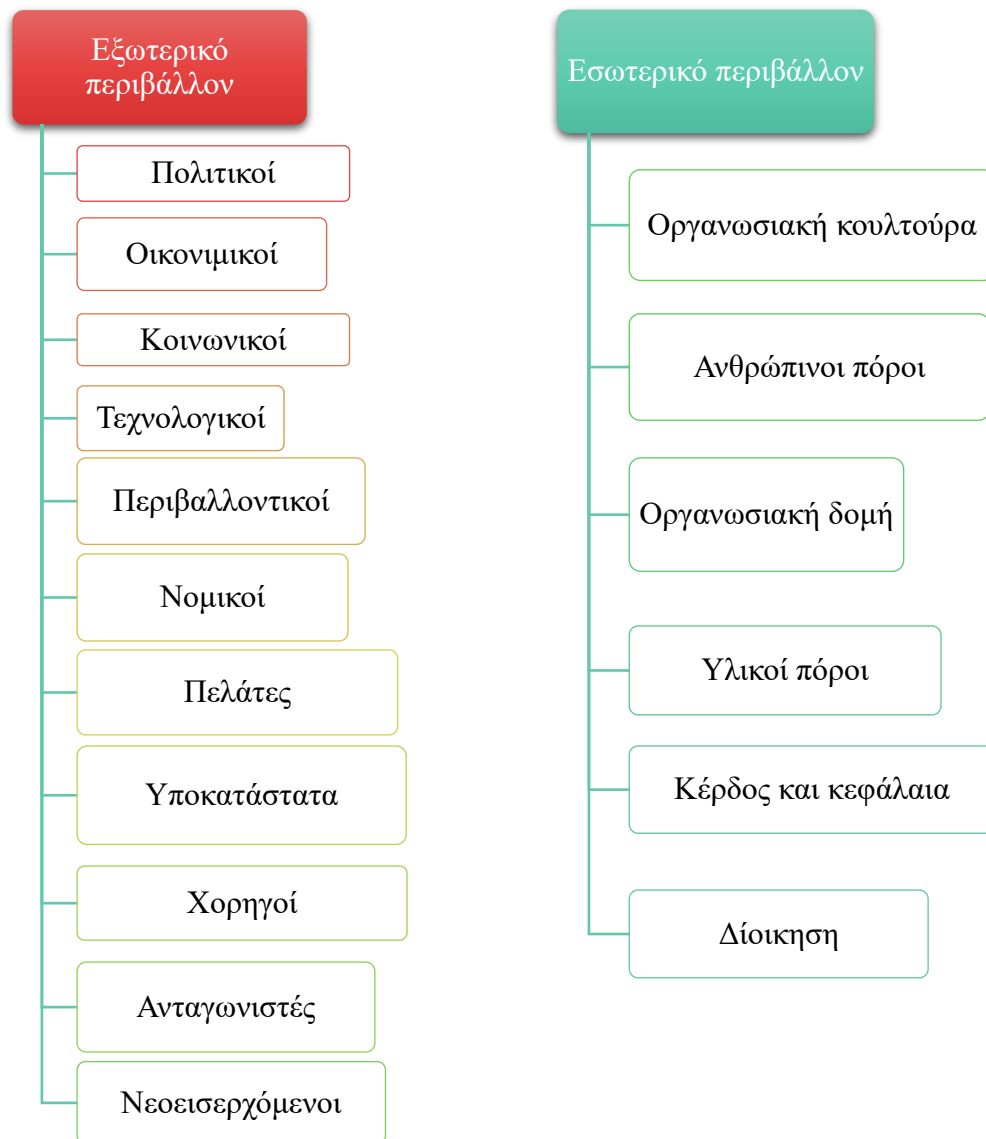
Ευκαιρία που πρέπει να εκμεταλλευτεί ο σύλλογος είναι η δύναμη της τεχνολογίας και πιο συγκεκριμένα τα μέσα δικτύωσης που πλέον χρησιμοποιούν όλοι ανεξαρτήτου ηλικίας. Τα κόστος αυτού του είδους προβολής και προώθησης είναι ελάχιστο, με σημαντικό πλεονέκτημα ότι η διαφήμιση απευθύνεται σε όλους από πολύ μικρή ηλικία. Σκοπός είναι να διαδοθεί η καλή φήμη και να ακολουθείται από την προβολή των δραστηριοτήτων της ακαδημίας, της σωστής οργάνωσης και της φιλοσοφίας ώστε να σε προσελκύονται όλο και περισσότερα νέα παιδιά στην ομάδα.

Απειλές

Σημαντική και κυριότερη απειλή για μια νεοσύστατη ακαδημία ποδοσφαίρου είναι το περιβάλλον ανταγωνισμού που θα συναντήσει και οι εδραιωμένες θέσεις των υπάρχων ανταγωνιστών. Αναλυτικότερα, το μερίδιο που έχουν καταλάβει και την συντονισμένη προσπάθεια που χρειάζεται η νέα ακαδημία για μια δυναμική “είσοδο” ώστε να εδραιωθεί σύντομα στο ποδοσφαιρικό χώρο της ευρύτερης περιοχής. Τα δυνατά της σημεία θα προσελκύσουν σίγουρα νέους πελάτες, η αλλαγή της πίστης όμως των υπόλοιπων στους άλλους συλλόγους της περιοχής είναι ένα δύσκολο στοίχημα που προσπαθεί να κερδίσει η ακαδημία.

Επιπρόσθετη απειλή, των τελευταίων χρόνων είναι η συνεχής εμφάνιση διάφορων παγκόσμιων κρίσεων. Για παράδειγμα, μια πανδημία, η οποία θα επιφέρει προβλήματα διεξαγωγής όλων των αθλητικών δραστηριοτήτων και αποχή των θεατών από τα γήπεδα, θα έχει ως αποτέλεσμα οικονομική ζημία σε όλους τους συλλόγους. Σίγουρα αυτό είναι ένας

νέος κίνδυνος που δεν υπήρχε στο προσκήνιο αλλά πλέον έχει επιφέρει μία νέα τάξη πραγμάτων. Σε συνδυασμό με την οικονομική κρίση που βιώνουμε η οποία τείνει να ενταθεί με τις πρόσφατες εξελίξεις, η αύξηση του πληθωρισμού και η ακρίβεια που αυξάνεται, εντείνει το άγχος και την αβεβαιότητα στην κοινωνία μας. Καθώς μεγάλο ποσοστό των πελατών στην αγορά στόχο μας επηρεάζονται άμεσα από αυτές τις αλλαγές και δεν μπορούν να προσφέρουν το κάτι παραπάνω στα παιδιά τους. Αυτό εγκυμονεί τον κίνδυνο μείωσης των εγγραφών συνεπώς και των κερδών, με αποτέλεσμα να μην μπορεί η ακαδημία να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις της και τελικά να απειλείται η βιωσιμότητά της.



Εικόνα 6. Παράγοντες εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος ακαδημίας

Σύνοψη της στρατηγικής της ακαδημίας

Ανάπτυξη ακαδημίας

Στόχος: Μέχρι το 2024 η ακαδημία μας να υιοθετήσει το μοντέλο σύγχρονων ακαδημιών, σωστά να είναι δομημένη και κατάλληλα οργανωμένη, για να βρίσκεται στην καταλληλότερη θέση και να μπορέσει να υλοποιήσει όσο πιο αποτελεσματικά τους Στρατηγικούς της στόχους.

Ενέργειες:

- ✓ Διασφάλιση πως το οργανόγραμμα της ακαδημίας έχει δομηθεί κατάλληλα, έτσι ώστε μαζί με τα νέα άτομα που θα πλαισιώσουν το ανθρώπινο δυναμικό, την εμπειρία και τη σταθερότητα της διοίκησης, η ακαδημία να είναι σε θέση να υλοποιήσει αυτό το φιλόδοξο σχέδιο.
- ✓ Σαφείς ρόλους / ευθύνες / περιγραφή θέσεων εργασίας ανά τμήμα / κίνητρα / στόχους / team building.
- ✓ Να ενθαρρύνουμε το προσωπικό μας να αναπτύξει τις απαραίτητες δεξιότητες και γνώσεις μέσω συμμετοχής του σε διάφορα σεμινάρια της ομοσπονδίας.
- ✓ Να ετοιμάσουμε συγκεκριμένα πλάνα ανά τμήμα (υπό-στρατηγικές) όπου απαιτείται, έτσι ώστε να συμβάλουν στην επίτευξη του γενικού στρατηγικού σχεδίου π.χ. στρατηγική μάρκετινγκ, επικοινωνιακή στρατηγική.
- ✓ Σωστή διακυβέρνηση
- ✓ Διατήρηση των σωστών κανόνων στο ποδόσφαιρο
- ✓ Γρήγορη και αποτελεσματική διαδικασία λήψης αποφάσεων
- ✓ Εφαρμογή των κανόνων με συνέπεια και διαφάνεια

Πρόγραμμα εκπαίδευσης ακαδημιών

Το εκπαιδευτικό αυτό πρόγραμμα θα πρέπει να περιλαμβάνει/καλύπτει τουλάχιστον τα πιο κάτω:

- ✓ Στόχοι και φιλοσοφία του προγράμματος ανάπτυξης και εκπαίδευσης νέων.
- ✓ Οργάνωση των τμημάτων (οργανόγραμμα των ομάδων, εμπλεκόμενα άτομα, σχέση που υπάρχει με το σωματείο, ομάδες νέων κ.λπ.).
- ✓ Προσωπικό που να κατέχει τα απαιτούμενα προσόντα (τεχνική ηγεσία, ιατρικό και διοικητικό προσωπικό, προπονητές).
- ✓ Κατάλληλες εγκαταστάσεις για την ακαδημία (γήπεδα προπονήσεων, γήπεδα για επίσημους αγώνες, χώρος αποδυτηρίων, αίθουσα προβολών-video analysis κ.λπ.).
- ✓ Οικονομικοί πόροι (διαθέσιμο εισόδημα, εισφορές από το Σωματείο, τους αθλητές, οικονομική στήριξη από την τοπική κοινωνία κ.λπ.).
- ✓ Πρόγραμμα εκπαίδευσης ποδοσφαίρου των ομάδων νέων με βάση τις διάφορες κατηγορίες ηλικιών (στρατηγική, τεχνική, τακτική, ποδοσφαιρικές και φυσικές ικανότητες κ.λπ.).
- ✓ Εκπαιδευτικά προγράμματα σε άλλους σημαντικούς πυλώνες όπως κανόνες του παιχνιδιού, αναβολικές ουσίες, ενάντια στον ρατσισμό και ακεραιότητα.
- ✓ Ιατροφαρμακευτική υποστήριξη για τους νέους ποδοσφαιριστές (συμπεριλαμβανομένων ιατρικών εξετάσεων).
- ✓ Διαδικασία αξιολόγησης και ανατροφοδότησης του προγράμματος συγκρίνοντας τα αποτελέσματα με τους στόχους που έχουν τεθεί λαμβάνοντας υπόψη και τις γνώμες των παιδιών (αξιολόγηση μέσω ερωτηματολογίων κάθε 4μηνο)
- ✓ Εγκυρότητα του προγράμματος με ισχύ τουλάχιστον 2 χρόνια και μέγιστο 5 χρόνια.

Επίσης το Σωματείο οφείλει να διασφαλίζει ότι ο κάθε νέος ποδοσφαιριστής που εντάσσεται στο πρόγραμμα ανάπτυξης και εκπαίδευσης θα έχει τη δυνατότητα να παρακολουθεί την υποχρεωτική σχολική εκπαίδευση όπως καθορίζεται από το Υπουργείο

Παιδείας καθώς και η ίδια ομάδα να ενθαρρύνει και να επικροτεί τις καλές επιδόσεις στο σχολείο .

Ομάδες μικρών ηλικιών

Είναι μέγιστης σημασίας να επενδύσουμε στην ανάπτυξη των ομάδων σε μικρές ηλικίες. Για το λόγο αυτό επιθυμούμε όπως έχουμε διαφορετικό πλάνο και προσέγγιση για κάθε ηλικία έχοντας ξεκάθαρους και συγκεκριμένους στόχους για την καθεμία (Κ6, Κ7-8, Κ9-10, Κ11-12, Κ13-14, Κ15-16, Κ17-18). Οι οποίοι μακροπρόθεσμα συνδυάζονται με κοινό στόχο την συμμετοχή των νεαρών ποδοσφαιριστών στην αντρική ομάδα ή την μεταγραφή τους σε ομάδα ανωτέρου επιπέδου. Παρακάτω παρουσιάζεται εν συντομία η κοινή στρατηγική που ακολουθείται σε όλα τα τμήματα. Στα μικρότερα τμήματα στόχος είναι η εξοικείωση των μικρών παιδιών, με την έννοια του αθλητισμού και του ποδοσφαίρου, αλλά και με αυτή της συμμετοχής σε μία ομάδα.

Τμήματα Κ6 – Κ18

- ✓ Συνεργασία με τους προπονητές των τμημάτων έτσι ώστε να δίνεται έμφαση στα οφέλη (κοινωνικά, εκπαιδευτικά, υγείας) που έχουν τα παιδιά που παίζουν ποδόσφαιρο στις μικρές ηλικίες χωρίς ανταγωνισμό.
- ✓ Συνεργασία με δήμους και κοινότητες για την προώθηση του αθλητισμού
- ✓ Συνεχόμενη παρακολούθηση των τμημάτων όπου σε συνεργασία με τους προπονητές θα αξιολογείται η διαδικασία των προπονήσεων βάση των προτύπων που έχουν τεθεί στην έναρξη του προγράμματος και θα προβαίνουμε σε ανάλογες πιθανές αλλαγές.
- ✓ Διασφάλιση πως οι προπονητές διδάσκουν το ποδόσφαιρο βάση των αρχών του αθλήματος χωρίς να υπερτονίζεται η αξία της νίκης ειδικά στις μικρότερες ηλικίες π.χ. silent coaching,

Αύξηση συμμετοχής

Αύξηση της συμμετοχής των ποδοσφαιριστών από παιδιά που προέρχονται από την ακαδημία του συλλόγου της ομάδας στο ανδρικό πρωτάθλημα της.

Στόχος: Μέχρι το 2024 να αυξήσουμε τη συμμετοχή των αθλητών της ακαδημίας μας που παίζουν ποδόσφαιρο στο 6% του πληθυσμού μας, αυτό ισοδυναμεί σε 8,4 άτομα.

Στρατηγική τιμολόγησης

Η δημιουργία σωστής στρατηγικής τιμολόγησης είναι πολύ σημαντική προκειμένου να μεγιστοποιήσουμε την προσέλευση των αθλητών και να αυξήσουμε τα έσοδά μας. Έχοντας αυτό κατά νου, είναι σημαντικό να σχεδιαστεί προσεκτικά η στρατηγική, η οποία από τη μια να μπορεί να εφαρμοστεί εύκολα και από την άλλη να προσφέρει όσον το δυνατόν πιο ελκυστικά πακέτα προς τους αθλητές εξασφαλίζοντας την ευημερία της ακαδημίας και διασφαλίζοντας το επίπεδο της ποιότητας των υπηρεσιών της.

Βελτίωση υποδομών

Ανάπτυξη των υποδομών και των ποδοσφαιρικών γηπέδων τα οποία θα ικανοποιούν τις ανάγκες των αθλητών και των γονέων και θα εξασφαλίζεται ένα πλάνο μακροπρόθεσμων σχεδίων για συντήρηση αυτών. Θα εξετάσουμε κατά πόσο μπορούμε να έχουμε κριτήρια αξιολόγησης γηπέδων έτσι ώστε να ικανοποιούν τις ανάγκες και απαιτήσεις των αθλητών.

Επικοινωνία & Branding

Στοχεύουμε στην:

- ✓ Δημιουργία επικοινωνιακής στρατηγικής έτσι ώστε να προσελκύσουμε κόσμο
- ✓ Αυξημένη παρουσία της ομάδας στα κοινωνικά δίκτυα και στα τοπικά μέσα ενημέρωσης
- ✓ Υιοθέτηση κινήτρων και συνεργασία με τα εμπλεκόμενα μέρη.
- ✓ Δημιουργία οικονομικών κινήτρων στους γονείς για να αυξήσουν τη συμμετοχή των παιδιών/αθλητών.

Μέθοδοι παρακολούθησης και ελέγχου

Η διαδικασία ελέγχου του στρατηγικού σχεδιασμού είναι μία σημαντική λειτουργία από την διοίκηση της ακαδημίας όπου ορίζονται σημαντικές προδιαγραφές και μέσω της

μέτρησης της προόδου και των αποτελεσμάτων της υλοποίησης του σχεδίου εντοπίζονται οι αποκλίσεις από τον αρχικό στόχο. Ουσιαστικά αποτελείται από τα εξής στάδια ελέγχου :

- ✓ Προσδιορισμός στόχων και αποτελεσμάτων
- ✓ Δημιουργία συστημάτων μέτρησης και παρακολούθησης αποτελεσμάτων
- ✓ Σύγκριση και αξιολόγηση των πραγματικών αποτελεσμάτων με βάση του στόχους που έχουμε θέσει
- ✓ Λήψη απόφασης για διορθωτικές κινήσεις εφόσον είναι αναγκαίο και υπάρχουν αποκλίσεις από τους στόχους που έχουμε θέσει. Αρκετές φορές ο έλεγχος επικεντρώνεται σε συγκεκριμένες στρατηγικές περιοχές που ενδιαφέρουν περισσότερο την Ακαδημία μας (Κριτήρια απόκτησης, Πρόσθεση προϊόντος, Εξάλειψη προϊόντος και Κατανομή πόρων)

Για να μετρηθούν όλα τα παραπάνω και για να μπορέσουμε να τα ελέγξουμε τα απαιτούμενα ζητούμενα πρέπει να λάβουμε υπόψη κάποια σημαντικά δεδομένα. Τα δεδομένα είναι οι πωλήσεις, στην περίπτωση μας είναι οι εγγραφές νέων μελών-παιχτών, τα κέρδη που φέρνουν οι μηνιαίες συνδρομές , τα μερίδια αγοράς απέναντι στους ανταγωνιστές μας και η κερδοφορία. Επιπλέον, εξίσου σημαντικό είναι η αναγνωρισιμότητα του ονόματος (brand name) της ακαδημίας στην ευρύτερη περιοχή, η στάση των γονιών που έχουν τα παιδιά τους στην ομάδα (περήφανοι που χρησιμοποιούν τις υπηρεσίες μας) και ο βαθμός επανάληψης της χρήσης των υπηρεσιών μας. Για παράδειγμα, την επόμενη χρονιά πόσοι γονείς θα ανανεώσουν τις εγγραφές των παιδιών τους στην ακαδημία και θα δείξουν πίστη και αφοσίωση στις υπηρεσίες που τους προσφέρουμε.

Επιπρόσθετα, λαμβάνουμε υπόψη την ικανοποίηση του πελάτη - γονέα για τις υπηρεσίες που λαμβάνει με βάση τα χρήματα που πληρώνει στην ακαδημία, την πιστότητα του πελάτη και τέλος την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας διαφήμισης και μερίδιο φωνής στο περιβάλλον ανταγωνισμού.

Παρακάτω παρουσιάζεται ένας ενδεικτικός πίνακας βασικών και εύκολα μετρήσιμων δεικτών απόδοσης.

Σκοπός	Δείκτης Απόδοσης
Αύξηση της ποιότητας των προγραμμάτων	<ul style="list-style-type: none"> • Αριθμός μεταγραφών των παικτών μας σε υψηλότερο επίπεδο • Βελτίωση του επιπέδου των ποδοσφαιριστών αντάξιο των αντίστοιχων σε ακαδημίες του εξωτερικού • Κατάκτηση τίτλων από την συμμετοχή σε πρωταθλήματα και τουρνουά
Βελτίωση των εγκαταστάσεων σύμφωνα με τα εθνικά πρότυπα	<ul style="list-style-type: none"> • Ελάχιστη ανάγκη για περαιτέρω συντήρηση των εγκαταστάσεων πέρα της προγραμματισμένης • Κρατική πιστοποίηση των εγκαταστάσεων σύμφωνα με τα πρότυπα
Αύξηση μελών	<ul style="list-style-type: none"> • Αύξηση μηνιαίων συνδρομών κάθε χρόνο • Αύξηση πώλησης εισιτηρίων και καρτών διαρκείας • Αύξηση πωλήσεων διαφημιστικών προϊόντων της ομάδας (ρουχισμός, μπρελόκ, καπέλα κ.λπ.)
Αύξηση των εσόδων από χορηγίες	<ul style="list-style-type: none"> • Προσέλκυση νέων χορηγών • Αύξηση των κεφαλαίων που διαθέτουν οι ήδη υπάρχοντες • Συμμετοχή σε κρατικά και τοπικά προγράμματα επιχορήγησης

Πίνακας 3. Βασικοί δείκτες απόδοσης σε μια ακαδημία ποδοσφαίρου,

Η διαδικασία παρακολούθησης και ελέγχου πρέπει να γίνεται σε τακτά χρονικά διαστήματα και με βάση σύγκρισης τους δείκτες που θα επιλέξουν οι μάνατζερ. Το να προσπεράσουν αυτό το βήμα ή να μην είναι προσεκτικοί κατά την διαδικασία ελέγχου αγνοώντας σημαντικά σήματα που παρουσιάζουν διεύρυνση του χάσματος μεταξύ της πραγματικότητας και των επιδιωκόμενων στόχων, μπορεί να αποβεί μοιραίο για το μέλλον της ομάδας.

Οικονομικά στοιχεία της ακαδημίας

Σημαντικό κεφάλαιο στην λειτουργία και στην οργάνωση της ακαδημίας ποδοσφαίρου είναι η ανάλυση της Κατάστασης Αποτελεσμάτων Χρήσης. Αυτό γίνεται μέσα από μία έκθεση όπου αναλύονται πληροφορίες και δεδομένα για τα έσοδα, τα έξοδα και τις ζημιές του συλλόγου σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Παράλληλα, σημαντικό είναι όπως έχουμε αναλύσει σε παραπάνω κεφάλαια η πρόβλεψη των προαναφερθέντων πληροφοριών για τα επόμενα τρία χρόνια λειτουργίας του συλλόγου. Παρακάτω παρουσιάζεται η ανάλυση των δεδομένων που έχουμε συλλέξει για το πρώτο χρόνο της ακαδημίας και χωρίζεται σε δύο

μέρη, στα έσοδα και τα έξοδα. Σημαντική παρατήρηση για τα δεδομένα που θα παρουσιαστούν είναι ότι η τιμολόγηση και η πρόβλεψη της οικονομικής κατάστασης του συλλόγου για τα πρώτα 3 έτη λειτουργίας έχει γίνει βάσει εκτίμησης της τωρινής κατάστασης, τόσο σε οικονομικό επίπεδο όσο και σε κοινωνικοπολιτικό.

1^{ος} έτος λειτουργίας

Έσοδα

Το πρώτο έτος η ακαδημία προβλέπεται να ξεκινήσει με αρχικό κεφάλαιο της τάξεως των 65.000 ευρώ από τα Διοικητικά μέλη, που αφορά το κόστος κατασκευής των γηπέδων και των περιμετρικών εγκαταστάσεων που βάσει των τιμών της αγοράς προβλέπεται να φτάσει τα 50.000 ευρώ. Ύστερα από εκτίμηση των δημογραφικών χαρακτηριστικών της περιοχής εκτιμούμε πως οι πρώτες εγγραφές παιδιών θα φτάσουν τις 70 επομένως και τα πρώτα έσοδα τα 4.200 ευρώ. Επιπλέον, οι μηνιαίες συνδρομές 35 ευρώ ανά μέλος για 10 μήνες καθώς και αγορά προϊόντων της ομάδας όπως ρουχισμός, το οποίο θα αυξήσει τα ετήσια έσοδα το κοντά στα 2000 ευρώ. Ακόμα στην αρχή της χρονιάς οι χορηγίες από επιχειρήσεις και ανθρώπους της περιοχής αγγίζουν τα 1,000 ευρώ, ενώ παράλληλα η ένταξη σε διάφορα Κρατικά προγράμματα για τον ερασιτεχνικό αθλητισμό θα αποφέρουν 1.500 ευρώ. Επιπρόσθετα, κάθε χρόνο γίνονται διάφορες εκδηλώσεις και λοταρίες που επιφέρουν στην ομάδα επιπλέον 4,000 ευρώ. Τέλος, σημαντικό έσοδο για την ομάδα είναι η ενοικίαση του χώρου του αναψυκτήριου με ετήσια μίσθωση που επιφέρει κοντά στα 6.000 ευρώ. Ακολουθεί αναλυτικά πίνακας με τα έσοδα του 1^{ου} χρόνου λειτουργίας του συλλόγου.

ΕΓΓΡΑΦΕΣ	60 ευρώ εγγραφή / 70 παιδιά	4.200 ευρώ/χρόνο
ΜΗΝΙΑΙΕΣ ΣΥΝΔΡΟΜΕΣ	35 ευρώ το μήνα/μέλος για 10 μήνες	24.500 ευρώ/χρόνο
ΑΓΟΡΑ ΡΟΥΧΙΣΜΟΥ ΑΠΟ ΤΗΝ ΜΠΟΥΤΙΚ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ		2.000 ευρώ/χρόνο
ΧΟΡΗΓΙΕΣ		1.000 ευρώ από επιχειρήσεις και τρίτους /χρόνο
ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΕΠΙΔΟΤΗΣΕΙΣ		1.500 ευρώ επιδότηση από το δήμο/χρόνο
ΛΟΤΑΡΙΕΣ- ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΕΙΣ ΣΥΛΛΟΓΟΥ		4.000 ευρώ /χρόνο
ΕΤΗΣΙΑ ΕΝΟΙΚΙΑΣΕΙ ΤΟΥ ΑΝΑΨΥΚΤΗΡΙΟΥ ΤΟΥ ΓΗΠΕΔΟΥ	500 ευρώ το μήνα ενοίκιο /12 μήνες)	6.000 ευρώ /χρόνο
ΣΥΝΟΛΟ ΕΣΟΔΩΝ		43.200 ευρώ

Πίνακας 4. Έσοδα 1^{ου} έτους

Εξοδα

Όπως αναφέραμε παραπάνω για το πρώτο χρόνο λειτουργίας πέρα από έσοδα και το αρχικό κεφάλαιο που έβαλε το Δ.Σ για την έναρξη της λειτουργίας του συλλόγου, ακολουθεί και μια σειρά από έξοδα που πρέπει να υπολογιστούν ώστε να υπάρχει σωστή και ομαλή διαχείριση στα οικονομικά του συλλόγου. Τα περισσότερα από αυτά τα έξοδα έχουν υπολογιστεί κατά τον καταρτισμό του πλάνου για την υλοποίηση και την δημιουργία της ακαδημίας. Αρχικά όπως αναφέραμε και παραπάνω βασικό έξοδο είναι το κόστος ανέγερσης των εγκαταστάσεων. Επιπλέον μπορούμε να προβλέψουμε και να υπολογισμούς τους μισθούς ανά μήνα για το προσωπικό (προπονητές , γραμματεία , επιπλέον εργαζόμενοι στον σύλλογο) καθώς και τα έξοδα για την ασφάλιση των εργαζομένων, καθώς από το 2021 βάσει νόμου δηλώνονται κανονικά. Επιπλέον, θα χρειαστεί να εξοπλίσουμε την ακαδημία με για τους ρουχισμό των αθλητές και τους προπονητών καθώς και με το απαραίτητο υλικό για τις προπονήσεις (εξοπλισμός προπόνησης, μπάλες κλπ.). Το κόστος για την αγορά των παραπάνω είναι στα 3000 ευρώ . Ακόμα, υπάρχουν τα Πάγια έξοδα του συλλόγου (ΔΕΗ, ΕΥΔΑΠ, τηλέφωνο) τα οποία υπολογίζονται 2.000 ευρώ το δίμηνο. Επιπρόσθετα , σημαντικό κόστος για το σύλλογο είναι η έκδοση δελτίων των αθλητών στην Ποδοσφαιρική ένωση της Αθήνας καθώς για κάθε δελτίο το κόστος αγγίζει τα 70 ευρώ. Τέλος, σημαντικό είναι να αναφέρουμε και τα έξοδα αγώνων όπως για παράδειγμα η πληρωμή των διαιτητών ή η ναύλωση Πούλμαν για αγώνες εκτός έδρας που το χρόνο αγγίζουν τα 4,000 ευρώ συνολικά. Παρακάτω παρουσιάζεται ο πίνακας εξόδων για το 1^ο χρόνο λειτουργίας της ακαδημίας ποδοσφαίρου.

ΜΙΣΘΟΛΟΓΙΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	<i>4 προπονητές για 10 μήνες / 8.000 ευρώ. 1 άτομο γραμματείας για 10 μήνες/ 3.800 ευρώ , λοιποί εργαζόμενοι για 10 μήνες / 4.000 ευρώ</i>	15.800 ευρώ/χρόνο
ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ ΑΚΑΔΗΜΙΑΣ	3.000 ευρώ/χρόνο	
ΠΑΓΙΑ ΕΞΟΔΑ	<i>2.000 ευρώ/ δίμηνο</i>	12.000 ευρώ /χρόνο
ΕΚΔΟΣΗ ΔΕΛΤΙΩΝ ΑΘΛΗΤΩΝ	<i>70 ευρώ / δελτίο</i>	2800 ευρώ/χρόνο
ΕΞΟΔΑ ΑΓΩΝΩΝ	4000 ευρώ /χρόνο	
ΣΥΝΟΛΟ ΕΞΟΔΩΝ	37.600 ευρώ	

Πίνακας 5. Έξοδα 1^ο έτους

Αφού αναλύσαμε τα έσοδα και τα έξοδα της πρώτης χρονιάς πρέπει να δούμε αν με βάση τα δεδομένα που έχουμε συλλέξει ο σύλλογος έχει ζημία ή κέρδος το πρώτο έτος λειτουργίας του. Τα έσοδα της πρώτης χρονιάς ανέρχονται 43.200 ευρώ και τα έξοδα 37.600 ευρώ. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα το πρώτο χρόνο η ακαδημία να έχει κέρδος **5.600 ευρώ**.

2^{ος} έτος λειτουργίας

Έσοδα

Με τον ίδιο τρόπο που συλλέξαμε τα δεδομένα για τα έσοδα της πρώτης χρονιάς το ίδιο πρέπει να συμβεί και για την δεύτερη χρονιά και να αναλύσουμε όλους τους παράγοντες. Το δεύτερο χρόνο λειτουργίας αναμένεται αύξηση στις εγγραφές του συλλόγου κοντά στα 10% . Με μία μέση εκτίμηση ο αριθμός θα αυξηθεί και θα φτάσει τα 77 παιδιά . Αυτό σημαίνει ότι οι επτά νέες εγγραφές θα αποφέρουν 420 ευρώ επιπλέον και συνολικά μια αύξηση στις συνδρομές ολόκληρου του έτος σε σχέση με το πρώτο χρόνο της τάξεως των 2.467 ευρώ. Τα υπόλοιπα έσοδα δεν έχουν μεταβληθεί και παραμένουν ως έχουν με το πρώτο χρόνο. Παρακάτω παρουσιάζεται ο πίνακας εσόδων του 2^{ου} έτους .

ΕΓΓΡΑΦΕΣ	60 ευρώ εγγραφή // 7 παιδιά	420 ευρώ/ χρόνο
ΜΗΝΙΑΙΕΣ ΣΥΝΔΡΟΜΕΣ	35 ευρώ το μήνα/μέλος για 10 μήνες	26.967 ευρώ/ χρόνο
ΑΓΟΡΑ ΡΟΥΧΙΣΜΟΥ ΑΠΟ ΤΗΝ ΜΠΟΥΤΙΚ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ	2.000 ευρώ/χρόνο	
ΧΟΡΗΓΙΕΣ	1.000 ευρώ από επιχειρήσεις και τρίτους /χρόνο	
ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΕΠΙΔΟΤΗΣΕΙΣ	1.500 ευρώ επιδότηση από το δήμο/χρόνο	
ΛΟΤΑΡΙΕΣ-ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΕΙΣ ΣΥΛΛΟΓΟΥ	4.000 ευρώ / χρόνο	
ΕΤΗΣΙΑ ΕΝΟΙΚΙΑΣΕΙ ΤΟΥ ΑΝΑΨΥΚΤΗΡΙΟΥ ΤΟΥ ΓΗΠΕΔΟΥ	500 ευρώ το μήνα ενοίκιο /12 μήνες)	6.000 ευρώ / χρόνο
ΣΥΝΟΛΟ ΕΣΟΔΩΝ	41.200 ευρώ	

Πίνακας 6. Έσοδα 2^{ου} έτους

Έξοδα

Στα έξοδα του δεύτερου χρόνου λειτουργίας θα πρέπει να αρχίσουμε να εστιάζουμε στην συντήρηση και διατήρηση του υλικού και των εγκαταστάσεων σε μια κατάσταση που θα εξασφαλίζει την ασφάλεια των παιδιών, των γονιών αλλά και των εργαζομένων. Μεγάλη έμφαση δίνει ο σύλλογος στην συντήρηση των εγκαταστάσεων γι' αυτό το λόγο θα δαπανήσει 1.200 ευρώ ετησίως για τον έλεγχο και διατήρηση των γηπέδων και του περιβάλλοντα χώρου σε άριστη κατάσταση. Επίσης, θα πρέπει να τονίσουμε ότι το νέο έτος η ακαδημία θα προσθέσει κάποιο επιπλέον εξοπλισμό κυρίως ρουχισμού για τα νέα παιδιά καθώς σκοπός είναι η διατήρηση του ήδη υπάρχοντος υλικού από την προηγούμενη χρονιά. Το κόστος για το επιπλέον υλικό φθάνει τα 800 ευρώ. Επιπρόσθετα, την δεύτερη χρονιά εκτιμάται η έκδοση 10 νέων δελτίων στην Ένωση Ποδοσφαιρικών Σωματείων Αθήνας με κόστος 70 ευρώ το ένα. Τέλος, οι μισθοδοσίες του προσωπικού, τα Πάγια έξοδα του συλλόγου και τα έξοδα αγώνων παραμένουν σταθερά χωρίς να έχει αλλάξει κάτι. Παρακάτω παρουσιάζεται ο πίνακας με τα έξοδα του 2^{ου} έτους.

ΜΙΣΘΟΛΟΓΙΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	<i>4 προπονητές για 10 μήνες / 8.000 ευρώ. 1 άτομο γραμματείας για 10 μήνες/ 3.800 ευρώ , λοιποί εργαζόμενοι για 10 μήνες / 4.000 ευρώ</i>	15.800 ευρώ/χρόνο
ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ ΑΚΑΔΗΜΙΑΣ	800 ευρώ/χρόνο	
ΠΑΓΙΑ ΕΞΟΔΑ	<i>2.000 ευρώ/ δίμηνο</i>	12.000 ευρώ /χρόνο
ΕΚΔΟΣΗ ΔΕΛΤΙΩΝ ΑΘΛΗΤΩΝ	<i>70 ευρώ / δελτίο</i>	700 ευρώ/χρόνο
ΕΞΟΔΑ ΑΓΩΝΩΝ	4.000 ευρώ /χρόνο	
ΣΥΝΤΗΡΗΣΗ ΕΓΚΑΤΑΣΤΕΩΝ	1.200 ευρώ/ χρόνο	
ΣΥΝΟΛΟ ΕΞΟΔΩΝ	34.500 ευρώ	

Πίνακας 7. Έξοδα 2^{ου} έτους

Αφού αναλύσαμε τα έσοδα και τα έξοδα της πρώτης χρονιάς πρέπει να δούμε αν με βάση τα δεδομένα που έχουμε συλλέξει ο σύλλογος έχει ζημία ή κέρδος το δεύτερο έτος λειτουργίας του. Τα έσοδα της δεύτερης χρονιάς ανέρχονται στα 41.200 ευρώ και τα έξοδα 34.500 ευρώ. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα το πρώτο χρόνο η ακαδημία να έχει κέρδος **6.700 ευρώ**.

3^ο έτος λειτουργίας

Έσοδα

Για το 3^ο έτος λειτουργίας και τις προβλέψεις στο τομέα των εσόδων, με βάση τις προηγούμενες δύο χρονιές, στο κομμάτι των συνδρομών αναμένεται αύξηση 18% στα νέα μέλη, που ισοδυναμεί με 14 νέες εγγραφές που θα αποφέρουν 840 ευρώ. Επιπλέον θα αυξηθεί και το ετήσιο έσοδο από τις μηνιαίες συνδρομές θα φτάσει το 33.250 ευρώ καθώς τα συνολικά μέλη αθλητών θα είναι 95. Παράλληλα, οι χορηγίες από τρίτους αναμένουμε να αυξηθούν κατά 500 ευρώ και το σύνολο θα φτάσει τα 1.500 ευρώ. Επιπλέον, παρατηρούμε μια μείωση στην αγορά ρουχισμού και αξεσουάρ από την μπουτίκ περίπου 250 ευρώ σε σχέση με την προηγούμενη χρονιά. Τέλος, οι κρατικές επιδοτήσεις, οι εκδηλώσεις του συλλόγου και η ετήσια ενοικίαση του αναψυκτήριου παραμένουν ίδια όσον αναφορά τα έσοδα που μας επιφέρουν. Παρακάτω παρουσιάζεται ο πίνακας με τις προβλέψεις των εξόδων του 3^{ου} έτους.

ΕΓΓΡΑΦΕΣ	<i>60 ευρώ εγγραφή // 14 παιδιά</i>	840 ευρώ/ χρόνο
ΜΗΝΙΑΙΕΣ ΣΥΝΔΡΟΜΕΣ	<i>35 ευρώ το μήνα/μέλος για 10 μήνες</i>	33.250 ευρώ/ χρόνο
ΑΓΟΡΑ ΡΟΥΧΙΣΜΟΥ ΑΠΟ ΤΗΝ ΜΠΟΥΤΙΚ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ	1.750 ευρώ/χρόνο	
ΧΟΡΗΓΙΕΣ	1.500 ευρώ από επιχειρήσεις και τρίτους /χρόνο	
ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΕΠΙΔΟΤΗΣΕΙΣ	1.500 ευρώ επιδότηση από το δήμο/χρόνο	
ΛΟΤΑΡΙΕΣ- ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΕΙΣ ΣΥΛΛΟΓΟΥ	4.000 ευρώ / χρόνο	
ΕΤΗΣΙΑ ΕΝΟΙΚΙΑΣΕΙ ΤΟΥ ΑΝΑΨΥΚΤΗΡΙΟΥ ΤΟΥ ΓΗΠΕΔΟΥ	<i>500 ευρώ το μήνα ενοίκιο (12 μήνες)</i>	6.000 ευρώ / χρόνο
ΣΥΝΟΛΟ ΕΣΟΔΩΝ	48.840 ευρώ	

Πίνακας 8 . Έσοδα 3^{ου} έτους

Έξοδα

Για το 3^ο έτος λειτουργίας και τις προβλέψεις στο τομέα των εξόδων, με βάση τις προηγούμενες δύο χρονιές, θεωρούμε ότι είναι απαραίτητο να υπάρξει μια ανανέωση στον εξοπλισμό και των ρουχισμό της ομάδας με ότι αυτό συνεπάγεται γι' αυτό και θα οι υπεύθυνοι θα προβούν σε αγορά της τάξεως των 3.500 ευρώ μιας και αυξηθήκαν τα μέλη, συνεπώς και οι ανάγκες του συλλόγου. Επιπλέον, μετά τον 3^ο χρόνο λειτουργίας μας θα χρειαστεί επιπλέον συντήρηση στις εγκαταστάσεις και το κόστος είναι στα 1.500 ευρώ. Επιπρόσθετα, την δεύτερη χρονιά εκδόθηκαν 14 νέα δελτία στην Ένωση Ποδοσφαιρικών Σωματείων Αθήνας με κόστος 70 ευρώ το ένα. Τέλος, οι μισθοδοσίες του προσωπικού, τα Πάγια έξοδα του συλλόγου και τα έξοδα αγώνων παραμένουν σταθερά χωρίς να έχει αλλάξει κάτι. Παρακάτω παρουσιάζεται ο πίνακας με τα έξοδα του 3^{ου} έτους.

ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	<i>4 προπονητές για 10 μήνες / 8.000 ευρώ. 1 άτομο γραμματείας για 10 μήνες/ 3.800 ευρώ , λοιποί εργαζόμενοι για 10 μήνες / 4.000 ευρώ</i>	15.800 ευρώ/χρόνο
ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ ΑΚΑΔΗΜΙΑΣ	3500 ευρώ/χρόνο	
ΠΑΓΙΑ ΕΞΟΔΑ	<i>2.000 ευρώ/ δίμηνο</i>	12.000 ευρώ /χρόνο
ΕΚΔΟΣΗ ΔΕΛΤΙΩΝ ΑΘΛΗΤΩΝ	<i>70 ευρώ / δελτίο</i>	980 ευρώ/χρόνο
ΕΞΟΔΑ ΑΓΩΝΩΝ	4.000 ευρώ /χρόνο	
ΣΥΝΤΗΡΗΣΗ ΕΓΚΑΤΑΣΤΕΩΝ	1.500 ευρώ/ χρόνο	
ΣΥΝΟΛΟ ΕΞΟΔΩΝ	37.780 ευρώ	

Πίνακας 9. Έξοδα 3^{ου} έτους

Αφού αναλύσαμε τα έσοδα και τα έξοδα της τρίτης χρονιάς πρέπει να δούμε αν με βάση τα δεδομένα που έχουμε συλλέξει ο σύλλογος έχει ζημία ή κέρδος το τρίτο έτος λειτουργίας του. Τα έσοδα της τρίτης χρονιάς είναι 48.840 ευρώ και τα έξοδα 37.780 ευρώ. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα το τρίτο χρόνο η ακαδημία να έχει κέρδος **11.060 ευρώ** .

Συνολικά έσοδα – έξοδα των 3^{ων} ετών

Με βάση τα πρώτα τρία έτη μπορούμε να διαπιστώσουμε αν ο σύλλογος μας έχει θετικό πρόσημο στο τομέα των οικονομικών δεδομένων και τις προβλέψεις που γίνανε. Πιο αναλυτικά καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι ο σύλλογος έχει κέρδος σύμφωνα με τα έσοδα-έξοδα κάθε χρονιάς, βασισμένα σε εκτιμήσεις που γίνονται σήμερα λαμβάνοντας δεδομένα και τιμές από αντίστοιχες ακαδημίες. Παρακάτω ο πίνακας με τα συνολικά έσοδα έξοδα κάθε χρονιάς και το κέρδος του συλλόγου .

	<i>ΕΣΟΔΑ</i>	<i>ΕΞΟΔΑ</i>
<i>1^ο ΕΤΟΣ</i>	<i>43.200 ευρώ</i>	<i>37.600 ευρώ</i>
<i>2^ο ΕΤΟΣ</i>	<i>41.200 ευρώ</i>	<i>34.500 ευρώ</i>
<i>3^ο ΕΤΟΣ</i>	<i>48.840 ευρώ</i>	<i>37.760 ευρώ</i>
<i>ΣΥΝΟΛΟ</i>	<i>133.240 ευρώ</i>	<i>109.860 ευρώ</i>

Πίνακας 10. Συνολικά έσοδα-έξοδα

Με βάση τον παραπάνω πίνακα και τα συνολικά έσοδα και έξοδα του συλλόγου τα πρώτα τρία χρόνια λειτουργίας του, συμπεραίνουμε ότι ο σύλλογος έχει κέρδος **23.380 ευρώ**.

Εκτίμηση απόσβεσης αρχικού κεφαλαίου

Σημαντικό στην οργάνωση και λειτουργία μιας επιχείρησης, είναι να εξετάσουμε κατά πόσο είναι βιώσιμο το επιχειρηματικό πλάνο που έχουμε θέσει εξετάζοντας όλα τα δεδομένα και τα ρίσκα που μπορούν να προκύψουν. Παράλληλα , οι αρμόδιοι πρέπει να είναι όσο το δυνατόν πιο σίγουροι για το πλάνο, ώστε να εξασφαλίσουν την γρηγορότερη και χωρίς κίνδυνο απώλεια, απόσβεση του αρχικά επενδυόμενου κεφαλαίου.

Στην περίπτωση του υπό εξέταση συλλόγου και με βάση τα οικονομικά δεδομένα που αναλύθηκαν και παρατέθηκαν παραπάνω, το ποσό των 65.000 ευρώ που τέθηκε σαν αρχικό κεφάλαιο αναμένετε να αποσβεστεί εντός 7-8 χρόνων λειτουργίας του συλλόγου. Πάντα βασιζόμενοι στην πορεία που έχει ως τον 3^ο χρόνο που ως τότε έχει αποσβέσει το 1/3 από το μισό κεφάλαιο που έχουμε επενδύσει . Σίγουρα υπάρχουν πολλά περιθώρια βελτίωσης των εσόδων και μείωση των εξόδων ώστε να καταφέρει ο σύλλογος να αποσβέσει όσο το δυνατόν γρηγορότερα τα χρήματα. Πρέπει να τονίσουμε, ότι η ομάδα έχει μια ιδιόκτητη έκταση- επιχείρηση και χρειάστηκε να δαπανήσει αρκετά χρήματα ώστε να χτίσει το γήπεδο και τις εγκαταστάσεις της, γι' αυτό υπάρχει μεγάλος χρονικός ορίζοντας για την απόσβεση του αρχικού κεφαλαίου.

ΣΥΖΗΤΗΣΗ & ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Αναλύοντας την θεωρία που έχει αναπτυχθεί στον επιχειρηματικό κόσμο γύρω από την διοίκηση και την οργάνωση των επιχειρήσεων-οργανισμών είναι πασιφανή η ανάγκη για ύπαρξη οργανωμένης δράσης, με συγκεκριμένους και μετρήσιμους στόχους. Αυτό ισχύει για όλους τους οργανισμούς κερδοσκοπικούς και μη. Στην περίπτωση που αναλύσαμε, της νεοσύστατης ακαδημίας ποδοσφαίρου η ανάγκη δημιουργίας εφικτού οράματος, η δήλωση της αποστολής και η κατάστρωση ολοκληρωμένου στρατηγικού σχεδιασμού, αποτελούν τα θεμέλια για την εκκίνηση του οργανισμού αυτού και της προσπάθειας εδραίωσης του στο κενό του κλάδου που ύστερα από έρευνα έχει εντοπιστεί ότι υπάρχει. Οι στόχοι των ενδιαφερόμενων μερών είναι αλληλένδετοι με το πλάνο που θα δημιουργηθεί καθώς σκοπός του είναι η ικανοποίηση των αναγκών τους στο μέγιστο βαθμό.

Τα διαφορετικά κίνητρα των συμμετεχόντων αλλά και οι επιμέρους στόχοι τους πρέπει να μην παρεκκλίνουν από την πορεία που ορίζει η στρατηγική που θα εφαρμόσει η διοίκηση, η οποία θα εξασφαλίσει την βιωσιμότητα στο πέρασμα των χρόνων και την ευημερία της ομάδας αντιμετωπίζοντας όλες τις προκλήσεις. Στην εργασία παρουσιάστηκε και αναλύθηκε ένα πρότυπο σχέδιο βασισμένο στην ανάλυση της πραγματικότητας στο εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον, με γνώμονα τις επιδιώξεις των και τις φιλοδοξίες που έχει θέσει η ακαδημία στηριζόμενη στα δυνατά και τα αδύναμα της σημεία.

Για την ανάλυση των μεταβολών του περιβάλλοντος είτε αυτές επηρεάζουν άμεσα είτε έμμεσα την ακαδημία μας χρησιμοποιήθηκαν ευρέως διαδεδομένα εργαλεία. Η έξι παράγοντες που ασκούν επιρροή του μακρό-περιβάλλοντος (P.E.S.T.E.L), οι πέντε δυνάμεις του Porter του μικρό-περιβάλλοντος και η ανάλυση S.W.O.T που συνδυάζει την μελέτη του εσωτερικού περιβάλλοντος μέσα από τις δυνατότητες και τις αδυναμίες του ίδιου του σωματείου και του εξωτερικού περιβάλλοντος αναζητώντας ευκαιρίες ανάπτυξης και προβλέποντας πιθανές απειλές.

Η S.W.O.T ανάλυση βοηθάει στην κατανόηση των προβλημάτων που ανακύπτουν και το κυριότερο παρακινεί να βρεθούν λύσεις άμεσες και αποτελεσματικές. Το σημαντικότερο όμως είναι οι υπεύθυνοι να μπορέσουν τις αδυναμίες να τις εντοπίσουν και να τις μετατρέψουν σε δυνατά σημεία, ώστε να παρουσιαστούν πιο αποτελεσματικοί για την επίτευξη των στόχων που έχουν θέσει. Επιπλέον, μπορεί μετά την ανάλυση S.W.O.T να προκύψουν αναγκαίες αλλαγές στον στρατηγικό σχεδιασμό της ακαδημίας. Για παράδειγμα, στην εστίαση της μετατροπής μιας αδυναμίας σε τομείς σημαντικών ευκαιριών.

Επιπρόσθετα, την λήψη αποτελεσματικών μέτρων σε απειλητικούς τομείς όπου παρουσιάζονται αδυναμίες.

Πρέπει να επισημάνουμε και να υπογραμμίσουμε την σημασία που έχει η αντιμετώπιση των αδυναμιών. Να δοθεί προτεραιότητα στις αδυναμίες που πρέπει να αντιμετωπιστούν άμεσα. Ωστόσο, είναι σημαντικό να κατανοηθεί και να μην υποβαθμίζεται κάποια αδυναμία σε σχέση με κάποια άλλη και να δίνεται σε όλες η πρέπουσα προσοχή, μέχρι να βρεθεί λύση επενδύοντας αποτελεσματικά όσο χρόνο και πόρους χρειάζεται. Συχνά, παρατηρείται, κάποιες αδυναμίες να μετατρέπονται σε σημαντικές ευκαιρίες εξέλιξης ενός πλάνου. Επιπλέον, πολλές αδυναμίες έχουν σαφή λύση που πολλές φορές αμελούμε ώστε να δουλέψουμε στην άμεση επίλυση του προβλήματος. Για παράδειγμα, η έλλειψη οικονομικών πόρων μπορεί να επιλυθεί με μια εύρεση χορηγού της ακαδημίας ή την παροχή μιας υπηρεσίας στους γονείς όπως έναν ιατρικό έλεγχο σε μικρούς και μεγάλους.

Τέλος, σημαντική είναι η ύπαρξη ενός τείχους προστασίας από τις απειλές που παρουσιάζονται και οι δημιουργία γερών σχέσεων με τους γονείς, τους μικρούς ποδοσφαιριστές και τους φιλάθλους της ακαδημίας, να ενθαρρύνονται οι καλές σχέσεις και η σωστή επικοινωνία μεταξύ του προσωπικού, να υιοθετούνται ρεαλιστικά σχέδια αντιμετώπισης απρόοπτων εξελίξεων και πιθανών κρίσεων ανάμεσα στα μέλη. Όλα τα παραπάνω για να υλοποιηθούν είναι σημαντικό η διοίκηση του οργανισμού να προσφέρει ασφάλεια με τις αποφάσεις της, να παρακινεί τα μέλη της ακαδημίας να δίνουν τον καλύτερο τους εαυτό, να δεσμεύονται στο όραμα και την φιλοσοφία της και να αποπνέει σιγουριά με τις στρατηγικές και τους στόχους που θέτει είτε είναι μακροπρόθεσμοι είτε βραχυπρόθεσμοι.

Όπως αναφέρει χαρακτηριστικά ο καθηγητής Porter σε πολλές παρουσιάσεις του, η στρατηγική αφορά κυρίως την δημιουργία μια μοναδικής θέσης της επιχείρησης-οργανισμού, που της προσδίδει αξία μέσα στο περιβάλλον δραστηριοποίησης της. Ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι υπεύθυνος για την δημιουργία συγκεκριμένων επιχειρηματικών στρατηγικών, την εφαρμογή τους και την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων τους. Εστιάζει στον αποτελεσματικό συνδυασμό όλων των διαθέσιμων πόρων της επιχείρησης με σκοπό την επίτευξη των στρατηγικών στόχων της. Αποτελεσματική θεωρείται η στρατηγική που μέσω του ορθολογικού σχεδιασμού, επιτυγχάνει την καλύτερη δυνατή τοποθέτηση της επιχείρησης στο περιβάλλον έναντι των ανταγωνιστών της. Στόχος είναι η επιχείρηση να προβλέψει και να σταθεροποιηθεί στο νέο περιβάλλον που εισέρχεται. Αξιοσημείωτο είναι να αναφέρουμε ότι η στρατηγική δεν επιλύει όλα τα προβλήματα αλλά μπορεί να δώσει κατευθύνσεις για την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί. Ουσιαστικά αξιολογεί την τρέχουσα κατάσταση της ώστε να εντοπίσει εσωτερικά τις δυνατότητες και τις

αδυναμίες της, τις εξωτερικές απειλές και ευκαιρίες αλλά και την θέση του οργανισμού μέσα στο περιβάλλον των ανταγωνιστών, συντονίζει τις δραστηριότητες και τις προσπάθειες μέσα από την σαφή επικοινωνία και την δέσμευση όλων των εμπλεκόμενων, ορίζει ξεκάθαρα τους στόχους που θέλει να επιτύχει και του πόρους που διαθέτει. Βοηθάει τον οργανισμό να ανταπεξέλθει καλύτερα στην αβεβαιότητα που δημιουργεί καθημερινά το μεταβαλλόμενο περιβάλλον καθώς διαθέτει ήδη πλάνο και δεν λειτουργεί σπασμωδικά σπαταλώντας βραχυπρόθεσμα σημαντικό ποσό πόρων και χρόνο. Επομένως, βοηθά στη δημιουργία ενός βιώσιμου οργανισμού, στον οποίο εφαρμόζονται οι καλύτερες στρατηγικές βασισμένες στην λογική και την συστηματική προσέγγιση και ενισχύεται η επικοινωνία και η δέσμευση-συμμετοχή τόσο των στελεχών όσο και των εργαζομένων

Δεδομένων των παραπάνω διαπιστώσεων και μετά την έρευνα και την εξαγωγή των συμπερασμάτων, κατανοούμε την σημαντικότητα που έχει ο σωστός σχεδιασμός της ακαδημίας. Τα μέλη του συλλόγου δείχνουν να αποδίδουν καλύτερα σε ένα οργανωμένο περιβάλλον, με αρχές και ξεκάθαρες οδηγίες προς αυτούς από τους οργανωτές του.

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να αναδείξει το θεωρητικό κομμάτι μέσα από την ανασκόπηση την υπάρχουσας βιβλιογραφίας και να αναδείξει το κενό που υπάρχει με την πραγματικό στον ελληνικό χώρο, ώστε να δημιουργηθεί ένα βοηθητικό πλάνο στο οποίο μπορούν να στηριχτούν οι υπεύθυνοι και άλλων ακαδημιών και να το προσαρμόσουν σύμφωνα με τα χαρακτηριστικά της δικής τους ακαδημίας.

Μεγάλη σημασία έχει να τονίσουμε την σπουδαιότητα της σωστής και τεκμηριωμένης κατάρτισης ενός πλάνου χωρίς να ξεχνάμε όμως την συνεχή ανάγκη για έλεγχο μέσω των κριτηρίων που παρουσιάσαμε και η αναπροσαρμογή των αποφάσεων που έχουν παρθεί και των λειτουργιών που έχουν οριστεί. Με τελικό στόχο την μείωση του χάσματος που υπάρχει μεταξύ των επιθυμητών αποτελεσμάτων και των πραγματικών.

Η συγγραφή της εργασίας και η μελέτη της βιβλιογραφίας εκτός των προτάσεων και των κατευθύνσεων που θέσαμε σαν δυνητικοί διαχειριστές μια ακαδημίας ποδοσφαίρου στην Ελλάδα δημιούργησε προβληματισμούς και σκέψεις. Αναλυτικότερα, σαν στόχο θέσαμε να δημιουργήσουμε μια νέα ακαδημία ποδοσφαίρου σε μια περιοχή της Αθήνας και να αναλύσουμε τους κινδύνους και τις ευκαιρίες που δίνει μια τέτοια ενέργεια. Η ενασχόληση με τον συγκεκριμένο χώρο κρύβει πολλές φορές κινδύνους καθώς δεν διαφέρει σε τίποτα με μια επιχείρηση. Πρέπει να είσαι συνεχώς έτοιμος σαν μάνατζερ να προσαρμοστείς σε νέες ανάγκες και ευκαιρίες που δημιουργούνται στο περιβάλλον και να αποτελέσεις ηγετικό πρότυπο ώστε όλοι οι εμπλεκόμενοι να σε ακολουθήσουν και να λειτουργήσουν όχι μόνο οι παίκτες σαν ομάδα, αλλά ολόκληρο το σωματείο.

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, σκοπός της παρούσας εργασίας ήταν να δημιουργηθεί ένα εργαλείο - οδηγός για τη λειτουργία μιας νεοσύστατης ακαδημίας ποδοσφαίρου, να προετοιμάζει και να συμβουλεύει τους ανθρώπους των συλλόγων που θα ασχοληθούν με αυτό το κομμάτι του αθλητισμού. Επιπλέον θα ήθελα να επισημανθεί πως για την σωστή και αποτελεσματική διαχείριση της ακαδημίας ποδοσφαίρου η οποία αποδίδει αποτελεσματικά, θα πρέπει όλοι να ακολουθούν πιστά στο πλάνο που θα τεθεί, να πιστεύουν στη μελλοντική του εξέλιξη, να υπάρχουν ξεκάθαροι ρόλοι στο εσωτερικό του συλλόγου και να αφουγκράζονται συνεχώς τις αλλαγές και τις επιθυμίες που δημιουργούνται είτε από τους άμεσο περιβάλλον είτε από το έμμεσο. Σίγουρα όταν κάποιος παίρνει την απόφαση να επενδύσει χρόνο και χρήμα για να υλοποιήσει μια επιχειρηματική ιδέα, σκοπός του είναι το κέρδος. Πολλές φορές ειδικά στον χώρο του αθλητισμού που συναναστρέφεται με παιδιά, κομμάτι του κέρδους αποτελεί και η ικανοποίηση που λαμβάνεις βλέποντας τους μικρούς αθλητές να εξελίσσονται και κάθε μέρα να απολαμβάνουν όλο και περισσότερο να κάνουν αυτό που αγαπούν μέσα σε ένα υγιές περιβάλλον που τα προστατεύει και τα ενθαρρύνει. Σημαντικό είναι να οριστεί με σαφήνεια και απλά λόγια το πλάνο διαχείρισης της ακαδημίας και η φιλοσοφία που θα ακολουθηθεί σχετικά με τους γονείς-πελάτες.

Κατά την προσωπική μου άποψη, τα διοικητικά στελέχη των ακαδημιών μπορούν να επιλέξουν δύο διοικητικά στυλ. Το ένα είναι ένα καθαρά επαγγελματικό ύφος που σκοπό έχει καθαρά το κέρδος. Χαρακτηρίζεται ως πιο “ψυχρό” απέναντι στην δημιουργία αληθινών σχέσεων. Από την άλλη, η δημιουργία ενός πιο οικογενειακού περιβάλλοντος, πιο φιλικό και προσιτό προς τους γονείς, που σκοπό έχει το κέρδος αλλά δίνοντας περισσότερη βαρύτητα σε ένα περιβάλλον πιο “ζεστό” και την δημιουργία σχέσεων με τους γονείς και τους αθλητές.

Και τα δυο στυλ που αναφέραμε έχουν θετικά και αρνητικά χαρακτηριστικά. Μέσα από την προσωπική μου εμπειρία από την ενασχόληση μου με το συγκεκριμένο κλάδο ως αθλητής αλλά και ως προπονητής ποδοσφαίρου σε ηλικίες κάτω των 8 ετών, όταν συναναστρέφεται με παιδιά και γονείς οφείλεις να ακολουθείς την φιλοσοφία ότι η ακαδημία ποδοσφαίρου είναι ένας χώρος εκπαίδευσης των αθλητικών δεξιοτήτων των παιδιών, διαπαιδαγώγησής τους και διαμόρφωσης του χαρακτήρα τους. Να μην εξελίσσεις τα παιδιά μόνο σαν αθλητές αλλά και σαν ανθρώπους, αυτήν την φιλοσοφία πρέπει να ακολουθούν όλα τα μέλη του οργανισμού αλλά και να την αναζητούν οι γονείς - πελάτες. Δεν πρέπει ποτέ να ξεχνάμε ότι ένα μέλος του Δ.Σ του συλλόγου, από την ώρα που ασχολείται με το κομμάτι της διαχείρισης και σχεδιασμού της ακαδημίας θα πρέπει να έχει σαν γνώμονα ότι πάνω απ’ όλα είναι παιδαγωγός.

Συνοψίζοντας, για να είναι ένας οργανισμός επιτυχής και να λειτουργεί ομαλά, πρέπει να αξιοποιεί τους ειδικούς για να λαμβάνει τις απαραίτητες γνώσεις από τους ειδήμονες και να την διανέμει σε όσους λειτουργού στην δικαιοδοσία του. Οι ειδικοί αυτοί μπορούν να είναι προπονητές, διοικητικά στελέχη, επιμελητές και συχνότερα η γνώση εντός του σωματείου διανέμεται μέσω συμβουλίων, συμμετοχής σε σεμινάρια και διαφόρων εγχειριδίων καθοδήγησης.

Προοπτικές εξέλιξης ακαδημιών

Είναι γεγονός ότι το Ελληνικό ποδόσφαιρο σε σχέση με το ευρωπαϊκό σε θέμα οργάνωσης και λειτουργιών παρουσιάζει ελλείψεις σε πολλούς βασικούς τομείς. Συγκεκριμένα, αν μιλήσουμε για την βάση της πυραμίδας στον Ελληνικό ποδοσφαίρου, ο ερασιτεχνικός αθλητισμός δεν δίνει την μέγιστη προσοχή στα νέα παιδιά και στην εξέλιξη τους. Οι κατευθύνσεις από την ομοσπονδία ποδοσφαίρου δεν υποδεικνύουν την εξέλιξη και την εκπαίδευσή των νέων κάτω από σωστές προοπτικές για το μέλλον. Επιπλέον, ανάλογα τις διοικήσεις της Ελληνικής Ομοσπονδίας Ποδοσφαίρου αλλάζουν και τα ζητούμενα της διαχείρισης της οργάνωσης αλλά και οι στόχους που θέτονται για την εξέλιξη και την βελτίωση του ελληνικού ποδοσφαίρου. Το δεδομένο αυτό, επιβεβαιώνεται βλέποντας τα τελευταία χρόνια πόσοι Έλληνες και ειδικά νέοι ποδοσφαιριστές αγωνίζονται στις επαγγελματικές κατηγορίες.

Προς την εξέλιξη των νέων παιδιών η επιλογή της δημιουργίας τη σεζόν 2021-2022, των β ομάδων των 5 μεγάλων ΠΑΕ, δείχνει τον δρόμο για την προσοχή που θέλουν να δείξουν στην ανάδειξη νέων και ελπιδοφόρων παιχτών. Κύριος σκοπός αυτής της ενέργειας είναι η προετοιμασία των παιχτών αυτών σε επαγγελματικό επίπεδο (πρωτάθλημα της Super League 2) ώστε να παίζουν μελλοντικά στην Α' ομάδα. Όλα τα παραπάνω είναι σημαντικά να παραμείνουν και γενικά οποιοδήποτε πλάνο θέσει η ΕΠΟ να ακολουθηθεί μέχρι τέλους και να εξαντλήσουν τα περιθώρια ώστε να μπορέσουμε σε βάθος χρόνο να έχουμε αποτελέσματα. Από τα παραπάνω, το ουσιώδες συμπέρασμα είναι ότι στον τομέα της διοίκησης πρέπει να στηρίζεται να μην γίνονται αλλαγές προς άλλες κατευθύνσεις ενώ ένα πλάνο είναι σε εξέλιξη και να υπάρχει υπομονή και πίστη στο πλάνο που έχει θέσει η εκάστοτε διοίκηση του οργανισμού. Το βασικότερο πρόβλημα που συναντάμε στον Ελληνικό αθλητισμό και κυρίως στο ποδόσφαιρο στην χώρα μας, είναι η έλλειψη υπομονής και πίστης στο πλάνο, στην δημιουργία βραχυπρόθεσμων στόχων χωρίς να υπάρχει μέριμνα για μακροπρόθεσμους στόχους και την έλλειψη του κατάλληλου προσωπικού με τις γνώσεις που απαιτούν τέτοιες θέσεις.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Benson, J. & Dresdow, S. (2003). Discovery mindset: a decision-making model for discovery and collaboration. *Management Decision*, 41(10), 997-1005.
- Bryson, J. M. (2018). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement*. John Wiley & Sons.
- Bryson, J.M. & Alston, F.K. (2005). *Creating and implementing your strategic plan: A workbook for public and nonprofit organizations*. (2nd ed.). San Francisco: John Wiley and Sons, Inc.
- Hammond, J. S., Keeney, R. L., & Raiffa, H. (1998). The hidden traps in decision making. *Harvard business review*, 76(5), 47-58.
- Hellriegel, D. (2010). *Organizational behavior*. Cengage learning.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington R., (2008). *Exploring corporate strategy. Text and Cases*, 8th ed. Harlow: Pearson Education
- Κόκκος, Γ. (2019). *Στρατηγικός σχεδιασμός μάρκετινγκ στον πολιτιστικό και αθλητικό τουρισμό: Η περίπτωση του Μαραθώνα. Πρόταση για τη δημιουργία ενιαίου αρχαιολογικού θεματικού πάρκου*. Μεταπτυχιακή Διπλωματική εργασία, ΕΑΠ, Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών στη διοίκηση τουριστικών επιχειρήσεων.
- Κορρές, Γ., & Λιαργκόβας Π. (2009). *Οικονομική των Επιχειρήσεων: Θεωρία, Εφαρμογές και Ασκήσεις*. Αθήνα: εκδόσεις Σταμούλης
- Kotler, P. & Keller, K.L. (2017). *Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ* (15^η έκδοση). Εκδόσεις Κλειδάριθμος.
- Λιβιεράτος, Α. (2018) *Ανάγκη Στρατηγικής διοίκησης. Σημειώσεις στο μάθημα Στρατηγική επιχειρήσεων*. ΕΚΠΑ
- Mintzberg, H., Quinn J.B., & Ghoshal S. (1998). *The Strategy Process. European edition (revised)*. Prentice Hall.
- Παπαδάκης Β. (2016). *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία*, 7^η έκδοση. Εκδόσεις Μπένου: Αθήνα.
- Ohmae, K. (2002). *Triad power*. Simon and Schuster.
- Ohmae K., (2005), *The next global stage: Challenges and Opportunities in a Borderless World*
- Παπαδάκης Β. (2016). *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία*, 7^η έκδοση. Εκδόσεις Μπένου: Αθήνα.

- Παπαδάκης Β. (2009). *Επίκαιρα Θέματα Στρατηγικής των Επιχειρήσεων*. Εκδόσεις Μπένου: Αθήνα.
- Παπαδημητρίου, Δ. (2005). *Διοίκηση αθλητικών οργανισμών και επιχειρήσεων*. Εκδόσεις Κλειδάριθμος: Αθήνα.
- Petrides, K.V. (2009). Psychometric properties of the trait emotional intelligence questionnaire (TEIQue). *In Assessing emotional intelligence* (pp. 85-101). Springer, Boston, MA.
- Porter, M. (2007). *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*. New York: Wiley
- Porter, M.E., (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press.
- Spinelli S., Adams R., & Παπαδάκης Β. (2015). Δημιουργία νεοφυών επιχειρήσεων: Επιχειρηματικότητα για τον 21ο αιώνα. Εκδόσεις Utopia.
- Wollmann, D., & Steiner, M. T. A. (2017). The strategic decision-making as a complex adaptive system: a conceptual scientific model. *Complexity, 1-13*.