

**ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΛΑΝΟ: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΤΟΥ  
ΔΗΜΟΤΙΚΟΥ ΑΝΟΙΧΤΟΥ ΚΟΛΥΜΒΗΤΗΡΙΟΥ ΑΙΓΙΟΥ.  
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ, ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ,  
ΕΞΕΛΙΞΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΣΥΝΟΛΟΥ ΤΗΣ ΑΘΛΗΤΙΚΗΣ  
ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ**

Του Μιλτιάδη - Δανιήλ Ράμμου

**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 την Εξεταστική Επιτροπή:

Επιβλέπων : Αθανάσιος Κριεμάδης, Καθηγητής

2ο Μέλος : Ιωάννης Δουβής, Καθηγητής

3ο Μέλος : Παπαδόπουλος Ανδρέας , Μέλος Ε.Ε.Π

## Υπεύθυνη Δήλωση

Με ατομική μου ευθύνη και γνωρίζοντας τις κυρώσεις που προβλέπονται από τις διατάξεις του άρθρου 14 της παραγράφου 2 (Διαγραφές Μεταπτυχιακών Φοιτητών) 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: 26/06/2022

Ο Δηλών

Ράμμος Μιλτιάδης - Δανιήλ

(Υπογραφή)

**Copyright © Ράμμος Μιλτιάδης-Δανιήλ, 2022**

***Με επιφύλαξη κάθε δικαιώματος. Allrights 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

Ράμμος Μιλτιάδης-Δανιήλ: Επιχειρησιακό πλάνο: Μελέτη περίπτωσης του δημοτικού ανοιχτού κολυμβητηρίου Αιγίου. Στρατηγικός σχεδιασμός, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, εξέλιξη και ανάπτυξη του συνόλου της αθλητικής εγκατάστασης.

(Με την επίβλεψη του Αθανάσιου Κριεμάδη, Καθηγητή)

Η συγκεκριμένη μελέτη περίπτωσης αφορά τη δημιουργία ενός επιχειρηματικού πλάνου και την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής ποιότητας στον τρόπο διαχείρισης του συνόλου των λειτουργιών του ανοιχτού δημοτικού κολυμβητηρίου Αιγίου. Σκοπός της εργασίας είναι η παρουσίαση της υπάρχουσας εγκατάστασης του Δημοτικού Κολυμβητηρίου, η καταγραφή των υπόλοιπων χώρων και γηπέδων της εγκατάστασης, η ανάλυση των θετικών και αρνητικών στοιχείων στον τρόπο λειτουργίας της εγκατάστασης καθώς και η παρουσίαση προτάσεων για την περαιτέρω ανάπτυξη και εξέλιξή της. Στόχος είναι μέσα από την συγκεκριμένη μελέτη να παρουσιαστεί ένα πλήρες πλάνο ξεκινώντας από την δημιουργία μια επιχειρηματικής στρατηγικής. Θα δοθεί έμφαση στην δημιουργία του οράματος της επιχείρησης καθώς επίσης στην ανάλυση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος μέσω της SWOT ανάλυσης. Επίσης θα παρουσιάσουμε όλα τα στοιχεία που χρειάζεται η επιχείρηση προκειμένου να λειτουργήσει με βάση το μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας και τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Η δομή της εργασίας αποτελείται από την εισαγωγή, στην οποία αναφέρονται διάφοροι ορισμοί που θα μας βοηθήσουν να καταλάβουμε την σημαντικότητα ενός τέτοιου εγχειρήματος. Ο ορισμός και η ανάλυση της αθλητικής διοίκησης, της τοπικής αυτοδιοίκησης, του επιχειρηματικού πλάνου, της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, της Στρατηγικής των Επιχειρήσεων καθώς και των προτύπων διαχείρισης της ποιότητας θα μας κατευθύνουν στην δημιουργία του συγκεκριμένου επιχειρηματικού σχεδίου.

Λέξεις κλειδιά: *Επιχειρηματικό πλάνο, Σύστημα διαχείρισης ποιότητας, Στρατηγικός σχεδιασμός, Δημοτικό κολυμβητήριο Αιγίου*

## **ABSTRACT**

Miltiadis-Daniil Rammos: Business plan: Case study for the local open swimming pool in the city of Aigio. Strategic planning, TQM, development and expansion of the whole athletic installation.

(Under the supervision of Dr. Thanos Kriemadis, Professor)

The current case study targeting to the creation of a business plan and applying the Total Quality Management (TQM) model in whole operations of the local open swimming pool in Aigio. More specific the purpose of this task is the presentation of the current installation, the record of other spaces, fields and courts, the review of positive and negative data in the operation of the facility and also the presentation for further development of the athletic facility. We target through current case study to present a full plan starting from the creation of a business strategy. Emphasis will be given to create the vision of this business and also on the analysis of inside and outside environment (SWOT analysis). Furthermore we will present all the details for the current business to operate under the EFQM and the TQM. The structure of the essay is formed by the introduction, in which mentioned some definitions to help us understand the importance of a venture like that. The definition and the analysis of Athletic Management, public administration and local government, business plan, total quality management, the Strategic of business and also the quality management systems, will guide us to create that business plan.

Keywords: *Business Plan, Quality System management, Strategic Planning, Public swimming pool of Aigio*

## Περιεχόμενα

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	4
ABSTRACT.....	5
I. ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	8
Θεωρητικό Υπόβαθρο.....	8
Σκοπός της έρευνας .....	9
Σημαντικότητα της έρευνας.....	9
Ερευνητικές υποθέσεις.....	10
Προϋποθέσεις και περιορισμοί.....	10
II. ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ .....	11
1.1 Ορισμός της τοπικής αυτοδιοίκησης.....	11
1.2. Ο ρόλος της τοπικής αυτοδιοίκησης στην Ελλάδα.....	11
1.3. Η σημασία της τοπικής ανάπτυξης.....	12
1.4 Λειτουργία τοπικής αυτοδιοίκησης - προγραμματισμός.....	13
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ .....	16
2.1 Τι είναι Στρατηγική .....	16
2.2 Σχέση Στρατηγικής και ΔΟΠ.....	17
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.....	18
3.1 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.....	18
3.2 Η σημασία της Ποιότητας για τις επιχειρήσεις .....	20
3.3 Αρχές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.....	21
3.4 Επιχειρηματική Αριστεία και E.F.Q.M .....	21
3.4.1 Αρχές επιχειρηματικής αριστείας.....	21
3.4.2 Οφέλη των οργανισμών από την εφαρμογή του E.F.Q.M.....	22
3.4.3 Δικαίωμα συμμετοχής στο ευρωπαϊκό βραβείο ποιότητας .....	22
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 .....	23
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΑΘΛΗΤΙΚΩΝ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ .....	23
4.1 Αθλητισμός και Αθλητικό Μάνατζμεντ.....	23
4.2 Η αθλητική υπηρεσία - προϊόν .....	24
4.3 Αθλητικές εγκαταστάσεις .....	25
4.4 Αθλητικές εγκαταστάσεις και καταναλωτές.....	27
4.5 Αθλητικές επιχειρήσεις και ποιότητα υπηρεσιών.....	28
4.5.1 Πέντε διαστάσεις της ποιότητας υπηρεσιών στον αθλητισμό.....	28
4.6 Σύστημα διαχείρισης ποιότητας στις αθλητικές εγκαταστάσεις. ....	29
4.7 Εργαλεία της επιστήμης του Μάνατζμεντ - Servqual / Swot analysis.....	34
4.7.1 Servqual .....	34

4.7.2 Swot analysis.....	35
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΔΗΜΟΤΙΚΟ ΑΝΟΙΧΤΟ ΚΟΛΥΜΒΗΤΗΡΙΟ ΑΙΓΙΟΥ .....	36
5.1 Μελέτη Περίπτωσης (Case Study) .....	36
5.1.2 Ερευνητικά εργαλεία .....	36
5.2 Περιγραφή του Ανοιχτού Δημοτικού κολυμβητηρίου Αιγίου - Ιστορικό .....	37
5.2.1 Φιλοσοφία και Όραμα .....	38
5.2.2 Στόχοι της αθλητικής εγκατάστασης .....	38
5.3 Περιγραφή των εγκαταστάσεων της επιχείρησης.....	38
5.4 Περιγραφή των προσφερόμενων υπηρεσιών .....	39
5.5 Οικονομικά στοιχεία / δεδομένα .....	40
5.5.1 Γενικά οικονομικά δεδομένα του συνόλου των κολυμβητηρίων στην Ελλάδα.....	40
5.5.2 Οικονομικά στοιχεία του κολυμβητηρίου Αιγίου και των λοιπών γηπέδων της εγκατάστασης .....	41
5.5.3 Ανάλυση SWOT της αθλητικής εγκατάστασης. ....	42
5.5.4 Προτάσεις για την ανάπτυξη του συνόλου της αθλητικής εγκατάστασης του κολυμβητηρίου Αιγίου.....	44
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....	48
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	51

## I. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

### *Θεωρητικό Υπόβαθρο*

Το Επιχειρηματικό Σχέδιο (Business Plan) είναι ένα έγγραφο, το οποίο περιλαμβάνει τις σκέψεις και τις ενέργειες ενός επιχειρηματία με την εφαρμογή των οποίων θα οδηγηθεί, όσο το δυνατόν πιο ομαλά στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησής του (Meyer & Allen, 2004). Ένα σωστά δομημένο επιχειρηματικό σχέδιο αποτελεί για τον επιχειρηματία έναν αναλυτικό οδηγό, επισημαίνοντάς του, τις ενέργειες που πρέπει να προβεί, πως πρέπει να τις κάνει αλλά και τον σωστό χρόνο που απαιτείται. Αντιλαμβάνεται, δηλαδή, που βρίσκεται τώρα, που θέλει να φτάσει, τον τρόπο με τον οποίο θα φτάσει και το χρονικό διάστημα μέσα στο οποίο πρέπει να υλοποιήσει τις ενέργειές του, ώστε να πετύχει τους στόχους του (Κόκκορης, 2001).

Επίσης, ένα επιχειρηματικό σχέδιο περιλαμβάνει τους στόχους της επιχείρησης, την στρατηγική που θα εφαρμόσει για να επιτευχθούν οι στόχοι αυτοί, επίσης περιλαμβάνει προβλέψεις για τα προβλήματα που πιθανόν θα αντιμετωπίσει η επιχείρηση, αλλά και τους τρόπους με τους οποίους θα επιλυθούν τα προβλήματα αυτά. Επιπλέον, αναφέρει το οργανόγραμμα της επιχείρησης και τον πιθανό προϋπολογισμό που θα χρειαστεί για να χρηματοδοτηθεί η εκάστοτε επιχείρηση (Κανελλόπουλος, 1994).

Ένα επιχειρηματικό σχέδιο αξιολογεί την παρούσα κατάσταση της επιχείρησης (τα δυνατά και αδύνατα σημεία της επιχείρησης), καθώς και το εξωτερικό περιβάλλον (τις ευκαιρίες και τις απειλές). Με αυτόν τον τρόπο διαγράφεται η πορεία της επιχείρησης μελλοντικά, αναφέροντας όλους τους τρόπους με τους οποίους θα προσπαθήσει η επιχείρηση να πετύχει τους στόχους της, δημιουργεί προβλέψεις για την βιωσιμότητα της επιχείρησης μελλοντικά, καθώς συμπεριλαμβάνει και τα τυχαία γεγονότα που μπορεί να επηρεάσουν τη λειτουργία της επιχείρησης και το χρόνο πραγματοποίησης των στόχων της (επιδοτήσεις, πυρκαγιά, ασθένεια, κτλ.). Το σημαντικότερο στοιχείο ενός επιχειρηματικού σχεδίου είναι η συνεχόμενη και στοχευμένη ανανέωσή του, διότι μεταβάλλεται συνεχώς η οικονομία της χώρας, η αγορά που στοχεύει και οι συνθήκες ανταγωνισμού (Meyer & Allen, 2004; Κόκκορης, 2001; Χολέβας, 1995; Κανελλόπουλος, 1994; Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 1992).



Σύμφωνα με τον Κόκκορη (2001), το επιχειρηματικό σχέδιο είναι απαραίτητο, διότι οι επιχειρήσεις επιβιώνουν σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον, στο οποίο η τεχνολογία εξελίσσεται ραγδαία. Συνεπώς, απαιτούνται αποφάσεις και ενέργειες, οι οποίες είναι άρτια σχεδιασμένες και οργανωμένες σε ένα επιχειρηματικό σχέδιο. Οι επιχειρήσεις που στηρίζονται στον σχεδιασμό και στην σωστή εφαρμογή ενός επιχειρηματικού πλάνου έχουν κατά πολύ μεγαλύτερες πιθανότητες να επιτύχουν τους στόχους τους, σε σύγκριση με όσες λειτουργούν αποκλειστικά με τις συνθήκες και τα προβλήματα που διαμορφώνονται χωρίς ένα συγκεκριμένο επιχειρηματικό σχέδιο. Αυτό αποδεικνύεται στη διεθνή βιβλιογραφία.

Στην παρούσα εργασία θα αναφερθεί το επιχειρηματικό σχέδιο του δημοτικού κολυμβητηρίου Αιγίου και τρόποι για την περαιτέρω εξέλιξή στην λειτουργία και διαχείριση της συγκεκριμένης αθλητικής εγκατάστασης. Μέσα από αυτό το επιχειρηματικό πλάνο θα στοχεύσουμε στην ανάπτυξη όλου του αθλητικού κέντρου συμπεριλαμβανομένου τόσο του ανοιχτού κολυμβητηρίου όσο και όλων των υπόλοιπων χώρων και γηπέδων της εγκατάστασης.

### ***Σκοπός της έρευνας***

Η συγκεκριμένη έρευνα εστιάζει στην μελέτη περίπτωσης της αθλητικής εγκατάστασης του Ανοιχτού Κολυμβητηρίου Αιγίου. Ο σκοπός της μελέτης αυτής είναι η παρουσίαση του τρόπου λειτουργίας του δημοτικού κολυμβητηρίου Αιγίου, καθώς και η ανάδειξη της σημαντικότητας για την εφαρμογή της ΔΟΠ (Διοίκηση Ολικής Ποιότητας) σε όλους τους τομείς της λειτουργίας της αθλητικής αυτής εγκατάστασης. Εξίσου σημαντικό είναι μέσα από την έρευνα αυτή να κατανοήσουμε πόσο μεγάλης σημασίας είναι η εστίαση των υπηρεσιών της αθλητικής εγκατάστασης στον πελάτη καθώς και ποια Στρατηγική πρέπει να ακολουθηθεί προκειμένου να επιτευχθεί η εξέλιξη της επιχείρησης προς την κατεύθυνση αυτή. Η αναδιαμόρφωση των ήδη υπάρχοντων χώρων και η κατασκευή νέων γηπέδων της αθλητικής εγκατάστασης είναι εξίσου σημαντική προκειμένου να υπάρξει νέα εισροή πελατών.

### ***Σημαντικότητα της έρευνας***

Μέσα από την συγκεκριμένη έρευνα θα προσπαθήσουμε να αναδείξουμε πόσο σημαντικό είναι για μια αθλητική εγκατάσταση να λειτουργεί κάτω από τα πρότυπα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, του μοντέλου E.F.Q.M. και του πρότυπου διαχείρισης της ποιότητας ISO.

Θα μας δοθεί η ευκαιρία να αντιληφθούμε ότι κάθε αθλητική επιχείρηση αξίζει να πορεύεται και να εξελίσσεται ακολουθώντας κάποιο αναγνωρισμένο πρότυπο διαχείρισης της ποιότητας. Η εστίαση στον πελάτη, που είναι και το κυρίως πρόσωπο στο οποίο παρέχονται οι υπηρεσίες μιας αθλητικής εγκατάστασης, είναι ότι πιο σημαντικό προκειμένου να υπάρχει ικανοποίηση από τον πελάτη και κατ'επέκταση η παραμονή του πελάτη στην αθλητική επιχείρηση με ότι αυτό συνεπάγεται. Προσέλκυση νέων πελατών, οικονομικά οφέλη. Εξίσου σημαντικό με τα παραπάνω είναι όμως και η ανάπτυξη της αθλητικής εγκατάστασης και στο κτηριακό μέρος της προκειμένου να εξελίξει τις υπηρεσίες της και να προσθέσει και άλλους πελάτες στο δυναμικό της. Μια ολοκληρωμένη αθλητική εγκατάσταση είναι σημαντικό κομμάτι κάθε κοινωνίας που θέλει να επενδύσει στον Αθλητισμό, στην ενδυνάμωση της οικονομίας της και στην εν γένει εξέλιξή της.

Κάνοντας την σύνδεση του σκοπού με την σημαντικότητα της έρευνας, θεωρούμε ότι θα δοθεί μια ώθηση και σε άλλες αθλητικές εγκαταστάσεις-επιχειρήσεις να λειτουργήσουν με τα πρότυπα Ολικής Ποιότητας που επιτάσσει η εξέλιξη στην παροχή υπηρεσιών.

### ***Ερευνητικές υποθέσεις***

Θα ερευνηθούν οι τρόποι λειτουργίας της αθλητικής εγκατάστασης του Δημοτικού κολυμβητηρίου Αιγίου, ώστε να εντοπίσουμε τυχόν αδυναμίες και απειλές, καθώς και τα δυνατά σημεία. Τα παραπάνω θα συμβούν προκειμένου να βρεθούν λύσεις για τις αδυναμίες αλλά και για να επικεντρωθούμε στα δυνατά σημεία της επιχείρησης και στην εξέλιξή τους.

### ***Προϋποθέσεις και περιορισμοί***

Η εργασία θα πραγματοποιηθεί μέσω βιβλιογραφικής ανασκόπησης, ώστε να δημιουργηθεί ένα επιχειρηματικό σχέδιο για την εξέλιξή και ανάπτυξη του Δημοτικού κολυμβητηρίου Αιγίου.

## II. ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

### *1.1 Ορισμός της τοπικής αυτοδιοίκησης*

Η δημόσια διοίκηση ενός κράτους αποτελείται από δύο συστήματα ώστε να μπορεί να οργανωθεί. Το ένα ονομάζεται σύστημα συγκέντρωσης και το άλλο σύστημα αποκέντρωσης. Μέσω του συστήματος της αποκέντρωσης η δημόσια διοίκηση ασκεί τις εξουσίες της. Η δυνατότητα αυτή δίνεται σε αυτοτελή νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου. Αν μπορούσαμε να ορίσουμε λοιπόν την έννοια της τοπικής αυτοδιοίκησης θα λέγαμε πως είναι η αυτούσια διεξαγωγή τοπικής και δημόσιας διοίκησης από ένα τοπικό νομικό πρόσωπο δημοσίου δικαίου, έχοντας παράλληλα και την συμμετοχή όλων των μελών του και βρισκόμενο πάντα κάτω από την κρατική εποπτεία. Ο συγκεκριμένος ορισμός στοχεύει στην βαθύτερη κατανόηση του όρου. Επιπλέον φτάνουμε στην εξαγωγή σημαντικών συμπερασμάτων. (Νικολαΐδου et al., 2014).

Θεσμοθετώντας την τοπική αυτοδιοίκηση καλύπτουμε την ανάγκη για εξουσία μέσα σε διοικητικά πλαίσια και δίνεται η δυνατότητα στην δημόσια διοίκηση να υπολογίζει και να αξιοποιεί κάθε περιοχή, βασισμένη στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της. Τρεις είναι οι συνιστώσες της τοπικής αυτοδιοίκησης. Αρχικά θα τοποθετούσαμε την εξουσία, καθότι σε αυτήν έγκειται η μεγάλη διαφορά του κράτους από την τοπική αυτοδιοίκηση, στην ποσοτική υφή της εξουσίας. Οι άλλες δύο συνιστώσες είναι το έδαφος και ο λαός. Αυτές οι δύο έχουν ποσοτική υφή σε αντίθεση με την εξουσία (Λαμπροπούλου, 2018).

### *1.2. Ο ρόλος της τοπικής αυτοδιοίκησης στην Ελλάδα*

Η πρώτη φορά που η Ελλάδα υιοθέτησε ανεπίσημα τον θεσμό της τοπικής αυτοδιοίκησης ήταν το 1830. Συνταγματικά καθιερώθηκε στο Σύνταγμα του 1975 αλλά και αργότερα σε αυτό του 2008, στο άρθρο 102, παράγραφος 1: «Η διοίκηση των τοπικών υποθέσεων ανήκει στους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης πρώτου και δευτέρου βαθμού. Υπέρ των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης συντρέχει τεκμήριο αρμοδιότητας για την διοίκηση των τοπικών υποθέσεων. Νόμος ... κτλ» (Καλίτση, 2019).

Οι δήμοι πρωτοεμφανίζονται κατά το 1883 όπου για την εκλογή των δημάρχων παίρνει μέρος μαζί με τους εκλογείς και το κράτος. κάνουν την εμφάνισή τους οι δήμοι, ωστόσο με τις εκλογές των δημάρχων επιφορτίζονταν και το κράτος και όχι μονάχα οι

εκλογείς. Μερικά χρόνια αργότερα, και συγκεκριμένα το 1912, η λειτουργία της τοπικής αυτοδιοίκησης αναδιοργανώνεται σε διάφορους τομείς της σε αγροτική και αστική βάση. Η συνταγματική εκλογή της κοινοτικής και της δημοτικής άρχουσας τάξης κατοχυρώνεται το 1952. Η απευθείας εκλογή, η αυτοτέλεια των τοπικών αρχών, ο έλεγχός τους από το κράτος αλλά και η επιφόρτιση τους στην διαχείριση των τοπικών υποθέσεων τους κατοχυρώνεται συνταγματικά κατά την μεταπολίτευση το 1975. (Μπαλάσκα, 2013).

Οι πιο βασικές αλλαγές για την τοπική αυτοδιοίκηση ξεκίνησαν τη δεκαετία του 1980, με σκοπό να ξεχωρίσει η τοπική πολιτική αλλά και η διοίκηση από την κεντρική κρατική αρχή. Η δεκαετία του 1990 όμως ήταν αυτή κατά την οποία συνέβησαν οι περισσότερες αλλαγές στον θεσμό της τοπικής αυτοδιοίκησης. Από το 1990 και μετά, η τοπική αυτοδιοίκηση αναλάμβανε να φέρει εις πέρας υποθέσεις που δεν περιορίζονταν μονάχα στα τοπικά πλαίσια. Το πολιτικό σκηνικό στην χώρα μας από την μεταπολίτευση και μετά διαδραμάτισε και αυτό με την σειρά του το δικό του πολύ σημαντικό ρόλο στην αλλαγή του θεσμού της τοπικής αυτοδιοίκησης. (Κόκκαλη, 2015).

Ο νόμος «Καλλικράτης» ήταν αυτός που ενίσχυσε τον θεσμό της τοπικής αυτοδιοίκησης. Μέσω του συγκεκριμένου νόμου το σύγχρονο Ελληνικό κράτος σχημάτισε τοπική αυτοδιοίκηση σε 325 δήμους χωρισμένοι σε 13 περιφέρειες. Για της περιφέρειες αυτές αποφασίστηκε η εκλογή περιφερειάρχη καθώς και περιφερειακού συμβούλου. Ο «Καλλικράτης» παραχωρεί στην τοπική αυτοδιοίκηση δύο βασικές υποχρεώσεις που αφορούν το κομμάτι του αθλητισμού στην Ελλάδα (Τύμη, 2018). Συγκεκριμένα η τοπική αυτοδιοίκηση καλείται να συμμετάσχει σε εκδηλώσεις και προγράμματα κάτω από την αιγίδα όλων των πολιτιστικών αλλά και αθλητικών περιφερειακών ή και δημοτικών φορέων. Επίσης η τοπική αυτοδιοίκηση καλείται από τον νόμο του «Καλλικράτη» να συνεργαστεί με τη Γενική Γραμματεία Αθλητισμού, που υπάγεται στο Υπουργείο Πολιτισμού, με σκοπό την υλοποίηση διαφόρων αθλητικών προγραμμάτων. Στήριξη από την τοπική αυτοδιοίκηση πρέπει να έχουν την δυνατότητα να λάβουν και οι ερασιτεχνικοί αθλητικοί σύλλογοι της χώρας ώστε να διεκπεραιώνουν τα δικά τους αντίστοιχα προγράμματα. (Νικολαΐδου et al., 2014).

### ***1.3. Η σημασία της τοπικής ανάπτυξης***

Ως τοπική ανάπτυξη μπορούμε να ορίσουμε μια κατά κάποιο τρόπο περιφερειακή ανάπτυξη, στην οποία οι τοπικοί φορείς αλλά και οι τοπικές επιχειρήσεις διαδραματίζουν τον

πιο σημαντικό ρόλο. Εκτός από τα φυσικά και γεωγραφικά χαρακτηριστικά ενός χώρου, πολύ σημαντικά για την ανάπτυξη του είναι τα κοινωνικά και πολιτισμικά χαρακτηριστικά. Μέσα από αυτά τα χαρακτηριστικά συντελείται η ανάπτυξη της τοπικής παραγωγής, της επιχειρηματικότητας και της τεχνογνωσίας. (Νικολαΐδου, 2015).

Από όλα τα παραπάνω αντιλαμβανόμαστε ότι η διαδικασία υιοθέτησης του όρου «τοπική ανάπτυξη» σε μία κοινωνία έγινε εντονότερη σε περιόδους που χαρακτηρίστηκαν από αστάθεια, καθώς και κρίση. Ο όρος της τοπικής ανάπτυξης αποτελεί ουσιαστικά ένα σύνολο δραστηριοτήτων που συμβάλουν στην ανάπτυξη της οικονομίας με σκοπό την βελτίωση της ποιότητας ζωής των πολιτών. Ορισμένες από τις δραστηριότητες αυτές είναι η δημιουργία νέων θεσμών, η υιοθέτηση εναλλακτικών δράσεων, η ενίσχυση της ποιοτικής παραγωγής του εργατικού δυναμικού, η δημιουργία καινούριων αγορών και θέσεων εργασίας, η μεταλαμπάδευση της γνώσης και της τεχνογνωσίας και η υιοθέτηση καινούριων δράσεων επιχειρηματικού χαρακτήρα (Χατζηπαύλου, 2015).

Παράγοντες που επηρεάζουν την τοπική ανάπτυξη και την οικονομία της σύμφωνα με μελέτες μπορεί να είναι η ανάπτυξη της τεχνολογίας, το έδαφος, οι ανθρώπινοι πόροι, η καινοτομία καθώς και η επιχειρηματική δραστηριότητα. Είναι δεδομένο πως η τοπική ανάπτυξη τοποθετείται χαμηλότερα από το κράτος αλλά και την περιφέρεια επειδή βρίσκεται εφαρμογή σε μια τοπική αγορά εργασίας. Η εφαρμογή της τοπικής ανάπτυξης εντοπίζεται συνήθως σε συγκεκριμένες κοινωνικές ομάδες και σε συγκεκριμένους τομείς, τοποθετώντας στην επιφάνεια το ζήτημα της τοπικής εξουσίας (Στέλλα, 2017).

Από τα παραπάνω καταλήγουμε στο συμπέρασμα πως η ανάπτυξη μιας τοπικής κοινωνίας δημιουργεί προϋποθέσεις και ενδυναμώνει την τοπική επιχειρηματικότητα, τις συνθήκες εκπαίδευσης για το εργατικό προσωπικό και την υιοθέτηση σύγχρονων τεχνολογικών μέσων. Η σύνδεση της τοπικής ανάπτυξης με την περιφερειακή είναι εξαιρετικά σημαντική επειδή η περιφέρεια είναι μια οικονομία ανοιχτού τύπου, έχοντας μεγάλη συνεισφορά από τους εξωτερικούς παράγοντες των τοπικών κοινωνιών (Λαμπροπούλου, 2018).

#### ***1.4 Λειτουργία τοπικής αυτοδιοίκησης - προγραμματισμός***

Στην επιστήμη της διοίκησης, σημαντική θέση στην λειτουργία της κατέχει ο προγραμματισμός. Μέσα από την λειτουργία του προγραμματισμού δημιουργείται το πλαίσιο με βάση το οποίο ένας οργανισμός θα οργανωθεί και θα λειτουργήσει σωστά προκειμένου να υλοποιηθούν οι στόχοι που έχει θέσει. Η δημόσια διοίκηση καθώς και η τοπική αυτοδιοίκηση

βελτιώθηκαν αισθητά σε λειτουργικό επίπεδο μέσα από ορισμένες θεσμικές παρεμβάσεις όπως τα πενταετή επιχειρησιακά προγράμματα των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης. Αντιλαμβανόμαστε λοιπόν την αξία της ανάλυσης του ρόλου του προγραμματισμού, επιχειρησιακό και στρατηγικό σε έναν δημόσιο οργανισμό. Επίσης σημαντική είναι και η ανάλυση της δομής και της οργάνωσης των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων των Ο.Τ.Α. και η συμβολή τους στην ανάπτυξη (Νικολαΐδου, 2015).

Η μελέτη του εσωτερικού αλλά και του εξωτερικού περιβάλλοντος ενός οργανισμού είναι καίρια προϋπόθεση προκειμένου ο οργανισμός αυτός να πετύχει την ανάπτυξή του. Μέσα από την συγκεκριμένη διαδικασία ο εκάστοτε οργανισμός θα κατανοήσει το πόσο σημαντικός είναι ο προγραμματισμός για την ανάπτυξή του. Η λειτουργία του management οργανώνει και συντονίζει όλες τις ενέργειες ενός οργανισμού προς την κατεύθυνση του προγραμματισμού, της οργάνωσης, του ελέγχου και του συντονισμού του. Ο προγραμματισμός είναι η μεγαλύτερη υποχρέωση της διοίκησης στο κομμάτι των διαδικασιών, καθώς οι υπόλοιπες διαδικασίες πρέπει να εκτελεστούν με βάση των αρχικό προγραμματισμό (Καλίτση, 2019).

Ο προγραμματισμός σαν έννοια ορίζεται ως η απόφαση του τι τρόπου και μέσου θα χρησιμοποιήσουμε, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν οριστεί. Όταν κάποιος οργανισμός δημιουργείται, εξελίσσεται και λειτουργεί σε υγιές και δυνατό περιβάλλον, τόσο οικονομικά, νομικά αλλά και τεχνολογικά, του δίνεται η δυνατότητα μέσω του προγραμματισμού να βρίσκει αρκετές και ασφαλείς λύσεις σε προβλήματα αλλά και ζητήματα που μπορούν να προκύψουν προσπερνώντας έτσι τον ανταγωνισμό άλλων οργανισμών. Με σωστό προγραμματισμό ένας οργανισμός σχεδιάζει με μεγαλύτερη ασφάλεια τις υπόλοιπες κινήσεις του για το μέλλον, έχοντας πολύ μικρότερες πιθανότητες εσφαλμένων αποφάσεων, άρα και πιο εύρυθμη λειτουργία (Σπανού, 2015).

Ο προγραμματισμός επομένως είναι ένα σύνολο αποφάσεων που βρίσκονται σε πλήρη συνάρτηση με μελλοντικούς στόχους και δράσεις, με τις οποίες ορίζεται η συνολική λειτουργία ενός οργανισμού, μιας επιχείρησης ή ακόμα και ενός μεμονωμένου ατόμου προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί. Το μακροπρόθεσμο μέλλον ενός οργανισμού σχεδιάζεται και ασφαλίζεται, στο μέτρο του δυνατού, μέσα από τον προγραμματισμό. Σύμφωνα με αρκετούς αναλυτές, ο προγραμματισμός διαδραματίζει πολύ σημαντικό ρόλο στη διαδικασία της διοίκησης, καθώς αποτελεί τον ορθό δείκτη κατεύθυνσης στόχων του εκάστοτε οργανισμού (Μπαλάσκα, 2013).

Το πόσο σημαντικός είναι ο προγραμματισμός φαίνεται και από το πλήθος των διαδικασιών που επιτελούνται μέσα από αυτόν. Διαδικασίες όπως ο συντονισμός των ενεργειών ενός οργανισμού, η παροχή βοήθειας στα στελέχη για την λήψη ορθών αποφάσεων, η συμβολή στην εξοικονόμηση πόρων αλλά και άλλες, δεν θα ήταν δυνατόν να υλοποιηθούν χωρίς σωστό προγραμματισμό. Όλες οι παραπάνω διαδικασίες συμβάλλουν στην καλύτερη απόδοση των στελεχών ενός οργανισμού, προωθώντας το συναίσθημα του νικητή αποτελώντας τον ακρογωνιαίο λίθο για τις υπόλοιπες δράσεις ενός οργανισμού (Νικολαΐδου et al., 2014).

Η έννοια του προγραμματισμού χωρίζεται σε δύο είδη τα οποία συνδέονται μεταξύ τους. Έχουμε λοιπόν τον στρατηγικό και τον επιχειρησιακό ή λειτουργικό προγραμματισμό. Ο στρατηγικός προγραμματισμός δημιουργεί τον επιχειρησιακό, ο οποίος με τη σειρά του εφαρμόζει όλες τις αρχές του στρατηγικού προγραμματισμού. Κατά τον στρατηγικό προγραμματισμό, ο οργανισμός δημιουργεί τον κεντρικό του στόχο και διαμορφώνει την στρατηγική του. Στον επιχειρησιακό προγραμματισμό αποφασίζονται και δημιουργούνται οι δράσεις και οι ενέργειες με σκοπό την επίτευξη στόχων του οργανισμού (Κόκκαλη, 2015).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

### *2.1 Τι είναι Στρατηγική*

Η λέξη Στρατηγική από μόνη της προέρχεται από την αρχαία Ελλάδα και από την λέξη στρατηγός που είναι σύνθετη από την λέξη στρατός και το ρήμα άγω που σημαίνει οδηγώ. Υπάρχουν αρκετοί ορισμοί στην διεθνή βιβλιογραφία που προσπαθούν να δώσουν την έννοια του όρου. Σύμφωνα με τον Alfred Chadler στρατηγική είναι ο καθορισμός των βασικών μακροχρόνιων στόχων και σκοπών μιας επιχείρησης, καθώς και οι πράξεις αλλά και τα μέσα που θα χρησιμοποιηθούν για την επίτευξη αυτών των στόχων. Κατά τον Ansoff στρατηγική είναι μια κοινή γραμμή των δραστηριοτήτων του οργανισμού και των προϊόντων του ή αγορών του, που καθορίζουν την βασική φύση της επιχειρηματικής δραστηριότητας πρὶν, τώρα αλλά και στο μέλλον. Ένας από τους σημαντικότερους ακαδημαϊκούς στον τομέα της επιχειρησιακής στρατηγικής, ο Michael Porter, όρισε την στρατηγική ως την τοποθέτηση της επιχείρησης στο περιβάλλον της. Πολλοί και διαφορετικοί οι ορισμοί της Στρατηγικής, και θα μπορούσαμε να παραθέσουμε και άλλους, με κοινό στοιχείο το πόσο σημαντική είναι η χάραξή της σε κάθε επιχείρηση και οργανισμό.

#### *Η αναγκαιότητα της Στρατηγικής*

Όλες η χώρες, κάποιες περισσότερο και κάποιες άλλες λιγότερο, αντιμετωπίζουν προβλήματα και δυσκολίες σε τομείς της οικονομίας τους. Η Ελλάδα μαστίζεται έντονα και για μεγάλο χρονικό διάστημα από την οικονομική κρίση, μη έχοντας καταφέρει να βρεί πραγματική λύση στα προβλήματά της. Σύμφωνα με πολλούς αναλυτές το κλειδί για την έξοδο της χώρας μας από την κρίση είναι η κατάλληλη στρατηγική. Η Στρατηγική αν και δεν εξασφαλίζει πάντα την επιτυχία στον τομέα των επιχειρήσεων, βοηθάει όμως αρκετά στην επίτευξή της. Συγκεκριμένα η Στρατηγική:

- 1) Θέτει κατευθύνσεις
- 2) Υποστηρίζει την λήψη ομοιόμορφων αποφάσεων
- 3) Συγκεντρώνει την προσπάθεια και συντονίζει τις δραστηριότητες
- 4) Ορίζει την επιχείρηση απέναντι στον ανταγωνισμό
- 5) Μειώνει την αβεβαιότητα
- 6) Προσδίδει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα



## **2.2 Σχέση Στρατηγικής και ΔΟΠ**

Το 2004 οι Daniel I. Prajogo και Amrik S. Sohal δημοσίευσαν στο άρθρο: “The relationship between organization strategy, total quality and organization performance”(2004) μια έρευνα τους προκειμένου να παρουσιαστεί η συσχέτιση μεταξύ στρατηγικής και διοίκησης ολικής ποιότητας. Σύμφωνα με το συγκεκριμένο άρθρο ενισχύεται η αντίληψη πως η διοίκηση ολικής ποιότητας θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί ως στρατηγικό μοντέλο σε μια επιχείρηση. Στο άρθρο επισημαίνεται επίσης ότι η φιλοσοφία της ΔΟΠ μεταφέρει με επιτυχία της πρακτικές της διοίκησης ποιότητας από το λειτουργικό επίπεδο στο στρατηγικό. Η φιλοσοφία της ΔΟΠ περιλαμβάνει δυο επιχειρηματικούς προσανατολισμούς : τον προσανατολισμό προς τον πελάτη και τον προσανατολισμό προς τις διαδικασίες.

Σύμφωνα με τον πελατοκενρικό προσανατολισμό η προσοχή μιας επιχείρησης στρέφεται κυρίως στο να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην ποιότητα του προϊόντος και των υπηρεσιών που προσφέρει. Η προσπάθεια μιας επιχείρησης να υπερνικήσει τον ανταγωνισμό της συντελείται με την προσφορά στον πελάτη διαφοροποιημένων προϊόντων κ υπηρεσιών. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την προσέλκυση νέων πελατών αλλά και την αύξηση των τιμών που προσφέρονται τα προϊόντα. Επομένως ο πελατοκεντρικός προσανατολισμός σχετίζεται αρκετά με την στρατηγική της διαφοροποίησης, σύμφωνα με την οποία οι επιχειρήσεις προσπαθούν να ξεχωρίσουν ανάμεσα σε άλλες με άξονα την ποιότητα των προϊόντων τους.

Όσο αναφορά τον προσανατολισμό στις διαδικασίες, συνδέεται άμεσα με την ΔΟΠ για την οποία η βελτίωση των διαδικασιών είναι ίσως σημαντικότερη και από την βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών. Με βάση τον προσανατολισμό στις διαδικασίες η εφαρμογή της ΔΟΠ δημιουργεί ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, στο οποίο παρατηρείται μια στρατηγική ηγεσίας - κόστους.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

### 3.1 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ), είναι ένας τρόπος διοίκησης ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης με τον οποίο συντελείται η ανάπτυξη και η εξέλιξη ενός οργανισμού με βάση την συνεχή και καλύτερη ικανοποίηση των πελατών. Οι πελάτες χωρίζονται σε δύο κατηγορίες, σε εσωτερικούς και εξωτερικούς. Στους εσωτερικούς ανήκουν εργαζόμενοι αλλά και διάφορα στελέχη και στους εξωτερικούς ανήκουν όλοι οι καταναλωτές που χρησιμοποιούν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες (Δερβιτσιώτης, 2005). Σύμφωνα με τον Ζαβλάνο (2006) μόνο μέσα από ομαλή συνεργασία όλων των μελών, που ανήκουν σε μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό, είναι δυνατόν να εκπληρωθούν οι στόχοι μιας επιχείρησης.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας εφαρμόστηκε αρχικά στην Ιαπωνία και στην συνέχεια ακολούθησαν και άλλες χώρες σε όλο τον κόσμο. Το μοντέλο της ΔΟΠ περιγράφει την προσέγγιση για τον τρόπο βελτίωσης της ποιότητας, κατά την οποία όλα τα μέλη ενός οργανισμού εργάζονται με στόχο την βελτίωση των διαδικασιών στις λειτουργίες του οργανισμού τόσο στην παραγωγή προϊόντων και των υπηρεσιών που προσφέρουν, όσο και στις αξίες αλλά και την κουλτούρα του οργανισμού τους. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας δίνει μεγάλη έμφαση στην διασφάλιση της ποιότητας και την περαιτέρω εξέλιξη των προϊόντων και των υπηρεσιών που αναπτύσσονται από τις επιχειρήσεις. Σύμφωνα με τον Atkinson (1990) η ΔΟΠ είναι η υλοποίηση μιας ιδεολογίας, που στηρίζεται στην απόλυτη ικανοποίηση του πελάτη μέσω της συνεχούς βελτίωσης.

Την έννοια της Ολικής Ποιότητας μπορούμε να την διευρύνουμε ξεκινώντας από το σχεδιασμό του προϊόντος ή της υπηρεσίας, τις προδιαγραφές των προϊόντων και υπηρεσιών ώστε να καλύπτουν τις ανάγκες των πελατών, την ικανοποίηση όλων των ενδιαφερόμενων μερών, των εργαζομένων στην επιχείρηση, των προμηθευτών, των συνεργατών και της κοινωνίας. Πολύ σημαντικό κομμάτι της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας αποτελεί η οργανωτικότητα, η εξασφάλιση ιδανικών συνθηκών στο χώρο εργασίας, η προστασία του περιβάλλοντος, η αποφυγή αλόγιστης χρήσης σε υλικά αλλά και σε ενέργεια, η συνεχής καινοτομία και η εισαγωγή νέων τεχνολογιών καθώς και η διαμόρφωση των ανθρώπινων σχέσεων.

Για μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό η Ολική Ποιότητα είναι μια φιλοσοφία, ένας τρόπος λειτουργίας και διαχείρισης που διέπει όλες τις λειτουργίες του και για αυτό τον λόγο θεωρείται άμεσα συνδεδεμένη με την αποτελεσματικότητα, τον εκσυγχρονισμό άρα και την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης. Σύμφωνα με τον Oakland (1989) μια επιχείρηση για να είναι αποτελεσματική θα πρέπει να λειτουργεί με βάση τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Επίσης κατά τον James (1998) όλοι όσοι εμπλέκονται στη Διοίκηση ενός οργανισμού θα πρέπει να δεσμεύονται στην εφαρμογή πολιτικών για την ποιότητα.

Ο Woods (1996) επισήμανε ότι σύμφωνα με έρευνες που έχουν γίνει σχετικά με την ικανοποίηση του πελάτη, ότι αν η ποιότητα σε μια επιχείρηση είναι υψηλού εσωτερικού επιπέδου, τότε οι εξωτερικοί πελάτες απολαμβάνουν τις υπηρεσίες και τα προϊόντα μιας επιχείρησης με υψηλή ποιότητα. Ο Johnson (1996) ενισχύει την άποψη του Woods περιγράφοντας ως αλληλοσυνδεδεμένες την ποιότητα των εσωτερικών υπηρεσιών με την ικανοποίηση των πελατών-καταναλωτών. «Η εσωτερική ποιότητα είναι αναγκαία προϋπόθεση για την εξωτερική» (Silvestro et al., 1992).

Οι Kaplan & Norton (1992, 1993) συμφωνούν στην αναγκαιότητα για μια επιχείρηση, για προσδιορισμό όλων των αναγκών που μπορεί να έχουν οι καταναλωτές της, προκειμένου να αποκομίσει η επιχείρηση το μεγαλύτερο δυνατόν κέρδος. Για να συμβεί αυτό είναι επιβεβλημένη η συνεχής προσαρμογή και βελτίωση των εσωτερικών λειτουργιών της. Η ανάπτυξη συστημάτων και πολιτικών είναι πολύ σημαντικά κομμάτια σε μια επιχείρηση, όπως επίσης η συνεχόμενη εκπαίδευση των εργαζομένων της. Τα παραπάνω αποτελούν βασική προϋπόθεση για μια ομαλή λειτουργία μιας επιχείρησης.

Σύμφωνα με τον Crosby (1991), κάθε επιχείρηση οφείλει να βελτιώνει συνεχώς την παρεχόμενη ποιότητά της, τόσο εσωτερικά, όσο και εξωτερικά. Για να συμβούν τα παραπάνω ο Crosby πρότεινε ένα μοντέλο βασισμένο στον κύκλο του Deming (2000). Σε αυτόν στηρίζονται και τα συστήματα διαχείρισης ποιότητας ISO 9000, που περιγράφονται στη συνέχεια.

Σύμφωνα με τον Δερβιτσιώτη (2005), η εφαρμογή της ΔΟΠ, για να θεωρείται αποτελεσματική σε έναν οργανισμό ή μια επιχείρηση πρέπει να διέπεται από πέντε βασικές αρχές. Αρχικά και πιο σημαντική από τις αρχές αυτές, είναι το κατά πόσο η εκάστοτε Διοίκηση μιας επιχείρησης, συμμετέχει ενεργά στην βελτίωση της ποιότητας, στην μείωση του κόστους αλλά και τους χρόνου παράδοσης των προϊόντων. Στην συνέχεια και σαν δεύτερη αρχή, τοποθετείται στις ανάγκες του αλλά και στις προσδοκίες του καταναλωτή. Ο

έλεγχος κατά τα ενδιάμεσα στάδια της παραγωγής, με στόχο την βελτίωση των προϊόντων αποτελεί την τρίτη αρχή. Ως τέταρτη αρχή παρουσιάζεται η ανάγκη της επιχείρησης για ομαδοποίηση όλων των μελών της και η ανάθεση διαφόρων αρμοδιοτήτων ανάλογα με τον τομέα ευθύνης τους. Στην πέμπτη και τελευταία αρχή, εντοπίζεται η ανάγκη για ουσιαστική και έγκαιρη λήψη αποφάσεων μετά από την συλλογή πραγματικών δεδομένων, έχοντας αρχικά προσδιορίσει τα πιθανά προβλήματα αλλά και τις αιτίες αυτών.

### ***3.2 Η σημασία της Ποιότητας για τις επιχειρήσεις***

Ο Gaither (1992) κάνει αναφορά στην έννοια της ποιότητας και στο πως αυτή έχει θετικό ή αρνητικό αντίκτυπο στην φήμη μιας επιχείρησης. Όταν μια επιχείρηση στοχεύει στην παροχή ποιοτικών προϊόντων τότε αυτό θα σχετιστεί με την καλή φήμη της επιχείρησης. Αντίθετα πιθανές ενέργειες που θα έχουν αρνητικό χαρακτήρα, αρκούν για να αποκτήσει μια επιχείρηση αρνητική φήμη. Ο Garvin (1988) αναφέρει πως μέσα από αρκετές έρευνες έχει αποδειχτεί η συσχέτιση της ποιότητας με την παραγωγικότητα. Καλύτερη ποιότητα, μεγαλύτερη παραγωγικότητα για μια επιχείρηση. Επίσης όσο πιο ποιοτικά είναι τα προϊόντα και οι υπηρεσίες μιας επιχείρησης, τόσο μικρότερη και η πιθανότητα για νομικά προβλήματα σε μια επιχείρηση από πιθανούς τραυματισμούς, ζημίες και δυσαρεστημένους καταναλωτές. Τέλος πάρα πολύ σημαντική θεωρείται η ποιότητα για όποια επιχείρηση έχει ως στόχο την είσοδό της στον επιχειρηματικό διεθνή χώρο.

Όταν μια επιχείρηση χρησιμοποιεί την ποιότητα για να προσφέρει αυξημένο αίσθημα ικανοποίησης προς τους καταναλωτές της, τότε θα προκύψουν και όλα όσα αναφέραμε προηγουμένως. Είναι δεδομένο πως τα θέλω και οι ανάγκες των καταναλωτών εξαρτώνται από τις τιμές αλλά και από τις αποδόσεις των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων. Καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι πολλές φορές όταν ένα ποιοτικό προϊόν παρουσιάζεται ως το καλύτερο, αυτομάτως ανεβαίνει και η τιμή του. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα οι καταναλωτές να προτιμήσουν κάποιο εξίσου ποιοτικό αλλά πιο φθηνό προϊόν Curry & Faulds (1985). Όσο πιο τέλειο θεωρείται ένα προϊόν τόσο πιο απρόσιτο θα γίνει για μια μεγάλη μερίδα καταναλωτών. Αυτό θα έχει σαν αποτέλεσμα να περιοριστεί σημαντικά το μερίδιο σε μία αγορά για την συγκεκριμένη επιχείρηση (Evans & Lindsay, 1996).

### **3.3 Αρχές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας**

Κατά τους Δερβιτσιώτη (1993), Yuran και Blanton (2000), η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας πρέπει να διέπεται από ορισμένες βασικές αρχές. Αυτές έχουν καταγραφεί από διάφορους ερευνητές και ορίζονται ως οι εξής:

- 1) Προτεραιότητα στην ποιότητα και στη συνεχή βελτίωση της
- 2) Εστίαση στις απαιτήσεις και τα θέλω των πελατών
- 3) Απαιτούμενη έμφαση στο να προλαμβάνουμε σημεία κακής ποιότητας
- 4) Το Μάνατζμεντ να διέπεται από αντικειμενικά στοιχεία
- 5) Συμμετοχή των εργαζομένων με συστηματικό τρόπο
- 6) Σχηματισμός μικτών λειτουργικών μονάδων για την εφαρμογή του Μάνατζμεντ

### **3.4 Επιχειρηματική Αριστεία και E.F.Q.M**

**Business excellence.** Ως επιχειρηματική αριστεία ορίζεται ο τρόπος λειτουργίας που οδηγεί σε εξισορρόπηση και ικανοποίηση των αναγκών όλων των εμπλεκομένων (πελατών, εργαζομένων, συνεργατών, κοινωνίας, μετόχων), έτσι ώστε να αυξηθούν οι πιθανότητες της μακροχρόνιας επιβίωσης και ανάπτυξης του οργανισμού.

**European foundation for quality management.** Η ίδρυση του ευρωπαϊκού ιδρύματος για την διοίκηση της ποιότητας έχει ως σκοπό την προώθηση και εγκαθίδρυση των αρχών της ολικής ποιότητας και της επιχειρηματικής αριστείας στην Ευρώπη, καθώς και η υποστήριξη των μελών της για την συνολική βελτίωσή τους.

#### **3.4.1 Αρχές επιχειρηματικής αριστείας**

- 1) Έμφαση σε μετρήσιμα αποτελέσματα
- 2) Εστίαση στις απαιτήσεις των πελατών
- 3) Δέσμευση της Ηγεσίας στην επίτευξη της επιχειρηματικής Αριστείας
- 4) Κοινωνική ευθύνη
- 5) Διοίκηση βασισμένη διεργασίες και δεδομένα
- 6) Ανάπτυξη και συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού
- 7) Συνεχής μάθηση, καινοτομίες και βελτίωση
- 8) Ανάπτυξη αμοιβαίως επωφελών συνεργασιών

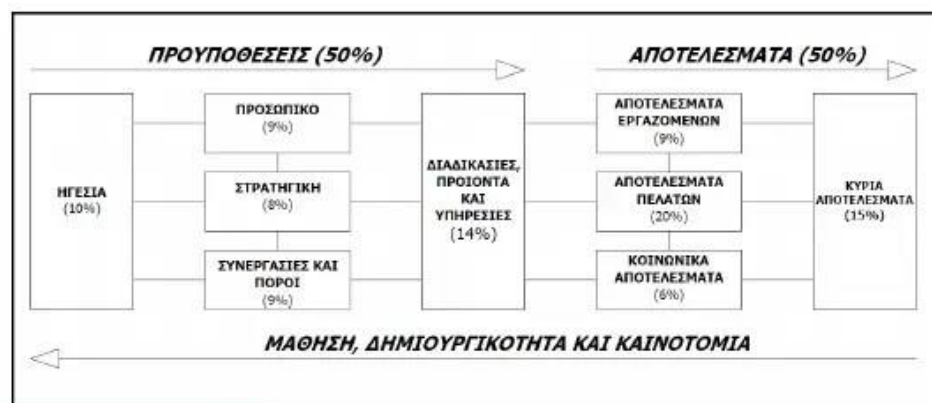
### 3.4.2 Οφέλη των οργανισμών από την εφαρμογή του E.F.Q.M

- 1) Ανταγωνιστικά προϊόντα και υπηρεσίες
- 2) Πραγματική εσωτερική ποιότητα (μείωση λαθών, επικαλύψεων, αστοχιών, ζημιών, κ.ά)
- 3) Συνεχή μείωση λειτουργικού κόστους
- 4) Ικανοποιημένους και σταθερούς πελάτες
- 5) Αύξηση των πωλήσεων και του μεριδίου αγοράς
- 6) Αποδοτικούς και ικανοποιημένους εργαζομένους
- 7) Καλύτερες σχέσεις μεταξύ των υπηρεσιών
- 8) Βελτιωμένη επικοινωνία
- 9) Βελτίωση της συνεργασίας με τους εξωτερικούς και εσωτερικούς προμηθευτές
- 10) Βελτίωση τρόπου εργασίας

### 3.4.3 Δικαίωμα συμμετοχής στο ευρωπαϊκό βραβείο ποιότητας

- 1) Μεγάλες εταιρίες
- 2) Μικρομεσαίες επιχειρήσεις
- 3) Μικρομεσαίες επιχειρήσεις (θυγατρικές)
- 4) Δημόσιος τομέας

Η φιλοσοφία του E.F.Q.M και η σύνδεσή του με την Επιχειρηματική Αριστεία διαφαίνεται και στο παρακάτω σχήμα.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΑΘΛΗΤΙΚΩΝ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

#### *4.1 Αθλητισμός και Αθλητικό Μάνατζμεντ*

Με την πάροδο των χρόνων ο αθλητισμός, από μια απλή ανάγκη των ανθρώπων εξελίχθηκε σε ένα παγκόσμιο κοινωνικό φαινόμενο. Μέσα σε μια κοινωνία ο αθλητισμός συνεισφέρει σημαντικά στην προσωπική ζωή των ανθρώπων, σε ψυχολογικούς τομείς έχοντας μία μορφή ψυχαγωγική αλλά και ανταγωνιστική ταυτόχρονα. Ο αθλητισμός μεταδίδει πολλαπλά μηνύματα και πρεσβεύει ορισμένες πολύ σημαντικές αξίες για την ζωή των ανθρώπων. Οι φορείς καθώς και τα ρυθμιστικά όργανα του αθλητισμού έχουν την δυνατότητα να μεταδώσουν όλες τις παραπάνω αξίες σε όλους τους ανθρώπους, ασχέτως της οικονομικής αλλά και της κοινωνικής τους κατάστασης (Γκανάτσιος & Γαργαλιάνος, 2007).

Στον χώρο της διοίκησης του αθλητισμού η έρευνα βρίσκεται συνεχώς στην φάση της εξέλιξης. Τα τελευταία 20 περίπου χρόνια βρίσκεται σε άνοδο ο τρόπος αξιολόγησης των αθλητικών επιχειρήσεων και οργανισμών, τόσο στην οργάνωσή τους και την επίδοσή τους, όσο και στον τομέα του μάρκετινγκ αλλά και τις κατανόησης της συμπεριφοράς των καταναλωτών. (Παπαδημητρίου, 2005).

Εξετάζοντας την οργάνωση και διοίκηση του αθλητισμού παρατηρούμε πως ο συγκεκριμένος κλάδος περιλαμβάνει ένα μεγάλο φάσμα αθλητικών δραστηριοτήτων, προϊόντων αλλά και υπηρεσιών. Επίσης το αθλητικό Μάνατζμεντ είναι υπεύθυνο για την συνολική διαχείριση, τον σχεδιασμό, την διοίκηση, την στρατηγική αλλά και τον ποιοτικό έλεγχο των λειτουργιών μιας αθλητικής επιχείρησης. (Mullin, 1980).

Σύμφωνα με τον Chelladurai (1994) η οργάνωση και διοίκηση του αθλητισμού είναι ο τομέας συντονίζει και συνδυάζει φυσικούς, υλικούς, ανθρώπινους πόρους καθώς και την χρήση της τεχνολογίας προκειμένου να δημιουργήσει αποτελεσματικές και ποιοτικές αθλητικές υπηρεσίες.

Ο Λάιος (1999) τοποθετεί την επιστήμη του αθλητικού μάνατζμεντ, ως ανθρώπινες ομάδες που έχουν ως στόχο την όσο το δυνατόν καλύτερη οργάνωση, διοίκηση και γενικότερη λειτουργία των αθλητικών επιχειρήσεων και οργανισμών.

#### **4.2 Η αθλητική υπηρεσία - προϊόν**

Σύμφωνα με τον Masterman (2004) οι κοινωνικές δομές έχουν εξελιχθεί σημαντικά και λόγω των αθλητικών διοργανώσεων. Μέσα από την πάροδο των χρόνων μικρού μεγέθους αθλητικές δραστηριότητες μετατράπηκαν σε παγκοσμίου φήμης αθλητικά γεγονότα.

Κατά τις εκτιμήσεις Schlossberg (1990), Meek (1997), ο τομέας του αθλητισμού κατείχε την 11η θέση μέσα στις μεγαλύτερες βιομηχανίες στις Η.Π.Α. το 1995. Ο αθλητισμός και ιδιαίτερα ο επαγγελματικός αθλητισμός διακινεί τεράστια χρηματικά ποσά, κάτι που τον καθιστά μια μεγάλη επιχειρηματική δραστηριότητα με τεράστια εν δυνάμει κέρδη. Το μέγεθος της αθλητικής βιομηχανίας είναι τεράστιο με υπέρογκες δαπάνες για μάρκετινγκ προσμένοντας και αντίστοιχα σε πολύ μεγάλα κέρδη από πωλήσεις αθλητικών προϊόντων (marketing through sports) Shannon (1999).

Η αθλητική βιομηχανία αποτελείται από επτά διαστάσεις. Σύμφωνα με την Βρόντου (2019) αυτές είναι 1) η επαγγελματοποίηση του αθλητισμού (professionalisation), 2) η εμπορευματοποίηση του αθλητισμού (commercialisation), 3) οι νέες τεχνολογίες στον αθλητισμό (social media), 4) η τάση της αθλητικής παρακολούθησης (spectating), 5) η χορηγία, 6) η εταιρική κοινωνική ευθύνη (CSR) και 7) ο στοιχηματισμός (betting).

Η αθλητική βιομηχανία και ο αθλητισμός περιλαμβάνουν όλα τα αθλητικά προϊόντα καθώς και τις υπηρεσίες που θα τους βοηθήσουν στην λειτουργία τους. Παράλληλα διάφορες υπηρεσίες που σχετίζονται με τον καταναλωτή (θεατή) προωθούν τον αθλητισμό σε ολόκληρη την αθλητική βιομηχανία.

Το αθλητικό προϊόν σύμφωνα με τον Δουβή (2019) ξεχωρίζει από όλα τα υπόλοιπα προϊόντα της βιομηχανίας καθώς αποτελείται από ορισμένα στοιχεία που χωρίζονται σε τρεις τομείς. Αυτοί οι τομείς είναι οι εξής: 1) τα οφέλη προς τον άνθρωπο σε υγεία, κοινωνικοποίηση, ψυχαγωγία και επιτυχία. 2) την εμπειρία του αγώνα όπως τα γήπεδα, ο εξοπλισμός, ο ρουχισμός, οι παίκτες, οι κανόνες. 3) το εκτεταμένο προϊόν όπως τα εισιτήρια, τα βίντεο, το προσωπικό, η μουσική κ.α.



Οι Mullin et al (2004), επισήμαναν πως υπάρχει αδυναμία ως προς τον διαχωρισμό παραγωγής και κατανάλωσης κάποιας αθλητικής υπηρεσίας. Αυτή η αδυναμία στον διαχωρισμό των παραπάνω εντοπίζεται στην αναγκαιότητα της φυσικής παρουσίας προκειμένου να παραχθεί η εκάστοτε υπηρεσία, η αναγκαιότητα της συμμετοχής του πελάτη, η δυσκολία για μαζική παραγωγή και η δυσκολία εξυπηρέτησης με βάση γεωγραφικά κριτήρια. Ορισμένες λύσεις που έχουν εξεταστεί και δοκιμαστεί είναι 1) η κατάλληλη επιλογή και αποτελεσματικότητα του ανθρώπινου δυναμικού, 2) η αποκέντρωση της εξουσίας με την αυτονόμηση των περιφερειακών κέντρων, 3) η εκπαίδευση των ίδιων των καταναλωτών σε κομμάτια ενημέρωσης, τεχνολογίας, διαχείρισης παραπόνων κ.α.

Ένα ακόμα πρόβλημα που έχει αναφερθεί από τους Mullin et al (2004), είναι η αδυναμία τυποποίησης της υπηρεσίας στο 100% καθώς η ποιότητα στην παροχή υπηρεσιών και η ικανοποίηση του πελάτη είναι εξαρτώμενη σε πολύ μεγάλο βαθμό από το προσωπικό. Επιπλέον οι ποιότητα σε έναν αγώνα επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες όπως η κατάσταση των παικτών, ψυχολογική και σωματική, οι απρόβλεπτες καιρικές συνθήκες, οι αντιδράσεις των θεατών κ.α. Μία σειρά από λύσεις είναι, η δυνατότητα εξατομίκευσης της υπηρεσίας με επιπλέον κόστους, η συνεχής εκπαίδευση του προσωπικού με στόχο την τυποποίηση της υπηρεσίας, η ποιότητα του προσωπικού στις αθλητικές επιχειρήσεις (γυμναστήρια, κ.τ.λ.), καθώς και αποτελεσματικότερες διαδικασίες όπως στην έκδοση εισιτηρίων, στις διαδικασίες εγγραφής σε κάποιον χώρο άθλησης, η συντήρηση όσο το δυνατόν καλύτερα των αγωνιστικών χώρων και η προσθήκη αυτοματοποιημένων συστημάτων όπως η τεχνητή νοημοσύνη.

Τέλος, ένα πολύ σημαντικό πρόβλημα που επισήμανε η Βρόντου (2019), είναι το ότι οι υπηρεσίες δεν μπορούν πωλούνται ξανά με αποτέλεσμα να χάνονται. Η λύση είναι, η καλύτερη διαχείριση του προσωπικού, έξτρα κίνητρα σε περιόδους χαμηλής ζήτησης και Η ποιότητα των υπηρεσιών εξαρτάται σε ένα πολύ μεγάλο βαθμό από τα «άψυχα», κατά τη διάρκεια της παροχής της υπηρεσίας (π.χ. περιβάλλοντας χώρος, σουίτες, ποιότητα των υλικών που χρησιμοποιήθηκαν, μουσική επιμέλεια, πρόσβαση, καρτελάκια αναγνώρισης υπαλλήλων, στολές προσωπικού, τρόπαια, κ.α).

#### **4.3 Αθλητικές εγκαταστάσεις**

Οι αθλητικές εγκαταστάσεις έχουν δημιουργηθεί για να καλύψουν τις επιθυμίες και τις ανάγκες των αθλητικών καταναλωτών καθώς και τις τάσεις της παγκόσμιας αθλητικής

αγοράς. Σημαντικός στόχος για κάθε αθλητική εγκατάσταση είναι να έχει μια σταθερά ανοδική πορεία έχοντας συνεχώς θετικά και βιώσιμα αποτελέσματα (Shilbury et al, 2003).

Η Βρόντου (2019), επισήμανε πως εξαιτίας των μεγάλων αθλητικών διοργανώσεων δημιουργήθηκαν και οι αθλητικές εγκαταστάσεις, προσφέροντας ολοκληρωμένα πακέτα αθλητικής εμπειρίας για τους καταναλωτές. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα οι αθλητικές εγκαταστάσεις και οι υπηρεσίες τους να προσελκύσουν όλο και περισσότερους διαφορετικούς πελάτες. Ο σκοπός για τον οποίο σχεδιάζεται μια εγκατάσταση είναι το σημαντικότερο στοιχείο κατά την δημιουργία της. Οποιοσδήποτε αποφάσεις παρθούν, αλλά και όποιες εργασίες χρειαστεί να γίνουν, πρέπει να αφορούν τον σκοπό αυτό της εγκατάστασης. Παράγοντες όπως: το μέγεθος της αγοράς, το περιβάλλον λειτουργίας της εγκατάστασης, το επίπεδο της οικονομίας αλλά και το είδος των πελατών-καταναλωτών είναι εξίσου σημαντικοί και λαμβάνονται υπόψη προκειμένου να δημιουργηθεί ένα ελκυστικό αθλητικό προϊόν και να εδραιώσει ένα ξεκάθαρο και ανταγωνιστικό προφίλ η αθλητική εγκατάσταση.

Σύμφωνα με τους οι (Mullin et al, 2004), μια ακόμα πολύ βασική παράμετρος είναι η τοποθεσία της εγκατάστασης καθώς και η πρόσβαση των καταναλωτών σε αυτήν. Στοιχεία που πρέπει να εξετάζονται είναι μεταξύ άλλων τα δρομολόγια των ΜΜΜ, οι προσφερόμενοι χώροι στάθμευσης, η απόσταση από διάφορες άλλες εμπορικές δραστηριότητες, καθώς και το κόστος μετακίνησης από και προς την εγκατάσταση (Βρόντου, 2019).

Επίσης η Βρόντου (2019) αναφέρει, πως όσο καλύτερη είναι η αθλητική εγκατάσταση και οι δραστηριότητες που αυτή φιλοξενεί τόσο μεγαλύτερη οικονομική ανάπτυξη θα γνωρίσει και η περιοχή στην οποία βρίσκεται η εγκατάσταση. Μια προσεκτικά σχεδιασμένη και με σωστή διαχείριση αθλητική εγκατάσταση προβάλλει την περιοχή και την τοπική κοινωνία εξελίσσοντας το ήδη υπάρχον προφίλ της περιοχής. Η δημιουργία νέων προϊόντων και υπηρεσιών καθώς και ο φιλικός προς το περιβάλλον χαρακτήρας της εγκατάστασης είναι απαραίτητα στοιχεία για την βιωσιμότητα μιας αθλητικής εγκατάστασης.

Για να μπορέσει μια αθλητική εγκατάσταση να αξιοποιηθεί όσο το δυνατόν περισσότερο, οφείλουν όλες οι εμπλεκόμενες πλευρές να συμβάλλουν προς αυτή την κατεύθυνση θέτοντας του κατάλληλους στόχους παραμερίζοντας προσωπικά οφέλη. Όσο αναφορά της δημόσιες αθλητικές εγκαταστάσεις, η προσφορά του κοινωνικού αγαθού (merit good), πρέπει να έρχεται σε προτεραιότητα από τα θεσμικά όργανα και τις κυβερνήσεις. Τα

κυβερνητικά και θεσμικά όργανα, εφόσον πρόκειται για δημόσια αθλητική εγκατάσταση, στοχεύουν στην προσφορά κοινωνικού αγαθού – “merit good” και γενικότερα την ανάπτυξη του αθλητισμού. Στον αντίποδα οι ιδιωτικές αθλητικές εγκαταστάσεις στοχεύουν στο να παρέχουν ποιοτικές υπηρεσίες σε ανταγωνιστικό κόστος (Βρόντου, 2019).

#### **4.4 Αθλητικές εγκαταστάσεις και καταναλωτές**

Σύμφωνα με τη Βρόντου (2019), ο σχεδιασμός της αθλητικής εγκατάστασης επιρρεάζει άμεσα τις αθλητικές υπηρεσίες που προσφέρονται στους καταναλωτές. Η μακροχρόνια βιωσιμότητα της εγκατάστασης εξασφαλίζεται από πολλούς παράγοντες. Ορισμένοι από αυτούς είναι εξωτερικά στοιχεία της εγκατάστασης όπως αρχιτεκτονικά σχέδια (κτηριακή δομή), αλλά και εσωτερικά στοιχεία όπως εσωτερικός σχεδιασμός, χρώματα, διακοσμητικά στοιχεία κ.α. Σύγχρονα στοιχεία εσωτερικής και εξωτερικής σχεδίασης που συμβαδίζουν με τα νεότερα δεδομένα και τάσεις, κάνουν μια αθλητική εγκατάσταση ελκυστικότερη για τους καταναλωτές και βελτιώνουν τις αθλητικές υπηρεσίες.

Η σημαντικότερη χρήση μιας αθλητικής εγκατάστασης είναι φυσικά η τέλεση αγώνων. Η Βρόντου (2019) επισημαίνει, ότι ο αγωνιστικός χώρος είναι πολύ σημαντικός και πρέπει να εναρμονίζεται με τις διεθνείς οδηγίες του εκάστοτε αθλήματος. Εξίσου σημαντικές είναι και οι παροχές όπως συστήματα ήχου, κλιματισμός, βίντεο-οθόνες, προτζέκτορες, κυλικείο, φωτισμός, αποδυτήρια, θέσεις διακεκριμένων επισκεπτών κ.α. , προσελκύοντας μεγάλο αριθμό καταναλωτών βελτιώνοντας την εμπειρία τους κατά την παραμονή τους στην αθλητική εγκατάσταση.

Συνεχώς αυξάνεται η εμφάνιση νέων αγορών στον τομέα της αναψυχής και του αθλητισμού. Η ανάγκη των φιλάθλων - καταναλωτών για ενεργή συμμετοχή στους αγώνες και στις διοργανώσεις υποχρεώνουν τις εγκαταστάσεις να αναπτύξουν ποιοτικότερα προϊόντα και υπηρεσίες, σεβόμενες τις νέες ανάγκες των καταναλωτών. Όσο ποιοτικότερες οι υπηρεσίες, τόσο πιο ικανοποιημένοι θα είναι και οι καταναλωτές από αυτές. Δημιουργούνται έτσι λοιπόν ισχυροί δεσμοί μεταξύ καταναλωτή και εγκατάστασης, αναπτύσσεται ένα υγιές περιβάλλον μέσα στο οποίο παράγεται ποιοτικό έργο και εμφανίζονται νέες επαγγελματικές προοπτικές για την τοπική κοινωνία με συνεργασίες και νέες θέσεις εργασίας. Όλα τα παραπάνω συμβάλουν στην βιωσιμότητα της αθλητικής εγκατάστασης (Βρόντου, 2019).

#### **4.5 Αθλητικές επιχειρήσεις και ποιότητα υπηρεσιών**

Παρόλο που οι αθλητικοί οργανισμοί και οι αντίστοιχες επιχειρήσεις διαφέρουν αρκετά ως προς τις παρεχόμενες υπηρεσίες και τα προϊόντα τους, σε σχέση με τους υπόλοιπους κλάδους, έχουν και αυτές παρόμοια προβλήματα με άλλες επιχειρήσεις. Προβλήματα οικονομικά, διαχείρισης προσωπικού και πελατών, διαθέσιμων υποδομών, υλικοτεχνικού εξοπλισμού αλλά και προπονητών - εκπαιδευτών (De Knop et al, 2004).

Κατά τους Ko & Pastore (2005) μία αθλητική επιχείρηση πρέπει να θέσει ως αρχικό στόχο την βέλτιστη ποιότητα στην παροχή των υπηρεσιών της προς τους πελάτες της. Η αξιοποίηση και εκπαίδευση του προσωπικού και η χρήση νέων τεχνολογιών είναι μονόδρομος ώστε να εξασφαλιστεί η βιωσιμότητα της αθλητικής επιχείρησης (Parks et al., 1998).

Ο Quintanilla (2002), τοποθετήθηκε αντίστοιχα, σημειώνοντας πώς όσο πιο ποιοτικές αντιλαμβάνονται οι πελάτες τις υπηρεσίες τόσο πιο συχνή γίνεται και η αγορά αυτών. Επιπλέον οι ήδη υπάρχοντες πελάτες θα προτείνουν ευκολότερα μία ποιοτική υπηρεσία και προϊόν σε άλλους εν δυνάμει καταναλωτές (Calabuig et al, 2014). Αντιλαμβανόμαστε την σημαντικότητα της μελέτης και ανάπτυξης ποιοτικής παροχής αθλητικών υπηρεσιών και προϊόντων ως κύριο παράγοντα επιβίωσης μιας αθλητικής επιχείρησης.

##### **4.5.1 Πέντε διαστάσεις της ποιότητας υπηρεσιών στον αθλητισμό**

Σύμφωνα με τους Jae et al. (2011), υπάρχουν πέντε διαστάσεις που αφορούν την ποιότητα των αθλητικών υπηρεσιών:

- 1) Ποιότητα στον ανταγωνισμό: αθλητική απόδοση, χρόνος και ώρα τέλεσης των αγώνων, παροχή επαρκών πληροφοριών για το πρωτάθλημα και τα νέα των ομάδων
- 2) Ποιότητα Εκτεταμένων υπηρεσιών: Η συνολική ψυχαγωγική εμπειρία των καταναλωτών
- 3) Ποιότητα στην αλληλεπίδραση: Αλληλεπίδραση μεταξύ των εργαζομένων και των θεατών
- 4) Ποιότητα των αποτελεσμάτων: Θετική κοινωνικοποίηση των θεατών μεταξύ τους και θετική αξιολόγηση της ποιότητας υπηρεσιών.
- 5) Ποιότητα του περιβάλλοντος: Χαρακτηριστικά της εγκατάστασης όπως ο εξωτερικός και εσωτερικός σχεδιασμός, η ατμόσφαιρα κ.α.

Οι παράγοντες που συμβάλλουν στην επιτυχία της αθλητικής επιχείρησης, σύμφωνα με τους Parks et al. (1998), έχουν αποδειχτεί καθοριστικοί για την λειτουργία της. Από τους σημαντικότερους σκοπούς μιας αθλητικής υπηρεσίας είναι η εξασφάλιση της συνεχούς ικανοποίησης των πελατών. Η ανάπτυξη του μάρκετινγκ για την προώθηση αθλητικών προϊόντων και υπηρεσιών στοχεύει στην εξέλιξη της αθλητικής επιχείρησης συμβάλλοντας στην επιτυχία της. Μια αθλητική επιχείρηση οφείλει να κατανοήσει τα κοινωνικά αλλά και πολιτιστικά στοιχεία της κοινωνίας που αντιπροσωπεύει στοχεύοντας στην βελτίωση της ποιότητας ζωής μέσα από προγράμματα άθλησης και παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών. Κομβική θεωρείται η δημιουργία αθλητικής κουλτούρας μέσα στην κοινωνία και αυτό διότι με την αύξηση της συμμετοχής των καταναλωτών σε αθλητικές δραστηριότητες, είναι δεδομένη και η αύξηση στην αγορά αντίστοιχων αθλητικών προϊόντων (Randall, 1994).

Με βάση τα παραπάνω είναι πολύ σημαντικό οι αθλητικές επιχειρήσεις και οι αθλητικοί οργανισμοί να εισάγουν στην λειτουργία τους συστήματα διαχείρισης ποιότητας. Αυτό θα έχει σαν αποτέλεσμα μεγαλύτερη ποιότητα σε επίπεδο λειτουργιών, επομένως και ποιοτικότερες υπηρεσίες και προϊόντα. Με την εισαγωγή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σε μια αθλητική επιχείρηση θέτουμε τις βάσεις για συνολική ποιοτική ανάπτυξη σε όλους τους τομείς της επιχείρησης (Agbor, 2011).

Κατά τους Rady et al., (2010) η συνεχής ανάπτυξη των υπηρεσιών και προϊόντων μίας επιχείρησης έχει ως αποτέλεσμα την ικανοποίηση και αφοσίωση των καταναλωτών, την αντιμετώπιση του ανταγωνισμού, την βελτίωση της απόδοσης του προσωπικού καθώς και την ανάπτυξη της κερδοφορίας της.

#### ***4.6 Σύστημα διαχείρισης ποιότητας στις αθλητικές εγκαταστάσεις.***

Ένα από τα πιο αναγνωρισμένα συστήματα διαχείρισης είναι το σύστημα διαχείρισης Ποιότητας (Quality Management System). Το συγκεκριμένο σύστημα αναλαμβάνει τον έλεγχο και την διαχείριση υπηρεσιών και προϊόντων μίας επιχείρησης, αποσκοπώντας στην εύρυθμη λειτουργία και την επίτευξη των στόχων μίας επιχείρησης (Keeney, 1997).

Οι περισσότερες των επιχειρήσεων εμπιστεύονται το διεθνές πρότυπο ISO 9001 με στόχο την διαχείριση της ποιότητάς τους. Το συγκεκριμένο πρότυπο διασφαλίζει πως η επιχείρηση προσφέρει ποιοτικές υπηρεσίες και προϊόντα στους καταναλωτές της. Αυτό συμβαίνει διότι το ISO 9001 αποτελείται από άμεσα εφαρμόσιμες αρχές στις παραγωγικές

διαδικασίες των επιχειρήσεων με αποτέλεσμα να εξασφαλίζονται ποιοτικότερες υπηρεσίες. Επιπλέον το πρότυπο τοποθετεί και κατευθύνει τους εργαζόμενους όσο αναφορά τον ρόλο, την θέση τους και τις ευθύνες τους στην παραγωγική διαδικασία. Διευκολύνεται με αυτόν τον τρόπο η ίδια η παραγωγική διαδικασία καθώς και λάθη που μπορεί να στοιχήσουν στην επιχείρηση.

Η συνεχής εκπαίδευση και κατάρτιση του προσωπικού σε συνδυασμό με την τυποποίηση του ελέγχου των διαδικασιών είναι σημαντικά και απαραίτητα στοιχεία στην σωστή λειτουργία του προτύπου ISO 9001. Μέσο των συστηματικών ελέγχων μειώνεται η παραγωγή ελαττωματικών προϊόντων, καθώς και λαθών που θα μπορούσαν να αποφέρουν διπλασιασμό του λειτουργικού κόστους μίας επιχείρησης (Paulk, 1993).

Τα συστήματα διαχείρισης ποιότητας είναι δεδομένο πως αποφέρουν πολλά θετικά αποτελέσματα σε μια επιχείρηση, παράλληλα όμως τα συστήματα αυτά ορισμένες φορές είναι πιθανόν να εμφανίσουν και κάποια ελαττώματα, τα οποία η επιχείρηση πρέπει να τα αξιολογήσει ανάλογα. Με την νέα έκδοση του προτύπου αναθεωρούνται όλες η μη αποδοτικές αρχές του προηγούμενου προτύπου. Σίγουρα όμως τα οφέλη που θα αποκομίσει μια επιχείρηση από την εφαρμογή ενός τέτοιου προτύπου είναι πολλαπλά και αναφέρονται παρακάτω. Τα οφέλη αυτά είναι τα εξής (ΕΛΟΤ, Πιστοποίηση Συστημάτων Διαχείρισης της Ποιότητας, 2008):

- 1) Η αύξηση της ικανοποίησης των πελατών.
- 2) Η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
- 3) Η βελτίωση της επιχειρηματικής επίδοσης και η διαχείριση του επιχειρηματικού ρίσκου.
- 4) Η προσέλκυση επενδύσεων.
- 5) Η βελτίωση της εικόνας του οργανισμού.
- 6) Η μείωση του λειτουργικού κόστους και η εξοικονόμηση πόρων.
- 7) Η ενθάρρυνση της εσωτερικής επικοινωνίας, η αύξηση της ικανοποίησης του προσωπικού και η μεγαλύτερη ανάληψη ευθυνών.

Ένα αρκετά εύκολα εφαρμόσιμο πρότυπο διαχείρισης της ποιότητας είναι το ISO 9001:2008 που αποτελεί την τέταρτη έκδοση του προτύπου (πρώτη έκδοση 1987, δεύτερη 1994 και τρίτη 2000). Εφαρμόζεται στο σύνολο των επιχειρήσεων, ανεξάρτητα από την κατηγορία, το μέγεθος και το περιεχόμενό τους. Το συγκεκριμένο πρότυπο βρίσκει

εφαρμογή στον κύκλο του Deming και στηρίζεται στα τέσσερα σημεία του (Σχεδιασμός, Δράση, Έλεγχος & Βελτίωση) (Δερβιτσιώτης, 2005).



Πιο συγκεκριμένα:

**Πρώτη φάση:** Εφαρμογή ενός συστήματος ποιότητας.

**Δεύτερη φάση:** Εφαρμογή μιας τυποποιημένης λειτουργίας για τον έλεγχο της ποιότητας, την μέτρηση του χρόνου πραγματοποίησης των εργασιών, παρακολούθηση των αποθεμάτων κ.α)

**Τρίτη φάση:** Σύγκριση των αποτελεσμάτων λειτουργίας με τους αντίστοιχους στόχους που έχουν τεθεί από την επιχείρηση.

**Τέταρτη φάση:** Λήψη αποφάσεων με στόχο τη βελτίωση της τυποποίησης προκειμένου να έχουμε τα επιθυμητά αποτελέσματα καθώς και περαιτέρω αξιοποίηση του συστήματος διαχείρισης ποιότητας στους τομείς που δεν έχει πλήρως εφαρμοστεί.

Για την σωστή ανάπτυξη και εφαρμογή του προτύπου ISO 9001:2008, η επιχείρηση πρέπει να εναρμονιστεί σε ότι αναφέρει το πρότυπο, ικανοποιώντας όλες τις ενέργειες που ορίζει το σύστημα ποιότητας. Επομένως οφείλει να:

- 1) Εφαρμόσει την σχετική νομοθεσία του παραγόμενου προϊόντος και υπηρεσιών.
- 2) Καθορίσει τους ελέγχους της ποιότητας των προϊόντων και υπηρεσιών.

- 3) Συμβάλλει στη ενεργό συμμετοχή της διοίκησης.
- 4) Ορίζει τα υπεύθυνα στελέχη για τη διαχείριση του συστήματος ποιότητας, υπό τον τίτλο Υπεύθυνος/Διευθυντής Ποιότητας.
- 5) Υλοποιήσει μία συνεχή παρακολούθηση και καταγραφή των στοιχείων λειτουργίας.
- 6) Καταγράφει το βαθμό ικανοποίησης των πελατών.

Η ανάπτυξη ενός συστήματος διαχείρισης ποιότητας ISO 9001:2008 περιλαμβάνει τα παρακάτω στάδια εφαρμογής:

- 1) Διαγνωστική Μελέτη: Ελέγχεται η τωρινή κατάσταση της επιχείρησης, εντοπίζονται οι πιθανές αδυναμίες και προτείνονται σημεία και τρόποι βελτίωσης.
- 2) Σχεδιασμός Συστήματος: Καθορίζονται σε συνεργασία με τη διοίκηση, οι δραστηριότητες που πρέπει να ενταχθούν στο σύστημα διαχείρισης και ποιες θα είναι η απαραίτητες διαδικασίες με βάση τις επιλεγμένες δραστηριότητες.
- 3) Προετοιμασία Τεκμηρίωσης: το στάδιο αυτό περιλαμβάνει τη συγγραφή του Εγχειριδίου Ποιότητας, τη συγγραφή της περιγραφής των διαδικασιών, τη συγγραφή των οδηγιών εργασίας και τη σχεδίαση των εντύπων του συστήματος.
- 4) Εκπαίδευση Εφαρμογής: Η εκπαίδευση του προσωπικού της επιχείρησης έρχεται σε πρώτο πλάνο, ώστε να διδαχθεί τις απαιτούμενες εφαρμογές. Η εκπαίδευση αυτή λαμβάνει χώρα σε συγκεκριμένες ημερομηνίες. Επίσης οι εργαζόμενοι είναι υποχρεωμένοι να συμπληρώσουν τα έντυπα παρακολούθησης.
- 5) Δοκιμαστική Εφαρμογή: Το σύστημα διαχείρισης εφαρμόζεται δοκιμαστικά σε συγκεκριμένες ημερομηνίες. Την περίοδο αυτή γίνονται αξιολογήσεις του συστήματος και οι ανάλογες τροποποιήσεις όπου αυτό χρειάζεται.
- 6) Πιστοποίηση Συστήματος: Τέλος ο επιλεγμένος ανεξάρτητος φορέας πιστοποίησης παραδίδει το πιστοποιητικό και να την καταχωρήσει στο κατάλογο των πιστοποιημένων επιχειρήσεων.

Η επιτυχημένη εφαρμογή ενός συστήματος διαχείρισης ποιότητας οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στον τρόπο που διοικείται ένας αθλητικός οργανισμός. Η διοίκηση λοιπόν πρέπει να έχει διαφάνεια και συστηματικότητα. Το πρότυπο ISO 9001:2015 είναι ένα



παγκόσμια αναγνωρισμένο πρότυπο και διέπεται από ορισμένες αρχές. Αυτές είναι οι εξής: 1) Οι αρχές ποιότητας που εξασφαλίζουν την ομαλή λειτουργία. 2) Ο προσανατολισμός στον πελάτη με στόχο την ικανοποίηση των πελατών κατανοώντας τις ανάγκες τους. 3) Η ηγεσία 4) θετικό εργασιακό περιβάλλον 5) σωστή διαχείριση των διαθέσιμων πόρων 6) Ο καθορισμός και η υλοποίηση των δραστηριοτήτων. Όλες οι παραπάνω αρχές προσδίδουν αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα του οργανισμού.

Όσο μια επιχείρηση παραμένει προσηλωμένη στους στόχους της και επικεντρωμένη διατήρηση της ποιότητάς, διατηρεί τους πελάτες της, και φέρνει θετικά αποτελέσματα στην κοινωνία. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα την απόκτηση φήμης της επιχείρησης, την συνεχή εμπιστοσύνη των καταναλωτών της και την αναγνωρησιμότητα στο ευρύ κοινό ανεβάζοντας επίπεδο την επιχείρηση στην αθλητική βιομηχανία.

Το μοντέλο στρατηγικού σχεδιασμού αναπτύχθηκε από τον Κριεμάδη (1997). Το συγκεκριμένο μοντέλο είχε εφαρμογή στους αθλητικούς οργανισμούς και απόλυτη εναρμόνιση με τις αρχές της διαχείρισης ποιότητας με το πρότυπο ISO 9001:2015. Ο καθορισμός του μοντέλου έγκειται στα παρακάτω σημεία:

1) Η στρατηγική θέση του οργανισμού διαμορφώνεται από την κουλτούρα, τις πολιτικές, τις αξίες, τον σκοπό και τους μακροπρόθεσμους στόχους. Ο προσδιορισμός των θέσεων αυτών γίνεται κατά την δημιουργία ενός καινούριου οργανισμού και αναδιαμορφώνονται όταν αλλάζει η στρατηγική ενός ήδη υπάρχοντος οργανισμού.

2) Ορθή αξιολόγηση ευκαιριών και απειλών, με βάση τις αλλαγές στο περιβάλλον του οργανισμού που είναι πιθανό να συμβούν. Αλλαγές πολιτικές, κοινωνικές, νομικές, δημογραφικές, οικονομικές αλλά και τεχνολογικές. Ο σκοπός στην συγκεκριμένη περίπτωση είναι η πρόβλεψη, η ανάλυση και η όσο το δυνατόν γρηγορότερη ανταπόκριση στις επικείμενες αλλαγές.

3) Ανάλυση δυνατών και αδύνατων σημείων ενός οργανισμού, προκειμένου να υπάρξει βιωσιμότητα και ανάπτυξη του οργανισμού στο μέλλον.

4) Επανεξέταση και αναθεώρηση του οράματος, των αξιών, του σκοπού και των μακροπρόθεσμων στόχων ενός αθλητικού οργανισμού, με βάση τις αλλαγές στο εξωτερικό αλλά και το εσωτερικό περιβάλλον του.

5) Καθορισμός των μακροχρόνιων στρατηγικών, αφού πρώτα έχουν προσδιοριστεί οι μακροπρόθεσμοι στόχοι. Οι στρατηγικές αυτές θα πρέπει να συμβαδίζουν με τους στόχους του οργανισμού.

Όλοι οι εμπλεκόμενοι φορείς οφείλουν να δεσμευτούν για την ομαλή εξέλιξη του οργανισμού κατά τη διάρκεια των φάσεων αυτών (Armstrong, 1982). Η δέσμευση αυτή είναι άμεσα σχετιζόμενη με την θεωρία των παιγνίων, δίνοντας έμφαση στην κατανόηση των ενδιαφερομένων μερών (άτομα, ομάδες, φορείς) και στην ικανοποίηση αυτών με στόχο την δημιουργία σχέσεων για την ανάπτυξη του οργανισμού.

#### ***4.7 Εργαλεία της επιστήμης του Μάνατζμεντ - Servqual / Swot analysis***

##### **4.7.1 Servqual**

Η μέτρηση, ανάλυση και η ανάπτυξη της παρεχόμενης ποιότητας υπηρεσιών ενός οργανισμού μετριέται από το μοντέλο “ServQual” (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1994). Το όνομα του μοντέλου “ServQual” προερχόμενο από τις λέξεις Service και Quality, δηλώνει ποιότητα υπηρεσιών. Όσο αναφορά την ποιότητα υπηρεσιών μετριέται η αναμενόμενη απόδοση σε σχέση με την πραγματική απόδοση. Από αυτό την σύγκριση μετριέται και η ικανοποίηση των καταναλωτών.

Η μέθοδος “ServQual” αποτελεί είναι ένα πολύ σημαντικό εργαλείο των οργανισμών, στην προσπάθεια τους για κατανόηση των αναγκών και προσδοκιών των πελατών τους. Συγκεκριμένα η μέθοδος αυτή παρέχει ένα πλάνο βασισμένο στην γνώμη και τα θέλω των καταναλωτών για μια επιχείρηση, αλλά και στο τι πιστεύουν οι ίδιοι οι εργαζόμενοι. Επιπλέον η μέθοδος αυτή παρέχει αναλυτικές πληροφορίες σχετικές με: α) την ποιότητα των υπηρεσιών που αναμένουν να έχουν οι πελάτες μιας επιχείρησης, β) την αντιλαμβανόμενη για από τους πελάτες απόδοση της επιχείρησης, γ) τις συζητήσεις και πιθανές προτάσεις από τους πελάτες, δ) την άποψη των εργαζομένων που σέβονται και προσπαθούν να ικανοποιήσουν τους πελάτες τους.

Αντιλαμβανόμαστε λοιπόν πόσο σημαντικό εργαλείο για τους οργανισμούς είναι η Ποιότητα Υπηρεσιών. Μέσα από την ποιότητα υπηρεσιών οι επιχειρήσεις και οι αθλητικοί οργανισμοί καταφέρνουν α) να αναγνωρίσουν τα κενά στην παροχή των υπηρεσιών στο εσωτερικό τους, καθώς και τα κενά ανάμεσα στον οργανισμό και τους πελάτες, β) να βάλουν σε προτεραιότητα τα κενά εκείνα με την μεγαλύτερη επίπτωση στην ποιοτική παροχή

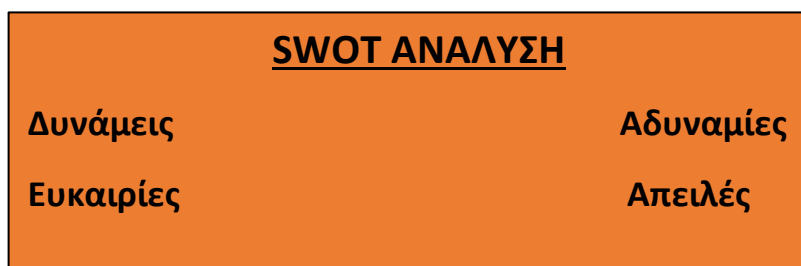
υπηρεσιών, γ) να κατανοήσουν τον λόγο ή τους λόγους ύπαρξης των κενών, γ) να καθορίσουν διαδικασίες με τις οποίες θα επιθεωρείται και θα καθορίζεται οι ποιότητα υπηρεσιών από τους αθλητικούς καταναλωτές.

#### **4.7.2 Swot analysis**

Η Ανάλυση SWOT είναι ένα εξίσου σημαντικό εργαλείο στην ανάπτυξη ενός αθλητικού οργανισμού ή μιας αθλητικής επιχείρησης καθώς εξετάζει τα Δυνατά (Strengths) και Αδύνατα σημεία (Weaknesses) τους, αλλά και τις Ευκαιρίες (Opportunities) και Απειλές (Threats) τους περιβάλλοντος που δραστηριοποιούνται. Το περιβάλλον διαχωρίζεται σε εσωτερικό και εξωτερικό. Για το εσωτερικό περιβάλλον αναλύουμε τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία που προαναφέραμε, ενώ για το εξωτερικό περιβάλλον ασχολούμαστε με τις ευκαιρίες και τις απειλές σε μια επιχείρηση.

Με την ανάλυση SWOT ανακαλύπτουμε πιθανές ευκαιρίες και ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα σε μια επιχείρηση, καθώς επίσης και αδυναμίες στο εσωτερικό περιβάλλον αλλά και ενδεχόμενες απειλές από το εξωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού, στοχεύοντας στην εξάλειψή τους (Kamensky,2000). Όπως και στο μοντέλο ServQual έτσι και την ανάλυση SWOT προκύπτουν ορισμένοι περιορισμοί. Πιθανά αίτια για τους περιορισμούς αυτούς είναι η απροθυμία από την ίδια την επιχείρηση να ασκήσει η ίδια σωστή κριτική, ή δεν έχει την δυνατότητα να ασχοληθεί με τέτοιου είδους προβλήματα. Επίσης υπάρχει το ενδεχόμενο η SWOT ανάλυση να μην μας παρέχει σαφείς και ξεκάθαρες πληροφορίες, με αποτέλεσμα να μην έχουμε το προσδοκώμενα οφέλη.

Μια ακόμα αιτία αναποτελεσματικότητας της συγκεκριμένης ανάλυσης είναι η έλλειψη γνώσεων που αφορούν είτε το περιβάλλον, είτε την ίδια την επιχείρηση (Kamensky,2000). Η SWOT ανάλυση θα πρέπει να ελέγχεται και να αναθεωρείται ανά τακτά χρονικά διαστήματα καθώς τα δεδομένα που συλλέγουμε κάθε φορά μπορεί να διαφέρουν, καθότι αναφέρονται στο παρόν της εκάστοτε αθλητικής επιχείρησης (HoubenG., LenieK. and Vanhoof, 1999).



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΔΗΜΟΤΙΚΟ ΑΝΟΙΧΤΟ ΚΟΛΥΜΒΗΤΗΡΙΟ ΑΙΓΙΟΥ

### 5.1 Μελέτη Περίπτωσης (Case Study)

Κάθε έρευνα είναι ξεχωριστή και χρειάζεται την δική της ιδιαίτερη προσέγγιση πάνω στο κοινωνικό φαινόμενο που ερευνάται. Το ξεχωριστό με την μελέτη περίπτωσης, σε αντίθεση με τις περισσότερες έρευνες, είναι πως η διερεύνηση μπορεί να γίνει μέσα από ένα πιο μικρό αριθμό οργανισμών και ατόμων. Η ευελιξία και η προσαρμοστικότητα της μελέτης περίπτωσης είναι οι λόγοι που οι ερευνητές την επιλέγουν και την χρησιμοποιούν πιο συχνά στις έρευνές τους (Shaw, 1999). Σύμφωνα με τον Μαγγόπουλο (2014) η συγκεκριμένος τρόπος έρευνας μεταφέρει στον ερευνητή μια συνολικά πιο καθαρή εικόνα του εξεταζόμενου φαινομένου. Παρά τον μεγάλο βαθμό δυσκολίας της, η μελέτη περίπτωσης βοηθάει τον ερευνητή στην ολοκλήρωση του έργου του (Yin, 2009).

Μέσα από την μελέτη περίπτωσης (Case Study) εξετάζουμε και παρουσιάζουμε με όσο το δυνατόν μεγαλύτερη ακρίβεια όλους τους τομείς της περίπτωσης που έχει επιλεγεί, την δομή της και την λειτουργία της. Η αλληλεπίδραση με άλλους διαφορετικούς κλάδους είναι εξίσου σημαντικό να ερευνηθεί (Anisimova & Thomson, 2012; Stake, 1995; Yin, 2009; Πηγιάκη, 2004; Μαγγόπουλος, 2014).

#### 5.1.2 Ερευνητικά εργαλεία

Σύμφωνα με τον Dooley (2002), η συλλογή των δεδομένων κατά την έρευνα σε μια μελέτη περίπτωσης, γίνεται από πολλές διαφορετικές πηγές, όπως προσωπικές συνεντεύξεις, διάφορα αρχεία (ίντερνετ, γραπτός τύπος κ.α), αλλά και παρατήρηση δια ζώσης. Για την συγκεκριμένη έρευνα που αφορά το ανοιχτό δημοτικό κολυμβητήριο Αιγίου και τις λοιπές κτηριακές εγκαταστάσεις, χρησιμοποιήθηκαν πολλοί από τους παραπάνω τρόπους συλλογής δεδομένων.

Συγκεκριμένα ελέγχθηκαν αρχεία για να συλλέξουμε επαρκείς πληροφορίες που αφορούν την επιχείρηση. Έγινε διερεύνηση αρχείων της επιχείρησης, έλεγχος και συλλογή πληροφοριών από το διαδίκτυο καθώς και συνέντευξη με μέλος του συμβουλίου του Ν.Π.Δ.Δ του δήμου Αιγιαλείας. Με την πρόσβαση σε όλα τα παραπάνω, καταφέραμε άντληση πληροφοριών και εξαγωγή πολύτιμων στοιχείων που αφορούν την φιλοσοφία, την

στρατηγική που ακολουθεί αλλά και τις υπηρεσίες που προσφέρει η αθλητική αυτή εγκατάσταση.

### ***5.2 Περιγραφή του Ανοιχτού Δημοτικού κολυμβητηρίου Αιγίου - Ιστορικό***

Το Ανοιχτό Δημοτικό κολυμβητήριο Αιγίου δημιουργήθηκε το 2002 με το πρόγραμμα των ολυμπιακών αγώνων “ΑΘΗΝΑ 2004”. Το συνολικό κόστος του στο ελληνικό δημόσιο ήταν 1.200.000 ευρώ και δυστυχώς έμεινε αχρησιμοποίητο για 17 ολόκληρα χρόνια. Αυτή η μακρά διάρκεια μη χρήσης δημιούργησε πολλά προβλήματα στις δομές της κτηριακής εγκατάστασης τόσο στο εξωτερικό χώρο αλλά και στο εσωτερικό της εγκατάστασης του κολυμβητηρίου.

Συγκεκριμένα ο προϋπολογισμός που ψηφίστηκε για να ξεκινήσει η αποκατάσταση των ζημιών της εγκατάστασης ήταν 120.000 ευρώ και περιελάμβανε μεταξύ άλλων: 1) Αποκατάσταση της πισίνας, 2) Αποκατάσταση του ηλεκτρολογικού εξοπλισμού, 3) Αποκατάσταση του κτηριακού συγκροτήματος, 4) εξοραϊσμό του εξωτερικού χώρου, 5) Πλήρη αποκατάσταση των υδραυλικών συστημάτων τις πισίνας, 6) Προμήθεια ξενοδοχειακού εξοπλισμού.

Τον Μάιο του 2018 εκδόθηκε τελικά η πρώτη άδεια λειτουργίας του κολυμβητηρίου. Χάρη στην συντονισμένη προσπάθεια του συμβουλίου του Ν.Π.Δ.Δ του δήμου Αιγιαλείας -Πολιτισμός, Παιδεία, Αθλητισμός, Κοινωνική Προστασία- το έργο θα υλοποιηθεί με κόστος 92.000 ευρώ. Το Δημοτικό κολυμβητήριο ξεκινάει την λειτουργία του τον Μάιο και την ολοκληρώνει τον Οκτώβριο. Τα υπόλοιπα γήπεδα της αθλητικής εγκατάστασης λειτουργούν όλο τον χρόνο.



### **5.2.1 Φιλοσοφία και Όραμα**

Το όραμα του δημοτικού ανοιχτού κολυμβητηρίου Αιγίου είναι η εδραίωση του στην τοπική κοινωνία και όχι μόνο, ως ένας χώρος ξεχωριστός, που προσφέρει τους δημότες του Δήμου Αιγιαλείας ποιοτικές και καινοτόμες υπηρεσίες, συμβάλλοντας στην βελτίωση της ποιότητας ζωής των ανθρώπων, την γνωριμία με τον αθλητισμό, θέτοντας την υγεία σε πρώτο πλάνο. Η φιλοσοφία της εγκατάστασης δεν περιορίζεται μόνο την παροχή των ανάλογων υπηρεσιών αλλά επιδιώκει αυτό να γίνεται μέσα από ποιοτικές υπηρεσίες και προγράμματα, φιλικές προς το περιβάλλον εγκαταστάσεις καθώς και άρτια εκπαιδευμένο προσωπικό.

### **5.2.2 Στόχοι της αθλητικής εγκατάστασης**

Οι βασικοί στόχοι του συνόλου της αθλητικής εγκατάστασης είναι οι εξής:

- 1) Προσφορά ποιοτικών υπηρεσιών άθλησης προς την τοπική κοινωνία.
- 2) Παροχή βοήθειας με ποιοτικές εγκαταστάσεις (πισίνα, γήπεδο ποδοσφαίρου) στους τοπικούς, και όχι μόνο, συλλόγους και ακαδημίες στα αθλήματα του υγρού στίβου και του ποδοσφαίρου,
- 3) Γνωριμία μικρών και μεγάλων με το υγρό στοιχείο,
- 4) Βιώσιμη λειτουργία,
- 5) Συνεχής εξέλιξη υποδομών, υπηρεσιών και προσωπικού.

### **5.3 Περιγραφή των εγκαταστάσεων της επιχείρησης**

Εκτός από το κολυμβητήριο στην συγκεκριμένη αθλητική εγκατάσταση ανήκει επίσης ένα γήπεδο ποδοσφαίρου (γήπεδο Πλαστήρα) με τελευταίας γενιάς συνθετικό χλοοτάπητα ο οποίος εγκαταστάθηκε με ξεχωριστό διαγωνισμό και στοίχησε 130.000 ευρώ, καθώς και ένα γήπεδο τέννις, αλλά και ένα ανοιχτό γήπεδο μπάσκετ. Στον χώρο που στεγάζονται τα αποδυτήρια του κολυμβητηρίου, υπάρχει ιατρείο παροχής πρώτων βοηθειών, καθώς και χώρος που υποστηρίζεται το κλειστό κύκλωμα παρακολούθησης των χώρων της αθλητικής εγκατάστασης.

### Αναλυτική περιγραφή

Οι εγκαταστάσεις αποτελούνται από τα εξής παρακάτω:

- 1) Μία ανοιχτή (1) πισίνα ολυμπιακών διαστάσεων μήκους 50 μέτρων
- 2) Ένα (1) γήπεδο με τεχνητό χλοοτάπητα έβδομης γενιάς διαστάσεων 110μ. X 48μ.
- 3) Ένα (1) ανοιχτό γήπεδο μπάσκετ
- 4) Ένα (1) γήπεδο τέννις
- 5) Ιατρείο πρώτων βοηθειών
- 6) Αποδυτήρια για τους ασκούμενους του κολυμβητηρίου
- 7) Ανοιχτό χώρο στάθμευσης οχημάτων
- 8) Χώρους γραφείων για χρήσεις γραμματείας και λειτουργίας κλειστού κυκλώματος παρακολούθησης
- 9) Δύο (2) δωμάτια αποθήκευσης υλικοτεχνικού εξοπλισμού

#### **5.4 Περιγραφή των προσφερόμενων υπηρεσιών**

Όπως αναφέραμε παραπάνω η αθλητική εγκατάσταση μπορεί να υποστηρίξει την επαφή με τα αθλήματα του υγρού στίβου, του ποδοσφαίρου, καθώς και τις καλαθοσφαίρισης αλλά και του τέννις. Οι υπηρεσίες λοιπόν που προσφέρονται είναι πολλαπλές και αφορούν όλα τα προαναφερθέντα αθλήματα. Τα κομμάτια (πισίνα, γήπεδα) της αθλητικής αυτής εγκατάστασης, φιλοξενούν συλλόγους και ακαδημίες κολύμβησης και ποδοσφαίρου προσφέροντάς τους την δυνατότητα να δουλέψουν με όσο το δυνατόν καλύτερες συνθήκες.

Συγκεκριμένα οι υπηρεσίες περιλαμβάνουν τα εξής:

- 1) Την πρόσβαση μέσω αντιτίμου στην πισίνα του κολυμβητηρίου από το κοινό
- 2) Την ενοικίαση της πισίνας αλλά και του ποδοσφαιρικού γηπέδου για χρήση από συλλόγους κολύμβησης και ποδοσφαίρου.
- 3) Την παροχή του γηπέδου τέννις σε προπονητές και κοινό μέσω αντιτίμου.
- 4) Την δωρεάν παροχή του γηπέδου μπάσκετ για γενική χρήση από το κοινό.

## 5.5 Οικονομικά στοιχεία / δεδομένα

### 5.5.1 Γενικά οικονομικά δεδομένα του συνόλου των κολυμβητηρίων στην Ελλάδα

Σύμφωνα με την ΚΟΕ ( Κολυμβητική Ομοσπονδία Ελλάδος ) και σε έρευνα που διεξήγαγε, τα κολυμβητήρια στην Ελλάδα μέσα από συγκεκριμένα οικονομικά στοιχεία, κοστίζουν σε ετήσια βάση τα παρακάτω υπέρογκα ποσά:

1) Κόστος για την θέρμανση (κατ'εκτίμηση)	21.000.000 ευρώ
2) Κόστος για λοιπά έξοδα (κατ'εκτίμηση)	12.500.000 ευρώ
3) Κόστος όσο αναφορά τους μισθούς των εργαζομένων	17.000.000 ευρώ
4) Κόστος για την συντήρηση	4.500.000 ευρώ

---

<b>Σύνολο:</b>	<b>55.000.000 ευρώ</b>
----------------	------------------------

---

Όσο αναφορά τα αθλητικά σωματεία που εκμεταλλεύονται τα κολυμβητήρια, τα έξοδα για το προσωπικό ( προπονητές, φροντιστές κ.α ) είναι κατ' εκτίμηση τα παρακάτω:

1) Κόστος προπονητών (εκτίμηση αριθμού 1200-1350 άτομα)	12.000.000 ευρώ
2) Κόστος υπαλλήλων ομάδων (εκτίμηση αριθμού 300 άτομα)	2.000.000 ευρώ
3) Κόστος βοηθητικού προσωπικού (ιατροί ,φυσιοθεραπευτές κ.α)	1.000.000 ευρώ

---

<b>Σύνολο:</b>	<b>15.000.000 ευρώ</b>
----------------	------------------------

---

Το συνολικό λειτουργικό κόστος για την Κολυμβητική Ομοσπονδία Ελλάδος, προκειμένου να εξυπηρετήσει όλα τα αθλήματα της πισίνας, κυμαίνεται περίπου στα 4.500.000 ευρώ ετησίως. Αν υπολογίσουμε τον ετήσιο αριθμό ενεργών δελτίων σε αθλητές και αθλήτριες είναι περί τους 18.000. Ταυτόχρονα οι νεαροί και μελλοντικοί αθλητές εκτιμώνται περίπου στους 10.000. Έχουμε λοιπόν ένα σύνολο 28.000 αθλητών, οι οποίοι δίνουν μηνιαία συνδρομή περίπου 35 ευρώ, το οποίο σε ένα διάστημα 8 με 10 μηνών, τα έξοδα εκτιμώνται περίπου στα 8.000.000 με 10.000.000 ευρώ.



### **5.5.2 Οικονομικά στοιχεία του κολυμβητηρίου Αγίου και των λοιπών γηπέδων της εγκατάστασης**

Το δημοτικό ανοιχτό κολυμβητήριο Αγίου διαχειρίζεται από το Ν.Π.Δ.Δ του δήμου Αιγιαλείας. Το Νομικό Πρόσωπο αντλεί χρήματα για την κάλυψη των διαφόρων αναγκών-εξόδων του κολυμβητηρίου από τα εξής: 1) Ετήσιο προϋπολογισμό με μηνιαία τακτική επιχορήγηση από τον Δήμο 84.100 ευρώ, περίπου δηλαδή 850.000 ευρώ τον χρόνο, 2) διάφορα προγράμματα ΕΣΠΑ, 3) τα μηνιαία έσοδα από την χρήση του κολυμβητηρίου. Από την τακτική επιχορήγηση καλύπτονται έξοδα όπως μισθοδοσία υπαλλήλων (φύλακες, ναυαγосώστες), προμηθευτών, διοικητικού προσωπικού. Επίσης από την συγκεκριμένη επιχορήγηση καλύπτονται έξοδα συντήρησης αλλά και διαφόρων άλλων ενεργειών όπως η δημιουργία νέων κτηριακών εγκαταστάσεων και η εξέλιξη των ήδη υπαρχόντων. Όσο αναφορά τα έσοδα χρήσης το Ν.Π.Δ.Δ έχει θεσπίσει ένα οικονομικό πλαίσιο από το οποίο ορίζονται τα οικονομικά αντίτιμα για την παροχή των υπηρεσιών προς τους συλλόγους και την τοπική κοινωνία. Συγκεκριμένα ισχύουν τα εξής αντίτιμα:

- 1) 20 ευρώ τον μήνα για την χρήση της πισίνας από το κοινό.
- 2) 5 ευρώ την προπόνηση για την χρήση της πισίνας από το κολυμβητικούς συλλόγους.
- 3) 5 ευρώ από την μηνιαία συνδρομή των αθλητών από τους κολυμβητικούς συλλόγους.
- 4) 3 ευρώ την προπόνηση για την χρήση του ποδοσφαιρικού γηπέδου από τους συλλόγους.
- 5) 5 ευρώ για κάθε αγώνα που πραγματοποιείται από τους ποδοσφαιρικούς συλλόγους στο γήπεδο ποδοσφαίρου.
- 6) 5 ευρώ για την ημερήσια χρήση του γηπέδου τένις από προπονητές και κοινό.

Αξίζει εδώ να αναφέρουμε τον αριθμό των νεαρών αθλητών αλλά και των απλών ασκούμενων που γυμνάζονται και εκπαιδεύονται στο κολυμβητήριο. Το κολυμβητήριο φιλοξενεί δύο κολυμβητικούς συλλόγους με την δυναμικότητά τους να ανέρχεται στα 280 παιδιά, ένας σχετικά ικανοποιητικός αριθμός αν αναλογιστεί κανείς ότι το κολυμβητήριο άνοιξε τις πύλες του μόλις το 2018. Αντίθετα μόλις 30 άτομα είναι εγγεγραμμένα εκτός συλλόγων, σαν απλά μέλη. Παρακάτω θα δούμε τα έσοδα καθώς και τα έξοδα της αθλητικής εγκατάστασης όπως αυτά διαμορφώθηκαν τα οικονομικά έτη 2018, 2019 και 2021. Πιο συγκεκριμένα τα έσοδα ήταν:

- 1) Το έτος 2018 όντας η πρώτη ουσιαστικά χρονιά λειτουργίας της εγκατάστασης, τα έσοδα ανέρχονταν σε 2.820 ευρώ για το σύνολο των μηνών Μάιος, Ιούνιος, Ιούλιος.
- 2) Το έτος 2019 τα έσοδα ανέρχονταν σε 3.617 ευρώ για το σύνολο των μηνών Μάιος, Ιούνιος, Ιούλιος, Αύγουστος, Σεπτέμβρης, Οκτώβρης.
- 3) Το έτος 2021 τα έσοδα ανέρχονταν σε 4.093 ευρώ για το σύνολο των μηνών Μάιος, Ιούνιος, Ιούλιος, Αύγουστος, Σεπτέμβρης, Οκτώβρης.

Αντίστοιχα τα έξοδα ήταν:

- 1) Το έτος 2018 τα έξοδα για μισθοδοσίες εργαζομένων ανήλθαν σε 17.928 ευρώ, ενώ τα έξοδα προς τους προμηθευτές ήταν 9.302 ευρώ.
- 2) Το έτος 2019 τα έξοδα μισθοδοσίας ήταν 30.946 και τα έξοδα προμηθευτών ήταν 19.108 ευρώ.
- 3) Το έτος 2021 τα έξοδα μισθοδοσίας ήταν αντίστοιχα με του 2019, όπως επίσης σε ίδια επίπεδα με το 2019 κυμάνθηκαν και τα έξοδα για τους προμηθευτές.

Από όλα τα παραπάνω δεδομένα εξάγουμε πολύ σημαντικά συμπεράσματα για την λειτουργία της αθλητικής εγκατάστασης που ερευνάμε. Παρατηρούμε την σταδιακή, χρόνο με τον χρόνο άνοδο στα έσοδα από την χρήση της εγκατάστασης, παρόλα αυτά υπάρχει σημαντική διαφορά με τα αντίστοιχα έξοδα του κολυμβητηρίου, τα οποία είναι πολύ περισσότερα και σε καμία περίπτωση δεν μπορούν να καλυφθούν από τα έσοδα. Σε συνδυασμό επίσης και με την προαναφερθείσα έρευνα της ΚΟΑ παρατηρούμε ότι τα συγκεκριμένα έσοδα του κολυμβητηρίου Αιγίου ωχριούν μπροστά στα έξοδα που μπορεί να έχει μια τέτοια εγκατάσταση. Γίνεται αυτόματα αντιληπτή η ανάγκη για δημιουργία ενός νέου επιχειρησιακού πλάνου, η σημασία για εισαγωγή στην Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και λειτουργία της εν λόγω εγκατάστασης με βάση τα συστήματα διαχείρισης της ποιότητας ISO.

### 5.5.3 Ανάλυση SWOT της αθλητικής εγκατάστασης.

Παρακάτω παρατίθενται επιγραμματικά οι βασικότερες Δυνάμεις, Αδυναμίες, Ευκαιρίες και Απειλές για το Δημοτικό ανοιχτό κολυμβητήριο Αιγίου.

#### Εσωτερικό περιβάλλον

ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ (Strenghts)	ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Εγκαταστάσεις</li> <li>- Ανθρώπινο Προσωπικό</li> <li>- Ανταγωνιστές</li> <li>- Χρηματοδότηση, Κεφάλαια</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Αριθμός πελατών</li> <li>- Μάρκετινγκ</li> <li>- Υψηλό κόστος συντήρησης</li> <li>- Μακροπρόθεσμοι στόχοι</li> </ul>

## Εξωτερικό περιβάλλον

ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ (Opportunities)	ΑΠΕΙΛΕΣ (Threats)
<ul style="list-style-type: none"><li>- Εισαγωγή νέων τεχνολογιών</li><li>- Νέες πηγές χρηματοδότησης</li><li>- Σύναψη νέων συνεργασιών</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Εφουσηχασμός</li><li>- Έλλειψη ενδιαφέροντος από τους καταναλωτές</li><li>- Οικονομική κατάσταση της χώρας</li></ul>

Πιο συγκεκριμένα, θα γίνει παρακάτω η ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, ώστε να αποτυπωθεί μία σφαιρική εικόνα για τη λειτουργία της αθλητικής εγκατάστασης. Ξεκινώντας με την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος και τα δυνατά του σημεία, πρέπει να τονιστεί πως η αθλητική εγκατάσταση του κολυμβητηρίου διαθέτει κάποιες πολύ ποιοτικές μεμονωμένες δομές όπως η πισίνα του αλλά και το γήπεδο ποδοσφαίρου. Βελτιώνοντας και προσθέτοντας ορισμένα στοιχεία γύρω από αυτές τις δομές, η αθλητική εγκατάσταση θα αποκτήσει έναν εντελώς διαφορετικό χαρακτήρα. Επίσης μέσα από την έρευνα αντιληφθήκαμε πως το επίπεδο του προσωπικού της εγκατάστασης είναι αρκετά υψηλό, με εξειδικευμένες δεξιότητες, ο καθένας στον τομέα του. Ένα ακόμα δυνατό σημείο είναι η έλλειψη ανταγωνισμού, καθότι είναι το μοναδικό κολυμβητήριο στην ευρύτερη περιοχή της Αιγιάλειας.

Στα αδύνατα σημεία, εντύπωση προκαλεί ο χαμηλός αριθμός πελατών, το οποίο βέβαια έχει κάποιες εξηγήσεις, όπως η έλλειψη διαφήμισης, και η άγνοια της τοπικής κοινωνίας για το έργο. Ένα πρόβλημα το οποίο διορθώνεται με το κατάλληλο μάρκετινγκ. Εξίσου, ίσως και πιο σημαντικό, είναι το δυσβάσταχτο κόστος συντήρησης μιας τέτοιας εγκατάστασης. Με την έλλειψη μακροπρόθεσμων στόχων που παρατηρείται, η ανάπτυξη των εγκαταστάσεων και η προσπάθεια για ποιοτική αναβάθμιση στις υπηρεσίες μπορεί να καθυστερήσει με αποτέλεσμα να την αδυναμία σωστής συντήρησης των εγκαταστάσεων, με ότι αυτό συνεπάγεται.

Περνώντας στο εξωτερικό περιβάλλον και τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται, παρατηρούμε την δυνατότητα για επενδύσεις στις νέες τεχνολογίες με στόχο την προσέλκυση νέων καταναλωτών. Τέτοιες επενδύσεις μπορούν να χρηματοδοτηθούν από ευρωπαϊκά προγράμματα αλλά και από το δημόσιο ταμείο. Ένα ακόμα θετικό στοιχείο είναι η δυνατότητα για σύναψη νέων συνεργασιών με τοπικούς και ξένους φορείς με στόχο την διεκπεραίωση των παραπάνω.

Πέρα από τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται, υπάρχει πάντα και η εμφάνιση πιθανών απειλών όσο αναφορά το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Ο εφησυχασμός της διοίκησης της εγκατάστασης, καθώς και του προσωπικού της μπορεί να έχει ανεπιθύμητα αποτελέσματα και να επιβραδύνει την βελτίωση της επιχείρησης. Μία ακόμα πιθανή απειλή που συνδέεται άμεσα με την προηγούμενη, είναι η πιθανότητα να χαθεί το ενδιαφέρον των καταναλωτών προς τις υπηρεσίες της εγκατάστασης, με αποτέλεσμα την μείωση των εσόδων. Τέλος ως απειλή μπορεί να θεωρηθεί και η συνολική οικονομική κατάσταση της χώρας μας.

#### **5.5.4 Προτάσεις για την ανάπτυξη του συνόλου της αθλητικής εγκατάστασης του κολυμβητηρίου Αιγίου.**

Με την πάροδο των χρόνων η αθλητική βιομηχανία εξελίσσεται ολοένα και πιο πολύ. Αυτό σημαίνει πως οποιαδήποτε αθλητική επιχείρηση και εγκατάσταση, είτε είναι ιδιωτική είτε δημόσια οφείλει να προσαρμόζεται στα νέα δεδομένα που διαμορφώνονται και να λειτουργεί προς μια ποιοτικότερη κατεύθυνση. Μόνο έτσι θα μπορέσουν οι αθλητικές εγκαταστάσεις να μακροημερεύσουν και να καταστούν βιώσιμες.

Παρακάτω θα παρουσιάσουμε ορισμένες προτάσεις για την βελτίωση της αθλητικής εγκατάστασης που ερευνούμε. Προτάσεις που αφορούν τόσο το εξωτερικό περιβάλλον, όσο και το εσωτερικό περιβάλλον με στόχο την καλύτερη διοίκηση και διαχείριση της εγκατάστασης, την αύξηση των εσόδων, με σκοπό σε βάθος χρόνου την πλήρη κάλυψη των λειτουργικών εξόδων του κολυμβητηρίου. Επιπλέον πολύ σημαντικές θα είναι και οι ενέργειες για την μείωση της πιθανότητας λαθών, την δημιουργία νέων θέσεων εργασίας, την προσέλκυση νέων μελών και συλλόγων καθώς επίσης και για την ενίσχυση του προφίλ της εγκατάστασης και κατ' επέκτασης του Δήμου Αιγιαλείας. Πιο συγκεκριμένα προτείνονται τα εξής:

- 1) Έμφαση στην Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.
- 2) Λειτουργία με βάση της Αρχές επιχειρηματικής Αριστείας.
- 3) Εφαρμογή του πρότυπου διαχείρισης ISO 9001 2015.
- 4) Έναρξη ενεργειακής αναβάθμισης του κολυμβητηρίου (ισοθερμικά καλύμματα δεξαμενής, εγκατάσταση πρόσθετης κολυμβητικής δεξαμενής-swimming box)

- 4) Αναδιαμόρφωση του περιβάλλοντος χώρου με στόχο την καλύτερη πρώτη εντύπωση των πελάτων.
- 5) Μίσθωση και λειτουργία κυλικείου που θα εξυπηρετεί το κοινό.
- 6) Σε βάθος χρόνου προτείνεται η δημιουργία κοιτώνων φιλοξενίας (container) για αθλητικούς συλλόγους και ομάδες.

#### **5.5.5 Κόστος και χρηματοδότηση προτεινόμενων ενεργειών.**

Παρακάτω θα γίνει αναφορά του πιθανού κόστους των προτεινόμενων ενεργειών και επενδύσεων, καθώς του τρόπου χρηματοδότησης των παραπάνω. Ξεκινώντας να αναφέρουμε ότι όλες οι ενέργειες που προτάθηκαν έχουν ως στόχο την προσαρμογή του συνόλου των λειτουργιών της αθλητικής εγκατάστασης του δημοτικού κολυμβητηρίου Αιγίου πάνω στο μοντέλο του E.F.Q.M. Κάθε μία από τις παραπάνω προτάσεις θα βοηθήσει την αθλητική αυτή εγκατάσταση να λειτουργήσει υπό το πρίσμα της ΔΟΠ.

Ξεκινώντας θα δώσουμε βάση στην προσθήκη ενός συστήματος διαχείρισης ποιότητας ISO 9001 2015 αλλά και ενός συστήματος διαχείρισης εγκαταστάσεων ISO 41001:2018 με στόχο την τυποποίηση και τήρηση γενικών διαδικασιών του κολυμβητηρίου. Η εταιρία ISO experts διαθέτει πληθώρα τέτοιων συστημάτων το κόστος αγοράς των οποίων, μπορεί να είναι 700 έως 3.500 ευρώ και η ανανέωση του κάθε δύο χρόνια κοστίζει από 200 έως 700 ευρώ. Όπως αντιλαμβανόμαστε το κόστος για κάτι τέτοιο δεν είναι πολύ μεγάλο, μπορεί πολύ εύκολα να καλυφθεί από την μηνιαία τακτική επιχορήγηση του Δήμου Αιγίου και ταυτόχρονα θα δώσει σημαντική ώθηση στην λειτουργία του κολυμβητηρίου.

Μία ακόμα πολύ σημαντική ενέργεια για την βιωσιμότητα του κολυμβητηρίου είναι η ενεργειακή αναβάθμιση, δίνοντας βάση στην τοποθέτηση ισοθερμικών κουβερτών στην κολυμβητική δεξαμενή με στόχο την λειτουργία του κολυμβητηρίου για περισσότερους μήνες. Προς αυτή την κατεύθυνση προτείνεται και η τοποθέτηση μίας καινούριας μικρής ηλεκτρικής θερμαινόμενης κολυμβητικής δεξαμενής (swimming box), με στόχο την έναρξη της κολυμβητικής περιόδου νωρίτερα, αλλά και την διατήρησή της περισσότερους μήνες. Το κόστος της κουβέρτας είναι 75.000 ευρώ, ενώ η νέα δεξαμενή αναμένεται να κοστίσει περίπου 150.000 ευρώ. Τα έργα αυτά μπορούν με σωστή διαχείριση να χρηματοδοτηθούν είτε από την τακτική επιχορήγηση του Δήμου είτε από κάποιο πρόγραμμα ΕΣΠΑ.

Συνεχίζοντας, ένα ακόμα πολύ σημαντικό έργο είναι και η αναδιαμόρφωση του περιβάλλοντα χώρου, δίνοντας έναν διαφορετικό χαρακτήρα στην εμφάνιση και την λειτουργικότητα της εγκατάστασης. Μερικές από τις εργασίες που πρέπει να γίνουν είναι το βάψιμο του εξωτερικού μέρους των κτηριακών εγκαταστάσεων, η αποψίλωση των ακάλυπτων χώρων της εγκατάστασης, και η τοποθέτηση πινακίδων σήμανσης για την βοήθεια και την ασφάλεια των αθλητών και των επισκεπτών του κολυμβητηρίου. Το κόστος για τις εξωτερικές αυτές παρεμβάσεις αναμένεται να κυμανθεί μεταξύ 3.000 με 5.000 ευρώ. Ποσό που μπορεί και αυτό να καλυφθεί από την τακτική επιχορήγηση.

Σημαντικό ρόλο στην πελατοκεντρική προσέγγιση της αθλητικής εγκατάστασης μπορεί να παίξει και η λειτουργία ενός πολύ καλά οργανωμένου κυλικείου, κάτι που αυτή την στιγμή δεν λειτουργεί. Προτείνεται λοιπόν η μίσθωση του ήδη υπάρχοντος χώρου και η ενεργοποίησή του, τόσο προς όφελος των μελών και του εκάστοτε μισθωτή, όσο και προς όφελος του ίδιου του κολυμβητηρίου από την είσπραξη ενοικίου, άλλα και την προσέλκυση νέων καταναλωτών.

Τέλος όσο αναφορά την πρόταση για δημιουργία κοιτώνων φιλοξενίας για συλλόγους σε περίοδο προετοιμασίας, ή κατά την περίοδο αθλητικών camp, υπάρχει η πρόβλεψη μέσα σε ορίζοντα 3ετίας η τοποθέτηση σύγχρονων containers για την στέγαση και την φιλοξενία 100 + αθλητών και των συνοδών τους. Ένα έργο που το κόστος του μπορεί να φτάσει τις 200.000 ευρώ, ικανό να χρηματοδοτηθεί και αυτό από την τακτική επιχορήγηση.

Στο σημείο αυτό αξίζει να αναφέρουμε ξανά το ύψος της τακτικής επιχορήγησης του Δήμου που ανέρχεται στα 850.000 ευρώ τον χρόνο και στο πόσο σημαντική είναι για την εύρυθμη λειτουργία αλλά και την ανάπτυξη του κολυμβητικής εγκατάστασης. Τα λειτουργικά έξοδα του κολυμβητηρίου είναι περίπου 50.000 με 70.000 ευρώ τον χρόνο, τα οποία όπως αναφέραμε νωρίτερα καλύπτονται από την τακτική επιχορήγηση. Αντιλαμβανόμαστε λοιπόν ότι υπάρχουν διαθέσιμα χρήματα, έτσι ώστε με σωστή διαχείριση και κατάλληλες επιλογές να υλοποιηθούν οι παραπάνω προτάσεις.

Όλα τα παραπάνω είναι ορισμένες ενέργειες που θα δώσουν στην επιχείρηση τα εφόδια να υπερνικήσει τις αδυναμίες της, να διορθώσει τα κακώς κείμενα, τόσο εξωτερικά όσο και εσωτερικά, και να θα της επιτρέψουν να λειτουργήσει μέσα σε ένα βιώσιμο και ποιοτικό περιβάλλον. Ένα περιβάλλον με οργανωμένη διοίκηση, ποιοτικές υπηρεσίες, άρτια εκπαιδευμένο προσωπικό και ικανοποιημένους πελάτες.

### 5.5.6 Οικονομική πρόβλεψη 3 ετών

Αναφερθήκαμε σε όλες τις προτάσεις για την εξέλιξη της κολυμβητικής εγκατάστασης, όπως επίσης στα οικονομικά στοιχεία και δεδομένα για την υλοποίησή τους. Παρακάτω παρατίθεται μια οικονομική πρόβλεψη των τριών επόμενων ετών με τα πιθανά έσοδα από την λειτουργία του κολυμβητηρίου μετά από την υλοποίηση ορισμένων ή και όλων των προτάσεων που αναφέρθηκαν νωρίτερα.

Το σημαντικότερο έσοδο για μία εγκατάσταση δεν είναι άλλο από τα μέλη-καταναλωτές. Προηγουμένως αναφέραμε τον αριθμό των μελών του κολυμβητηρίου (30) αλλά και τον αριθμό των αθλητών που απασχολούνται από συλλόγους (280). Μικροί αριθμοί και οι δύο αν αναλογιστούμε τον πληθυσμό της ευρύτερης περιοχής της Αιγιάλειας. Μέσα από τις προτάσεις που δόθηκαν προσδοκούμε σε αύξηση των αριθμών αυτών, από 30 απλά μέλη σε πάνω από 300 ενεργά μέλη, δηλαδή περίπου 6.000 ευρώ παραπάνω τον μήνα. Επίσης αύξηση προβλέπεται και στους αθλητές που απασχολούνται από συλλόγους, σχεδόν στο διπλάσια από ότι είναι τώρα (280 αθλητές) με τα μελλοντικά έσοδα να ανέρχονται σε 3.000 ευρώ περισσότερα σε μηνιαία βάση. Συνολικά και σε βάθος τριετίας υπάρχει η δυνατότητα το κολυμβητήριο να έχει έσοδα της τάξης των 80 με 100.000 ευρώ τον χρόνο, ποσό που πλησιάζει ή και ξεπερνάει τα λειτουργικά έξοδα της εγκατάστασης.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Από την μελέτη της εφαρμογής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας γενικότερα στις αθλητικές εγκαταστάσεις και ειδικότερα στη εγκατάσταση του κολυμβητηρίου Αιγίου, εξάγουμε το συμπέρασμα πως αποτελεί μία πολύ σημαντική διαδικασία για την βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Επίσης αντιλαμβανόμαστε την ανάγκη να υπάρξει πλήρης ταύτιση και προσαρμογή μεταξύ της ΔΟΠ και των αθλητικών εγκαταστάσεων (NCS International, 2009).

Παρόλο που δεν έχει δημιουργηθεί ακόμα ένα σύστημα διαχείρισης αποκλειστικά των αθλητικών εγκαταστάσεων, εντούτοις τα ήδη υπάρχοντα συστήματα διαχείρισης μπορούν να εφαρμοστούν και να προκαλέσουν θετικές αλλαγές και αποτελέσματα ακόμα και στις αθλητικές εγκαταστάσεις (NCS International, 2009).

Όσο αναφορά την εφαρμογή ενός συστήματος Διαχείρισης Ολικής Ποιότητας στην πράξη, οφείλει να γίνει διερεύνηση όλων των υπηρεσιών που αφορούν την εξυπηρέτηση των καταναλωτών, προσδοκώντας στην ανάπτυξη της αθλητικής επιχείρησης. Η επιλογή ενός προτύπου διαχείρισης όπως το ISO 9001 2015 πρέπει να στηρίζεται σε ενδελεχή έρευνα άλλων πανομοιότυπων εγκαταστάσεων ως πρότυπα. Είναι μια μακροχρόνια διαδικασία, η οποία δεν σταματά ποτέ και συνεχώς γίνεται αντικείμενο μελέτης με στόχο την τροποποίησή της κάθε φορά, με βάση όλες τις νέες τάσεις και τα καινούρια δεδομένα (ΕΛΟΤ, 2004).

Παρόλο που οι αθλητικές επιχειρήσεις, θέλουν και προσπαθούν να έχουν παροχή ποιοτικών προϊόντων και υπηρεσιών, στην πλειοψηφία τους δεν διαθέτουν κάποιο αναγνωρισμένο πρότυπο διαχείρισης της ποιότητας. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα οι αθλητικοί οργανισμοί και οι επιχειρήσεις να μην μπορούν να δημιουργήσουν όσο ποιοτικές υπηρεσίες θα ήθελαν, μην έχοντας την βοήθεια ενός τέτοιου συστήματος.

Ένα Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας μπορεί να αποτελέσει ισχυρό εργαλείο, στην προσπάθεια μιας αθλητικής επιχείρησης να προσφέρει ποιοτικά προϊόντα και υπηρεσίες. Όταν μια επιχείρηση παραμένει προσηλωμένη στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών και στην ικανοποίηση των πελατών τους, τότε είναι σχεδόν βέβαιο πως θα αναπτύξει έναν πολύ δημοφιλή χαρακτήρα, θα αποκτήσει φήμη και θα διατηρήσει την εμπιστοσύνη των καταναλωτών - πελατών της. Το Ανοιχτό Δημοτικό Κολυμβητήριο Αιγίου οφείλει να λειτουργήσει με βάση ένα αναγνωρισμένο σύστημα διαχείρισης της ποιότητας, προκειμένου να αναπτυχθεί σε όλους τους παραπάνω τομείς.



Συμπεραίνουμε πως εάν μια επιχείρηση/οργανισμός παροχής αθλητικών υπηρεσιών επιθυμεί να λειτουργεί αποδεδειγμένα με βάση της αρχές της ποιότητας και την ικανοποίηση των καταναλωτών της, είναι μονόδρομος το να αναπτύξει ένα πλαίσιο λειτουργίας την προσήλωση της στην ικανοποίηση του πελάτη και την συμμόρφωση της με την νομοθεσία, θα πρέπει να λειτουργεί βάσει ενός αξιόπιστου πλαισίου ώστε να μπορέσει να υλοποιήσει τους στόχους της. Στην συνέχεια θα πρέπει να επιλέξει έναν ανεξάρτητο φορέα, ο οποίος μετά από τον απαραίτητο έλεγχο της επιχείρησης, είναι υπεύθυνος να εκδώσει το ανάλογο πιστοποιητικό.

Ένα Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας ISO 9001:2015, που περιλαμβάνει τυποποιημένες λειτουργικές υπηρεσίες, καθορίζει τους στόχους και αναλαμβάνει την μέτρηση της επίδοσης της αθλητικής επιχείρησης, είναι υπεύθυνο για την πιστοποίηση της. Όπως αναφέραμε προηγουμένως το συγκεκριμένο πρότυπο είναι κατάλληλο για όλες τις αθλητικές επιχειρήσεις, όπως επίσης και για την δημοτική επιχείρηση του κολυμβητηρίου που μελετούμε.

Εν κατακλείδι, μέσα από την συγκεκριμένη μελέτη έγινε εξαγωγή κρίσιμων και σημαντικών συμπερασμάτων που αφορούν την Δημοτική επιχείρηση της εγκατάστασης του κολυμβητηρίου του Αιγίου. Είναι μια επιχείρηση που έχει όλα τα φόντα να λειτουργήσει μέσα από ποιοτικές διαδικασίες και να δημιουργήσει ποιοτικές υπηρεσίες προς τους πελάτες της. Για να συμβούν τα παραπάνω πρέπει η δημοτική αρχή και όλοι οι εμπλεκόμενοι φορείς να λειτουργήσουν με γνώμονα το δημόσιο συμφέρον και την ανάπτυξη της τοπικής κοινωνίας, αποφεύγοντας προστριβές, συγκρούσεις και προσωπικά συμφέροντα.

Επομένως αυτό που λείπει από τη συγκεκριμένη επιχείρηση για να μπορέσει να αναπτυχθεί και να παρουσιάσει ένα διαφορετικό πρόσωπο, είναι η εισαγωγή στην Διοίκηση Ολικής Ποιότητας με ότι αυτό συνεπάγεται. Η χρήση του συστήματος διαχείρισης ποιότητας είναι επιβεβλημένη προκειμένου να υπάρξει η αποτύπωση του συνόλου των λειτουργιών της επιχείρησης σε ένα εγχειρίδιο και η τυποποίηση των προσφερόμενων υπηρεσιών της. Η δημιουργία γραπτών διαδικασιών αλλά και οδηγιών για τις λειτουργίες της επιχείρησης, είναι υποχρέωση της επιχείρησης ώστε να υπάρξει και τυπικά η εφαρμογή τους.

Καταλήγουμε λοιπόν στο συμπέρασμα, ότι μια αθλητική επιχείρηση όπως το Ανοιχτό Δημοτικό Κολυμβητήριο Αιγίου, μόνο κερδισμένη μπορεί να είναι από την εφαρμογή της ΔΟΠ και του προτύπου ISO 9001:2015, αλλά και με όλες τις υπόλοιπες προτάσεις που παρουσιάσαμε. Το αποτέλεσμα όλων αυτών θα είναι η συνεχής ποιοτική εξέλιξη,

αναβαθμισμένες και πιο ποιοτικές υπηρεσίες, βελτιωμένη επιχειρησιακή επίδοση, προσέλκυση νέων μελών - πελατών αλλά και πραγματικά ικανοποιημένους τους ήδη υπάρχοντες πελάτες.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Ελληνική Βιβλιογραφία

Βρόντου, Ο. (2019). *Σημειώσεις μαθήματος ΜΠΣ «Διοίκηση Μεγάλων Αθλητικών Γεγονότων»*. Ανάκτηση από: <http://eclass.uop.gr>, ΤΟΔΑ. Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου.

Γκανάτσιος, Γ. & Γαργαλιάνος, Δ. (2007). *Ο Αθλητισμός στην Τοπική Αυτοδιοίκηση*. Παπάγος: Χαραλάμπους Καλλιόπη.

Δερβιτσιώτης, Κ. (2005). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*. Αθήνα: Εκδόσεις Νομική Βιβλιοθήκη ΑΕΒΕ.

Δουβής, Ι. (2019). *Σημειώσεις μαθήματος ΜΠΣ «Μάρκετινγκ Αθλητικών Οργανισμών & Επιχειρήσεων»*. Ανάκτηση από: <http://eclass.uop.gr>, ΤΟΔΑ. Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου.

Ζαβλάνος, Μ.Μ. (2006). *Η Ποιότητα στις παρεχόμενες υπηρεσίες και τα προϊόντα*. Εκδ. Σταμούλη Α.Ε. Αθήνα.

ΕΛΟΤ. (2004). *EN ISO 14001 Συστήματα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης -Απαιτήσεις και καθοδήγηση για τη χρήση του*. Αθήνα: ΕΛΟΤ.

Κανελλόπουλος Χ., (1994). *Εισαγωγή στην Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων*, β' έκδοση βελτιωμένη, Αθήνα.

Καλίτση, Ε., 2019. *Η επιχειρηματική δραστηριότητα των ΟΤΑ Α' βαθμού*. Η περίπτωση της κοινωφελούς επιχείρησης πολιτισμού-παιδείας-αθλητισμού Κομοτηνής.

Κόκκαλη, Κ., 2015. Δήμος Ηρακλείου Αττικής. *Κοινωνική-πολιτιστική-αθλητική πολιτική*.

Κόκκορης Θ., (2001). , Πρακτικός οδηγός για τις Μικρές & Μεσαίες επιχειρήσεις, γ' έκδοση, Αθήνα: Kokkoris International.

Λάιος, Α. (1999). *Η εφαρμογή των βασικών αρχών του μάνατζμεντ στην προπονητική*. University Studio Press, Εκδ. Επιστημονικών Βιβλίων και Περιοδικών, Θεσσαλονίκη.

Λαμπροπούλου, Μ., 2018. *Επικοινωνιακή Στρατηγική Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ) Α' Βαθμού*.

Μαγγόπουλος, Γ. (2014). *Η μελέτη περίπτωσης ως ερευνητική στρατηγική στην αξιολόγηση προγραμμάτων*: θεωρητικοί προβληματισμοί, Το Βήμα των Κοινωνικών Επιστημών. τόμος ΙΣΤ, τεύχος 64, Χειμώνας 2014.

Μπαλάσκα, Π., 2013. *Αθλητισμός αναψυχής σε οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης: παράγοντες ανάπτυξης και στρατηγικές προώθησης των προγραμμάτων* (Doctoral dissertation, Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης (ΑΠΘ). Σχολή Επιστήμης Φυσικής Αγωγής και Αθλητισμού. Τμήμα Επιστήμης Φυσικής Αγωγής και Αθλητισμού).

Νικολαΐδου, Σ., Μαυρομάτης, Γ., Υφαντίδου, Γ., Κώστα, Γ., Γιαλαμάς, Β., Αγωγής, Τ.Ε.Φ. and Αθλητισμού, Δ.Π.Θ., 2014. *Προσέγγιση των Τύπων Οργάνωσης των Δημοτικών Αθλητικών Οργανισμών. Management*, 11(2), pp.1-13

Παπαδημητρίου, Δ. (2005). *Διοίκηση Αθλητικών Οργανισμών και Επιχειρήσεων*. Εκδ. κλειδάριθμος, Αθήνα.

Σπανού, Α., 2015. *Αθλητισμός και τοπική αυτοδιοίκηση*. Μελέτη περίπτωσης του δήμου Στροβόλου.

Στέλλα, Α., 2017. *Συνθήκες και προϋποθέσεις ανάπτυξης του Αθλητισμού στην Τοπική Αυτοδιοίκηση*.

Τζωρτζάκης, Κ., & Τζωρτζάκη, Α.Μ. (1992). *Οργάνωση και Διοίκηση (Management)*. Αθήνα

Τύμη, Ι., 2018. *Η Κοινωνική Πολιτική των Δήμων μέσα από την αθλητική ανάπτυξη: Συγκριτική μελέτη των Δήμων Κορδελιού Ευόσμου, Αμπελοκήπων Μενεμένης, Παύλου Μελά*.

Χατζηπαύλου, Ε., 2015. *Αθλητισμός και τοπική αυτοδιοίκηση-Μελέτη περίπτωσης δήμου Αιγιάλεω*.

Χολέβας Γιάννης, (1995). *Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων (Management)*, Αθήνα: Interbooks.

## Ξένη βιβλιογραφία

- Anisimova, T. & Thomson, S.B. (2012). *Using multi-method research methodologies for more informed decision making*. JOAAG, Vol. 7. No.1.
- Agbor JM. (2011). *The Relationship between Customer Satisfaction and Service Quality: a study of three Service sectors in Umea*.
- Armstrong J. (1982). *The value of formal planning for strategic decisions: Review of empirical research*. Strategic management Journal, Vol 3, Issue 3.
- Atkinson, P.E. (1990). *Creating cultural change: The key to successful TQM*. UK: IFS Publications.
- Calabuig F., Crespo J., Prado V., Nunez J., Ano V. (2014). *Spectator emotions: Effects on quality, satisfaction, value, and future intentions*. Journal of Business Research. ELSEVIER.
- Chelladurai, P. (1994). *Sport Management: Defining the field*. European Journal for Sport Management, 1, 7-21.
- Crosby, L.A. (1991b). *Expanding the role of CSM in Total Quality*. International Journal of Industry Management, Vol 1 No 3, pp.137-140.
- Curry, D.J., & Faulds, D.J. (1985). *The Measurement of Quality Competition in Strategic*
- De Knop, P., Van Hoecke, J., & De Bosscher, V. (2004). *Quality Management in Sports Clubs*. Sport Management Review, vol.7, p.57- 77.
- Deming, W.E. (2000). *Out of the Crisis*, MIT Press. Cambridge. MA.
- Dooley, L. (2002). *Case study Research and Theory Building. Advances in Developing Human Resources*, 4(3), 335-354, SEGA Publications.
- Evans, J.R., Lindsay, W. M. (1996). *The Management and Control of Quality*. 3rd ed., West.
- Garvin, D.A. (1988). *Managing Quality: The strategic and Competitive Edge*. New York: The Free Press.
- Gaither, N. (1992). *Production & Operations Management*. 5th edition, The Dryden Press.
- Groups*, 1985. In J. Jacoby & J. Olson (Eds.). *Perceived Quality: 269-293*, Lexington, MA: Lexington Books.

- Houben G., Lenie K. , Vanhoof K., 1999, *A knowledge- based Swot Analysis system as an instrument for strategic planning in small and medium sized enterprises*. Decision Support System, volume 26, issue 2.
- Jae Ko Y, Zhang J, Cattani K, Pastore D. (2011). *Assessment of event quality in major spectator sports*. Managing Service Quality: An International Journal. 17;21(3):304-22.
- James P. (1998). *Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας, Μια εισαγωγή*. εκδόσεις Κλειδάριθμος.
- Johnson, J.W. (1996). Linking employee perceptions of service climate to customer satisfaction. *Personnel psychology*, Vol 49 No 4, pp.831-851.
- Kamensky M., 2000, “ *Strateginen johtaminen*”, Gummerus Kirjapaino oy. Juraskyla.
- Kaplan, R.S. and Norton D. P. (1992). *The balanced scorecard-measures that drive performance*. Harvard Business Review, Vol 1/2, pp.71-79.
- Ko, J. Y. & Pastore, D.L. (2005). *A Hierarchical Model of Service Quality for the Recreational Sport Industry*. Sport Marketing Quarterly, vol.14, p. 84-97.
- Kriemadis, A. (1997). *Strategic Planning in higher education athletic departments*. International Journal of Educational Management, 11(6), 238-247.
- Masterman, G. (2004). *Strategic Sports Event Management*. Elsevier: U.S.A.
- Meek, A. (1997). *An estimate of the size and supported economic activity of the sports industry in the United States*. Sport Marketing Quarterly, Vol. 6, December, pp. 15- 22.
- Meyer E.C., & Allen K.R. (2004). *Επιχειρηματικότητα & διοίκηση μικρών επιχειρήσεων*, Αθήνα: ΕΛΛΗΝ.
- Mullin, B. (1980). *Sport Management: the nature and utility of the concept*. Arena Review, 4 (3), p.1- 11, USA.
- NCS International. (2009, February 23). AS/NZS ISO 9001:2008 *Quality Management Systems*.
- Oakland, J.S. (1989). *Total Quality Management*. Heinemann. Oxford.
- Parks, J.B., Zanger, B, R.L., & Quarterman, J. (1998). *Contemporary Sport Management*. USA: Human Kinetics.

- Parasuraman, A., Zeithaml, V. and Berry, L. (1985). *A conceptual model of service quality and its implications for future research*. Journal of Marketing, Vol 49(Fall), pp. 41- 50.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage*. The Free Press.
- Rady B.A., Elshreef A.M., Abd-el-Kader A.F. 2010. *The Electronic Marketing and Services Quality in Sports Clubs*. World.;3:804-15.
- Randall, D. (1994). *The time interval in the intention-behaviour relationship: Meta-analysis*. British Journal of Social Psychology, Wiley Online Library.
- Schlossberg, H. (1990). *Experts fear consumer backlash*. Marketing News, 2 April.
- Shannon J.R., (1999), *Sports marketing: An examination of academic marketing publication*. Journal of Services Marketing, vol 13, No 6.
- Shilbury et al. (2003). *Strategic Sport Marketing*, 4th ed., Allen & Unwin.
- Silvestro, R., Johnson, R., Fitzgerald, L. and Voss, C. (1992). *Quality measurement in service industries*. International Journal of service Industry Management, Vol 1 No 2, pp.54-66.
- Stake R. (1995). *The art of case study research*. Sage. London.
- Yin, R. (2009). *Case Study Research: Design and Methods*, Sage Publications, California, Berlin L., Brooks-Gunn J., McCarton C., & McCormick M.. *The effectiveness of early intervention: examining risk factors and pathways to enhanced development*. Journal of Preventive Medicine, issue 27(2), 1998.
- Woods, R. (1996). The role of organizational culture in service. in Olsen, M., Teare, R. and Gummesson, E. (Eds), *Service Quality in Hospitality Organizations*, NY, pp.27-40.