

**ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ ΣΕ ΑΘΛΗΤΙΚΟ
ΜΗ ΚΕΡΔΟΣΚΟΠΙΚΟ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ**

της Ιωάννας Τσαλατσάνη του Αντωνίου

Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία που υποβάλλεται στο καθηγητικό
σώμα για την μερική εκπλήρωση των υποχρεώσεων απόκτησης του
μεταπτυχιακού τίτλου του Μεταπτυχιακού Προγράμματος
“Οργάνωση και Διοίκηση Αθλητικών Οργανισμών και Επιχειρήσεων”
του Τμήματος Οργάνωσης και Διαχείρισης Αθλητισμού του
Πανεπιστημίου Πελοποννήσου με κατεύθυνση
‘Μάρκετινγκ Αθλητικών Οργανισμών και Επιχειρήσεων’

Σπάρτη 2015

Εγκεκριμένο από το Καθηγητικό σώμα:

1^{ος} Επιβλέπων : Αθανάσιος Κριεμάδης, Καθηγητής Τ.Ο.Δ.Α.

2^{ος} Επιβλέπων : Ιωάννης Δουβής, Καθηγητής Τ.Ο.Δ.Α.

3^η Επιβλέπουσα : Ουρανία Βρόντου, Επίκουρος Καθηγήτρια Τ.Ο.Δ.Α.

Copyright © Ιωάννα Τσαλατσάνη, 2015

Με επιφύλαξη κάθε δικαιώματος. All rights reserved.

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας εργασίας, εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τον συγγραφέα.

Οι απόψεις και τα συμπεράσματα που περιέχονται σε αυτό το έγγραφο εκφράζουν τον συγγραφέα και δεν πρέπει να ερμηνευθεί ότι αντιπροσωπεύουν τις επίσημες θέσεις του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου του Τμήματος Οργάνωσης και Διαχείρισης Αθλητισμού.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ιωάννα Α. Τσαλατσάνη: Δημιουργία επιχειρηματικού σχεδίου σε αθλητικό μη κερδοσκοπικό οργανισμό.
(Με την επίβλεψη του κ. Αθανάσιου Κριεμάδη, Καθηγητή)

Το Σωματείο Αθλοφιλία αποτελεί τον αθλητικό, μη κυβερνητικό και μη κερδοσκοπικό οργανισμό προς εξέταση στην παρούσα μεταπτυχιακή εργασία. Το πρόβλημα που διαπραγματεύεται είναι η διατήρηση του αθλητικού σωματείου σε συνεχή επιτυχημένη πορεία και εξέλιξη, καθώς δεν μπορεί να επιτευχθεί με την έλλειψη ενός επιχειρηματικού (business plan) και κατά συνέπεια ενός στρατηγικού σχεδίου (strategic plan), και εν συνεχεία ενός χορηγικού πλάνου. Η σημαντικότητα του στρατηγικού σχεδιασμού, είναι αποδεδειγμένη από όλη τη διεθνή βιβλιογραφία. Η ύπαρξη ενός βιώσιμου και συνεχώς εξελίξιμου αθλητικού σωματείου αποτελεί μεγάλης σημασίας για την σωστή εκμάθηση, τη συνεχή άθληση και την ψυχαγωγία όλων των αθλητών. Ο σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η δημιουργία ενός επιχειρηματικού σχεδίου του σωματείου Αθλοφιλία, ακολουθώντας την διαδικασία της περιγραφής της διοικητικής δομής του συλλόγου, τις λειτουργικές, οικονομικές και αθλητικές του διαδικασίες, την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού του περιβάλλοντος, την ανάλυση SWOT, τους βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους στόχους του σωματείου. Με δεδομένα όλα αυτά που αναφέρθηκαν, αναπτύσσονται η κατάλληλη στρατηγική με την χρήση επιστημονικών εργαλείων της Διοίκησης, για την σωστή και επιτυχημένη στόχευση του μέλλοντος και την ανάπτυξη του μείγματος μάρκετινγκ του αθλητικού προϊόντος του σωματείου. Οι ερευνητικές υποθέσεις αναφέρονται στη σημαντικότητα του επιχειρηματικού σχεδιασμού στο σωματείο, και στην δυνατότητα χρήσης τους στους αθλητικούς μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς, στην δυνατότητα γενίκευσης των αποτελεσμάτων στους αθλητικούς μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς και στην δυνατότητα χρήσης των στρατηγικών εργαλείων της διοίκησης σ' αυτούς. Ως μεθοδολογία έρευνας ακολουθήθηκε η μέθοδος της βιβλιογραφικής ανασκόπησης του στρατηγικού σχεδιασμού. Ταυτόχρονα έγινε πλήρη έρευνα για την ανάλυση όλων των στοιχείων του σωματείου και την καταγραφή των απαραίτητων δεδομένων. Τα αποτελέσματα της έρευνας δείχνουν ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός προσδίδει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στο σωματείο Αθλοφιλία και γενικότερα στους αθλητικούς μη κερδοσκοπικούς

οργανισμούς, παρέχοντας ένα επιπλέον εφόδιο στην βιωσιμότητα του συλλόγου, το χορηγικό πλάνο, το οποίο βοηθά στην εξεύρεση οικονομικών πόρων ιδιαίτερα στην παρούσα οικονομική συγκυρία. Η χρήση των στρατηγικών εργαλείων της Διοίκησης μπορεί να εφαρμοστεί με επιτυχία σε όλους τους αθλητικούς μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς, καθώς το μέλλον του σωματείο Αθλοφιλία, όπως και κάθε αθλητικού, μη κερδοσκοπικού οργανισμού εξαρτάται από την διοίκηση του και τις ενέργειες μάρκετινγκ που εφαρμόζει.

Λέξεις κλειδιά: *Αθλητικοί Μη Κερδοσκοπικοί οργανισμοί, Στρατηγικός σχεδιασμός,, Αθλοφιλία.*

ABSTRACT

Ioanna A. Tsalatsani: Creation of a business plan to an athletic nonprofit organization
(With the supervision of Dr. Athanasios Kriemadis, Professor)

The Athlofilia Association constitutes a sports non governmental and non-profitable organization for examination to the current postgraduate thesis. The problem that is negotiated is to maintain the sports club on a continuous successful course and development since it can not be achieved with the lack of a business plan and consequently the absence of a strategic plan followed by a sponsor plan. The importance of strategic planning of business strategies and sponsoring projects. It is proven by the international bibliography. The existence of a sustainable and constantly evolvable sports club constitutes great importance for the proper learning the continuous exercising sports and entertainment of all athletes. The purpose of this thesis is the creation of a business, of a strategic and sponsoring project of the Athlofilia Association, following the procedure of the administrative structure and description of the club the operational financial and sporting procedures the analysis of the internal and external environment the SWOT analysis, the short and long term objectives of the association. In view of all of these which have been reported the appropriate have been developed strategy by using scientific “tools” of management, for the proper and successful targeting of the Future and the development of the marketing mix of the sports product of the association. Many hypotheses research have reported the importance of the strategic business and sponsoring planning to the club and the possibility of their use to the sports and non-profitable organizations to the extending possibility of the results to the sports and non-profitable organizations and the possibility of using of the strategic “tools” of the administration in those. As a research methodology the method followed by the literature review of the strategic project and sponsor plan. At the same time a full investigation was carried out in order to analyze all of the association elements and record all necessary data. The survey results indicate that the strategic planning offers a competitive advantage to the club Athlofilia and more generally in sports non-profitable organizations, providing an additional sustainability to the choragic plan of the association which aids in the finding of financial resources particularly in the current economic climate. The use of

strategic “tools” of management it can be successfully applied to all athletic non-profitable organizations, since the future of the Athlofilia club like any other sport, non-profitable organization depends on the management and marketing actions being implemented.

Keywords: Athletic Non-Profitable Organizations, Strategic plan, Athlofilia.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	7
ABSTRACT.....	7
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ.....	7
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ	7
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ	7
I. ΕΙΣΑΓΩΓΗ	
Το πρόβλημα.....	1
Σημαντικότητα.....	2
Σκοπός.....	2
Μεθοδολογία έρευνας.....	2
Ερευνητικές υποθέσεις	2
Προϋποθέσεις – Περιορισμοί	2
II. ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ	
Στρατηγική.....	3
Στρατηγικός σχεδιασμός.....	3
Ανάλυση S.W.O.T.	15
Μάρκετινγκ.....	16
Αθλητική χορηγία.....	21
III. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	
Ανασκόπηση βιβλιογραφίας ειδικών εγγράφων.....	26
IV. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ - ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ ΓΙΑ ΤΟ ΣΩΜΑΤΕΙΟ ΑΘΛΟΦΙΛΙΑ	
Όραμα και αποστολή	27
Σκοπός.....	28
Στόχοι.....	29
Πολιτικές.....	29
Αξίες.....	30
Εσωτερικό περιβάλλον- Οργανωτική Δομή του σωματείου- Οργανόγραμμα	31
Κύριες διοικητικές θέσεις	32
Ανθρώπινο δυναμικό	34
Η αλυσίδα αξίας του σωματείου.....	35
Κύριες λειτουργίες.....	35

Υποστηρικτικές λειτουργίες	36
Εξωτερικό περιβάλλον του σωματείου.....	37
Αθλητικό προϊόν – υπηρεσίες του σωματείου.....	41
SWOT Analysis του σωματείου	44
Στόχοι.....	47
Βραχυπρόθεσμοι στόχοι	47
Μακροπρόθεσμοι στόχοι	47
Ανάπτυξη στρατηγικής	49
Μείγμα Μάρκετινγκ.....	50
Ισορροπημένη κάρτα αξιολόγησης – στοχοθεσίας.....	52
Χρηματοοικονομική- Οικονομικός προγραμματισμός – σχεδιασμός.....	54
Χορηγική πρόταση.....	61
Χορηγικό πλάνο.....	64
V. ΣΥΖΗΤΗΣΗ/ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ & ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ	
ΕΡΕΥΝΑ	
Συμπεράσματα	67
Προτάσεις για μελλοντική έρευνα.....	70
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	71

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1. Ισολογισμός σωματείου Αθλοφιλία	56
Πίνακας 2. Κατάστασης αποτελεσμάτων χρήσης	58
Πίνακας 3. Ανάλυση οικονομικών καταστάσεων για τρία έτη λειτουργίας του σωματείου.	60

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Σχήμα 1. Οργανόγραμμα σωματίου Αθλοφιλία.....	31
---	----

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οργανισμοί, σύλλογοι, σωματεία, εταιρίες με κοινωνικό προσανατολισμό που έχουν σαν σκοπό την παροχή δημόσιων αγαθών σε τομείς όπως η παιδεία, η εργασία, η υγεία, γενικότερα η ικανοποίηση μιας πλεονάζουσας ζήτησης την οποία δεν καλύπτουν ο δημόσιος τομέας και η ελεύθερη αγορά, περιλαμβάνονται στον Μη Κερδοσκοπικό Τομέα. Χαρακτηρίζεται από ανομοιογένεια σε διαπολιτισμικό επίπεδο καθώς το εσωτερικό κάθε κοινωνίας περιέχει πολύμορφες περιπτώσεις οργανισμών όπως ιδιωτικούς, κρατικούς και τοπικούς. Η συνεχής ανάπτυξη στον Μη Κερδοσκοπικό Τομέα αποτελεί διεθνές φαινόμενο, αντικείμενο μελέτης και εκτεταμένης έρευνας. Ο οργανισμός είναι ένα οποιοδήποτε κοινωνικό σύνολο το οποίο αποτελείται από δύο ή περισσότερα πρόσωπα που είναι αλληλένδετα μεταξύ τους και που εργάζονται συντονισμένα για να επιτύχουν κοινούς στόχους (Baron, 1986).

Ο ορισμός για τον Μη Κερδοσκοπικό οργανισμό σύμφωνα με τον Weisbrod, (1988), θεωρείται ο οργανισμός ο οποίος δεν υποχρεούται βάσει νόμων ή συμφωνιών να αποδώσει τη διαφορά μεταξύ εσόδων και εξόδων του, δηλαδή το κέρδος του, σε όσα μέλη μετέχουν στη διοίκηση ή στο καθεστώς ιδιοκτησίας του, αλλά καλείται να τα διαθέσει με τον πιο αποδοτικό τρόπο για την επίτευξη του σκοπού του και της βιωσιμότητας του. Το σωματείο Αθλοφιλία αποτελεί έναν αθλητικό μη κερδοσκοπικό οργανισμό, με έδρα τον Πειραιά, με άθλημα το τένις και είναι αντικείμενο προς εξέταση για την παρούσα εργασία.

Το Πρόβλημα: Η δημιουργία και η διατήρηση ενός αθλητικού σωματείου σε συνεχή επιτυχημένη πορεία και εξέλιξη, δεν μπορεί να επιτευχθεί με την έλλειψη ενός επιχειρηματικού (business plan) και κατά συνέπεια ενός στρατηγικού σχεδίου (strategic plan), και εν συνεχεία ενός χορηγικού πλάνου. Η αποδεδειγμένη επιτυχία της υλοποίησης των στόχων πραγματοποιείται μέσα από την στρατηγική, τη δημιουργία επιχειρηματικών και στρατηγικών σχεδίων, και τις χορηγίες σε όλο το φάσμα της οικονομικής πραγματικότητας. Μέσα από την δημιουργία του συγκεκριμένου σχεδίου, θα υπάρξει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με τα περιφερειακά σωματεία και συλλόγους, και θα προσφέρει ένα ευρύτερο στρατηγικό σχέδιο και θεωρητικό υπόβαθρο για τους Μη Κερδοσκοπικούς Οργανισμούς.

Η σημαντικότητα του στρατηγικού σχεδιασμού είναι αποδεδειγμένη από όλη τη διεθνή βιβλιογραφία, έτσι για την επίτευξη των στόχων του σωματείου Αθλοφιλία, είναι απαραίτητη η ύπαρξη του. Η βιωσιμότητα και η συνεχής εξέλιξη του σωματείου εξαρτάται κατά κύριο λόγο από αυτό το σχέδιο.

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η δημιουργία ενός επιχειρηματικού, ειδικότερα στρατηγικού σχεδίου σε αθλητικούς μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς και συγκεκριμένα στο σωματείο Αθλοφιλία, ακολουθώντας τη διαδικασία της περιγραφής της διοικητικής δομής του σωματείου, τις λειτουργικές, οικονομικές και αθλητικές του διαδικασίες, την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, την ανάλυση SWOT, τους βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους στόχους του σωματείου. Με δεδομένα όσα αναφέρθηκαν αναπτύσσονται η κατάλληλη στρατηγική με τη χρήση επιστημονικών εργαλείων της Διοίκησης, καθώς αποτελεί πρωτεύουσα σημασία, όπως την αλυσίδα αξίας για την σωστή στόχευση του μέλλοντος, την ανάπτυξη του μείγματος μάρκετινγκ του αθλητικού προϊόντος του σωματείου και την δημιουργία ενός χορηγικού πλάνου για την ολοκληρωτική ανάπτυξη του σωματείου.

Μεθοδολογία έρευνας ακολουθήθηκε η μέθοδος της ανασκόπησης βιβλιογραφίας του στρατηγικού σχεδίου, και του μάρκετινγκ μέσα από βιβλία, επιστημονικά άρθρα και ιστοσελίδες. Διερευνήθηκαν όλες οι πληροφορίες οι οποίες θα ήταν κρίσιμες για τη δημιουργία και καταγραφή του στρατηγικού σχεδίου του σωματείου.

Ερευνητικές υποθέσεις: Η σημαντικότητα του στρατηγικού σχεδιασμού στο σωματείο Αθλοφιλία, και η δυνατότητα χρήσης του στους αθλητικούς μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς. Η δυνατότητα γενίκευσης των συμπερασμάτων και η χρήση των στρατηγικών εργαλείων της διοίκησης στους αθλητικούς μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς.

Προϋποθέσεις για την σωστή εξέλιξη της μεταπτυχιακής εργασίας αποτελούν η πλήρη ενημέρωση για την κατάσταση του σωματείου, η οργανωτική του δομή, και οι βάσεις για τις μελλοντικές του βλέψεις. Περιορισμό αποτελεί η χρήση των αποτελεσμάτων του συγκεκριμένου στρατηγικού σχεδίου αφού τα υπό εξέταση δεδομένα όπως στόχοι και όραμα, καθώς και η πρόταση για τη στρατηγική κατεύθυνση και την χορηγική στήριξη που θα πρέπει να ακολουθήσει αφορούν το συγκεκριμένο σωματείο, και όλα τα στοιχεία που προκύπτουν συνδέονται μόνο με αυτό.

ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

Στρατηγική

Η στρατηγική, είναι η πορεία της επιχείρησης μέσα σε ένα οριοθετημένο περιβάλλον, που επηρεάζει την κατεύθυνση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης, καθορίζοντας την μακροχρόνια εξέλιξη της. Η στρατηγική αναπτύσσεται μέσα από την ανάπτυξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, την ηγεσία του κόστους, την δημιουργία διαφοροποιημένου προϊόντος ή παροχής υπηρεσιών. Πρέπει να εφαρμόζεται σε κάθε δραστηριότητα και σε κάθε τμήμα της επιχείρησης και εν τέλει να αξιολογείται με κριτήρια μέτρησης της απόδοσης ως προς την ποιότητα, την ποσότητα, το κόστος, το κέρδος, την αποτελεσματικότητα, και την επίδοση του προσωπικού (Παπαδάκης, 2002).

Μια ολοκληρωμένη προσέγγιση της στρατηγικής περιλαμβάνει δύο άξονες, την τρέχουσα στρατηγική η οποία συνδέεται με τους άμεσους στόχους και την μελλοντική στρατηγική η οποία συνδέεται με ευρύτερους στόχους βασισμένους στο στρατηγικό όραμα.

Σύμφωνα με τον Chandler η στρατηγική ορίζεται ως ο καθορισμός των βασικών μακροχρόνιων στόχων και σκοπών μιας επιχείρησης, η υιοθέτηση μιας σειράς πράξεων και ο προσδιορισμός των αναγκαίων μέσων για την πραγματοποίηση αυτών των στόχων και σκοπών (Grant, 2010; Παπαδάκης, 2002 σελ.29).

Ο Ansoff (1985) ορίζει ότι η στρατηγική είναι μια κοινή γραμμή μεταξύ των δραστηριοτήτων του οργανισμού και των προϊόντων του ή των αγορών του, που καθορίζουν τη βασική φύση της επιχειρηματικής δραστηριότητας πριν, τώρα και στο μέλλον (Παπαδάκης, 2002 σελ.28).

Οι βασικότεροι λόγοι που μας επαληθεύουν ότι η στρατηγική μας οδηγεί στην επιτυχία είναι ότι:

- θέτει κατευθύνσεις
- βοηθά στην λήψη ομοιόμορφων αποφάσεων
- ομαδοποιεί την προσπάθεια και συντονίζει τις δραστηριότητες
- μειώνει την αβεβαιότητα

- μπορεί να προσδώσει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Grant, 2010)

Με την παραδοχή όλων των παραπάνω για την δημιουργία επιχειρηματικού, στρατηγικού σχεδίου απαραίτητα είναι τα εξής διακριτά στάδια, διαμόρφωσης, υλοποίησης, αξιολόγησης και ελέγχου.

Τα κύρια χαρακτηριστικά της στρατηγικής που πρέπει να εξετάζονται λεπτομερώς είναι:

- 1) Η προσαρμογή σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον.
- 2) Η δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων μέσω της διάταξης των πόρων.
- 3) Ο καθορισμός του εύρους δραστηριοτήτων αλλά και της κατεύθυνσης της επιχείρησης μακροπρόθεσμα.
- 4) Η ανταπόκριση στις ανάγκες των αγορών και η ικανοποίηση στις ανάγκες των προσδοκίων των βασικών ομάδων ενδιαφερομένων. (Παπαδάκης, 2007)

Ο στρατηγικός σχεδιασμός ως ολότητα περιλαμβάνει την αποδοχή του ορθολογικού προγραμματισμού σε μια προσπάθεια του να ληφθούν υπόψη όλες οι συνιστώσες που επικρατούν στο περιβάλλον εσωτερικό και εξωτερικό μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού πριν καθορισθούν η αποστολή, οι αντικειμενικοί στόχοι, οι στρατηγικές επιλογές της και ο τρόπος υλοποίησης και αξιολόγησης αυτών. Η συγκεκριμένη διαδικασία ακολουθεί τα στάδια της διαμόρφωσης της στρατηγικής, της υλοποίησης, της αξιολόγησης και του ελέγχου. Τα συγκεκριμένα στάδια πάντα αλληλεπιδρούν με το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης (Θερίου, 2005; Παπαδάκης, 2002).

Έναν από τους ποιους σημαντικούς παράγοντες στην διαμόρφωση του στρατηγικού σχεδιασμού αποτελεί το περιβάλλον. Η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος γίνεται μέσω της θεωρίας των πόρων και των ικανοτήτων (Grant, 2010), καθώς κάθε οργανισμός ή επιχείρηση πρέπει να εκμεταλλεύεται τους πόρους υλικούς και άυλους που έχει στην διάθεση του, οι οποίοι έπειτα οδηγούν σε στρατηγική ανταγωνιστικότητα. (Παπαδάκης, 2002).

Περιβάλλον του οργανισμού μπορεί να χαρακτηριστεί το σύνολο των δυνάμεων και των συνθηκών που αναπτύσσονται στο εσωτερικό αλλά και στο εξωτερικό του, επηρεάζοντας απόλυτα το παρόν αλλά και το μέλλον κάθε οργανισμού. Σύμφωνα με τους Jones & George το περιβάλλον του κάθε οργανισμού

μπορεί να διακριθεί σε εσωτερικό, μικρο – περιβάλλον, και εξωτερικό. Ο αθλητικός οργανισμός είναι μια κοινωνική οντότητα που διαθέτει στόχους, συνειδητά διαμορφωμένη δομή και ξεκάθαρα όρια.

Όσον αφορά το εξωτερικό περιβάλλον, αναφέρεται και ως μακρο – περιβάλλον, και περιλαμβάνει γενικότερους αλλά και ισχυρότερους παράγοντες που επηρεάζουν το γενικότερο σύνολο, δηλαδή και τον οργανισμό, και τους ανταγωνιστές αλλά και την αγορά ολόκληρη. Οι παράγοντες αυτοί έχουν σχέση με την επίδραση της οικονομίας σε κάθε κοινωνία (συμπεριλαμβάνοντας όλες τις επιπτώσεις σε βιοτικό επίπεδο), την συνεχή εξέλιξη της τεχνολογίας(καθώς οι ραγδαίες αλλαγές αποτελούν καθημερινή προσαρμογή στον οργανισμό), τον πολιτισμό(συμπεριλαμβάνοντας την κοινωνική διαστρωμάτωση, την κουλτούρα αντανακλώντας στην καταναλωτική συμπεριφορά), τα δημογραφικά χαρακτηριστικά(εκφράζοντας τις τάσεις του πληθυσμού), το πολιτικό και νομικό περιβάλλον (το νομικό πλαίσιο αποτελεί και την προϋπόθεση για ανάπτυξη ή όχι). στόχος είναι να μελετηθούν εκτενώς οι ευκαιρίες και οι πιθανές απειλές έτσι ώστε η επιχείρηση ή οργανισμός να ανταποκριθεί αποτελεσματικά στις προκλήσεις που απορρέουν. Το εξωτερικό περιβάλλον διαχωρίζεται σε ευρύτερο- μακρο περιβάλλον που περιέχει το οικονομικό, τεχνολογικό, πολιτικό, νομικό, κοινωνικό, πολιτιστικό, δημογραφικό και παγκόσμιο περιβάλλον και αναλύεται μέσω της μεθόδου PEST-DG και στο ανταγωνιστικό – μικρο περιβάλλον το οποίο αναλύεται μέσω των πέντε δυνάμεων του Porter, που είναι η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων, η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών και των αγοραστών, η απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα, και από την ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις. (Παπαδάκης, 2002)

Όσον αφορά το εσωτερικό περιβάλλον περιλαμβάνει τους χρηματοδοτικούς φυσικούς και τεχνολογικούς πόρους καθώς και το ανθρώπινο δυναμικό(Grant, 2010). Αναλυτικότερα, κάθε οργανισμός για να μπορέσει να λειτουργήσει και να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της αγοράς, έχει ανάγκη από κεφάλαια ή διαφορετικά από οικονομικούς πόρους. Ανάλογα με το είδος, το μέγεθος, και τις υπηρεσίες που παρέχει ένας οργανισμός ποικίλει το κέρδος, οι επενδύσεις, οι τρόποι χρηματοδότησης και γενικότερα η χρηματοοικονομική κατάσταση του. Είναι απόλυτα κατανοητό, πως η χρηματοδότηση του κάθε οργανισμού ή της επιχείρησης, κατέχει κυρίαρχο ρόλο καθώς οι επενδύσεις που απαιτούνται για να λειτουργήσει στις μέρες μας ένας οργανισμός είναι πολύ μεγάλες λόγω του υψηλού κόστους των

εγκαταστάσεων, του αθλητικού εξοπλισμού και της ακίνητης περιουσίας. (Κ. Αλεξανδρή, 2007). Η οικονομική ανάλυση των αθλητικών δραστηριοτήτων περιλαμβάνει το πώς περιορισμένοι παραγωγικοί πόροι, κύρια κεφάλαια και εργασία, συνδυάζονται αποτελεσματικά για την παραγωγή αθλητικών αγαθών και υπηρεσιών, τα οποία μεγιστοποιούν ικανοποίηση που απολαμβάνουν οι άνθρωποι, καταναλώνοντας αυτά τα αγαθά και τις υπηρεσίες. Φυσικοί πόροι του οργανισμού αποτελούν τα ακίνητα, ο εξοπλισμός, τα γήπεδα, τα γραφεία και γενικότερα τα περιουσιακά του στοιχεία. Όσο περισσότερους και ιδιόκτητους φυσικούς πόρους έχει ένας οργανισμός τόσο σημαντικότερη είναι η βάση για ανάπτυξη. Σημαντικοί παράγοντες που σχετίζονται με τους φυσικούς πόρους είναι η γεωγραφική τοποθεσία, η ποιότητα και λειτουργικότητα των εγκαταστάσεων. Είναι αδιαμφισβήτητο πως η τεχνολογία κατέχει συμβολική θέση στον αθλητισμό. Οι τεχνολογικές τάσεις που επικρατούν στο εξωτερικό περιβάλλον, επηρεάζουν και συνεπώς αντλούν τους τεχνολογικούς πόρους που χρησιμοποιεί ο κάθε οργανισμός. Πλέον οι οργανισμοί για να λειτουργήσουν ομαλά θα πρέπει να έχουν προηγμένο τεχνολογικά εξοπλισμό, διότι κανένας αθλητής δεν μπορεί να διακριθεί σε υψηλό επίπεδο χωρίς τη βοήθεια της τεχνολογίας σε διάφορους τομείς της προπόνησης του (Αλεξανδρή, 2007). Για την σωστή λειτουργία στο εσωτερικό του οργανισμού ύψιστη σημασία κατέχει και το ανθρώπινο δυναμικό, αφού αποτελεί προϋπόθεση για να επιτευχθεί κάθε στόχος. Συνεπώς, το ανθρώπινο δυναμικό είναι ο σημαντικότερος παράγοντας στην προσπάθεια του οργανισμού να πετύχει τους στόχους του, καθώς αποτελεί μέρος του προσφερόμενου προϊόντος(Αλεξανδρή, 2007).

Το μικρο-περιβάλλον, περιλαμβάνει όλους τους παράγοντες που βρίσκονται σε κοντινή απόσταση με τον οργανισμό, δηλαδή δεν μπορούν να ενταχθούν ούτε στο εσωτερικό του αλλά ούτε και στο εξωτερικό του περιβάλλον. Οι παράγοντες που εντάσσονται σ αυτό το περιβάλλον είναι οι πελάτες, οι προμηθευτές, τα κανάλια διανομής, η αγορά και οι ανταγωνιστές(Grant, 2010). Πελάτες μπορούν να είναι μεμονωμένα άτομα, ομάδες ατόμων αλλά και άλλες επιχειρήσεις ή οργανισμοί που αγοράζουν τα προϊόντα ή χρησιμοποιούν τις υπηρεσίες. Πλέον σε κάθε οργανισμό υπάρχει τμηματοποίηση των πελατών ανάλογα με τις προτιμήσεις τους, την κατανάλωση τους, τα κοινά χαρακτηριστικά τους. Η γνώση των χαρακτηριστικών κάθε πελάτη αποτελεί σημαντικό παράγοντα του οργανισμού καθώς μέσα από την καταγραφή του προφίλ του, ορίζει την εικόνα του, μπορεί ο οργανισμός να ικανοποιήσει τις ανάγκες του και να βελτιώσει την εικόνα του προϊόντος ή της

υπηρεσίας που του προσφέρει. Οι προμηθευτές μπορεί να είναι και εκείνοι είτε μεμονωμένα άτομα είτε εταιρείες που προμηθεύουν τον οργανισμό ανάλογα με τις ανάγκες που έχει και να μπορέσει να παράγει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες του. Κάθε οργανισμός αναπτύσσει ένα δίκτυο προμηθευτών για να μπορεί να ελέγχει την ποιότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας του. Τα κανάλια διανομής είναι οι οργανισμοί οι οποίοι βοηθούν την πώληση των προϊόντων και των υπηρεσιών ενός οργανισμού. Ουσιαστικά είναι ο οργανισμός που παρεμβάλλεται ανάμεσα στον πελάτη και τον τόπο παραγωγής και επηρεάζει σημαντικά τις τελικές πωλήσεις των προϊόντων και υπηρεσιών. Σύμφωνα με τους Thompson & Strickland η αγορά σχετίζεται με πολλούς παράγοντες όπως το μέγεθος και η εκτίμηση των οικονομικών δεικτών, το επίπεδο του ανταγωνισμού, η ανάπτυξη της αγοράς και η εκτίμηση στον κύκλο ζωής των προϊόντων. Ακόμη, σημαντικό ρόλο κατέχει ο αριθμός των ανταγωνιστών και η εκτίμηση των χαρακτηριστικών τους, καθώς στον χώρο του αθλητισμού, επικρατεί μια ιδιόμορφη περίπτωση όπου ο ανταγωνισμός μοιάζει να είναι απαραίτητος προκειμένου να λειτουργήσει η αγορά. Βασικό ενδεχόμενο στο συγκεκριμένο περιβάλλον αποτελεί και ο κίνδυνος εισόδου νέων ανταγωνιστών στην αγορά με όλες τις επιπτώσεις του.

Το εσωτερικό περιβάλλον για την αναγνώριση των δυνάμεων, των αδυναμιών και των μοναδικών ικανοτήτων της επιχείρησης μπορεί να επιτευχθεί μέσω της τεχνικής της αλυσίδας αξίας (Παπαδάκης, 2002). Βάσει αυτής της μεθόδου η επιχείρηση εξετάζεται υπό το πρίσμα των δραστηριοτήτων που εκτελεί για να παρέχει στους πελάτες της το προϊόν ή την υπηρεσία της. Ουσιαστικά αναλύει την επιχείρηση στις στρατηγικά κύριες δραστηριότητες της. Η αλυσίδα αξίας αναλύει το σωματείο στις στρατηγικά κύριες και υποστηρικτικές δραστηριότητες του, έτσι ώστε να εξετάζει την πορεία κόστους που αντιμετωπίζει η επιχείρηση, καθώς και τις υπάρχουσες ή δυνητικές πηγές διαφοροποίησης του (Γεωργόπουλος, 2006). Με άλλα λόγια μελετάται η φύση και ο βαθμός συνέργειας των εσωτερικών λειτουργιών του οργανισμού, με σκοπό τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Παπαδάκης, 2002).

Η διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού αποτελεί βασικό βήμα για τον επιχειρηματικό σχεδιασμό και ακολουθεί μια συγκεκριμένη σειρά:

1. Καθορισμός διάχυση οράματος.
2. Προσδιορισμός αποστολής και αξιών
3. Καθορισμός στρατηγικών στόχων

4. Ανάλυση αγοράς και συγκριτική αξιολόγηση
5. Swot analysis
6. Ανασκόπηση στρατηγικών στόχων
7. Σχεδιασμός έργων
8. Ανάθεση έργων, υλοποίηση και παρακολούθηση
9. Συνεχής μέτρηση δεικτών και διορθωτικές ενέργειες
10. Ανασκόπηση business plan(Ιστοσελίδα AQS)

Κάθε ένα βήμα από τα παραπάνω μπορεί να συνδυαστεί κατάλληλα έτσι ώστε να φέρνει τα καλύτερα αποτελέσματα που αφορούν την επίτευξη των τιθέμενων στόχων. Ο τρόπος που πραγματοποιείται κάθε μία από αυτές τις λειτουργίες σε συνδυασμό με τη συνεισφορά της κάθε δραστηριότητας στην εξυπηρέτηση των αναγκών των μελών, αποτελούν συγχρόνως πηγή διαφοροποίησης αλλά και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Γεωργόπουλος, 2006).

Μετά την αποστολή της επιχείρησης, το δεύτερο βασικό καθήκον στο στρατηγικό μάνατζμεντ, είναι ο προσδιορισμός και ο καθορισμός των στόχων. Οι στόχοι είναι μετρήσιμα αποτελέσματα που πρέπει να επιτευχθούν μέσα σε κάποιο χρονικό διάστημα, ουσιαστικά μεταφράζουν την αποστολή της επιχείρησης σε συγκεκριμένα αποτελέσματα. Σκοπός είναι να εστιαστεί η επιχείρηση στο τι ακριβώς πρέπει να επιτευχθεί και μέχρι πότε. Οι στόχοι μπορεί να αναφέρονται σε οποιοδήποτε μέρος της επιχείρησης. Πρέπει να είναι ρεαλιστικοί, μετρήσιμοι, εφικτοί, και χρονικά προσδιορισμένοι. Ανάλογα με τον χρονικό τους ορίζοντα και την σημαντικότητα τους διακρίνονται σε μακροπρόθεσμους και βραχυπρόθεσμους. Στην παρούσα εργασία χρησιμοποιείται ο όρος στόχοι, ως πιο δόκιμος και ταυτόσημος με τον όρο αντικειμενικοί σκοποί, καθορίζοντας αν είναι βραχυπρόθεσμοι ή μακροπρόθεσμοι ή οτιδήποτε άλλο (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 1998).

Οι επιχειρήσεις που θέτουν συγκεκριμένους στόχους και επιδιώκουν την επίτευξη τους επιμελώς, έχουν καλύτερη απόδοση από τις επιχειρήσεις που επιχειρούν με αυτοσχεδιασμούς. Συμβαίνει, λόγω κατάλληλης απόδοσης οι μακροπρόθεσμοι και βραχυπρόθεσμοι στόχοι να συμπίπτουν σε μια επιχείρηση. Η διαφορά μεταξύ τους προκύπτει όταν προσπαθούν να επιτύχουν κάποιο μακροπρόθεσμο στόχο κάνοντας συγκεκριμένα βραχυπρόθεσμα βήματα (Hay, 1990).

Οι στόχοι σε ένα σωματίδιο, αποτελούν το καθοριστικό κομμάτι το οποίο θα οδηγήσει την πορεία του προς το μέλλον. Βάσει αυτών θα εξαχθεί η στρατηγική που πρέπει να ακολουθηθεί και αυτοί αποτελούν την ουσιαστική απώτερη επιδίωξη όλου

του επιχειρηματικού – στρατηγικού σχεδίου για το σωματείο (Δερβιτσιώτης, 2005). Οι μακροπρόθεσμοι στόχοι, αποτελούν στόχους που εκτείνονται τουλάχιστον πέρα από τον τρέχοντα κύκλο του ετήσιου προϋπολογισμού του σωματείου, υπηρετούν και συνδέονται με τη στόχευση του μέλλοντος και τον στρατηγικό σχεδιασμό (Montana & Charnov, 2003). Οι μακροπρόθεσμοι στόχοι αποτελούνται από δύο βασικούς σκοπούς: α) να προετοιμάζουν την επιχείρηση για την πορεία της τα επόμενα πέντε περίπου χρόνια, β) ίσως να είναι σπουδαιότερος σκοπός διότι οι πρέπει να παρθούν αποφάσεις σήμερα μέσα σε ένα πλαίσιο μακροπρόθεσμης ευημερίας της επιχείρησης ή του οργανισμού παρά με βραχυπρόθεσμα κριτήρια και οφέλη.

Ο στρατηγικός στόχος αποτελεί μια μακροπρόθεσμη επιδίωξη η οποία ουσιαστικά περιλαμβάνει το σκοπό δημιουργίας και ύπαρξης του που συνάγεται από τα επίσημα έγγραφα του σωματείου, καθώς και τις πρακτικές ενέργειες που εξυπηρετούν αυτό το σκοπό (Montana & Charnov, 2003). Η σημαντικότητα των στρατηγικών στόχων σχετίζεται με την βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης στην αγορά μακροπρόθεσμα, όπως για παράδειγμα το χαμηλότερο κόστος σε σχέση με τους ανταγωνιστές, η ηγετική θέση στην καινοτομία.

Ο σκοπός της επιχείρησης μπορεί να επιτευχθεί με την σωστή και αποτελεσματική οργάνωση, προώθηση και ανάπτυξη. Ο συνδυασμός όλων των στόχων αποτελεί την κατευθυντήρια γραμμή για την τεκμηρίωση της επιλογής της στρατηγικής αλλά και του τρόπου με τον οποίο θα προσπαθήσει μέσω συγκεκριμένων δράσεων να τους υλοποιήσει (Hay, 1990).

Οι πιο δημοφιλείς και ευρέως διαδεδομένες εταιρικές – επιχειρηματικές στρατηγικές επιλογές είναι αυτές που έχουν σχεδιαστεί για να επιτύχουν ανάπτυξη των πωλήσεων, των κεφαλαίων, των κερδών ή κάποιο συνδυασμό αυτών. Η λογική που διέπει τις στρατηγικές ανάπτυξης είναι ότι οι επιχειρήσεις λειτουργούν σε ένα δυναμικό και μεταβαλλόμενο περιβάλλον, πρέπει να αναπτυχθούν για να επιβιώσουν. Υπάρχουν οι εξής βασικές κατηγορίες στρατηγικών ανάπτυξης:

1. Η κάθετη ολοκλήρωση.
2. Η οριζόντια ολοκλήρωση.
3. Η διασπορά – διαφοροποίηση δραστηριοτήτων η οποία εξειδικεύεται σε συσχετισμένη και ασυσχέτιστη.
4. Η συγκέντρωση – διεύδυση αγοράς.
5. Η ανάπτυξη αγοράς.
6. Η ανάπτυξη προϊόντων (Παπαδάκης, 2002).

Η στρατηγική που επιλέγεται για τον κάθε οργανισμό θα πρέπει να εξεταστεί από την πλευρά που έχει γίνει τοποθέτηση του οργανισμού στην αθλητική αγορά καθώς και την εσωτερική λογική της σύγκλισης των πόρων και των ικανοτήτων που διαθέτει με μια ολιστική προσέγγιση, βάσει ενός μοντέλου σύγκλισης με το περιβάλλον, τους πόρους, και τις αξίες που υφίστανται για τον οργανισμό σύμφωνα με τους Jonshon & Scholes(1999, 2002) η αξιολόγηση λόγω της πολυπλοκότητας από αλληλεπιδράσεις δημιουργούνται συνέργειες και ομάδες κριτηρίων, βάσει των οποίων γίνεται η αξιολόγηση, και οι ονομασίες τους είναι καταλληλότητα, εφικτότητα και αποδεκτότητα.

Η καταλληλότητα (suitability), εξετάζει τη στρατηγική λογική, δηλαδή αν ταιριάζει η εξεταζόμενη στρατηγική με το περιβάλλον του οργανισμού, καθώς και οι ικανότητες του. Ουσιαστικά το ταίριασμα της στρατηγικής με τα ευρήματα της SWOT, αλλά και με την κουλτούρα του οργανισμού ή της επιχείρησης (Παπαδάκης, 2002). Τα κριτήρια που αναφέρθηκαν πρέπει να είναι σε αρμονία με τα εξεταζόμενα χαρακτηριστικά στο ταίριασμα με το περιβάλλον, με τα ευρήματα της SWOT και την κουλτούρα του οργανισμού ή της επιχείρησης.

Η εφικτότητα (feasibility), εξετάζει τους χρηματοοικονομικούς πόρους χρηματοδότησης της συγκεκριμένης στρατηγικής επιλογής, τις δεξιότητες τεχνικές και διοικητικές, και τους υλικούς πόρους εξοπλισμό, εγκαταστάσεις για την παραγωγή των συγκεκριμένων προϊόντων – υπηρεσιών στους οποίους στοχεύει η επιλεγείσα στρατηγική (Παπαδάκης, 2007). Το κριτήριο αυτό θα πρέπει να είναι σε αρμονία με τα εξεταζόμενα χαρακτηριστικά αφού καλύπτει με τους οικονομικούς πόρους τη στόχευση του μέλλοντος, ενώ οι υπάρχουσες γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες καλύπτουν απόλυτα τα ζητούμενα.

Η αποδοχή (acceptability), εξετάζει τις προσδοκίες των ενδιαφερομένων, και σε ποιο βαθμό αυτές ικανοποιούνται, αναλύεται στην στόχευση που θέτει η διοίκηση, καθώς και στους κινδύνους που απορρέουν από τυχόν εφαρμογής τους σε σχέση με την αποδοχή αυτών από άλλους ενδιαφερόμενους και ειδικότερα στα μέλη του οργανισμού ή της επιχείρησης, (Jonshon & Scholes, 1999, 2002). Το κριτήριο είναι σε αρμονία με την γενική αποδοχή που συνάγεται από την μελέτη ειδικών εγγράφων.

Η χρήση της Balanced Score Card (BSC) – ισορροπημένης κάρτας αξιολόγησης – στοχοθεσίας ως στρατηγικό εργαλείο αξιολόγησης – ανάλυσης δίνει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα συνδέοντας την απτή πραγματικότητα των αποτελεσμάτων και των ληφθέντων μέτρων μέσω οικονομικών και μη οικονομικών

μετρήσεων, με την ακολουθούμενη στρατηγική του Οργανισμού μέσω της ομαδοποιημένης συσχέτισης τεσσάρων προοπτικών ως ενός αδιαίρετου συνόλου, όπως θα περιγραφούν στη συνέχεια (Παπαδάκης, 2007). Οι εσωτερικές διαδικασίες είναι οι σημαντικές μετρήσεις που βασίζονται στην ικανοποίηση του πελάτη, αλλά θα πρέπει να οδηγήσουν σε ενέργειες στο εσωτερικό της επιχείρησης, ώστε να ικανοποιηθούν οι προσδοκίες των πελατών (Germain, 2000). Τα πραγματικά και δυνητικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα συγκεκριμενοποιούνται, απαιτείται η τεχνολογία για να υλοποιηθούν και εισάγονται οι αντίστοιχες μετρήσεις για την παρακολούθησή τους. Οι μετρήσεις πρέπει να αναλυθούν συνολικά από όλα τα τμήματα και επίπεδα παραγωγής, έτσι ώστε να εντοπίζονται τα προβλήματα και οι καλές επιδόσεις. Τα σύγχρονα πληροφοριακά συστήματα πλέον μπορούν να συνθέσουν και να αναλύσουν τις πληροφορίες για όλες τις ενέργειες στο εσωτερικό της επιχείρησης (Silk, 1998).

Η μάθηση και η ανάπτυξη είναι η προηγμένη πτυχή και ορίζει τις πιο σημαντικές παραμέτρους για την κερδοφορία της επιχείρησης, στις παρούσες συνθήκες και απαιτήσεις του περιβάλλοντος. Δυστυχώς όμως, οι στόχοι και τα δεδομένα συνεχώς μεταβάλλονται και πρέπει η επιχείρηση να είναι σε θέση να αναγνωρίζει και να ανταποκρίνεται στις αλλαγές, να τις προβλέπει ή ακόμα και να τις δημιουργεί (Σιώμκος, 2002). Η ικανότητα αυτή οριοθετείται ως μάθηση και ανάπτυξη, αποτελώντας το θεμέλιο για τη μελλοντική της ανάπτυξη και ευημερία (Kaplan & Norton, 1992).

Οι πελάτες ή τα μέλη στην σημερινή ανταγωνιστική εποχή, είναι η βασική εστίαση των επιχειρήσεων με στόχο την ικανοποίησή τους. Γι' αυτό χρειάζονται μετρήσεις που θα απεικονίζουν τα βασικά σημεία που ενδιαφέρουν τους πελάτες όπως είναι ο χρόνος, η απόδοση, η ποιότητα και το κόστος (Kaplan & Norton, 1992). Ο χρόνος αφορά το οποίο ικανοποιεί τους καταναλωτές ή το διάστημα εισαγωγής στην αγορά, ή στα ήδη υπάρχοντα το χρόνο που μεσολαβεί από την παραγγελία έως την παράδοση. Η ποιότητα αφορά τα ποιοτικά χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Η απόδοση προσδιορίζεται στην συνεισφοράς δημιουργίας του πελάτη από το προσφερόμενο προϊόν ή την υπηρεσία και το κόστος αφορά την επιτυχία όσων αναφέρθηκαν σε συνδυασμό με την τιμή που είναι διατεθειμένος να πληρώσει ο πελάτης.

Κατή την εφαρμογή της BSC, πρέπει να τεθούν συγκεκριμένοι στόχοι για τα σημεία που αναφέρθηκαν, και ουσιαστικά αφορούν το ενδιαφέρον του πελάτη. Εν

συνεχία οι στόχοι πρέπει να μεταφραστούν σε συγκεκριμένες μετρήσεις. Ακολουθώντας αυτήν την πορεία μια επιχείρηση, αναγκάζεται να εξετάσει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες από την πλευρά των πελατών, που ενδεχομένως να είναι διαφορετική από την πρόβλεψη της διοίκησης. Η εισαγωγή της πελατειακής πτυχής της BSC, βοηθά στην αποσαφήνιση των αναγκών του πελάτη και στην καλύτερη ικανοποίηση του, ακολουθώντας κάποιους δείκτες για κάθε πτυχή ξεχωριστά.

Η εισαγωγή και η εφαρμογή της στρατηγικής σε μια επιχείρηση, σαν πρωταρχικό στόχο έχει την μεγιστοποίηση της αύξησης της αξίας του σωματείου προς όφελος όλων των μελών του. Οι χρηματοοικονομικοί στόχοι αφορούν την επιβίωση που επιτυγχάνεται με την σωστή παρακολούθηση των ταμειακών ροών της επιχείρησης, την ανάπτυξη από τη άνοδο της συμμετοχής των μελών και την απόδοση από την αύξηση των μελών του. Η εξασφάλιση των αναγκαίων πόρων για την υλοποίηση ενός σωστά σχεδιασμένου οικονομικού ελέγχου, ενισχύεται από ένα πρόγραμμα διοίκησης ολικής ποιότητας. Τα χρηματοοικονομικά μεγέθη, παρουσιάζουν στην διοίκηση ότι η βελτίωση των παραγόντων όπως η ποιότητα, οι χρόνοι απόκρισης, η παραγωγικότητα, οι καινοτομίες, ωφελούν την επιχείρηση μόνο όταν μεταφράζονται σε αύξηση πωλήσεων, μείωση του λειτουργικού κόστους (Kaplan & Norton, 1992, 1996b). Η μέθοδος Just In Time ως ένα σύστημα που έχει σκοπό να παράγει το ζητούμενο αθλητικό προϊόν, σε υψηλή ποιότητα ακριβώς την ώρα που αυτό απαιτείται (Δημοπούλου – Δημάκη, 2006), συνδέεται με την χρηματοοικονομική λειτουργία και την μείωση κόστους.

Σύμφωνα με τους (Kaplan & Norton, 2007), η διοίκηση της στρατηγικής αναλύεται σε στενά εμπλεκόμενες διαδικασίες οι οποίες είναι: η αποσαφήνιση του οράματος και της ακολουθούμενης στρατηγικής έτσι ώστε να είναι κατανοητά από όλους, η επικοινωνία και η διασύνδεση όλων των δομικών ιεραρχικών επιπέδων με την ταυτόχρονη δημιουργία κοινά αντιλαμβανόμενων στόχων εφικτών και εμπεδωμένων από όλους οδηγώντας προς την επίτευξη του οράματος της επιχείρησης, η καινοτόμος εκπαίδευση και η διάδοση όλων των πολιτικών με κατεύθυνση από πάνω προς τα κάτω και αντίστροφα, δίνοντας αριστεροποίηση στη διαδικασία ανάπτυξης και ενδυνάμωσης των μελών και ο στρατηγικός σχεδιασμός όλων των δραστηριοτήτων ο οποίος συνδέει τη στρατηγική με τους βραχυπρόθεσμους και τέλος μακροπρόθεσμους στόχους του σωματείου.

Οι βασικές λειτουργίες του μάνατζμεντ είναι ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η ηγεσία και η αξιολόγηση. Κατά το στάδιο του προγραμματισμού ή

αλλιώς του σχεδιασμού, ορίζονται οι στόχοι του οργανισμού (βραχυπρόθεσμοι και μακροπρόθεσμοι), και καθορίζονται οι εσωτερικές διαδικασίες για την επίτευξη των στόχων. Γίνεται χάραξη της αποστολής, των στόχων της επιχείρησης ή του οργανισμού, της τακτικής που θα ακολουθήσει. Κατά την οργάνωση, γίνεται καθορισμός των δραστηριοτήτων και υπευθύνων σε κάθε μία από αυτές. Αναπτύσσεται το οργανόγραμμα, περιγράφονται οι θέσεις του προσωπικού, γίνεται στελέχωση ανά έργο και εκπαίδευση του προσωπικού στις διαδικασίες. Η ηγεσία κατευθύνει τις δραστηριότητες ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι μέσω της διάχυσης του οράματος, της δημιουργικότητας και του κινήτρου. Ακόμη, μέσω της ηγεσίας γίνεται παραχώρηση της εξουσίας και κατανομή των αρμοδιοτήτων. Η αξιολόγηση ή διαφορετικά ο έλεγχος, αποδεικνύει την μέτρηση της απόδοσης των στόχων. Δημιουργούνται επίπεδα απόδοσης, αναγνωρίζονται τα στοιχεία απόδοσης και βελτίωσης και επαναξιολογούνται τα μη ικανοποιητικά (Παπαδάκης, 2002).

Το οργανόγραμμα είναι ένα εργαλείο διοίκησης που στοχεύει στην καλύτερη οργάνωση, την επαγγελματική διαχείριση της διοίκησης, με στόχο να είναι αποδοτικότερη στις διαδικασίες της επιχείρησης. Απεικονίζει πως οργανώνονται οι στόχοι και οι πόροι της επιχείρησης και ταυτόχρονα επιδεικνύει πως οι άνθρωποι και οι στόχοι ομαδοποιούνται (Ζαβλανός, 2002). Παρουσιάζει την συνεχή ροή της επικοινωνίας και ουσιαστικά δείχνει στους ανθρώπους σε ποιο τμήμα ανήκουν και ποιες δραστηριότητες κάνουν. Πρέπει να υπάρχει καθορισμένη δομή με σαφήνεια και να είναι γνωστή σε όλους, για να μπορεί να είναι σεβόμενη από τα μέλη της. Με αυτό τον τρόπο κάθε μέλος έχει τις αντίστοιχες λειτουργίες του, τους στόχους του, αποφεύγοντας τις συγκρούσεις. Χαρακτηρίζεται ως ένα εργαλείο που επιταχύνει αποστολή και τους στόχους της επιχείρησης (Ζαβλανός, 2002). Βελτιώνει την επικοινωνία μεταξύ των ανθρώπων που συμμετέχουν σε διαφορετικούς τομείς ανάπτυξης. Η λειτουργία του περιγράφει την χρονική σχέση των δραστηριοτήτων. Το οργανόγραμμα έχει δύο μορφές το κάθετο και το οριζόντιο. Το κάθετο είναι λιγότερο αποτελεσματικό για την επικοινωνία από τα χαμηλά στα υψηλά επίπεδα, λόγω του αριθμού των μεσαζόντων, ενώ αντίθετα το οριζόντιο βοηθά στην αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των μελών της επιχείρησης. Η χρήση του οργανογράμματος βοηθά να διαμορφωθούν επίπεδα και αλυσίδες διαχείρισης. Επιτρέπει στα μέλη της επιχείρησης να γνωρίζουν την θέση τους και την αλληλεπίδραση τους με άλλα μέλη (Ζαβλανός, 2002). Για την καλύτερη διαχείριση και ολοκλήρωση της επίτευξης των στόχων, η διοίκηση αναμιγνύεται σε όλες τις δραστηριότητες που γίνονται για να

συντονίσουν μια ομάδα, παρουσιάζοντας ένα τρόπο προσπάθειας της επιτυχίας των σκοπών και των στόχων. Το οργανόγραμμα Gantt, απεικονίζει τους στόχους και τις δραστηριότητες της επιχείρησης, όπου απεικονίζει τον συνολικό χρόνο για τον κάθε στόχο, τις ημερομηνίες έναρξης και λήξης, που απαιτείται για να γίνει μια δραστηριότητα. Ο οργανωτικός υπεύθυνος σχεδιάζει την δομή της εργασίας με δραστηριότητες που πρέπει να γίνουν σε μια καθορισμένη χρονική περίοδο. Στον κατακόρυφο άξονα αναγράφονται τα ονόματα των δραστηριοτήτων και στον οριζόντιο η χρονική γραμμή σε ώρες, ημέρες, βδομάδες, μήνες, έτη. Οι δραστηριότητες αντιπροσωπεύονται με τους φραγμούς που δείχνει την διάρκεια του στόχου, και έπειτα ακολουθεί χώρος για πρόοδο της δραστηριότητας.

Είναι διαδεδομένο ευρέως και επικρατεί η εντύπωση ότι το οργανόγραμμα από μόνο του σχηματικά, μπορεί να απεικονίσει την οργανωτική πραγματικότητα κάθε επιχείρησης, οργανισμού ή σωματείου, με βασική προϋπόθεση την επισήμανση των στοιχείων που είναι απαραίτητα και σημαντικά αλλά το οργανόγραμμα δεν μπορεί να τα παρουσιάσει. Αναφορικά τα στοιχεία που αδυνατεί να παρουσιάσει το οργανόγραμμα είναι:

- το συγκεκριμένο περιεχόμενο της κάθε θέσης εργασίας δηλαδή τα συγκεκριμένα καθήκοντα,
- οι εξουσίες και ευθύνες που πηγάζουν εξ αυτής,
- οι άτυπες σχέσεις και ομάδες καθώς πολλές φορές είναι εξίσου σημαντικές με τις τυπικές,
- η δύναμη της κάθε θέσης εργασίας και του κατόχου της,
- οι μηχανισμοί συντονισμού ή ολοκλήρωσης, εκτός από τη γραμμή εξουσίας,
- οι ομάδες πληθυσμού, οι οργανισμούς και τις υπηρεσίες που δρουν εκτός της οργάνωσης και επιδρούν άμεσα ή έμμεσα στη διοίκηση και τη λήψη των αποφάσεων της, δηλαδή το εξωτερικό της περιβάλλον.

Έπειτα, ακολουθεί το δεύτερο βασικό μέσο τυποποίησης, η περιγραφή των θέσεων, ευνοώντας την γραπτή παρουσίαση των καθηκόντων, των ευθυνών, της εξουσίας της κάθε θέσης και των σχέσεων της με τις άλλες (Ζαβλανός, 2002).

SWOT

Ένα από τα βασικά εργαλεία του στρατηγικού σχεδιασμού της Οργάνωσης είναι η ανάλυση SWOT (Αλεξανδρή, 2007) Η SWOT είναι ένα εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού και τα αρχικά της προέρχονται από τις λέξεις Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats. Διερευνά το περιβάλλον εσωτερικό και εξωτερικό της επιχείρησης ή του οργανισμού και προσδίδει τα ισχυρά σημεία της επιχείρησης, τις αδυναμίες, τις ευκαιρίες και τις απειλές που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον. Από τα συμπεράσματα που προκύπτουν γίνεται ο σχεδιασμός της επιχείρησης ή του οργανισμού. Η SWOT ανάλυση, παρουσιάζει την εικόνα της παρούσας κατάστασης μιας αθλητικής επιχείρησης. Είναι τρόπος για να γίνει διάγνωση της κατάστασης και για να λάβει αποφάσεις σύμφωνα με τους καθιερωμένους στόχους και τις πολιτικές της. Τα δυνατά σημεία που περιγράφονται στο εσωτερικό περιβάλλον, περιέχουν τις ειδικές δεξιότητες και δυνατότητες της επιχείρησης, που της επιτρέπουν να έχει προνομιούχα θέση στον ανταγωνισμό. Ακόμη, εμπεριέχονται οι πόροι που μπορούν να ελεγχθούν, οι δυνατότητες που κατέχονται και οι δραστηριότητες που γίνονται. Οι ευκαιρίες, που αναλύονται στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν ως ευνοϊκοί, θετικοί και εκμεταλλεύσιμοι παράγοντες. Οι απειλές που υπάρχουν στο εξωτερικό περιβάλλον είναι παράγοντες που παράγουν μια δυσμενή θέση προς τον ανταγωνισμό. Για να είναι αποτελεσματική η SWOT ανάλυση, απαιτείται να υπάρχει πλήρης γνώση της οργάνωσης της επιχείρησης, να είναι ευδιάκριτοι και κατανοητοί οι τομείς ευκαιρίας, με στόχο τον προγραμματισμό στο μέλλον αναπτύσσοντας μια στρατηγική που θα επιτρέπει να έχει συνεχή ανάπτυξη η επιχείρηση (Παπαδάκης, 2002).

Συμπερασματικά, με βάση όλα τα παραπάνω, καταλήγουμε ότι για την δημιουργία ενός στρατηγικού επιχειρησιακού πλάνου πρέπει να ακολουθήσουμε τα εξής βήματα κατά σειρά:

- 1) Την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος
- 2) Την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος
- 3) Το σχηματισμό της στρατηγικής
- 4) Την εφαρμογή της στρατηγικής
- 5) Την αξιολόγηση της στρατηγικής
- 6) Τον έλεγχο των αποτελεσμάτων (Παπαδάκης, 2002).

Στον χώρο των επιχειρήσεων ο στρατηγικός σχεδιασμός αποτελεί αναγκαιότητα και πλέον είναι κοινά αποδεκτό. Στον αθλητισμό και ειδικά σε αθλητικούς μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς, ο στρατηγικός σχεδιασμός χρησιμοποιείται ευρέως, χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η Διεθνής Ομοσπονδία Αντισφαίρισης (ITF). Η ITF εφαρμόζει την στρατηγική συσχετισμένης διαφοροποίησης και διείσδυσης της αγοράς με τους εξής στρατηγικούς στόχους: την απόκτηση όλο και περισσότερων χρήσιμων πληροφοριών ανά τον κόσμο για τις τάσεις στην αγορά, την επίτευξη οικονομικών κλίμακας, την αύξηση της δύναμης και της ποιότητας υπηρεσιών με σωστή αξιοποίηση των πόρων και τέλος το κτίσιμο αυτοκρατορίας μέσω του ανθρώπινου παράγοντα. Χρησιμοποιεί τον κύκλο του Deming-Shewhart ή PDCA (Plan – Do – Check- Act), για τον επιχειρησιακό σχεδιασμό, την τυποποίηση των λειτουργιών της επιχείρησης ή του οργανισμού, τον έλεγχο ως προς τις απαιτήσεις και την ανατροφοδότηση για την εφαρμογή των νέων διαδικασιών και καινοτομιών (Ιστοσελίδα ITF,2010).

Μάρκετινγκ

Η ρήση του Adam Smith το 1776, ότι < η κατανάλωση αποτελεί το μοναδικό σκοπό και λόγο ύπαρξης της παραγωγικής διαδικασίας > αποτελεί την απαρχή αυτού που εμείς σήμερα ονομάζουμε μάρκετινγκ, μια λέξη η οποία χαρακτηρίζεται ως πολυδιάστατη κρύβοντας μέσα της μια πολύπλευρη δυναμική. Η αναγκαιότητα της ύπαρξης του σε οποιαδήποτε μορφή επιχείρησης και ταυτόχρονα στο καταναλωτικό κοινό, είναι εμφανής και αποτελεί το συνεκτικό κρίκο μεταξύ στόχευσης της επιχείρησης και των αναγκών του καταναλωτή.

Η οργάνωση, η διοίκηση, η διαχείριση και το μάρκετινγκ του αθλητισμού αποτελούν ύψιστης σημασίας αθλητικές επιστήμες, οι οποίες προέρχονται από την ανάγκη που δημιούργησαν οι μεγάλες απαιτήσεις της συνεχώς εξελισσόμενης και πολύπλοκης λειτουργίας του αθλητισμού σε όλα τα επίπεδα και σε όλες τις πτυχές του. Οι συγκεκριμένες επιστήμες συνδυάζονται με άλλες επιστήμες καθώς απαιτούν ένα ευρύ φάσμα διαφορετικών ικανοτήτων μεταξύ τους, όπως ο στρατηγικός σχεδιασμός, η διοίκηση ολικής ποιότητας, η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, η σύνταξη του προϋπολογισμού, η εξεύρεση οικονομικών πόρων – χορηγίες, η θέσπιση τακτικών, μεσοπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων. Με βάση τα παραπάνω, η

ανάλυση της αθλητικής δραστηριότητας έχει κοινά σημεία με το περιεχόμενο των αθλητικών επιστημών που χρησιμοποιούνται.

Το έντονο ενδιαφέρον για το αθλητικό μάρκετινγκ και τα οφέλη του αποτυπώνονται στο μεγάλο πλήθος θεωρητικών προσεγγίσεων και ερευνών που υπάρχουν στη διεθνή βιβλιογραφία. Η νέα αυτή ερευνητική διάσταση δίνει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να αξιολογούν τις διαφημίσεις τους, τις χορηγικές τους δράσεις, καθώς και να προσαρμόζουν επιπλέον λειτουργίες ως προς την βελτίωση της ποιότητας παροχής υπηρεσιών υπόψη τις ιδιαιτερότητες και τα διαφορετικά χαρακτηριστικά των εκάστοτε καταναλωτών-πελατών που συμμετέχει για οποιοδήποτε λόγο στο συγκεκριμένο άθλημα και την αθλητική εγκατάσταση.

Συγκεκριμένα, αποτελεί ένα χρήσιμο εργαλείο στα χέρια των διοικητικών στελεχών αντίστοιχης επιχείρησης ή οργανισμού, καθώς η θετική στάση των καταναλωτών του δείγματος προς την συμμετοχή στο συγκεκριμένο άθλημα αποτελεί γεγονός που επιβεβαιώνει τη μεγάλη αξία του, που μπορεί να αξιοποιηθεί ως μέσο για την προσέλκυση νέων καταναλωτών, περισσότερων παροχών, καινοτόμων υπηρεσιών και βελτίωσης υπαρχόντων.

Οι σημερινές δραστηριότητες που σχετίζονται με το αθλητικό μάρκετινγκ εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τους ειδικούς προώθησης και τους χορηγούς. Στις μέρες μας έχει προστεθεί και ένας νέος παράγοντας, αυτός των Μέσων Μαζικής Επικοινωνίας (MME), ο οποίος διεκδικεί αναμφίβολα έναν από τους σημαντικότερους ρόλους. Τα MME επιτρέπουν σε θεατές να έχουν πρόσβαση στον αθλητισμό ανεξάρτητα από τον τόπο διαμονής τους, ενώ παράλληλα λειτουργούν ως φορέας προώθησης του αθλητικού προϊόντος, μέσω των μη αθλητικών προγραμμάτων τους. Ακόμη, δαπανούν σημαντικούς πόρους μέσω χορηγών, προκειμένου να διεκδικούν και να διατηρούν συνεργασίες που αφορούν την μετάδοση μιας σειράς αθλητικών γεγονότων. (D.Matthew, 2004)

Το αθλητικό μάρκετινγκ αποτελείται από όλες εκείνες τις δραστηριότητες που έχουν σχεδιαστεί για να καλύψουν τις ανάγκες και τις επιθυμίες φιλάθλων, καταναλωτών του αθλητισμού, μέσω μιας διαδικασίας συναλλαγής.(D.Matthew, Shank, 2004) Κατά συνέπεια το αθλητικό μάρκετινγκ επεκτείνεται σε δύο διαστάσεις:

- το μάρκετινγκ του αθλητισμού, των αθλητικών προϊόντων και υπηρεσιών απευθείας προς τους καταναλωτές- marketing sports, και

- μάρκετινγκ μέσω του αθλητισμού δηλαδή άλλων καταναλωτικών και βιομηχανικών προϊόντων ή υπηρεσιών μέσω του αθλητισμού, όπως εταιρίες που διαφημίζουν προϊόντα μέσω του αθλητισμού- χορηγοί, marketing through sports.

Το μάρκετινγκ του αθλητισμού περιλαμβάνει την χρήση του μίγματος με σκοπό την τελειοποίηση του προϊόντος ή της υπηρεσίας για την ικανοποίηση των καταναλωτών, εξασφαλίζοντας την επιβίωση του αθλητισμού σε συνθήκες που συνεχώς μεταβάλλονται. Το μείγμα μάρκετινγκ περιέχει τον συνδυασμό των λειτουργιών του μάρκετινγκ που είναι η προώθηση, η τιμολόγηση και η διανομή, μέσα από τον οποίο βελτιώνεται η αντιληπτική αξία του αθλητικού προϊόντος. σκοπός είναι ο προσδιορισμός του βέλτιστου μείγματος δραστηριοτήτων του μάρκετινγκ και ο συντονισμός των στοιχείων του μείγματος μεταξύ τους. Η εκτεταμένη μορφή του μείγματος είναι τα 7 Ps τα οποία είναι: το προϊόν, η τιμολόγηση, η διανομή, η προώθηση, οι άνθρωποι, οι διαδικασίες και η φυσική μαρτυρία.

Το περιβάλλον του εμπεριέχει δυο βασικές διαστάσεις. Πρώτα είναι τα προϊόντα όπου διαχωρίζονται σε μη αθλητικά και προωθούνται μέσω της αθλητικής πλατφόρμας όπως είναι τα αυτοκίνητα και τα αναψυκτικά, και τα αθλητικά προϊόντα που σχετίζονται με την παρακολούθηση των αθλημάτων ή την συμμετοχή σε αθλήματα όπως είναι εξοπλισμός, γήπεδα, εισιτήρια. Δεύτερο, είναι το είδος της στρατηγικής μέσα από την οποία ακολουθείται σε κάθε περίπτωση, αν είναι με βάση την αγορά στόχο και το μίγμα μάρκετινγκ ή αν είναι βασισμένη στην αθλητική χορηγία. Οι συμμετέχοντες είναι η πηγή ενέργειας του αθλητισμού, καθώς γίνονται η επόμενη γενιά των πρωταθλητών αλλά και των θεατών. (David Shilbury-Shayne Quick-Hans Westerbeek-George Costa, 2007)

Το μάρκετινγκ μέσω του αθλητισμού μπορεί να επικεντρωθεί γύρω από τον θεσμό της χορηγίας. Γνωστές μεγάλες επιχειρήσεις, τις περισσότερες φορές άσχετες με τον αθλητισμό, χρησιμοποιούν τα αθλητικά γεγονότα και γενικότερα τον αθλητισμό ως μέσο για να διαφημίζουν τα προϊόντα τους. Ουσιαστικά ανάλογα με την περίπτωση της χορηγίας χαρακτηρίζεται και η αντίστοιχη στρατηγική χορηγιών όπως, endorsements, licensing, δικαιώματα ονόματος στον χώρο και τέλος η παραδοσιακή στρατηγική. Χαρακτηριστικό είναι ότι σημαντικές επιχειρήσεις πληρώνουν για το δικαίωμα να χρησιμοποιούν ένα αθλητικό λογότυπο και να το βάλουν στα προϊόντα τους με σκοπό να υποκινήσουν τις πωλήσεις. (David Shilbury-Shayne Quick-Hans Westerbeek-George Costa, 2007)

Όπως προκύπτει από τα παραπάνω, αθλητικό μάρκετινγκ μπορεί να οριστεί μια κοινωνική και διοικητική διαδικασία από την οποία ο αθλητικός μάνατζερ επιδιώκει να λάβει αυτό που οι αθλητικοί οργανισμοί χρειάζονται και επιθυμούν μέσω της δημιουργίας και της ανταλλαγής προϊόντων και αξίας με άλλους. (Θ. Γραμματικόπουλος, 2005)

Το αθλητικό μάρκετινγκ περιέχει και ουσιαστικά βασίζεται στις τέσσερις δραστηριότητες του μίγματος, το προϊόν, τη διανομή, την τιμή και την προώθηση όπου κάθε επιχείρηση ελέγχει με στόχο την ικανοποίηση των αναγκών της αγοράς στόχου. Αυτές οι τέσσερις δραστηριότητες αλληλοεπηρεάζονται και αλληλοεξαρτώνται. Το μίγμα μάρκετινγκ περιλαμβάνει τις στρατηγικές των επτά συστατικών του μείγματος όπου οι τέσσερις είναι οι παραδοσιακές μεταβλητές που αναφέρθηκαν παραπάνω και οι τρεις επιπλέον είναι οι παράμετροι των υπηρεσιών οι διαδικασίες, οι άνθρωποι, και τα φυσικά στοιχεία. Αναλυτικότερα:

Το προϊόν περιλαμβάνει τα αγαθά, τις υπηρεσίες ή τις ιδέες που ικανοποιούν τις πελατειακές ανάγκες. Γενικότερα, διασφαλίζει ότι τα χαρακτηριστικά του προϊόντος παρέχουν οφέλη προς τον καταναλωτή, συμπεριλαμβάνοντας τον προσδιορισμό του πραγματικού προϊόντος. Περιέχει τεχνικά και συμβολικά χαρακτηριστικά όπως βάθος, εύρος και ποσότητα, και βασικά χαρακτηριστικά του προϊόντος όπως την συσκευασία, την μάρκα, την ετικέτα, την εγγύηση και την εξυπηρέτηση μετά την πώληση. Με τα παραπάνω ικανοποιεί συγκεκριμένες ανάγκες της αγοράς στόχου. Ο αθλητισμός είναι υποκειμενικός, μη συνεπής, μη προβλέψιμος, καταναλώνεται ευρέως και προκαλεί προσωπική ταύτιση, συναισθηματική δέσμευση και διεισδύει σε όλα τα κομμάτια της ζωής. Ουσιαστικά είναι ένα καταναλωτικό και βιομηχανικό προϊόν, έχει σχεδόν παγκόσμια αποδοχή και διεισδύει σε όλα τα κομμάτια της ζωής γεωγραφικά, δημογραφικά, κοινωνικοπολιτιστικά (David Shilbury-Shayne Quick-Hans Westerbeek-George Costa, 2007). Το προϊόν σαν έννοια αποτελεί το επίκεντρο του μείγματος μάρκετινγκ, το οποίο μπορεί να είναι αγαθό ή υπηρεσία, σχεδιασμένο για την ικανοποίηση του καταναλωτή. Αυτό σημαίνει ότι το προϊόν περιλαμβάνει πραγματικά χαρακτηριστικά καθώς και άυλα χαρακτηριστικά (Kotler, 2000). Σύμφωνα με τους Μάλλιαρη & Τσόγκα το συνολικό προϊόν περιλαμβάνει μια συνολική αντίληψη μιας ομάδας ικανοποιήσεων, όπως αυτές περιγράφονται στην παρακάτω σχέση:

Φυσικό πράγμα + συσκευασία + εμπορικό σήμα + υπηρεσίες + εγγυήσεις για το προϊόν = Προϊόν(αθλητικό)(Μάλλιαρης & Τσόγκας, 1999; Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 1996).

Η διανομή πρέπει να είναι εύκολη, άμεση και γρήγορη, όσον αφορά την διαθεσιμότητα των προϊόντων. Ουσιαστικά διανέμει το προϊόν στο σωστό χώρο και την σωστή στιγμή επιτρέποντας ευκολία πρόσβασης στην αγορά. Περιέχει τους διαύλους διανομής, το χονδρεμπόριο, το λιανεμπόριο, την γεωγραφική κάλυψη και το επίπεδο εξυπηρέτησης της πελατείας. Γίνονται όλες οι ενέργειες ώστε να προσφέρει το προϊόν σε απόσταση που να έχει πρόσβαση στην αγορά στόχο, ενισχύοντας την εικόνα του. Χαρακτηριστικό του αθλητισμού είναι ότι δεν διανέμει το προϊόν του. Τα περισσότερα αθλητικά προϊόντα παράγονται, διανέμονται και καταναλώνονται ταυτόχρονα και πολλές φορές στον ίδιο φυσικό χώρο. Εξαίρεση σε αυτό που μόλις αναφέρθηκε αποτελούν τα αθλητικά προϊόντα και η λιανική πώληση τους, καθώς και η αναμετάδοση αθλητικών γεγονότων.

Η προώθηση περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες που ενημερώνουν τους πελάτες για την επιχείρηση και τα προϊόντα της με σκοπό την προβολή τους και την πλήρη ικανοποίηση των καταναλωτών. Η επικοινωνία του καταναλωτή με το προϊόν μέσω της διαφήμισης, της προσωπικής πώλησης, της χορηγίας, το άμεσο μάρκετινγκ, η προώθηση πωλήσεων, των δημοσίων σχέσεων, και την προώθησης εγκεκριμένων προϊόντων κατανάλωσης. Ενισχύει την εικόνα του προϊόντος εξασφαλίζοντας επιτυχημένη επικοινωνία με την αγορά στόχο. Εξαιτίας της ευρύτατα διαδεδομένης και ταυτόχρονα υψηλής προβολής του αθλητισμού από τα ΜΜΕ, όλες οι επιχειρήσεις επιθυμούν και αναζητούν τρόπους για να σχετίζονται μαζί του. (Λ.Βένερ, 2004)

Η τιμολόγηση, περιέχει αποφάσεις και πράξεις που δημιουργούν στόχους και πολιτικές τιμολόγησης και εν τέλει θέτουν τις τιμές των προϊόντων. Είναι ένας τρόπος διασφάλισης ότι το προϊόν είναι τιμολογημένο, σε ένα επίπεδο που αντικατοπτρίζει την καταναλωτική αξία. Η τιμολόγηση αποφασίζεται ανάλογα με το τι μπορεί ο καταναλωτής να πληρώσει και όχι με βάση την πλήρη ανάκτηση του κόστους. (David Shilbury-Shayne Quick-Hans Westerbeek-George Costa 2007)

Οι άνθρωποι που επηρεάζουν την αντίληψη των πελατών κατά την παροχή της υπηρεσίας. Σ αυτήν κατηγορία εμπεριέχεται το προσωπικό, η επιλογή του, η εκπαίδευση του, οι αμοιβές του και γενικότερα οτιδήποτε σχετίζεται με την ύπαρξη και απόδοση του. Ουσιαστικά είναι υπεύθυνοι για την παράδοση του προϊόντος – υπηρεσίας και αποτελούν τον βασικό παράγοντα διαφοροποίησης της παρεχόμενης

ποιότητας κατά την διαδικασία κατανάλωσης. Η κοινωνική και διοικητική διαδικασία από την οποία ο αθλητικός μάνατζερ επιδιώκει να λάβει αυτό που οι αθλητικοί οργανισμοί χρειάζονται και επιθυμούν μέσω της δημιουργίας και της και της ανταλλαγής προϊόντων και αξίας με άλλους (Γραμματικόπουλος, 2005).

Οι διαδικασίες είναι τα συστήματα με τα οποία παρέχονται οι υπηρεσίες διαμορφωμένες ανάλογα με τους πελάτες. Αντιπροσωπεύουν την σύγκλιση των λειτουργιών του μάρκετινγκ και επηρεάζουν σε πραγματικό χρόνο την παράδοση και την ποιότητα.

Τα φυσικά στοιχεία είναι όλα τα άψυχα χαρακτηριστικά τα οποία υπάρχουν κατά την διάρκεια της παροχής μιας υπηρεσίας. Δηλαδή είναι τα ορατά και απτά χαρακτηριστικά του προϊόντος όπως η κατασκευή και η αισθητική προσέλευση. Το περιβάλλον και τα χειροπιαστά στοιχεία που διευκολύνουν την παροχή της υπηρεσίας.

Τέλος, για να κατασκευαστεί ένα πλάνο αθλητικού μάρκετινγκ, πρέπει να πραγματοποιηθούν τα παρακάτω βήματα με την σειρά:

- Ανάλυση της αγοράς και του οργανισμού.
- Προσδιορισμός της αποστολής των στόχων και των σκοπών.
- Ανάπτυξη ενός πλάνου μάρκετινγκ.
- Ένταξη του πλάνου μάρκετινγκ στην ευρύτερη στρατηγική διανομή των πόρων.
- Έλεγχος και αξιολόγηση του πλάνου.

Αθλητική Χορηγία

Η αθλητική χορηγία είναι ένα χαρακτηριστικό γνώρισμα της αθλητικής οικονομίας. Σήμερα αποτελεί την ταχύτερα αναπτυσσόμενη μορφή μάρκετινγκ για τις επιχειρήσεις, παγκοσμίως και προσελκύει το έντονο ενδιαφέρον πολλών ερευνητών και ακαδημαϊκών (Papadimitriou, Apostolopoulou, Dounis, 2008). Παρέχει ευκαιρίες προβολής σε οργανισμούς και επιχειρήσεις, αντιπροσωπεύοντας το βιομηχανικό συστατικό του αθλητικού προϊόντος, το οποίο διακηρύσσεται μέσω της εμπορικής διαφήμισης και της βιομηχανικής πτυχής της. Ωστόσο, ο θεσμός αναπτύχθηκε μόλις τα τελευταία 25 χρόνια με τη μορφή που τον γνωρίζουμε σήμερα, κυρίως για να ικανοποιήσει τους προωθητικούς και διαφημιστικούς σκοπούς των

εταιριών(Meenaghan,1996). Σύμφωνα με την πλειοψηφία των ερευνητών, ο πιο δημοφιλής χώρος που συγκεντρώνει τις περισσότερες χορηγίες και προσελκύει το ενδιαφέρον των περισσότερων εταιριών, είναι με διαφορά ο αθλητισμός και τα αθλητικά γεγονότα(Davies, Veloutsou, Costa, 2006; Holtermann, 2007; IEG, 2014; Ivarsson & Johansson, 2004). Σύμφωνα με την διεθνή βιβλιογραφία, το σημαντικότερο μακροπρόθεσμο όφελος που προσφέρει η χορηγία, είναι η προτίμηση του χορηγού έναντι των ανταγωνιστών του, η οποία διαμορφώνεται κυρίως από την αύξηση της πρόθεσης της αγοράς των προϊόντων του, τη θετικότερη στάση του κοινού απέναντί του, καθώς και από την αύξηση της υπεραξίας της μάρκας του και των επιμέρους διαστάσεων αυτής(Meenaghan, 1996; Shank, 1999).

Ο θεσμός της χορηγίας μπορεί να λάβει πολλές μορφές και ο ορισμός της έννοιας διαθέτει αρκετές διατυπώσεις στη διεθνή βιβλιογραφία(Παπανικολάου, 2012). Η χορηγία μπορεί να θεωρηθεί ως η παροχή ενίσχυσης, είτε οικονομικής, είτε σε είδος, σε μια δραστηριότητα από έναν εμπορικό οργανισμό με σκοπό την επίτευξη των εμπορικών στόχων(Meenaghan, 1983). Οι παραδοσιακοί τρόποι επικοινωνίας μάρκετινγκ που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις, ώστε να επικοινωνήσουν με το καταναλωτικό κοινό, να προωθήσουν τα προϊόντα τους και να προσελκύσουν νέους πελάτες, έχουν περιέλθει τα τελευταία χρόνια σε κορεσμό (Meenaghan, 1996). Η τηλεόραση, το ραδιόφωνο, τα περιοδικά και οι εφημερίδες δεν έχουν πλέον την ίδια αποτελεσματικότητα ως προς την επίτευξη των στόχων του μάρκετινγκ, καθώς η επιρροή τους στο καταναλωτικό κοινό έχει ατονήσει σημαντικά σε σχέση με το παρελθόν (Aksoy & Tekin, 2012). Επίσης, υπάρχει ήδη μεγάλος συνωστισμός διαφημίσεων σε αυτά τα μέσα επικοινωνίας, γεγονός που δημιουργεί προβλήματα στην προσέλκυση του ενδιαφέροντος του κοινού (Aksoy & Tekin, 2012). Έτσι, η αναλογία κόστους και ωφελειών που παράγουν οι προωθητικές ενέργειες σε αυτά τα μέσα επικοινωνίας, ενδεχομένως να είναι ασύμφορη για αρκετούς κλάδους και επιχειρήσεις (Meenaghan, 1996). Αυτοί οι λόγοι οδηγούν τις επιχειρήσεις στην αναζήτηση και στην υιοθέτηση νέων εναλλακτικών μέσων επικοινωνίας, με σκοπό την αποτελεσματικότερη προώθηση των προϊόντων και των υπηρεσιών τους (Meenaghan, 1996). Ένα τέτοιο μέσο είναι και η εμπορική χορηγία, η οποία έχει διαδοθεί σημαντικά τα τελευταία χρόνια, με αποτέλεσμα να θεωρείται σήμερα ως ένα ιδιαίτερα πολύτιμο εργαλείο επικοινωνίας μάρκετινγκ για τις σύγχρονες επιχειρήσεις (O'Reilly & Lafrance Horning, 2013). Είναι, λοιπόν, αδιαμφισβήτητο το γεγονός πως η εμπορική χορηγία, αποτελεί σήμερα την ταχύτερα αναπτυσσόμενη μορφή

μάρκετινγκ παγκοσμίως (Muotka & Mannberg, 2004). Ο σαφής προσδιορισμός των στόχων μιας χορηγίας αποτελεί σήμερα προτεραιότητα για τις σύγχρονες επιχειρήσεις, καθώς οι στόχοι αυτοί μπορούν να λειτουργήσουν ως εργαλείο αξιολόγησης για την επιτυχία της χορηγίας και για τα τελικά αποτελέσματα που αυτή αποφέρει στην εταιρεία-χορηγό (Muotka & Mannberg, 2004).

Οι στόχοι της χορηγίας καθορίζουν τι περιμένει να πετύχει από την χορηγία ένας χορηγός. Γι αυτό οι στόχοι θα πρέπει να είναι συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, επιτεύξιμοι, και ενταγμένοι σε κάποιο χρονοδιάγραμμα. Οι χορηγίες ανάλογα με την φιλοσοφία και το χορηγικό πλάνο της κάθε επιχείρησης έχουν διαφορετικούς στόχους. Οι σημαντικότεροι είναι οι εξής:

- Η αύξηση της αναγνωριμότητας της μάρκας, της εικόνας και των προϊόντων της εταιρείας (Meenaghan, 1983). Αυτός ο στόχος επιτυγχάνεται μέσα από την αυξημένη προβολή και έκθεση της εταιρείας, που προσφέρει η χορηγία ενός γεγονότος, σε όσο το δυνατόν μεγαλύτερο αριθμό καταναλωτών (Gwinner, 1997), και ουσιαστικά αποτελεί έναν από τους βασικότερους στόχους προώθησης.
- Η δημιουργία θετικής συσχέτισης μεταξύ της εικόνας της εταιρείας-χορηγού και του χορηγουμένου γεγονότος (Shank, 1999). Η εταιρεία εκμεταλλεύεται τη θετική στάση που έχουν οι καταναλωτές για το χορηγούμενο γεγονός, συνδέοντας με αυτό τη μάρκα της, την εικόνα της και ενδεχομένως τα προϊόντα της (Shank, 1999).
- Η βελτίωση της εικόνας της εταιρείας και των προϊόντων της στη συνείδηση του καταναλωτικού κοινού. Όπως προκύπτει από διάφορες έρευνες, η ανάληψη χορηγιών αντιμετωπίζεται συνήθως ως ανάμειξη της εταιρείας σε δράσεις που ενδιαφέρουν την κοινωνία, ή ψυχαγωγούν το ευρύ κοινό (Meenaghan, 1983).
- Η απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Shank, 1999). Η χορηγία θεωρείται πλέον ως μια από τις πιο αποτελεσματικές στρατηγικές, ώστε να διαφοροποιηθούν οι εταιρείες-χορηγοί από τους ανταγωνιστές τους (Shank, 1999).

- Η γνωριμία και η πρόσβαση σε μια συγκεκριμένη αγορά-στόχο, η οποία ενδιαφέρεται, παρακολουθεί, ή συμμετέχει στο χορηγούμενο γεγονός (Shank, 1999).
- Η αύξηση των πωλήσεων, που είναι το τελικό επιθυμητό αποτέλεσμα, στο οποίο οδηγούν μακροπρόθεσμα όλοι οι παραπάνω επιμέρους στόχοι μίας χορηγίας (Shank, 1999). Αποτελεί τον απώτερο σκοπό κάθε στρατηγικής επικοινωνίας.

Ουσιαστικά, οι στόχοι της χορηγίας, εφόσον επιτευχθούν, μετατρέπονται σε οφέλη για την εταιρεία-χορηγό (Παπανικολάου, 2012). Συνεπώς, όπως οι στόχοι της χορηγίας διακρίνονται σε άμεσους και έμμεσους, έτσι και τα οφέλη της χορηγίας μπορούν επίσης να διακριθούν σε βραχυχρόνια και μακροχρόνια (Παπανικολάου, 2012). Με βάση όσα αναφέρθηκαν αποδεικνύεται πως τα οφέλη που προκύπτουν από τις χορηγικές δράσεις, είναι αρκετά και ποικίλουν ανάλογα με την κάθε περίπτωση και τους στόχους που θέτει η κάθε εταιρία χορηγός (Παπανικολάου, 2012). Είναι ευδιάκριτο πως η χορηγία θεωρείται η πιο διαδεδομένη μέθοδος επικοινωνίας μάρκετινγκ για τις επιχειρήσεις παγκοσμίως. η αθλητική χορηγία είναι μια αμοιβαία επωφελής σχέση μεταξύ ανθρώπων ή οργανισμών, κατά την οποία, ο χορηγός παρέχει οφέλη στο χορηγούμενο, με αντάλλαγμα τη συσχέτισή του με το άθλημα, τα αθλητικά γεγονότα, τις εγκαταστάσεις, ή τους συμμετέχοντες στο αθλητικό γεγονός (Muotka, Mannberg, 2004). Η υψηλή προτίμηση των εταιρειών προς τις αθλητικές χορηγίες εξηγείται εν μέρει από τη μαζική συμμετοχή και θέαση των αθλητικών γεγονότων (Ivarsson & Johansson, 2004; Muotka & Mannberg, 2004), καθώς και από τη σπουδαιότητα που αυτά έχουν στη συνείδηση των σημερινών ομάδων καταναλωτών (Lamont & Dowell, 2008). Οι αθλητικές διοργανώσεις και γενικότερα ο αθλητισμός είναι ένας χώρος που μπορεί να προσελκύει άτομα κάθε ηλικίας, ανεξαρτήτως του κοινωνικού στάτους, του επιπέδου μόρφωσης, του πολιτιστικού υπόβαθρου, της χώρας διαμονής, της κουλτούρας και του τρόπου ζωής (Ivarsson & Johansson, 2004; Muotka & Mannberg, 2004; Quester & Thompson, 2001). Ταυτόχρονα, όμως, έχει τη δυνατότητα να απευθύνεται και σε συγκεκριμένες ομάδες ανθρώπων με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά (Muotka & Mannberg, 2004; Quester & Thompson, 2001), τις οποίες οι εταιρείες αδυνατούν να στοχεύσουν με τις παραδοσιακές μεθόδους μάρκετινγκ (Meenaghan, 1996; Quester & Thompson, 2001). Η χορηγία των αθλητικών γεγονότων μπορεί, λοιπόν, να αποτελέσει ένα πολύτιμο

εργαλείο μάρκετινγκ για τις εταιρείες (O'Reilly & Lafrance Horning, 2013), γεγονός που δικαιολογεί την αυξημένη τάση των εταιρειών για επενδύσεις σε αθλητικές χορηγίες τις τελευταίες δύο δεκαετίες (Meenaghan, 1996).

Οι χορηγίες σε αθλήματα και αθλητικά γεγονότα συνδέουν την εικόνα των χορηγών με θετικά συναισθήματα, όπως είναι ο ενθουσιασμός, το πάθος, η ευχαρίστηση και η ψυχαγωγία, ενώ συμβάλλουν και στη μεγαλύτερη αφοσίωση και πίστη των πελατών τους (Lamont & Dowell, 2008; Muotka & Mannberg, 2004; Quester & Thompson, 2001). Τέλος, σύμφωνα με τον Βένερ οι χορηγίες μπορούν να χωριστούν σε τέσσερις κατηγορίες χωρίς να έχουν κάποια νομική έννοια, πέρα από την διαδικαστική συμφωνία που υπογράφεται. Μπορούν να διακριθούν με την ονομασία 'αποκλειστικός χορηγός', 'επίσημος χορηγός', 'επίκουρος χορηγός, υποστηρικτές', και 'επίσημος προμηθευτής' (Λ. Βένερ, 2004).

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η μεθοδολογία που ακολούθησε η ερευνήτρια ήταν αυτή της βιβλιογραφικής ανασκόπησης. Με άλλα λόγια, η συγγραφέας στηρίχτηκε μόνο στην ανάλυση δευτερογενών στοιχείων και πιο συγκεκριμένα στην χρησιμοποίηση βιβλίων και ακαδημαϊκών άρθρων σχετικά με το εξεταζόμενο θέμα.

Η Τηλικίδου (2004, σελ.70) ορίζει τα δευτερογενή στοιχεία ως *<...όλες εκείνες τις πληροφορίες που σχετίζονται με το θέμα της έρευνας και υπάρχουν έτοιμες την χρονική στιγμή έναρξης της διεξαγωγής της.>*

Αξίζει να αναφερθεί ότι για να χαρακτηριστεί ένα στοιχείο ως δευτερογενές ο ερευνητής είναι υποχρεωμένος να το εξετάσει βάσει κάποιων κριτηρίων όπως την σχετικότητα του, την διαθεσιμότητα του, την επικαιρότητα του, την ακρίβεια του, την συνάφεια του και τέλος την αξιοπιστία του.

Στην παρούσα εργασία χρησιμοποιήθηκαν περίπου 70 ακαδημαϊκά άρθρα όπου συγκεντρώθηκαν μεταξύ 2000 και 2015. Οι βάσεις των δεδομένων που ανέτρεξε η ερευνήτρια προκειμένου να συγκεντρώσει τα άρθρα ήταν η Emerald, Google scholar, Doaj κτλ. Τα πιο πολλά άρθρα ήταν δημοσιευμένα σε έγκυρα επιστημονικά περιοδικά από τον χώρο του στρατηγικού σχεδιασμού και του αθλητικού μάρκετινγκ όπως το :το Sport Marketing Quarterly, Journal of consumer marketing, κτλ.

Η ανασκόπηση της βιβλιογραφίας του στρατηγικού σχεδιασμού σε επιχειρήσεις, των οργανισμούς και ειδικότερα στους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς, έχοντας ως γνώμονα την απόκτηση πληρέστερης εικόνας για τις τάσεις και τα χρησιμοποιημένα εργαλεία στρατηγικής καθώς και τη χρήση των πλέον κατάλληλων για το σωματείο Αθλοφιλία.

ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ ΓΙΑ ΤΟ ΣΩΜΑΤΕΙΟ ΑΘΛΟΦΙΛΙΑ

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ- ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Όραμα

Το όραμα του σωματείου είναι η ανάπτυξη του αθλήματος του τένις μέσω της αναβάθμισης της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και διαδικασιών. Η καλλιέργεια του σώματος, η πνευματική αξία των τεχνών, η αναγκαιότητα της ανταλλαγής και της φιλίας. Η καλλιέργεια του αθλητικού ιδεώδους και της ευγενούς άμιλλας. Ειδικότερα το όραμα για τον αθλητικό σωματείο εκφράζεται με έμφαση στην αγωγή, στην παιδεία και στον πολιτισμό, το ευ αγωνίζεσθε και την νίκη για την ίδια την ζωή.

Αποστολή

Η αποστολή του σωματείου είναι η ανάπτυξη του αθλήματος του τένις, στον Πειραιά και τις γειτονικές περιοχές, σε όλες τις ηλικιακές κατηγορίες και σε όλα τα επίπεδα. Η παραγωγή φίλαθλου πνεύματος των αθλητών, καθώς και η ψυχαγωγία τους. Επίσης, είναι η ποιότητα στην δράση, η οποία ωθεί στην εσωτερική εξέλιξη περισσότερο και από τους ίδιους τους στόχους της δράσης. Η δημιουργία και διατήρηση ενός πρότυπου αθλητικού σωματείου, η ένταξη και η διατήρηση των παιδιών και ενηλίκων στον αθλητισμό. Η ανάπτυξη και διατήρηση της κοινωνικής συνοχής, η καλύτερη αξιοποίηση του ελεύθερου χρόνου των αθλητών και εν συνεχεία η αναβάθμιση της ποιότητας της ζωής τους. Η συμμετοχή όλων των αθλητών στα κοινά δρώμενα, κοινωνικά και αθλητικά, την εκμάθηση με συνέπεια και προγραμματισμό. Μέσω της ποικιλίας εκφράσεων, την κοινωνικοποίηση των μικρών και μεγάλων αθλητών, την διασκέδαση, την ψυχαγωγία, μέσα από οργανωμένο πρόγραμμα, την ανάπτυξη της συνεργασίας, της ομαδικότητας, της φιλίας, μεταξύ των αθλητών. Τέλος, η απόκτηση αθλητικής συνείδησης παιδείας και πειθαρχίας, οδηγώντας στην αναβαθμισμένη ποιότητα ζωής.

Σκοπός

Οι σκοποί του σωματείου είναι

- Η δημιουργία και διατήρηση ενός σύγχρονου αθλητικού σωματείου.
- Η διοίκηση, η καλλιέργεια, η ανάπτυξη, η οργάνωση του τένις, εφόσον καλλιεργείται από νομίμως λειτουργούσα Αθλητική Ομοσπονδία στην Ελλάδα και κατόπιν απόφασης και σχετικής έγκρισης από την Γενική Συνέλευση του παρόντος σωματείου.
- Η εκγύμναση αθλητών και η προετοιμασία τους για συμμετοχή σε αγώνες.
- Η ανάπτυξη του αθλητικού ιδεώδους και της ευγενούς άμιλλας μεταξύ των αθλητών και του σωματείου.
- Η διοργάνωση αγώνων.
- Η διοργάνωση διαλέξεων, εκδρομών, σεμιναρίων και η δημιουργική απασχόληση των ανήλικων αθλητών του σωματείου.
- Η σύμμετρη και αρμονική ανάπτυξη των σωματικών και ψυχικών δεξιοτήτων των μελών και η δημιουργία ισχυρών και υγιών χαρακτήρων, διαμέσου της επίδρασης που ασκεί ο αθλητισμός.

Ο σκοπός του σωματείου θα πραγματοποιείται με την οργάνωση αθλητικών ακαδημιών, αγώνων, κάθε μορφής πολιτιστικών εκδηλώσεων, διαλέξεων αθλητικού και πολιτιστικού περιεχομένου, με την έκδοση εντύπων, με την δημιουργία εντευκτηρίου, κ.λπ.

Στόχοι

Στόχοι του σωματείου είναι:

- Η συνεχής αύξηση των αθλητών σε όλες τις ηλικίες και τα επίπεδα κάθε χρόνο.(από 100 ενεργά μέλη σε 150)
- Η ανακαίνιση των γηπέδων (δημιουργία χορηγικού πλάνου, για ανεύρεση χορηγών).

Πολιτικές

Οι πολιτικές του σωματείου παρουσιάζονται μέσα από τους κανόνες λειτουργίας του συλλόγου.

- Οι προπονήσεις των αθλητών καθώς και τα μαθήματα των υπόλοιπων κατηγοριών πραγματοποιούνται κάθε χρόνο σε 11μηνη διάρκεια, δηλαδή από Σεπτέμβρη μέχρι Ιούνιο και όχι σε λιγότερο χρονικό διάστημα.
- Όλοι οι προπονητές υποχρεωτικά είναι απόφοιτοι ΤΕΦΑΑ, με ειδικότητα στην αντισφαίριση.(Εξειδικευμένο προσωπικό).
- Κάθε κατηγορία – επίπεδο εκπαιδεύεται από εξειδικευμένο προπονητή για την αντίστοιχη κατηγορία.
- Το ανθρώπινο δυναμικό εκπαιδεύεται συνεχώς.
- Όλα τα τμήματα είναι ολιγομελή(6 άτομα), και διαχωρισμένα ανάλογα με το προπονητικό επίπεδο των αθλητών.
- Το σωματείο χρησιμοποιεί, μόνο σύγχρονο, εξειδικευμένο και ποιοτικό εξοπλισμό για κάθε κατηγορία.
- Η προώθηση του συλλόγου πρέπει να γίνεται μόνο μέσω ενεργειών που δεν επιβαρύνουν το περιβάλλον(πράσινη διαφήμιση-οικολογική).
- Η καθημερινή συντήρηση και καθαριότητα των εγκαταστάσεων.
- Η δωρεάν παροχή ένδυσης (εμφανίσεων) των αθλητών για τη συμμετοχή τους στους αγώνες.

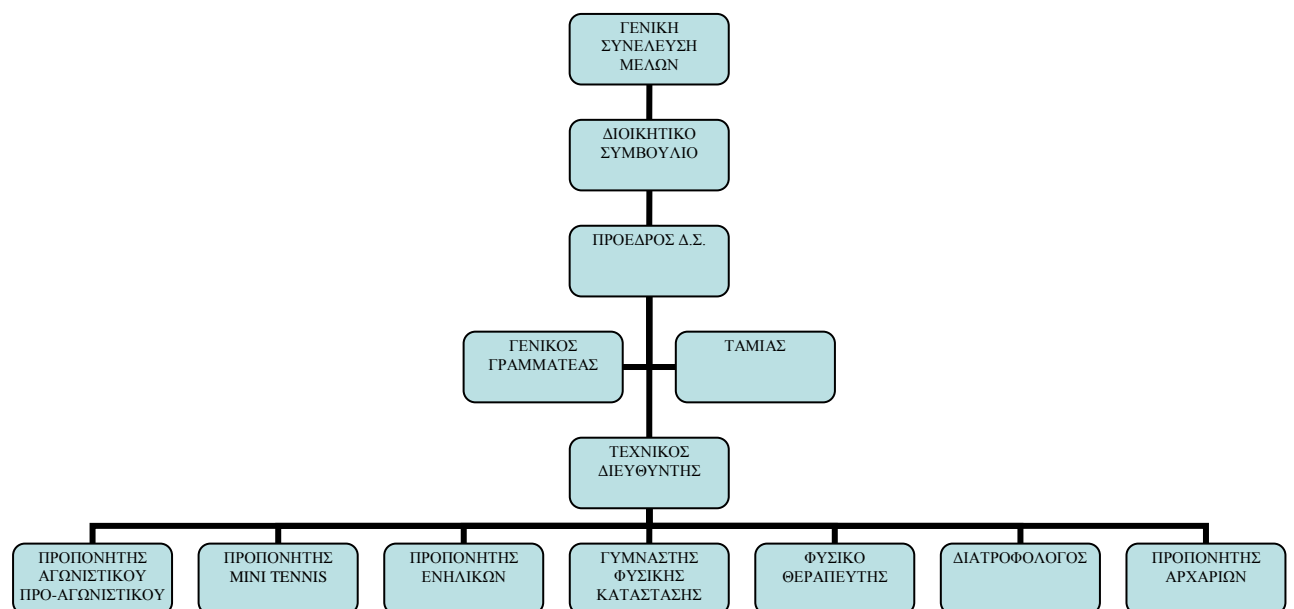
Αξίες

Οι αξίες του σωματείου αναλύονται μέσα από την κουλτούρα και το ευ αγωνίζεσθε, και γενικότερα μέσα από την φιλοσοφία του σωματείου. Η κοινωνικοποίηση των αθλητών, η αθλητική παιδεία, που βασίζεται στην ευγένεια τον σεβασμό και ευ αγωνίζεσθε. Επίσης ο εφοδιασμός των παιδιών και νεαρών αθλητών με σωματικά, ψυχικά και πνευματικά χαρακτηριστικά, έτσι ώστε να μπορέσουν να αναπτύξουν την προσωπικότητα και αυτοπεποίθηση τους. Γενικότερα προάγει την συμβολή στη διαμόρφωση χαρακτήρα μέσω της άθλησης. Η ηγεσία του σωματείου συνάμα με το ανθρώπινο δυναμικό και τη φιλοσοφία του σωματείου στηρίζεται στις αρχές της παιδαγωγικής, διδακτικής και προπονητικής επιστήμης, διαχωρίζοντας ότι η προπόνηση των μικρών παιδιών δεν είναι ίδια με την προπόνηση ενηλίκων. Υπάρχει διαχωρισμός και προσέγγιση σε διαφορετικές κατευθύνσεις προσανατολίζοντας περισσότερο στην εκμάθηση και ενεργή μακρόχρονη συμμετοχή.

Εσωτερικό περιβάλλον -Οργανωτική δομή του σωματείου Αθλοφιλία.

Το σωματείο Αθλοφιλία, ανήκει στην δύναμη της Ελληνικής Φίλαθλης Ομοσπονδίας Αντισφαίρισης, και έχει αθλητική αναγνώριση από την Γενική Γραμματεία Αθλητισμού. Έχει διοικητική και οικονομική αυτοτέλεια και η λειτουργία του διέπεται από τις σχετικές αθλητικές διατάξεις που αφορούν τα αθλητικά σωματεία. Στην διάθεση του έχει δυο γήπεδα τένις, το γραφείο του σωματείου και διαθέτει τον κατάλληλο εξοπλισμό για την συντήρηση και ανανέωση του. Ακολουθεί τις τεχνολογικές εξελίξεις σε κάθε στάδιο που αρμόζει στο σωματείο. Παρέχει υψηλής ποιότητας υπηρεσίες και έχει δημιουργήσει ένα ευχάριστο και φιλικό κλίμα που επιτρέπει την ομαλή και ποιοτική επαφή με τους αθλητές ακόμα και μετά την εγγραφή ή διαγραφή τους. Επίσης, προσαρμόζει την κατάλληλη και αποδοτικότερη μέθοδο για την σωστή διοίκηση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού.

Το οργανόγραμμα διοίκησης του σωματείου Αθλοφιλία, σχηματικά έχει ως εξής:



Σχήμα 1. Οργανόγραμμα σωματείου Αθλοφιλία.

Η Γενική Συνέλευση είναι το κυρίαρχο όργανο του σωματείου, είναι το ανώτατο όργανο διοίκησης και λήψης αποφάσεων. Αποτελείται από τα μέλη του σωματείου και συνέρχεται τακτικά μια φορά το χρόνο μέσα στο πρώτο τρίμηνο κάθε έτους, κατόπιν προσκλήσεως του Δ.Σ., ή εκτάκτως όταν το ζητήσει ο Πρόεδρος. Αποφασίζει για κάθε θέμα του σωματείου και έχει αποκλειστική αρμοδιότητα για την έγκριση προϋπολογισμού και απολογισμού, την απαλλαγή του Δ.Σ. από κάθε ευθύνη, την εκλογή της διοίκησης και της εξελεγκτικής επιτροπής, τον ορισμό του ποσού εγγραφής και της μηνιαίας συνδρομής των μελών, την αγορά ή την εκποίηση ακινήτων του σωματείου, την τροποποίηση του καταστατικού, και τέλος την διάλυση του σωματείου. Ταυτόχρονα είναι υπεύθυνη για σημαντικές αποφάσεις όπως η έγκριση της διαχείρισης των κρατικών επιχορηγήσεων ή οποιονδήποτε άλλων επιχορηγήσεων.

Το Διοικητικό Συμβούλιο του σωματείου είναι πενταμελές και εκλέγεται από την Γενική Συνέλευση, αποτελούμενο από τον Πρόεδρο, τον Αντιπρόεδρο, τον Γενικό Γραμματέα, τον Ταμία, και τα μέλη. Η εκλογή γίνεται με μυστική ψηφοφορία. Αν κάποιος σύμβουλος αποχωρήσουν ή εκπέσουν για κάποιο λόγο από το αξίωμα τους αναπληρώνονται από τα αναπληρωματικά μέλη κατά σειρά επιτυχίας. Οι αποφάσεις του Δ.Σ. λαμβάνονται με πλειοψηφία των παρόντων μελών και σε περίπτωση ισοψηφίας υπερισχύει η ψήφος του Προέδρου του Δ.Σ. Το Δ.Σ. υποχρεούται να ενεργεί και να αποφασίζει συμφώνως προς το καταστατικό και τις εντολές της Γενικής Συνέλευσης, και υποχρεούται να συνεδριάζει τουλάχιστον μια φορά τον μήνα. Μέλος που αδικαιολόγητα απουσιάζει σε τρεις συνεχόμενες συνεδριάσεις του Δ.Σ. μπορεί να κηρυχθεί έκπτωτο και αντικαθίσταται με απόφαση του Δ.Σ. Είναι αρμόδιο να αποφασίζει για πάσης φύσεως υποθέσεις που αφορούν τη διοίκηση του σωματείου, τη διαχείριση της περιούσιας πλην των ακινήτων του, την επιβολή πινών στα μέλη του και προασπίζεται τα νόμιμα συμφέροντα του. Γενικότερα έχει αρμοδιότητα οποιοδήποτε θέμα, εκτός από εκείνα που ρητά έχουν ανατεθεί στη Γενική Συνέλευση των μελών. Το Δ.Σ. φροντίζει για τους αθλητές του, συμμετέχει και διοργανώνει αγώνες, εκδρομές και αποφασίζει για την τέλεση ή τη συμμετοχή του σωματείου σε πολιτιστικές εκδηλώσεις. Εκλέγει τους αντιπροσώπους του και τους αναπληρωτές τους που θα εκπροσωπήσουν το σωματείο στις Γενικές Συνελεύσεις των υπερκείμενων Ενώσεων και Ομοσπονδιών. Μπορεί επίσης, να

αναθέσει σε ένα από τα μέλη του την προεδρία επιτροπών που δημιουργούνται για την πραγματοποίηση των σκοπών και των στόχων του σωματείου όπως η οργάνωση αγώνων, η οργάνωση εορταστικών και πολιτιστικών εκδηλώσεων, η έκδοση εντύπων αθλητικού περιεχομένου ή δημιουργία ιστοσελίδας του σωματείου. Το Δ.Σ. αναθέτει καθήκοντα στους συμβούλους.

Ο πρόεδρος του σωματείου εκπροσωπεί το σωματείο σε όλες τις σχέσεις του, μπροστά σε όλες τις αρχές και τα φυσικά ή νομικά πρόσωπα. Καλεί το Δ.Σ. σε συνεδρίαση, διευθύνει τις συζητήσεις του, υπογράφει μαζί με τον Γραμματέα σε όλα τα έγγραφα του σωματείου και τα πρακτικά των συνεδριάσεων και μαζί με τον Ταμία όλα τα χρηματικά εντάλματα πληρωμής. Παρακολουθεί τη καλή λειτουργία γραφείου του σωματείου, συντονίζει τις ενέργειες και εργάζεται για την επιτυχία του σκοπού του. Όταν απουσιάζει τον αναπληρώνει ο αντιπρόεδρος.

Ο Αντιπρόεδρος του σωματείου αντικαθιστά τον Πρόεδρο όταν απουσιάζει ή κωλύεται για οποιονδήποτε λόγο εκτελώντας όλες τις αρμοδιότητες του.

Ο Γενικός Γραμματέας τηρεί τα πρακτικά των συνεδριάσεων, το πρωτόκολλο, τα μητρώα των μελών, όλα τα βιβλία που προβλέπονται από τον νόμο και επιμελείται για την αλληλογραφία του σωματείου. Επίσης, φυλάσσει το αρχείο και τη σφραγίδα του σωματείου και προσυπογράφει τα έγγραφα με τον Πρόεδρο.

Ο Ταμίας κάνει τις εισπράξεις και τις πληρωμές, φυλάσσει τις αποδείξεις, ετοιμάζει τον απολογισμό και τον προϋπολογισμό της διαχειριστικής περιόδου και υπογράφει μαζί με τον Πρόεδρο τα εντάλματα πληρωμών και τις επιταγές του σωματείου. Επίσης, τηρεί το βιβλίο ταμείου και το ενημερώνει τακτικά.

Μέλος του σωματείου μπορεί να εγγραφεί κάθε ενήλικος με αίτηση του προς το Διοικητικό Συμβούλιο συνοδευόμενη από πρόταση δύο μελών. Μετά την πάροδο ενός έτους από την εγγραφή τους τα νέα μέλη αποκτούν δικαίωμα να εκλεγούν και να εκλέγονται. Κατά τα λοιπά συμμετέχουν κανονικά στις Γενικές Συνελεύσεις. Ο αριθμός των μελών είναι απεριόριστος.

Οι πόροι του σωματείου προέρχονται από τις συνδρομές των μελών, το δικαίωμα εγγραφής αυτών, τυχόν έκτακτες εισφορές που θα επιβάλλει η Γενική Συνέλευση, δωρεές, ενισχύσεις του κράτους ή και άλλων Νομικών προσώπων δημοσίου ή και ιδιωτικού δικαίου και γενικά τρίτων, έσοδα από εκδηλώσεις που περιέχονται νόμιμα στο ταμείο του σωματείου. Οι χορηγίες και οι διαφημίσεις από φυσικά ή νομικά πρόσωπα, συνάπτονται με την τήρηση των κανόνων της Διεθνούς

Ολυμπιακής Επιτροπής και του νόμου. Για την απόκτηση ή μεταβίβαση ακίνητης περιουσίας του σωματείου απαιτείται απόφαση της Γενικής Συνέλευσης.

Το σωματείο απασχολεί πέντε προπονητές, έναν για το αγωνιστικό και προαγωνιστικό τμήμα, έναν για το mini-tennis, έναν για τα αρχάρια τμήματα, έναν για τα τμήματα υποδομής, και έναν για τα τμήματα ενηλίκων. Οι προπονητές, είναι εξειδικευμένοι στο συγκεκριμένο άθλημα με ιδιαίτερη γνώση για να μπορέσουν να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις του σωματείου. Κάθε προπονητής αναλαμβάνει ένα συγκεκριμένο επίπεδο και εργάζεται μόνο με τη συγκεκριμένη κατηγορία. Το σωματείο παρέχει σε όλους τους προπονητές τη δυνατότητα για συνεχή ενημέρωση και εκπαίδευση παρέχοντας τους την οικονομική δυνατότητα για την παρακολούθηση σεμιναρίων ή οποιουδήποτε άλλου τρόπου εκμάθησης εξελιγμένης γνώσης.

Για την αρμονική λειτουργία του σωματείου, απασχολείται ο τεχνικός διευθυντής, ο οποίος είναι υπεύθυνος για την οργάνωση του σωματείου καθώς και για το μάρκετινγκ. Έχει το κύριο λόγο για όλες τις ενέργειες και δραστηριότητες του σωματείου, και γενικότερα για τρόπο λειτουργίας του σωματείου αλλά και εκμάθησης των αθλητών. Ελέγχει τους προπονητές για τη σωστή εκμάθηση, καθορίζει το πρόγραμμα και τις αρμοδιότητες του καθενός ξεχωριστά, επιλύει τυχόν προβλήματα, διοργανώνει εκδηλώσεις και αγώνες. Είναι υπεύθυνος για την ομαλή λειτουργία του σωματείου, αλλά και για τη γενικότερη εικόνα του εσωτερικά αλλά και εξωτερικά. Αναθέτει καθήκοντα στους προπονητές, στη γραμματέα και γενικά στο ανθρώπινο δυναμικό του σωματείου. Ουσιαστικά προάγει ένα έργο οργανώνοντας τις εσωτερικές διαδικασίες του σωματείου και βελτιώνοντας συνεχώς την εικόνα του σωματείου προς τα έξω. Διενεργεί όλες τις απαραίτητες διαδικασίες για την ανεύρεση χορηγών και για τη στήριξη του σωματείου.

Επίσης, το σωματείο απασχολεί έναν καθηγητή φυσικής αγωγής για προπόνηση φυσικής κατάστασης σε όλους τους αθλητές ανεξαρτήτου ηλικίας και επιπέδου. Έναν φυσικοθεραπευτή και έναν διατροφολόγο που παρέχουν υπηρεσίες σε όλους τους αθλητές, παρακολουθώντας τους συγκεκριμένες μέρες, και ανά τακτά χρονικά διαστήματα, ανεξαρτήτου του διαστήματος που συμμετέχουν στα μαθήματα του σωματείου.

Ακόμη, για τα διαδικαστικά του συλλόγου, όπως τηλεφωνικές υπηρεσίες, ενημερώσεις, και ότι λειτουργικό χρειάζεται το σωματείο(παραγγελίες υλικού, πληρωμές διδάκτρων κ.α.) απασχολεί μια γραμματέα η οποία παρευρίσκεται κατά τη διάρκεια όλων των μαθημάτων. Η γραμματέας είναι υπεύθυνη για την ενημέρωση

των αθλητών, των προπονητών, των γονέων για εκδηλώσεις που πραγματοποιεί το σωματείο, καθώς και για τυχόν προβλήματα που υπάρχουν και πρέπει να ενημερώσει τη διοίκηση.

Ο λογιστής παρευρίσκεται στο σωματείο μια φορά το μήνα, κάθε μήνα και είναι υπεύθυνος για την σωστή διαχείριση των λογιστικών διαδικασιών που απαιτούνται από την νομοθεσία.

Η αλυσίδα αξίας του σωματείου Αθλοφιλία.

Συγκεκριμένα, στο σωματείο Αθλοφιλία η αλυσίδα αξίας αποτελείται από τις κύριες λειτουργίες οι οποίες είναι η εκμάθηση του αθλήματος σε νέους αθλητές, σε αθλητές και γενικότερα σε όλα τα επίπεδα (αρχάρια, ενηλίκων, υποδομής, προαγωνιστικό mini tennis), η προσφορά της κατάλληλης αθλητικής παιδείας και η συμμετοχή σε αγώνες. Η τακτική προπόνηση των αθλητών του σωματείου είναι απαραίτητη για την σωστή και γρήγορη εκμάθηση αλλά και για τη βελτίωση της αγωνιστικής τους ικανότητας. Υπάρχει συγκεκριμένο πρόγραμμα που ακολουθεί κάθε αθλητής ανάλογα με την ηλικία, το επίπεδο και την προτίμηση που θέλει ο ίδιος.

Κύριες Λειτουργίες

Η εκμάθηση του αθλήματος στους νέους αθλητές, η βελτίωση του επιπέδου στους υπάρχοντες, η συστηματική προπόνηση για την συμμετοχή των αθλητών σε αγώνες διαφόρων κατηγοριών με την εκπροσώπηση του σωματείου, παρουσιάζοντας την αθλητική του δραστηριότητα. Επίσης, η εκμάθηση του αθλήματος σε ενήλικες όλων των επιπέδων, καθώς και η εκμάθηση παιδιών σε επίπεδο mini tennis.

Η προώθηση των υπηρεσιών με τα κατάλληλα μέσα όπως ενημερωτικά φυλλάδια. Η χρήση της ιστοσελίδας για συνεχή ενημέρωση των μελών και γενικότερα των ενδιαφερόμενων για το σωματείο, καθώς και η ηλεκτρονική κράτηση των γηπέδων αποτελούν καθημερινή και κύρια λειτουργία του σωματείου.

Ακόμη μια από τις κύριες λειτουργίες του σωματείου είναι η διοικητική υποστήριξη των μελών του, αναφορικά με τη διεκπεραίωση των γραφειοκρατικών διαδικασιών.

Ακολουθεί τις κατάλληλες τεχνολογικές εξελίξεις που αρμόζουν στο σωματείο, όπως ηλεκτρονική καταγραφή μελών, χρήση νέων τεχνολογικών μέσων

στην εκμάθηση και γενικότερα κάθε τεχνολογική βελτίωση που διευκολύνει και κάνει ποιοτικότερη την παροχή του σωματείου.

Η συντήρηση των εγκαταστάσεων του σωματείου αποτελεί σημαντική και καθημερινή λειτουργία καθώς τα γήπεδα είναι ανοικτά επηρεάζονται από τις καιρικές συνθήκες και από την καθημερινή χρήση. Η συντήρηση γίνεται από τα μέλη του σωματείου, ζητώντας την βοήθεια ειδικών όσων αφορά εξειδικευμένες εργασίες των γηπέδων, οι οποίοι προσφέρουν τις υπηρεσίες τους έναντι αμοιβής, για την εργασία τους και το κόστος των υλικών που χρησιμοποιούν.

Η προμήθεια υλικών του σωματείου, και γενικότερα ο εξοπλισμός που αφορά μπάλες, ρακέτες, κλπ, κατόπιν διενέργειας έρευνας αγοράς και παραλαβής σχετικών προσφορών γίνεται από συγκεκριμένες εταιρίες που παρέχουν εξειδικευμένο και υψηλής ποιότητας προϊόντα.

Η οικονομική διαχείριση περιλαμβάνει τα έσοδα από τις εισφορές των μελών, τις δωρεές και τις έκτακτες επιχορηγήσεις, τις ενοικιάσεις των εγκαταστάσεων, τις εισφορές από την διοργάνωση αγώνων, καθώς και από τις εισφορές σεμιναρίων. Όσον αφορά τα έξοδα περιλαμβάνει τα έξοδα προμήθειας υλικών, οι πληρωμές των προπονητών και άλλων εργαζομένων, τα λειτουργικά έξοδα (ενοίκια, ύδρευση...), τα έξοδα συντήρησης των εγκαταστάσεων, και οτιδήποτε άλλο προκύπτει που αποτελεί έξοδο για το σωματείο.

Η τήρηση των βιβλίων και στοιχείων που πρέπει να εκτελεί το σωματείο είναι απαραίτητη και συστηματική. Τα βιβλία που είναι υποχρεωμένο το σωματείο να τηρεί είναι: Μητρώο μελών, Πρακτικών συνεδριάσεων Γ.Σ., Πρακτικών συνεδριάσεων Δ.Σ., Εσόδων – εξόδων, Περιουσιακών στοιχείων, Πρωτοκόλλου εισερχομένων και εξερχομένων εγγράφων.

Υποστηρικτικές Λειτουργίες

Η διοργάνωση φιλικών αγώνων ανάμεσα στα μέλη του σωματείου, αλλά και προς κάποιο άλλο σωματείο, η προπόνηση φυσικής κατάστασης, η σύνταξη και αποστολή δελτίων τύπου για τα ΜΜΕ, η δημοσίευση άρθρων σε εξειδικευμένα περιοδικά, η δημιουργία κατατάξεων ladder, τα προγράμματα εργασιακού αθλητισμού, η παροχή υπηρεσιών σε ιδιωτικά σχολεία και επιχειρήσεις, η διοργάνωση open τουρνουά, η διοργάνωση επιμορφωτικών σεμιναρίων και η διοργάνωση ψυχαγωγικών εκδηλώσεων open day αποτελούν υποστηρικτικές

λειτουργίες του σωματείου. Ο τρόπος που πραγματοποιείται κάθε μία από αυτές τις λειτουργίες συνδυάζεται με τη συνεισφορά της κάθε δραστηριότητας στην εξυπηρέτηση των αναγκών των μελών, αποτελώντας συγχρόνως πηγή διαφοροποίησης.

Ακόμη μια από τις υποστηρικτικές λειτουργίες του σωματείου είναι η εταιρική και κοινωνική ευθύνη όπου μέσα από φιλανθρωπικές διοργανώσεις, κοινωνικές δράσεις, χορηγίες, εθελοντικές δράσεις, φιλανθρωπικές προσφορές προάγει την κοινωνική συνεισφορά και ευθύνη που κατέχει απέναντι στην πολιτεία και τους συνανθρώπους του.

Εξωτερικό Περιβάλλον του σωματείου Αθλοφιλία.

Έχει γίνει ήδη αναφορά, ότι το οργανόγραμμα αδυνατεί να περιγράψει τις ομάδες πληθυσμού, οργανισμούς και υπηρεσίες που δρουν εκτός της οργάνωσης επιδρούν άμεσα ή έμμεσα στη διοίκηση και λήψη αποφάσεων της, δηλαδή το εξωτερικό της περιβάλλον. Αρκετές φορές οι ομάδες αυτές επηρεάζουν ιδιαίτερα τη διοικητική λειτουργία, ανάλογα με τους περιορισμούς, τις ευκαιρίες και δυνατότητες που παρέχουν στο σωματείο. Στο εξωτερικό περιβάλλον μπορούν να ενταχθούν η Γενική Γραμματεία Αθλητισμού, οι χορηγοί, ο Δήμος, οι προμηθευτές, οι άλλοι αθλητικοί σύλλογοι, η ΕΦΟΑ, τα γυμναστήρια, και οτιδήποτε εξωτερικό που εντάσσεται στο εξωτερικό περιβάλλον του σωματείου. Γενικότερα το εξωτερικό περιβάλλον του σωματείου διαμορφώνεται γύρω από το πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικό, τεχνολογικό και ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Το Υπουργείο αθλητισμού και η Γενική Γραμματεία Αθλητισμού είναι υπεύθυνοι για το σχεδιασμό και τη χάραξη της κυβερνητικής πολιτικής στον αθλητισμό. Ο εκάστοτε Υφυπουργός αθλητισμού με αρμοδιότητα σε θέματα αθλητισμού, ο οποίος και εποπτεύει τη Γενική Γραμματεία Αθλητισμού. Με βάση το ΦΕΚ/28 Α/1.3.1985 η αρμοδιότητα της Γενικής Γραμματείας Αθλητισμού είναι ο εθνικός και επιτελικός σχεδιασμός καθώς και η συνολική ευθύνη για όλα τα θέματα που αφορούν την πρόοδο και την καλύτερη διοργάνωση και λειτουργία του αθλητισμού στη χώρα. Ειδικότερα, η Γενική Γραμματεία Αθλητισμού έχει στην συνολική της ευθύνη την εποπτεία των κάθε είδους αθλητικών δραστηριοτήτων, τον καταρτισμό βραχυχρόνιων και μακροχρόνιων προγραμμάτων ανάπτυξης του αθλητισμού, καθώς και την παροχή των αναγκαίων διευκολύνσεων για την

υλοποίηση των προγραμμάτων αυτών, στα οποία περιλαμβάνονται και όσα αναφέρονται στον τομέα των αθλητικών έργων. Η ΕΦΟΑ αποτελεί μια από τις αθλητικές ομοσπονδίες ολυμπιακών αθλημάτων υπό την εποπτεία της Γενικής Γραμματείας Αθλητισμού.

Η Ελληνική Φίλαθλη Ομοσπονδία Αντισφαίρισης ιδρύθηκε το 1938 με σκοπό την υποστήριξη των αθλητικών σωματείων που καλλιεργούν το άθλημα της αντισφαίρισης στην Ελλάδα, τους Έλληνες αθλητές της αντισφαίρισης, και γενικότερα να διαδώσει το άθλημα της αντισφαίρισης σε όλη την Ελλάδα. Όπως όλες οι ομοσπονδίες, έτσι και η ΕΦΟΑ υπόκειται και στηρίζεται από την Γενική Γραμματεία Αθλητισμού και επιχορηγείται αντίστοιχα για την εξέλιξη και στήριξη όλων των σωματείων και αθλητών της, με σκοπό την προαγωγή του αθλήματος (Ιστοσελίδα ΕΦΟΑ, 2015). Είναι μέλος σε κάθε Διεθνή αναγνωρισμένη ομοσπονδία ή συνομοσπονδία και καλύπτει σύμφωνα με το καταστατικό της και τους αθλητικούς Νόμους κάθε αθλητικής δραστηριότητας και αγώνισμα που σχετίζεται με το τένις. Διοργανώνει πρωταθλήματα και τα σωματεία της δύναμης της καλλιεργούν κάθε αναγνωρισμένο Εθνικό και Διεθνές αγώνισμα. Στις διεθνείς της σχέσεις εμφανίζεται με την επωνυμία HELLENIC TENNIS FEDERATION (H.T.F). Όλα τα σωματεία από όλη την Ελλάδα εκλέγουν ανά τετραετία την 15 μελή διοίκηση της. Η ΕΦΟΑ συγκροτείται από αθλητικά σωματεία που καλλιεργούν το άθλημα της αντισφαίρισης. Μέλη της ΕΦΟΑ είναι κάθε αθλητικό σωματείο που απαρτίζεται από μέλη και αθλητές και διοικείται από το Διοικητικό Συμβούλιο που προκύπτει από τις διαδικασίες που ορίζονται από τον Αθλητικό Νόμο. Η ΕΦΟΑ τηρεί μητρώο αθλητών και εκδίδει αθλητικά δελτία, κατόπιν αιτήσεως του αρμόδιου αθλητικού σωματείου για τον κάθε αθλητή ξεχωριστά. Η εγγραφή κάθε αθλητή πραγματοποιείται πρώτα στο αθλητικό σωματείο της επιλογής του και κατόπιν το σωματείο αναλαμβάνει και είναι υπεύθυνο για τις διαδικασίες εγγραφής στα μητρώα της ΕΦΟΑ.

Ο Δήμος Πειραιά έχει σταθεί στην λειτουργική και οργανωτική γραφειοκρατική υποστήριξη του σωματείου. Είναι πρόθυμος να συμμετάσχει να κάθε ενέργεια του σωματείου και αυτό αποδεικνύεται με την συνεχή παρουσία του Δ.Σ. σε κάθε είδους δρώμενα, αγώνες και εκδηλώσεις του σωματείου, με αποτέλεσμα να ενδυναμώνει διοικητικά αλλά ψυχολογικά τα μέλη, τους αθλητές αλλά και την διοίκηση του σωματείου.

Οι άλλοι αθλητικοί οργανισμοί στην περιοχή που σχετίζονται με το τένις όπως αθλητικοί σύλλογοι, σωματεία, ιδιωτικές αθλητικές εταιρίες, αποδεικνύουν πως το

άθλημα είναι εκ φύσεως ανταγωνιστικό και έχει ως συνέπεια τις σχέσεις μεταξύ των συλλόγων, σωματείων κλπ, να είναι συνεχώς ανταγωνιστικές. Όμως πέρα από τις ανταγωνιστικές σχέσεις μεταξύ των συλλόγων, επικρατεί ένα κλίμα συνεργασίας, το οποίο ενισχύεται από το γεγονός ότι η αντισφαίριση είναι ένα ιδιαίτερα αναπτυγμένο άθλημα παγκοσμίως αλλά και στην χώρα μας, και οι σύλλογοι, σωματεία, αθλητικοί οργανισμοί πρέπει να συνεργάζονται με κοινό σκοπό τη διάδοση του αθλήματος. Το σωματείο Αθλοφιλία έχει αναπτύξει ιδιαίτερες σχέσεις με άλλους αθλητικούς συλλόγους σε όλη την Ελλάδα, με συλλόγους που δραστηριοποιούνται σε άλλα αθλήματα, αλλά και με αθλητικούς οργανισμούς που προάγουν τον αθλητισμό γενικότερα. Στην ευρύτερη περιοχή του Πειραιά, δραστηριοποιούνται και άλλοι αθλητικοί σύλλογοι της αντισφαίρισης, ιδιωτικές επιχειρήσεις και δημοτικά προγράμματα όπου υπάρχει σχέση συνεργασίας με όλα τα προαναφερόμενα. Επίσης τα ιδιωτικά γυμναστήρια τα οποία προσφέρουν μορφές άθλησης με πολύ χαμηλό κόστος αποτελεί ένα ανταγωνισμό, ο οποίος επηρεάζει, όχι σε μεγάλο βαθμό το σωματείο.

Τα δημοτικά προγράμματα αθλητισμού τα οποία υλοποιούνται από την οργάνωση και στήριξη του Δήμου Πειραιά, αποτελούν ένα άκρος ανταγωνιστικό εμπόδιο στο σωματείο καθώς το κόστος παροχής τους είναι ελάχιστο και πολλές φορές συμβολικό. Προφανώς, στις μέρες μας λόγω κρίσης αρκετοί στρέφονται προς αυτή την κατεύθυνση ασχέτως αν η ποιότητα παροχής είναι μηδαμινή.

Όσον αφορά την χορηγία του σωματείου αποτελεί μια από τις πηγές εσόδων, που μπορεί να αφορά κάποιο χρηματικό ποσό ή προϊόν (μπάλες, ρούχα), με αντάλλαγμα είτε την προβολή του χορηγού μέσα στις εγκαταστάσεις του σωματείου, είτε την προώθηση του προϊόντος τους στους συμμετέχοντες αθλητές. Στην συνέχεια θα περιγραφεί λεπτομερώς χορηγικό πλάνο του σωματείου όπου θα περιγράψει αναλυτικά όλες τις ενέργειες των χορηγιών. Οι δωρεές δεν έχουν σκοπό κάποιο αντάλλαγμα και επικεντρώνονται κυρίως σε χρηματικά ποσά και στην παροχή εξοπλισμού.

Η συνεχής τεχνολογική εξέλιξη, αναγκάζει το σωματείο να βρίσκεται σε μια συνεχή ενημέρωση και αναζήτηση για πρωτοποριακά και καινοτόμα χαρακτηριστικά ή υλικά που θα βοηθήσουν την εκμάθηση όλων των αθλητών. Ο εξοπλισμός ανανεώνεται συνεχώς με αποτέλεσμα στο εξωτερικό περιβάλλον του σωματείου να εντάσσονται και οι προμηθευτές. Το σωματείο συνεργάζεται με αρκετές εταιρίες υλικού και έχει άριστη σχέση με όλες.

Επίσης, το σωματείο χρειάζεται εξωτερική και συστηματική λογιστική στήριξη, προκειμένου να ανταποκρίνεται νομίμως στις απαιτήσεις του νομικού και φορολογικού καθεστώτος και γενικότερα του κράτους. Το σωματείο συνεργάζεται με λογιστικό γραφείο που έχει αναλάβει, όλες τις διαδικασίες που πρέπει να πραγματοποιούνται.

Συμπερασματικά κάθε αθλητικός οργανισμός, σύλλογος, σωματείο που προάγει το αθλητικό προϊόν, για να το επιτύχει χρειάζεται υλική και διοικητική υποστήριξη και θα μπορούσε να χωριστεί σε έξι κατηγορίες:

- Διοικητικοί αθλητικοί οργανισμοί όπως είναι η Γενική Γραμματεία Αθλητισμού.
- Εταιρείες παραγωγής αθλητικών προϊόντων και εξοπλισμών όπως είναι πολυεθνικές εταιρείες ένδυσης και υπόδησης.
- Αθλητικές εγκαταστάσεις: Κρατικές, δημοτικές ή και ιδιόκτητες
- Αθλητικά μέσα μαζικής ενημέρωσης: Η στενή αλληλεξάρτηση που υπάρχει ανάμεσα στον αθλητισμό και τα ΜΜΕ με κοινό σκοπό τους τηλεθεατές, αναγνώστες και ακροατές αποτελεί και την τεράστια δύναμη που διακατέχουν.
- Εταιρείες αθλητικών συμβούλων: Περιλαμβάνουν την παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών για το μάρκετινγκ και το μάνατζμεντ και το μάρκετινγκ αθλητικών γεγονότων, ομάδων και αθλητών. (Κ. Αλεξανδρή, 2007)

Αθλητικό προϊόν – υπηρεσίες του σωματείου Αθλοφιλία.

Το αθλητικό προϊόν του σωματείου Αθλοφιλία, ορίζεται από τις ακαδημίες εκμάθησης και υποδομής παιδιών και ενηλίκων, από το αγωνιστικό και προαγωνιστικό τμήμα, την ενοικίαση των γηπέδων, τον εργασιακό αθλητισμό και την διοργάνωση αγώνων και επιμορφωτικών σεμιναρίων. Οι ακαδημίες χωρίζονται σε πολλές κατηγορίες ανάλογα με την ηλικία, το επίπεδο, και την συμμετοχή του κάθε αθλητή.

Η ακαδημία παρέχει τις ιδανικές συνθήκες για να μάθουν οι αθλητές τις τεχνικές και τακτικές του τένις, παρέχοντας τους ταυτόχρονα κοινωνική και αθλητική παιδεία. Για την επίτευξη αυτού του σκοπού απαιτούνται επιδέξιοι προπονητές και προγράμματα προπόνησης σχεδιασμένα για κάθε ηλικία και επίπεδο (Γ. Λίνκερ, 2003). Στο σωματείο όλοι οι προπονητές είναι απόφοιτοι Τ.Ε.Φ.Α.Α., με ειδικότητα στην αντισφαίριση. Βασικότερος στόχος του σωματείου όσον αφορά τις μικρές ηλικίες, είναι προσφορά της κατάλληλης αθλητικής παιδείας που βασίζεται στην ευγένεια, το σεβασμό και το ευ αγωνίζεσθε. Επίσης, στόχος της είναι να εφοδιάζει τα παιδιά με σωματικά, ψυχικά και πνευματικά χαρακτηριστικά έτσι ώστε να τα βοηθήσουν να αναπτύξουν την προσωπικότητα και την αυτοπεποίθηση τους. Γενικότερα, προάγει την συμβολή στην διαμόρφωση χαρακτήρα μέσω της άθλησης. Η φιλοσοφία της ακαδημίας στηρίζεται στις αρχές της παιδαγωγικής, διδακτικής και προπονητικής επιστήμης, διαχωρίζοντας ότι η προπόνηση μικρών παιδιών δεν είναι ίδια με την προπόνηση των ενηλίκων. Υπάρχει διαχωρισμός και προσέγγιση σε διαφορετικές κατευθύνσεις προσανατολίζοντας περισσότερο στην εκμάθηση και ενεργή μακρόχρονη συμμετοχή.

Για την σωστή λειτουργία του σωματείου, απαιτείται και υπάρχει ένα αθλητικό πλάνο με σαφώς καθορισμένους τους στόχους της ακαδημίας και την φιλοσοφία της. Για την επίτευξη των στόχων απαιτείται η στελέχωση από τα κατάλληλα άτομα που συμβάλλουν σε αυτό. Έπειτα ακολουθούν οι υποδομές και τα υλικά για την επίτευξη των προπονήσεων και τέλος τα ειδικά προγράμματα (ημερήσια, εβδομαδιαία, ετήσια) που δημιουργούνται για κάθε ηλικία και επίπεδο.

Η κατάλληλη υποδοχή των νέων αθλητών και η εξειδίκευση των προπονητών αποτελούν βασικές προϋποθέσεις για την παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών, και ταυτόχρονα σταθερής συμμετοχής στα προγράμματα των ακαδημιών. Η εκπαίδευση

που λαμβάνουν τα παιδιά σε ένα αθλητικό σωματείο είναι σημαντική, γιατί καθορίζει τον τρόπο συμπεριφοράς τους, καθώς τους διδάσκει κανόνες για το άθλημα και γενικότερα για την ζωή (Γ. Λίνκερ, 2003). Η εσωτερική παρακίνηση όσο και η εξωτερική επιδρούν σημαντικά στην ποιότητα υπηρεσιών και συνεπώς στην αποτελεσματικότητα του σωματείου, ενώ η ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού (η αίσθηση της δύναμης και του ελέγχου που ασκούν οι υπάλληλοι για τη βελτίωση της ποιότητας υπηρεσιών) ασκεί σημαντική, αλλά έμμεση επίδραση στην ποιότητα υπηρεσιών μέσω της επίδρασης της στην εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων (Snipes et al. 2004). Το σωματείο βασίζεται στην ομαδική εργασία καθώς δημιουργεί ενθαρρυντικό περιβάλλον για τους εργαζόμενους. Το σωματείο καθιερώνει την κουλτούρα της συνεχούς μάθησης, παρέχει την κατάρτιση και ανταμείβει τη χρήση νέων δεξιοτήτων και γνώσεων στην εργασία. Αυτό εν συνεχεία, διευκολύνει τους υπαλλήλους να αντιληφθούν την σημασία, την αξία, την συμβολή και την επίδραση της απόκτησης νέων γνώσεων και της ανάπτυξης νέων δεξιοτήτων και ικανοτήτων, τις οποίες θα χρησιμοποιήσουν μελλοντικά σε προγράμματα που απαιτούν περισσότερη ευθύνη και πρωτοβουλία και θα συμβάλλουν στην επιτυχή έκβαση του έργου τους. (Oakland & Oakland, 2001).

Για την στελέχωση της ακαδημίας και την αποτελεσματική λειτουργία της πρέπει να υπάρχει υπεύθυνος που ελέγχει την τεχνική οργάνωση της, αναπτύσσει και εξελίσσει την φιλοσοφία της. Για την επιτυχία των στόχων του, ο υπεύθυνος, περιβάλλεται από μια ομάδα με εξειδικευμένους προπονητές και συνεργάτες τους οποίους τους επιλέγει ο ίδιος με κοινή απόφαση από το Δ.Σ.. Κάθε εργαζόμενος στο σωματείο είναι εξειδικευμένος στο έργο που παράγει, επιλέγεται με αυστηρά κριτήρια, γι αυτό και για την πρόσληψη του απαραίτητα είναι: οι τεχνικές γνώσεις, η εμπειρία, και η αποτελεσματικότητα. Γι αυτό το λόγο, πριν την ένταξη κάθε νέου εργαζόμενου στο σωματείο γίνεται πλήρη ενημέρωση για την λειτουργία και το καθεστώς του, σεμινάρια που αφορούν την εξυπηρέτηση των αθλητών, την διαχείριση παραπόνων και επαναφορά δυσαρεστημένων αθλητών, και γενικότερα ότι έχει σχέση με την αποδοτικότερη εικόνα του σωματείου. Κατά την διάρκεια των προπονήσεων μεριμνά για την ορθή εφαρμογή της τεχνικής πολιτικής. Οργανώνει σε τακτά διαστήματα τεχνικές συναντήσεις με τους προπονητές με σκοπό την βελτίωση της τεχνικής κατάρτισης και την αξιολόγηση της προόδου. Ουσιαστικά αποτελεί την κινητήρια δύναμη της ακαδημίας και προσπαθεί να την ενδυναμώσει.

Οι προπονητές γνωρίζουν πολύ καλά τις σωματικές, φυσιολογικές και πνευματικές δυνατότητες όλων των παικτών. Με δεδομένο ότι γνωρίζουν τα παραπάνω χαρακτηριστικά, μπορούν να διαμορφώσουν τις κατάλληλες προπονητικές μονάδες προσαρμοσμένες στα ειδικά χαρακτηριστικά του κάθε παίκτη, και την παιδαγωγική παρέμβαση όσον αφορά τα παιδιά. Κάθε ομάδα παικτών- αθλητών και κάθε μεμονωμένος παίκτης- αθλητής, έχει ως πρότυπο συμπεριφοράς τον προπονητή, γι' αυτό και είναι δίκαιος, αγεγάδιαστος και επιμελής, καθώς μέσα από την συμπεριφορά του μπορεί να αναπτύξει μια φιλοσοφία που ευνοεί την πρόοδο και την ανάπτυξη. Οι προπονητές του σωματείου καταρτίζουν την προπονητική μονάδα.

Για την σωστή λειτουργία της ακαδημίας ο αριθμός των παικτών – αθλητών που γίνονται δεκτοί εξαρτάται από τον αριθμό των προπονητών, την χωρητικότητα των εγκαταστάσεων και τον διαθέσιμο εξοπλισμό. Τα τμήματα είναι ολιγομελή και διαχωρίζονται ανάλογα με την ηλικία, το επίπεδο και τη διάρκεια των προπονήσεων. Στόχος είναι η παροχή άριστων συνθηκών προπόνησης καθώς και η υψηλή ποιότητα υπηρεσιών. Η επένδυση στον απαιτούμενο εξοπλισμό κατέχει καθοριστικό ρόλο στην επιτυχία της εκπαίδευσης γι' αυτό και το σωματείο ανανεώνει συνεχώς τον εξοπλισμό του ανάλογα με τις νέες τάσεις της τεχνολογίας.

Ωστόσο, η δραστηριότητα του σωματείου δεν περιορίζεται μόνο στην οργάνωση των ακαδημιών, αφού το αθλητικό προϊόν αποτελείται επίσης και από μια σειρά παρεχόμενων υπηρεσιών όπως: το αγωνιστικό τμήμα για την προετοιμασία των αθλητών σε αγώνες, την ενοικίαση των γηπέδων, την διοργάνωση αγώνων, τον εργασιακό αθλητισμό και την διοργάνωση επιμορφωτικών εκδηλώσεων – σεμιναρίων.

Το σωματείο λειτουργεί πολύ αποτελεσματικά και προσφέρει πολλά πλεονεκτήματα στους αθλητές του. Επίσης συνεργάζεται και υποστηρίζεται από τους τοπικούς επιχειρηματίες (καταστήματα, ξενοδοχεία, εστιατόρια). Συνέχεια προσπαθεί να βρει τρόπους για να γίνει καλύτερο, αποδοτικότερο, και ποιοτικότερο, για να προσφέρει νέες υπηρεσίες και ξεχωριστές εμπειρίες στους αθλητές του. Έχει δημιουργήσει διάφορες νέες υπηρεσίες για τους φανατικούς αθλητές όπως η δημιουργία προσωπικού προφίλ στην ιστοσελίδα του σωματείου με πρόσβαση μόνο για τους αθλητές του για να μπορούν να παίζουν και μόνοι τους πέρα από την χρονική διάρκεια της προπόνησης. Πέρα από τις παραπάνω υπηρεσίες προς τους αθλητές, συμπληρώνονται και με υποστηρικτικές υπηρεσίες που κάνουν την εμπειρία των αθλητών καλύτερη.

SWOT Analysis του σωματείου Αθλοφιλία.

Ένα από τα βασικά εργαλεία του στρατηγικού σχεδιασμού της Οργάνωσης είναι η ανάλυση SWOT (Αλεξανδρής, 2007) η οποία παραθέτει τις δυνάμεις και τις αδυναμίες απέναντι στις ευκαιρίες και απειλές που καθορίζει το εξωτερικό της περιβάλλον. Η συγκεκριμένη μέθοδος έχει το βασικό πλεονέκτημα ότι από τις καταστάσεις που προκύπτουν απορρέουν οι περισσότερο ή λιγότερο κατάλληλες στρατηγικές επιλογές για τη βιωσιμότητα και την οικονομική εξέλιξη της Οργάνωσης. Συγκεκριμένα η ανάλυση SWOT για το σωματείο Αθλοφιλία:

Δυνάμεις

Μέλη του σωματείου κατέχουν επιφανείς θέσεις στην οικονομική, πολιτική, και πολιτιστική ζωή της περιοχής. Παρουσιάζει και κατέχει μια ευχάριστη εικόνα στην τοπική κοινωνία του Πειραιά. Τα περισσότερα μέλη του σωματείου έχουν βαθιά γνώση του αθλήματος του τένις. Σημαντικό είναι ότι διατηρεί ιδιαίτερα φιλικές σχέσεις με άλλα σωματεία, συλλόγους και αθλητικούς οργανισμούς. Είναι οικονομικά αυτοδύναμος. Υπάρχει δυνατότητα επέκτασης των εγκαταστάσεων και δημιουργία νέων αθλημάτων. Άριστη και άμεση χρήση των κοινωνικών δικτύων face book. Χαρακτηρίζεται από την πλήρη και συνεχή ανανέωση του site. Είναι ενεργό μέρος της ΕΦΟΑ. Έχει την στήριξη από τοπικούς επιχειρηματίες. Διατηρεί σχέσεις συνεργασίας με τον Δήμο. Παρέχει ποιοτική γνώση και εκμάθηση μέσα από ολιγομελή τμήματα και από εξειδικευμένους προπονητές. Υπάρχει επαρκή και εξειδικευμένο προσωπικό. Συνεχώς ανανεώσιμο και υψηλής ποιότητας εξοπλισμό. Συνεργάζεται και υποστηρίζεται από αθλητικές εταιρίες που κατέχουν τον τίτλο του ηγέτη στην αγορά του τένις. Κατέχει αποτελεσματικές ικανότητες μάρκετινγκ, που υλοποιούνται μέσω ενός αποδοτικού δικτύου προώθησης, το οποίο βοηθάει να κερδίσει την ικανοποίηση των μελών. Προσφέρει την δυνατότητα δημιουργίας προσωπικού προφίλ μέσω της ιστοσελίδας του σωματείου με σκοπό την ανάπτυξη των σχέσεων μεταξύ των παικτών. Διατηρεί την οικονομική του σταθερότητα. Έχει καθιερωθεί στον χώρο για τις υψηλού επιπέδου υπηρεσίες που προσφέρει καθώς και για την μεγάλη διαφοροποίηση της ως προς τον εργασιακό αθλητισμό αλλά και σχολικό (νηπιαγωγεία, παιδικοί σταθμοί), μέσω της οποίας δύναται να καλύψει τις ανάγκες και τις απαιτήσεις των μελών. Καθημερινή συντήρηση των εγκαταστάσεων.

Συνεργασία με άλλα σωματεία για διοργάνωση αγώνων. Οικογενειακά πακέτα. Εκτεταμένο φιλανθρωπικό και κοινωνικό έργο. Συμμετοχή σε φιλανθρωπικές δράσεις

Αδυναμίες

Η έλλειψη χρηματοδοτήσεων και η μείωση πόρων από την οικονομική κρίση. Η εξάρτηση από τον Δήμο, όσον αφορά τις εγκαταστάσεις. Η έλλειψη κάποιου επίσημου συστήματος διαχείρισης ποιότητας. Υψηλή εποχικότητα ενασχόλησης με το άθλημα λόγω καιρικών συνθηκών. Ελλιπής προβολή στα ΜΜΕ του νομού. Παρουσιάζεται αρκετά ακριβό έναντι των δωρεάν μαθημάτων του Δήμου. Αδυναμία κατασκευής νέου επιπλέον γηπέδου. Συνεχής και καθημερινή συντήρηση των γηπέδων με μεγάλο κόστος. Μεγάλη κατανάλωση εξοπλισμού (μπαλών), με μεγάλο κόστος. Αδυναμία αναπληρώσεων των μαθημάτων που χάνονται λόγω κακών καιρικών συνθηκών.

Ευκαιρίες

Η παροχή υπηρεσιών του αθλήματος και στα ιδιωτικά σχολεία και νηπιαγωγεία της περιοχής. Συνεργασία με τον Δήμο για διοργάνωση αγώνων σε άλλα αθλήματα. Ευκαιρία χρηματοδότησης και επιχορήγησης από την Γενική Γραμματεία Αθλητισμού. Ευκαιρία εγγραφής νέων μελών. Ευκαιρία εξεύρεσης νέων χορηγών. Διαφήμιση του συλλόγου σε τοπικά καταστήματα. Δημιουργία νέων ακαδημιών σε αθλήματα που δεν υπάρχουν στον Πειραιά. Διοργάνωση street tennis σε κεντρικό δρόμο του Πειραιά. Συνεργασία με νέες εταιρίες όπως ναυτιλιακές εταιρίες για την ανάπτυξη του εργασιακού αθλητισμού. Αφιερώματα σε τοπικές εφημερίδες και περιοδικά. Δίκτυο συνεργαζόμενων καταστημάτων με αμοιβαία διαφήμιση και ανταλλαγή πελατών. Προώθηση προσφορών μέσα από newsletter, και κουπόνια προσφορών από συνεργαζόμενα καταστήματα. Δημιουργία προσωπικής κάρτας κάθε μέλους και συγκέντρωση πόντων ανάλογα με την συμμετοχή του στο σωματείο και στα συνεργαζόμενα καταστήματα. Διαφημιστικά σποτ στο τοπικό ραδιόφωνο. Ενοικίαση χώρου σε μεγάλες εταιρίες. Δειγματοδιανομή με προσκλήσεις για δωρεάν δοκιμή. Η παροχή ειδικών προγραμμάτων δημιουργικής απασχόλησης τα Σαββατοκύριακα, σε όλα τα παιδιά του σωματείου και στα παιδιά των εταιριών που

συνεργάζονται με το σωματείο. Συνεργασία με το Πανεπιστήμιο Πειραιά για την παροχή ειδικών προγραμμάτων στους φοιτητές. Στόχευση σε νέα τμήματα της αγοράς

Απειλές

Η διεθνής κρίση. Η γραφειοκρατία σχετικά με την διοργάνωση μεγάλων εκδηλώσεων. Ο άμεσος ανταγωνισμός από άλλα αθλήματα ποδόσφαιρο, μπάσκετ. Η έλλειψη χρόνου των ανθρώπων. Έμμεσος ανταγωνισμός από άλλου τύπου δραστηριότητες ελεύθερου χρόνου όπως γυμναστήρια με πολύ χαμηλές συνδρομές. Η νέα τάση προς τις πολεμικές τέχνες για την ασφάλεια και την άμυνα, οδηγεί τους περισσότερους ανθρώπους σε αυτήν την μορφή άθλησης. Η δημιουργία νέων αθλητικών εγκαταστάσεων με περισσότερα γήπεδα, διάφορα αθλήματα στον ίδιο χώρο με χαμηλή συνδρομή και περισσότερες παροχές. Το σωματείο πρέπει να είναι προετοιμασμένο για μια οικονομική κρίση που επηρεάζει τις απαιτήσεις των καταναλωτών και την ικανότητα της να τις πραγματοποιήσει όπως υπόσχεται. Δεν είναι το μοναδικό σωματείο που σχετίζεται με το τένις στον Πειραιά, υπάρχουν ανταγωνιστές τους οποίους οφείλει να παρακολουθεί.

Συμπερασματικά με όσα αναφέρθηκαν παραπάνω το σωματείο αν αναλύσει και συνδυάσει τις δυνάμεις με τις ευκαιρίες προκύπτουν οι ικανότητες του, αν συνδυαστούν και αναλυθούν οι αδυναμίες με τις ευκαιρίες δημιουργούνται οι περιορισμοί, και τέλος αν αναλυθούν και συνδυαστούν οι αδυναμίες με τις απειλές δημιουργείται το παθητικό του σωματείου.

Η ανάλυση SWOT έχει σαν σκοπό να ταιριάζουν και να συνδυαστούν οι δυνάμεις με τις ευκαιρίες, να ελαχιστοποιηθούν ή να αποφευχθούν κατά το δυνατό οι αδυναμίες και οι απειλές με σκοπό να μετατραπούν οι αδυναμίες σε δυνάμεις και οι απειλές σε ευκαιρίες, ανακαλύπτοντας τα ιδιαίτερα γνωρίσματα της εσωτερικής οργάνωσης του σωματείου και αξιολογώντας τα χαρακτηριστικά του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Στόχοι

Μετά την αποστολή της επιχείρησης, το δεύτερο βασικό καθήκον, είναι ο προσδιορισμός και ο καθορισμός των στόχων του σωματείου. Οι στόχοι του σωματείου, αποτελούν το καθοριστικό κομμάτι το οποίο θα οδηγήσει την πορεία του προς το μέλλον.

Βραχυπρόθεσμοι στόχοι

Οι βραχυπρόθεσμοι στόχοι σκοπεύουν σε πιο άμεσα αποτελέσματα τόσο ποσοτικά όσο και χρονικά. Για το σωματείο Αθλοφιλία οι βραχυπρόθεσμοι στόχοι αναφέρονται για τον επόμενο ένα χρόνο(1-2 έτη), και προσδιορίζονται από το Δ.Σ. του σωματείου συνάγονται από το καταστατικό και από την μελέτη ειδικών εγγράφων, και είναι:

- η αύξηση των μελών συμμετοχής στο σωματείο
- η ανακαίνιση των γηπέδων,
- δημιουργία χορηγικού πλάνου.

Η προσπάθεια ανάπτυξης τόσο των υποδομών όσο και του επιπέδου των αθλητών και γενικά την άσκηση μιας ποιοτικής διοίκησης και οργάνωσης. Η δημιουργία αναλυτικού πλάνου εκτέλεσης των έργων και γενικότερα όλων των ενεργειών που απαιτούνται έτσι ώστε να εξασφαλιστεί η σωστή λειτουργία και η αποτελεσματικότητα του σωματείου. Η δημιουργία χορηγικού πλάνου και η εξεύρεση χορηγών μέσω των ολοκληρωμένων χορηγικών προτάσεων. Η χρήση των δημοσίων σχέσεων για τη βελτίωση του περιβάλλοντος.

Μακροπρόθεσμοι στόχοι

Εκτείνονται τουλάχιστον πέρα από τον τρέχοντα κύκλο του ετήσιου προϋπολογισμού του σωματείου και συνδέονται με τη στόχευση του μέλλοντος του. Στην ουσία προετοιμάζουν το σωματείο για την πορεία του τα επόμενα πέντε περίπου χρόνια, και αποτελούν σπουδαίο σκοπό, διότι οι πρέπει να παρθούν αποφάσεις σήμερα μέσα σε ένα πλαίσιο μακροπρόθεσμης ευημερίας του σωματείου παρά με βραχυπρόθεσμα κριτήρια και οφέλη.

Οι μακροπρόθεσμοι στόχοι του σωματείου Αθλοφιλία, επικεντρώνονται κυρίως σε στοχευόμενες δράσεις, όπως η επέκταση και βελτίωση των ήδη υπάρχοντων αθλητικών εγκαταστάσεων του σωματείου. Βασικός στόχος είναι η δημιουργία καλύτερων συνθηκών για την ανάπτυξη του αθλήματος, αλλά και άλλων αθλημάτων, πιο συγκεκριμένα ενός πλήρους σύγχρονου πρότυπου αθλητικού κέντρου που να ανταγωνίζεται αντίστοιχα μεγάλα ιδιωτικά αθλητικά κέντρα. Στο μακροπρόθεσμο μέλλον είτε με αυτοχρηματοδότηση, είτε με επιχορήγηση, το σωματείο θα προσπαθήσει:

για την δημιουργία δυο επιπλέον γηπέδων τένις με συνθετικό χλοοτάπητα,
την δημιουργία ακαδημιών ποδοσφαίρου,
την δημιουργία ακαδημιών καλαθοσφαίρισης,
την δημιουργία τμημάτων ρυθμικής,
τη δημιουργία στρατηγικών συμμαχιών με αντίστοιχες ακαδημίες του εξωτερικού,
τη διατήρηση των υπάρχοντων μελών με την ταυτόχρονη δημιουργία κινήτρων για την αύξηση συμμετοχής στο σωματείο,
Ακόμη η εφαρμογή από το σωματείο στοχευόμενων επικοινωνιακά δράσεων μέσω της χρήσης μάρκετινγκ – μείγμα προβολής, και η προσφορά συνεχώς αναβαθμισμένων υπηρεσιών που θα μεγιστοποιούν συνεχώς την ικανοποίηση των μελών και χορηγών. Η σημαντικότητα των στόχων σχετίζεται με την βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης στην αγορά μακροπρόθεσμα, όπως για παράδειγμα το χαμηλότερο κόστος σε σχέση με τους ανταγωνιστές, η ηγετική θέση στην καινοτομία.

Το σωματείο Αθλοφιλία έχει ως σκοπό την ανάπτυξη του αθλήματος του τένις και την αύξηση της συμμετοχής των αθλητών του. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με την σωστή και αποτελεσματική οργάνωση και προώθηση και την ανάπτυξη ενός πρότυπου και σύγχρονου αθλητικού σωματείου που να περιλαμβάνει καλύτερες εγκαταστάσεις, νέα αθλήματα και φυσικά με την χρήση του χορηγικού πλάνου που θα ανανεώσει οικονομικά το σωματείο.

Ανάπτυξη στρατηγικής

Η στρατηγική ανάπτυξης προϊόντων, μπορεί να επιλεγεί ως επιχειρηματική στρατηγική διότι η αγορά στην οποία απευθύνεται το σωματείο γεωγραφικά προσδιορίζεται στην ευρύτερη περιοχή του Πειραιά και εμπεριέχει όλους τους ανθρώπους ανεξαρτήτου ηλικίας, φύλου, επιπέδου. Επίσης, οι αθλητικές υπηρεσίες που προσφέρει είναι επιτυχημένες αλλά χρειάζονται επιτάχυνση στον ρυθμό προσέλκυσης νέου αγοραστικού κοινού. Ακόμη, αναπτύσσεται έμμεσος ανταγωνισμός στην περιοχή του Πειραιά, από άλλα αθλήματα και δραστηριότητες όπως γυμναστήρια, σχολές χορού που αφορούν μερίδιο από την αγορά στόχο. Έπειτα, από την ανάλυση SWOT, προκύπτει ότι υπάρχουν δυνατότητες και ευκαιρίες ανάπτυξης νέων δραστηριοτήτων και υπηρεσιών, με δυναμική στόχευση για το μέλλον.

Με όσα αναφέρθηκαν, καταλήγουμε ότι η επίτευξη της ανάπτυξης του σωματείου κινείται σε δυο άξονες, στην βελτίωση των υπάρχοντων παρεχόμενων υπηρεσιών και στην ανάπτυξη νέων υπηρεσιών – προϊόντων μέσω ανανέωσης των εγκαταστάσεων, τα οποία θα στοχεύουν σε συγκεκριμένα υπό- τμήματα της υπάρχουσας αγοράς – στόχου και στην δημιουργία νέων παροχών και ενός χορηγικού πλάνου που θα επιφέρει νέα έσοδα στο σωματείο. Με την υλοποίηση όλων των παραπάνω θα προσδοθεί στο σωματείο, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα το οποίο πηγάζει από την ανάπτυξη της ικανότητας του για ανώτερη ανταπόκριση στις ιδιαίτερες ανάγκες της αγοράς – στόχου.

Η στρατηγική που επιλέχθηκε για το σωματείο θα πρέπει να εξεταστεί από την πλευρά που έχει γίνει τοποθέτηση του σωματείου στην αθλητική αγορά καθώς και την εσωτερική λογική της σύγκλισης των πόρων και των ικανοτήτων που διαθέτει με μια ολιστική προσέγγιση, βάσει ενός μοντέλου σύγκλισης με το περιβάλλον, τους πόρους, και τις αξίες που υφίστανται για το σωματείο.

Τα κριτήρια που αναφέρθηκαν είναι σε αρμονία με τα εξεταζόμενα χαρακτηριστικά στο ταίριασμα με το περιβάλλον, με τα ευρήματα της SWOT και την κουλτούρα του σωματείου και αυτό εξάγει ότι είναι κατάλληλη η στρατηγική που επιλέχθηκε.

Τα κριτήρια για το αν είναι εφικτή η στρατηγική που θα ακολουθηθεί είναι σε αρμονία με τα εξεταζόμενα χαρακτηριστικά αφού καλύπτει με τους οικονομικούς

πόρους τη στόχευση του μέλλοντος, ενώ οι υπάρχουσες γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες καλύπτουν απόλυτα τα ζητούμενα.

Το κριτήριο για το αν είναι αποδεκτή η στρατηγική είναι σε αρμονία με την γενική αποδοχή που συνάγεται από την μελέτη ειδικών εγγράφων.

Προϊόν – Υπηρεσία

Το σωματείο παρέχει ποιοτικές υπηρεσίες εκμάθησης υψηλού επιπέδου του αθλήματος. Αγορά- στόχος του σωματείου: απευθύνεται σε όλους τους ανθρώπους ανεξαρτήτου ηλικίας, φύλου και επιπέδου. Το σωματείο, παρέχει τις υπηρεσίες του μέσα από ολιγομελή τμήματα όλων των ηλικιών και την ενοικίαση του γηπέδου.

Τιμολόγηση

Σε παλαιότερες δεκαετίες το τένις είχε την φήμη ότι απευθύνεται μόνο στην αριστοκρατική κοινωνική τάξη, γι' αυτό και θεωρούνταν ένα ακριβό άθλημα. Πλέον τα δεδομένα έχουν αλλάξει απευθύνεται σε όλες τις κοινωνικές τάξεις. Σε σχέση με τα άλλα αθλήματα είναι λίγο πιο ακριβό. Η πολιτική της τιμολόγησης του σωματείου θα είναι αυτή που δεν αποκλίνει από την γενική φιλοσοφία του, για τιμές αντίστοιχες με τις υπηρεσίες. Η στρατηγική της τιμολόγησης του σωματείου, θα λάβει υπ' όψιν το γεγονός ότι θεωρείται ένα άθλημα που υπάρχει μεγάλη ζήτηση από μεσαία και ανώτερα εισοδηματικά επίπεδα καταναλωτών. Η στρατηγική τιμολόγησης συνάδει με το όραμα και την αποστολή του σωματείου. Η τιμή συμμετοχής θα ορίζεται σε 50 ευρώ μηνιαίως για δύο ώρες μαθημάτων κάθε εβδομάδα. Θα γίνονται ειδικές τιμές για φοιτητές, μέλη της ίδιας οικογένειας και γενικά θα υπάρχουν οικονομικά πακέτα και προσφορές. Η ενοικίαση του γηπέδου θα έχει κόστος 10 ευρώ την ώρα και θα υπάρχει αντίστοιχη έκπτωση ανάλογα με την χρήση του κάθε μέλους. Θα εκδοθεί ατομική κάρτα για το κάθε μέλος, καθώς ανάλογα με την συμμετοχή θα υπάρχουν και αντίστοιχες παροχές από το σωματείο.

Διάθεση

Τα μαθήματα θα γίνονται στις εγκαταστάσεις του σωματείου καθώς και η ενοικίαση των γηπέδων θα γίνεται στον ίδιο χώρο. Το πρόγραμμα των μαθημάτων θα ανακοινώνεται από την γραμματεία. Η κράτηση των γηπέδων θα γίνεται είτε μέσω της ιστοσελίδας, είτε μέσω τηλεφώνου, είτε στην γραμματεία του σωματείου.

Προώθηση

Η προώθηση του αθλήματος θα γίνεται μέσω της ιστοσελίδας, την δημοσίευση άρθρων σε τοπικές εφημερίδες και από τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης face book. Θα ανανεωθεί το site και θα ενημερώνεται συνεχώς. Μέσω face book θα είναι επιτρεπτή η συνεχής διαδραστική σχέση με τα μέλη αλλά και με δυνητικά μέλη. Μέσα από σειρά διαφημιστικών σποτ σε τοπικό ραδιόφωνο, μέσα από την οργάνωση εκδηλώσεων, σε αφιερώματα τοπικών εφημερίδων και περιοδικών. Η προώθηση μέσα από ιστοσελίδες προσφορών. Με δελτία τύπου για όλες τις προσφορές, τις υπηρεσίες, τις εκδηλώσεις και τις συνεργασίες. Με δειγματοδιανομή μέσω προσκλήσεων για δωρεάν δοκιμή. Μέσω χορηγιών κα διαφημίσεων. Μέσω φυλλαδίων, αφισών, και την αποστολή newsletter. Μέσω της ενοικίασης των γηπέδων σε μεγάλες εταιρίες.

Ανθρώπινο Δυναμικό

Το σωματείο θα απαρτίζεται από εξειδικευμένους προπονητές με άδεια ασκήσεως επαγγέλματος, γυμναστές και μάνατζερ για τον πλήρη έλεγχο και την πλήρη διαχείριση του σωματείου. Ο αριθμός των εργαζομένων θα είναι αντίστοιχος με τις ανάγκες των τμημάτων και των μελών.

Φυσική Μαρτυρία

Τα γήπεδα θα είναι εξωτερικά. Ο εξοπλισμός θα είναι σύγχρονος και θα ανανεώνεται ανά τακτά χρονικά διαστήματα και ανάλογα με τις απαιτήσεις των μελών. Το περιβάλλον θα είναι ευχάριστο καθώς θα γίνεται συστηματική καθαριότητα και συντήρηση των εγκαταστάσεων.

Διαδικασίες

Η τήρηση όλων των διαδικασιών όσον αφορά το άθλημα και στις εγκαταστάσεις αλλά και στην εκμάθηση. Η πλήρη καταγραφή όλων των στοιχείων των μελών. Η πλήρη ενημέρωση όλων των εργαζομένων για την φιλοσοφία, την πολιτική και τους στόχους του σωματείου. Η γραμματεία θα είναι υπεύθυνη για την προβολή του σωματείου στην ευρύτερη περιοχή. Θα υπάρχει συνεργασία με εταιρίες εξελιγμένου και ποιοτικού εξοπλισμού. Η δημιουργία ladder. Τα ίδια τα μέλη του Δ.Σ. σε συνεργασία με τους προπονητές θα είναι υπεύθυνοι για την διοργάνωση αγώνων.

Ισορροπημένη κάρτα αξιολόγησης – στοχοθεσίας.

Στην συνέχεια θα εξετάσουμε την επιλεγείσα στρατηγική του σωματείου Αθλοφιλία, και με το στρατηγικό εργαλείο της διοίκησης την Balanced Score Card (BSC) – ισορροπημένης κάρτας αξιολόγησης – στοχοθεσίας. Ακολουθώντας, η ενσωμάτωση των προοπτικών όσον αφορά το σωματείο, θα αναλύεται χωριστά σε κάθε προοπτική. Θα πρέπει να επισημάνουμε τη σαφή βελτίωση σε σχέση με τις ακολουθούμενες διαδικασίες που υπήρχαν και εμφανίσθηκαν σταδιακά στο παρόν κείμενο, κυρίως μέσα από την PEST – DG analysis, τη SWOT analysis.

Στο σωματείο Αθλοφιλία, χρησιμοποιούνται: το ευέλικτο διοικητικό σχήμα, η συνεργατικότητα, η ομαδικότητα, η ενδυνάμωση των μελών, η ανάπτυξη νέων υπηρεσιών, ο κύκλος ζωής παλαιότερων, η ανάληψη γραφειοκρατικών διαδικασιών των μελών, η άμεση εξυπηρέτηση στα αιτήματα των μελών, η ανάπτυξη στενών δεσμών συνεργασίας με άλλους αθλητικούς οργανισμούς και συλλόγους, η ανάπτυξη συνεργασίας με προμηθευτές της ελληνικής και διεθνής αγοράς, η εφαρμογή καινοτόμων προγραμμάτων και προπονητικών μεθόδων και οι μετρήσεις κόστους ανά μέλος. Μέσω της διαδικασίας brainstorming μεταξύ των μελών του σωματείου αναπτύσσονται συνεχώς νέες προτάσεις για καινοτομίες στην παραγωγή του αθλήματος.

Στο σωματείο Αθλοφιλία, χρησιμοποιούνται η διάχυση οράματος του συλλόγου προς τα μέλη του, τα τακτικά σεμινάρια για την βελτίωση της τεχνικής αλλά και γενικότερου περιεχομένου με το άθλημα, η φιλοξενία κορυφαίων αθλητών με ταυτόχρονη διαδικασία μαθημάτων, η ανάπτυξη μη ανταγωνιστικής κουλτούρας, η συνεργασία, η ομαδικότητα και γενικότερα η δημιουργία δημοσίων σχέσεων φιλίας μεταξύ των μελών, αλλά και με άλλα σωματεία, με σκοπό την ανταλλαγή πληροφοριών, εμπειριών και γνώσεων προς όφελος του σωματείου και των μελών του.

Οι αθλητές και τα μέλη στην σημερινή ανταγωνιστική εποχή, είναι η βασική εστίαση του σωματείου με στόχο την ικανοποίηση και την αύξηση τους. Μέσα από ερωτηματολόγια και συζητήσεις που έχουν καταγραφεί με τα μέλη και τους αθλητές ο χρόνος, η ποιότητα και η απόδοση είναι τα τρία κριτήρια που θα εστιάσουμε για την αύξηση των μελών. Όσον αφορά το χρόνο αναφερόμαστε στο διάστημα εισαγωγής του κάθε αθλητή στο σωματείο με τη στιγμή καταγραφής. Η ποιότητα αναφέρεται στα ποιοτικά χαρακτηριστικά της εκμάθησης και των υπηρεσιών. Η

απόδοση προσδιορίζεται στο επίπεδο- κατηγορία που βρίσκεται ο αθλητής σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα και το κόστος αφορά την επιτυχία όσων αναφέρθηκαν σε συνδυασμό με την τιμή που πληρώνει ο κάθε αθλητής ή μέλος.

Στο σωματείο Αθλοφιλία χρησιμοποιούνται η παροχή αθλητικών υπηρεσιών, σε τιμές αντίστοιχες ενός μη κερδοσκοπικού οργανισμού, οι εγκαταστάσεις, οι νέες υπηρεσίες – παροχές που σχεδιάζονται, παροχή υποστηρικτικών διαδικασιών για τα μέλη δηλαδή την προσέλκυση και διατήρηση νέων μελών. Ακόμη, την εφαρμογή καινοτομιών στην εκπαιδευτική διαδικασία καθώς και την εφαρμογή συστήματος ερωτηματολογίου για την μέτρηση της απόδοσης, της ικανοποίησης του πελάτη αλλά και των παραπόνων.

Για την αύξηση των μελών πρέπει να πραγματοποιηθούν οι παρακάτω ενέργειες:

- Παροχή υπηρεσιών του αθλήματος στα ιδιωτικά σχολεία και νηπιαγωγεία της περιοχής.
- Συνεργασία με τον Δήμο για διοργάνωση αγώνων σε άλλα αθλήματα.
- Ευκαιρία χρηματοδότησης και επιχορήγησης από την Γενική Γραμματεία Αθλητισμού. Ευκαιρία εγγραφής νέων μελών.
- Ευκαιρία εξεύρεσης νέων χορηγών με αντίστοιχη έκπτωση στο προσωπικό του.
- Διαφήμιση του συλλόγου σε τοπικά καταστήματα.
- Διοργάνωση street tennis σε κεντρικό δρόμο του Πειραιά.
- Συνεργασία με νέες εταιρίες όπως ναυτιλιακές εταιρίες για την ανάπτυξη του εργασιακού αθλητισμού.
- Αφιέρωματα σε τοπικές εφημερίδες και περιοδικά.
- Δίκτυο συνεργαζόμενων καταστημάτων με αμοιβαία διαφήμιση και ανταλλαγή πελατών.
- Προώθηση προσφορών μέσα από newsletter, και κουπόνια προσφορών από συνεργαζόμενα καταστήματα.
- Δημιουργία προσωπικής κάρτας κάθε μέλους και συγκέντρωση πόντων ανάλογα με την συμμετοχή του στο σωματείο και στα συνεργαζόμενα καταστήματα.
- Διαφημιστικά σποτ στο τοπικό ραδιόφωνο.
- Ενοικίαση χώρου σε μεγάλες εταιρίες.

- Δειγματοδιανομή με προσκλήσεις για δωρεάν δοκιμή.
- Η παροχή ειδικών προγραμμάτων δημιουργικής απασχόλησης τα Σαββατοκύριακα, σε όλα τα παιδιά του σωματείου και στα παιδιά των εταιριών που συνεργάζονται με το σωματείο.
- Συνεργασία με το Πανεπιστήμιο Πειραιά για την παροχή ειδικών προγραμμάτων στους φοιτητές.

Χρηματοοικονομική - Οικονομικός προγραμματισμός – σχεδιασμός.

Η εισαγωγή και η εφαρμογή της στρατηγικής στο σωματείο, έχει σαν πρωταρχικό στόχο έχει την μεγιστοποίηση της αύξησης της αξίας του σωματείου προς όφελος όλων των μελών του. Οι χρηματοοικονομικοί στόχοι αφορούν την επιβίωση που επιτυγχάνεται με την σωστή παρακολούθηση των ταμειακών ροών της επιχείρησης, την ανάπτυξη από τη άνοδο της συμμετοχής των μελών και την απόδοση από την αύξηση των μελών του.

Το σωματείο Αθλοφιλία λόγω ότι είναι αθλητικός μη κερδοσκοπικός οργανισμός, δεν αποσκοπεί στη δημιουργία κέρδους, και έχει θέσει ελάχιστα περιθώρια δημιουργίας αποθεματικών κεφαλαίων που θα χρησιμοποιηθούν για την αύξηση της προστιθέμενης αξίας για τα μέλη, μέσα από την ανακαίνιση των εγκαταστάσεων, τη δημιουργία νέων υπηρεσιών. Ο στόχος του σωματείου που έχει τεθεί είναι να πραγματοποιήσει όσα έχουν αναφερθεί με μηδενική δανειακή επιβάρυνση, με την αυτοχρηματοδότηση του από τα ίδια κεφάλαια εισφορές μελών, επιχορηγήσεις από την ΕΦΟΑ ή από την Γενική Γραμματεία Αθλητισμού, και από χορηγίες άλλων επιχειρήσεων. Το σωματείο έχει ενσωματώσει την διαδικασία των εσωτερικών και εξωτερικών ελέγχων και τη διαδικασία της δημιουργίας επιχειρηματικών προτάσεων με σκοπό την ένταξη του σε αναπτυξιακά προγράμματα, που θα βοηθήσουν να υλοποιήσει τους τιθέμενους στόχους.

Με βάση όσα έχουν αναφερθεί και αναλυθεί, παρατηρούμε ότι υπάρχει ομοιότητα στο θεωρητικό τμήμα της BSC, με το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Διοικητικής Αριστείας EFQM, όσον αφορά τη διάχυση του οράματος και τη σημαντικότητα των διαδικασιών. Καταλήγοντας, μπορεί να αναφερθεί ότι η BSC, εκτός από ολοκληρωμένο σύστημα μέτρησης της απόδοσης του σωματείου, μπορεί να

αποτελέσει σημαντικό παράγοντα για την υλοποίηση της στρατηγικής του αφού μας παρουσιάζει μια συνολική εικόνα αυτού συγκεντρώνοντας όλες τις σημαντικές μετρήσεις, ώστε το τελικό αποτέλεσμα να είναι θετικό για το σωματείο. Για όλους τους προαναφερθέντες λόγους θεωρούμε ότι το σωματείο βρίσκεται κοντά στην επίτευξη των τιθέμενων στόχων.

Ενισχυτικά με όσα έχουν αναφερθεί, παρουσιάζεται ο προϋπολογισμός για την ανανέωση των γηπέδων όπου θα βελτιώσει την ποιότητα παροχής του σωματείου, αλλά θα αυξήσει και την ικανοποίηση των μελών του. Η ενδελεχής ανάλυση των εργασιών και του κόστους αυτών, που ακολουθεί παρακάτω, αποτυπώνει το συνδετικό κρίκο μεταξύ σχεδιασμού και της επίτευξης των τιθέμενων στόχων όπως αυτοί έχουν αναλυθεί λεπτομερώς. Η ανάλυση των εργασιών των έργων για την ανακαίνιση των δύο γηπέδων από σκληρή επιφάνεια σε συνθετικό χλοοτάπητα, είναι απαραίτητη για την κατά το δυνατόν πρόβλεψη τυχόν αποκλίσεων στις οικονομικές προβλέψεις, αλλά και στον προβλεπόμενο χρόνο ολοκλήρωσης των επιμέρους εργασιών ή και ολόκληρου του έργου. Ύστερα από προσφορές κατασκευαστικών εταιριών, το κόστος για την ανακαίνιση του κάθε γηπέδου ανέρχεται στα 12.752 ευρώ και ο χρόνος των εργασιών είναι περίπου τρεις μέρες.

<u>ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ</u>		<u>ΠΑΘΗΤΙΚΟ</u>	
ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ		ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	
Γήπεδα	20.000	Αποθεματικά κεφάλαια	100.000
Κτίρια	55.000	Πλεόνασμα προηγούμενων ετών	10.000
Μεταφορικά μέσα	10.000	Πλεόνασμα χρήσεως	22.000
Έπιπλα	1.200	Σύνολο Ι.Κ	132.000
<u>Σύνολο παγίου ενεργητικού</u>	<u>86.200</u>		
ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ		ΒΡΑΧ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	
Γραμμάτια εισπρακτέα	6.000	Γραμμάτια πληρωτέα	8.500
Χρεόγραφα	13.400	Υποχρεώσεις προς ασφαλιστικούς οργανισμούς	20.000
Χρεώστες	12.860	Προμηθευτές	5.450
Ταμείο	6.750	Προκαταβολές συνδρομών	600
Πελάτες	31.970	Αμοιβές τρίτων πληρ	2.200
Καταθέσεις	15.200	Φόροι - Τέλη	3.000
Προκαταβολές σε προμηθευτές	860		
Αποθέματα	2.000	<u>Σύνολο Β.Υ</u>	<u>39.750</u>
<u>Σύνολο Κυκλοφ. Ενεργητικού</u>	<u>89.040</u>		
ΜΕΤΑΒΑΤΙΚΟΙ		ΜΑΚΡΟ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	
Προπληρωμένα έξοδα ασφαλιστρων	300		
Προπληρωμένα έξοδα διαφημίσεων	650		
		ΜΕΤΑΒΑΤΙΚΟΙ	
		Προεισπραγμένα έσοδα	4.440
	176.190		176.190

Πίνακας 1. Ισολογισμός σωματείου Αθλοφιλία

Σχολιασμός επί του Ισολογισμού

1. Πάγιο ενεργητικό: Περιλαμβάνει όλα τα περιουσιακά στοιχεία ενσώματα και ασώματα. Στο πάγιο ενεργητικό τοποθετούνται τα στοιχεία τα οποία είναι δύσκολα ρευστοποιήσιμα.. Για αυτό το λόγο το πάγιο καλείται και μη κυκλοφοριακό ενεργητικό. Στο πάγιο ενεργητικό τοποθετούνται και τα συσσωρευμένα αποσβεσμένα στοιχεία τα οποία μετά την αφαίρεση προκύπτει το καθαρό πάγιο ενεργητικό
2. Κυκλοφορούν ενεργητικό: Περιλαμβάνει όλα τα άμεσα και εύκολα ρευστοποιήσιμα στοιχεία μαζί με τα χρηματικά διαθέσιμα και τις απαιτήσεις.
3. Περιουσία σωματείου: Το σύνολο του καθαρού παγίου και των κυκλοφοριακών στοιχείων παρουσιάζει την συνολική περιουσία του σωματείου, δηλαδή το συνολικό Ενεργητικό
4. Ιδία κεφάλαια: Η εξέταση και η ποιότητα των Ιδίων κεφαλαίων είναι πολύ σημαντική, μιας και από εκεί καθορίζεται η αξία και το μέγεθος του σωματείου. Σε αυτό τον τομέα του παθητικού τοποθετούνται ως αποθεματικό προηγούμενα αποτελέσματα (κέρδη ή ζημιές).
5. Ξένα κεφάλαια: Τα ξένα κεφάλαια αποτελούν όλα τα εξωτερικά στοιχεία, τα οποία το σωματείο τα αναγνωρίζει ως υποχρέωση της. Βάσει χρονικής διάρκειας και λήξης της υποχρέωσης πραγματοποιείται διαχωρισμός σε βραχυπρόθεσμες και μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις. Το χρονικό σημείο το οποίο ξεχωρίζει το βραχυχρόνιο χαρακτήρα από τον μακροχρόνιο είναι το ημερολογιακό έτος.
6. Διαφορά μακροχρόνιων υποχρεώσεων – ιδίων κεφαλαίων: Αν και τα δύο είναι μακροπρόθεσμου χαρακτήρα, παρουσιάζουν πολύ μεγάλες ποιοτικές διαφορές.
7. Συνολικά κεφάλαια σωματείου: Είναι το σύνολο όλων των κεφαλαίων – υποχρεώσεων του σωματείου, το οποίο καλείται παθητικό. Το παθητικό είναι ισοσκελισμένο με το ενεργητικό. Κάθε περιουσιακό στοιχείο του ενεργητικού έχει χρηματοδοτηθεί από κάποιο κεφάλαιο του παθητικού.

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ	
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ	
Έσοδα από συνδρομές	60.000
Περαπόμενες Ασχολίες	2.000
Έξοδα για σκοπούς σωματείου	35.000
ΜΕΡΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	
ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗΣ	27.000
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	
Πιστωτικοί τόκοι & συναφή έσοδα	28
Χρεωστικοί τόκοι & συναφή έξοδα	46
ΕΚΤΑΚΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	
Έκτακτα & ανόργανα έσοδα	0
Έκτακτα & ανόργανα έξοδα	20
Αποσβέσεις παγίων στοιχείων	0
ΚΑΘΑΡΟ ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ ΧΡΗΣΗΣ	26.962

Πίνακας 2. Κατάστασης αποτελεσμάτων χρήσης

Σχολιασμός επί της Κατάστασης Αποτελεσμάτων Χρήσης

1. Πωλήσεις: Κατά την σύνταξη της κατάστασης αποτελεσμάτων η διαδικασία ξεκινά από την τοποθέτηση των πωλήσεων. Πωλήσεις αναφέρονται τα έσοδα από τον κύκλο εργασιών. Σύμφωνα με το Γ.Λ.Σ γίνεται διαχωρισμός στην ομάδα 7, στους λογαριασμούς 70, 71, 72, 73 ,74, 75, 76, 78. Ο κύκλος εργασιών σχηματίζεται από την χρήση των λογαριασμών 70, 71, 72, 73. (Πομόνης Ν, 2004)
2. Μεικτά αποτελέσματα: Αφορούν την διαφορά μεταξύ πωληθέντων και κόστους πωληθέντων. Κατά την χρηματοοικονομική ανάλυση αναφέρονται και ως μεικτά κέρδη ή λειτουργικά αποτελέσματα.
3. Κόστος πωληθέντων: Αποτελεί το κόστος που χρειάστηκε η οντότητα ώστε να προχωρήσει στην διαδικασία της πώλησης. Το αποτέλεσμα του κόστους πωληθέντων προκύπτει από την απογραφή και αποτίμηση της αποθήκης (εμπορεύματα – αποθέματα) και από τον μαθηματικό τύπο Αρχικό απόθεμα + αγορές – επιστροφές – εκπτώσεις – τελικό απόθεμα. Το τελικό απόθεμα θα αποτελέσει το αρχικό της νέας χρήσης.
4. Έξοδα λειτουργίας: Χωρίζονται σε έξοδα διοίκησης και έξοδα διάθεσης. Αποτελούν όλες τις δαπάνες (μισθοδοσία, διάφορες δαπάνες, γενικά έξοδα) που χρησιμοποιήθηκαν ώστε να λειτουργήσει το σωματείο και να προωθήσει το προϊόν της (πωλήσεις)

5. Άλλα έσοδα και έξοδα: Αφορούν τα ανόργανα ή έκτακτα έσοδα και έξοδα (φορολογικά πρόστιμα, αποζημιώσεις δικαστικών διαμαχών) και τα έσοδα (που δεν προκύπτουν από τον κύκλο εργασιών όπως τα ενοίκια
6. Χρηματοοικονομικά αποτελέσματα: Αποτελούν την διαφορά μεταξύ πιστωτικών (τόκοι που λαμβάνει το σωματείο) και χρεωστικών τόκων (τόκοι που πληρώνει το σωματείο).
7. Κέρδη: Αποτελούν το τελικό αποτέλεσμα της διαφοράς εσόδων και εξόδων, υπό την προϋπόθεση ότι $ΕΣΟΔΟ > ΕΞΟΔΟ$. Αναφέρονται και ως κέρδη προ φόρων. Το αποτέλεσμα μετά τις παραπάνω ενέργειες θα μεταφερθεί στο παθητικό με υποχρέωση μελλοντικής διανομής. Το τελευταίο αποτελεί και τον συνδετικό κρίκο μεταξύ Ισολογισμού και Κατάστασης Αποτελεσμάτων. (Λιάπης Κ.Ι, 2009)

	2013	2014	2015
ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ			
Γήπεδα/Κτίρια	75.000	75.000	75.000
Μεταφορικά	8.000	8.000	10.000
Έπιπλα	1.200	1.200	1.200
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΓΙΟΥ	84.200	84.200	86.200
ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ			
Ταμειακά διαθέσιμα	28.000	35.000	39.040
Εμπορικές απαιτήσεις	45.200	54.800	48.950
Αποθέματα	6.000	2.000	2.000
ΣΥΝΟΛΟ ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝΤΟΣ	79.200	91.800	89.990
	163.400	176.000	176.190
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ			
Αποθεματικά	90.000	98.000	110.000
Εις Νέον	22.000	36.000	22.000
ΣΥΝΟΛΟ Ι.Κ	112.000	134.000	132.000
ΒΡΑΧ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ			
Προμηθευτές	18.000	5.000	5.450
Πιστωτές	20.000	20.000	26.200
Λοιπές Υποχρεώσεις	13.400	17.000	12.540
ΣΥΝΟΛΟ Β.Υ	51.400	42.000	44.190
ΜΑΚΡΟ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ			
	163.400	176.000	176.190
ΑΠΟΤΕΛΕΜΣΑΤΑ			
Κύκλος εργασιών	62.000	60.000	62.000
Λειτουργικά έξοδα	-30.000	-30.000	-30.000
Έξοδα προώθησης			-5.000
Έξοδα ερευνών			
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	32.000	30.000	27.000
Χρημ/κά αποτελέσματα	-40	-26	-18
Έκτακτα & ανόργανα έσοδα	-200		-20
Μη λειτουργικά έξοδα			
ΚΜΦΤ	31.760	29.974	26.962

Πίνακας 3. Ανάλυση οικονομικών καταστάσεων για τρία έτη λειτουργίας του σωματείου.

Χορηγική πρόταση

Γενικά για το άθλημα του τένις.

Η αντισφαίριση, έχει ρίζες από την αρχαία Ελλάδα. Κατάγεται από το παιχνίδι «σφαιριστική» (5ος αιώνας π.Χ.), το οποίο παιζόταν με μία μεγάλη ελαφριά μπάλα και τα χτυπήματα γίνονταν με τις γροθιές ή τους ώμους. Κατά τη διάρκεια του Μεσαίωνα η Αντισφαίριση αποτελούσε παιχνίδι αναψυχής των ευγενών. Το 16ο αιώνα το άθλημα κάνει την εμφάνισή του στην Αγγλία, όπου πρωταθλητής ήταν ο βασιλιάς Ερρίκος ο 8ος. Η Αντισφαίριση άρχισε να παίρνει τη σύγχρονη μορφή της στο τέλος του 16ου αιώνα, τότε κατασκευάστηκαν ρακέτες με χορδές και θεσπίστηκαν οι πρώτοι κανόνες. Ο πρώτος σύλλογος Αντισφαίρισης ιδρύθηκε το 1872. Μέσα σε σύντομο χρονικό διάστημα η Αντισφαίριση έγινε ιδιαίτερα δημοφιλής στην Αγγλική αυτοκρατορία, με αποτέλεσμα να διαδοθεί σε παγκόσμιο επίπεδο. Η Διεθνής Ομοσπονδία Αντισφαίρισης (ITF) ιδρύθηκε το 1913 και συνίσταται από 200 χώρες μέλη. Στην Ελλάδα η Αντισφαίριση εμφανίστηκε με τη σύγχρονή της μορφή το 1895. Στη συνέχεια ιδρύθηκαν όμιλοι σε πολλές περιοχές της Ελλάδας, όπως ο Όμιλος Αντισφαίρισης Αθηνών, στις εγκαταστάσεις του οποίου διεξήχθη η Αντισφαίριση των πρώτων σύγχρονων Ολυμπιακών Αγώνων το 1896. Το 1938 συστήθηκε η Ελληνική Φίλαθλη Ομοσπονδία Αντισφαίρισης (ΕΦΟΑ) και στη δύναμή της ανήκουν 214 σωματεία.

Γιατί να παίζω τένις; Σε τι με βοηθάει;

Το τένις φέρει την αύρα των λίγων και εκλεκτών. Μεταφέρει δηλαδή από το παρελθόν τη φήμη της "παγκόσμιας αθλητικής ελίτ". Το ίδιο το άθλημα απογυμνωμένο από στερεότυπα, αποτελεί μία συναρπαστική εμπειρία προσιτή σε όλους. Γυμνάζει ικανοποιητικά ολόκληρο το σώμα, ενώ κατατάσσεται στις αερόβιες ασκήσεις αφού το τρέξιμο είναι βασική του προϋπόθεση. Το τένις απαιτεί και βελτιώνει τη δύναμη, την ταχύτητα και την γρήγορη αντίδραση. Συμβάλει αποφασιστικά στη βελτίωση των αντανεκλαστικών, στη δυνατότητα να παίρνει ο αθλητής γρήγορες αποφάσεις και κυρίως να αναπτύξει την υπευθυνότητα, την αυτοπειθαρχία, την αρμονία και το ρυθμό. Η αντισφαίριση ή διαφορετικά το σημερινό τένις είναι ένα από τα πιο δημοφιλή αθλήματα στον κόσμο και κατέχει πολύ υψηλή θέση στην κατάταξη των σπορ, διεθνώς. Είναι άθλημα μονομαχίας με επίδραση αντιπάλου. Το τένις σαν άθλημα συμβάλλει πολύ θετικά στη φυσική, ψυχονοητική και συναισθηματική εξέλιξη του ατόμου, καθώς προσφέρει οφέλη που πηγάζουν από τη φύση και τις μορφές του παιχνιδιού, μονό και διπλό. Το άθλημα του τένις προσφέρει διασκέδαση, χαρά, ενθουσιασμό καθώς επίσης θυμό και απογοήτευση. Στο παιχνίδι αυτό μπορείς να βρεις στοιχεία όπως ταχύτητα, αντοχή, δύναμη, ευκινησία, υψηλή τεχνική, ψυχικές και νοητικές παραμέτρους που επιτρέπουν την εφαρμογή της στρατηγικής του παιχνιδιού. Στον όμιλο μας, σου δίνεται η ευκαιρία να μάθεις σωστά, εύκολα & διασκεδαστικά να παίζεις τένις, με την καθοδήγηση επαγγελματιών προπονητών. Ζήσε την ένταση του παιχνιδιού και κάνε το τένις μια από τις ευχάριστες δραστηριότητες της εβδομάδας σου.

Το σωματείο μας

Με ένασμα το τένις και την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών, εδώ και λίγα χρόνια έχουμε αφιερώσει όλη μας την ενέργεια για να δημιουργήσουμε ένα μοναδικό χώρο, όπου η άθληση, η χαλάρωση και η διασκέδαση συνδυάζονται αρμονικά.

Το σωματείο Αθλοφιλία, βρίσκεται στον Πειραιά σε ένα από τους πιο ωραίους χώρους της Αττικής. Με εξαιρετικά εύκολη πρόσβαση και άνετο παρκινγκ, παίζετε τένις σε ένα από τα 2 γήπεδά μας, σε έναν μοναδικό χώρο δίπλα στη θάλασσα!

Με ανταγωνιστικό μας πλεονέκτημα τα σύγχρονα και καινούργιας τεχνολογίας γήπεδα μας, το σωματείο μας, έχει καταφέρει να γίνει μέσα σε λίγα

χρόνια λειτουργίας ο νούμερο ένας προορισμός των νοτίων προαστίων αλλά και τόπος συνάντησης ενός ευρύτερου κύκλου αθλητών της αντισφαίρισης.

Το σωματείο μας αποτελεί έναν πρότυπο και σύγχρονο αθλητικό οργανισμό που απευθύνεται σε όλες τις ηλικιακές κατηγορίες και επίπεδα. Τα μαθήματα γίνονται σε υψηλής ποιότητας γήπεδα με συνθετικό χλοοτάπητα.

Η ομάδα εργαζομένων

Το ανθρώπινο δυναμικό μας, απαρτίζεται από εξειδικευμένους προπονητές με άδεια ασκήσεως επαγγέλματος και παλιότερους αθλητές, ειδικό γυμναστή με επίγνωση για την ιδιαίτερη φυσική κατάσταση που απαιτεί το άθλημα, αθλητικό ψυχολόγο που στηρίζει και εκπαιδεύει τους αθλητές μας, ειδικό διατροφολόγο και φυσικοθεραπευτή οι οποίοι παρέχουν τις υπηρεσίες τους σε όλα μας τα μέλη.

- **Επικοινωνία:** Στη γραμματεία του ομίλου, Ποσειδώνος 123, Πειραιάς
Καθημερινά 8πμ-10 μμ Σαββατοκύριακα 10 πμ - 9 μμ, τηλεφωνικά
6912345678 - 210 9876543 κα στην ηλεκτρονική μας ιστοσελίδα
athlofilia@hotmail.com.

Δράσεις και στόχοι του σωματείου.

Οι αγωνιστικές μας δραστηριότητες χωρίζονται σε δύο μεγάλες κατηγορίες :

- **Εσωτερικές διοργανώσεις:** Εσωτερικοί αγώνες μεταξύ τμημάτων και αθλητών.
- **Εγχώριες διοργανώσεις:** Πανελλήνιο Πρωτάθλημα

Τέλος, κάθε χρόνο συμμετέχουμε σε διάφορα προπονητικά camp, αγώνες επίδειξης στην Ελλάδα, ενώ σχεδιάζουμε και κάποιες δραστηριότητες με μέλη άλλων συλλόγων και παλαίμαχους αθλητές της αντισφαίρισης.

Ο μακροπρόθεσμος στόχος του σωματείου μας, είναι η συμμετοχή των αθλητών μας σε πανευρωπαϊκές και διεθνείς διοργανώσεις που διοργανώνονται από την ITF, και η προβολή των διοργανώσεων μέσω livestream από την ιστοσελίδα του ομίλου μας.

Χορηγικό Πλάνο

Η πρόταση περιλαμβάνει την προβολή χορηγών εταιρειών μέσα από την ομάδα μας και την συμμετοχή της σε εγχώριες και διεθνείς διοργανώσεις της αντισφαίρισης. Στόχος είναι η μεγιστοποίηση της προβολής των χορηγών μέσω της συμμετοχής μας στα πρωταθλήματα του κορυφαίου αθλήματος και η διασύνδεση των εταιρειών αυτών με το σωματείο μας. Παράλληλα, χορηγώντας μας, οι εταιρείες δρουν ως αρωγός στην ανάπτυξη του αθλητισμού και ενισχύουν το κοινωνικό τους προφίλ. Η συνεχής προβολή των χορηγών καθ' όλη τη διάρκεια των διοργανώσεων μέσω του σωματείου μας βοηθά στην αποτελεσματική προώθηση του προϊόντος τους στην ελληνική αγορά.

Το άθλημα της αντισφαίρισης, παρά την μεγάλη ανάπτυξη του τελευταία χρόνια έχει μείνει μακριά από την αθλητική βία και το ντόπινγκ, προωθώντας μια υγιή εικόνα, ενώ είναι συνώνυμο με τα αθλητικά ιδεώδη, τη προσπάθεια και τη διασκέδαση.

Οι εταιρείες-χορηγοί θα προβάλλονται από διαφημιστικές πινακίδες και αντιανεμικά περιμετρικά των γηπέδων, από την εμφάνιση των αθλητών και τέλος από την κάλυψη των αγώνων μέσω livestream.

Ακολουθούν οι δικές μας προτάσεις για χορηγικά πακέτα, που μπορούν να προσαρμοστούν στις επιθυμίες και τις ανάγκες των εταιριών που θα μας εμπιστευθούν.

Μέγας χορηγός- κόστος 8.000 ευρώ.

Είναι ο μεγαλύτερος χορηγός που έχει θέση σε διαφημιστικές πινακίδες περιμετρικά του γηπέδου, στις εμφανίσεις των αθλητών και των προπονητών και κατέχουν τη μεγαλύτερη και κεντρικότερη θέση στο μάρκετινγκ του ομίλου μας.

Παροχές Μέγα χορηγού.

- Κεντρική και ευκρινής παρουσία διαφημιστικών περιμετρικά του γηπέδου.
- Κεντρική και ευκρινής παρουσία στην αγωνιστική εμφάνιση, με λογότυπο στη μπλούζα και το σορτς.
- Δικαίωμα χρήσης της φράσης *ΜΕΓΑΣ ΧΟΡΗΓΟΣ*.
- Αποκλειστικότητα στην κατηγορία προϊόντος.
- Κεντρική παρουσία στην ιστοσελίδα του ομίλου μας ως *ΜΕΓΑΣ ΧΟΡΗΓΟΣ*.
- Κεντρική παρουσία στα δελτία τύπου και τα newsletters του ομίλου μας ως *ΜΕΓΑΣ ΧΟΡΗΓΟΣ*.
- Link στο site του ομίλου μας.
- Δικαίωμα για επιπλέον προωθητικές ενέργειες και δραστηριότητες.
- Έκπτωση 50% στην ετήσια συνδρομή στους εργαζόμενους της εταιρείας-χορηγού.

Χορηγός – κόστος 3.000 ευρώ.

Είναι ο χορηγός που έχει θέση στα καπέλα και στα περιβραχιόνια των αθλητών μας. Επίσης έχει το δικαίωμα για επιπλέον προωθητικές ενέργειες εντός και εκτός των γηπέδων.

Παροχές χορηγού.

- Κεντρική και ευκρινής παρουσία του λογότυπου στα καπέλα και στα περιβραχιόνια των αθλητών.
- Δικαίωμα χρήσης της φράσης *ΧΟΡΗΓΟΣ*.
- Αποκλειστικότητα στην κατηγορία προϊόντος.
- Κεντρική παρουσία στην ιστοσελίδα του ομίλου μας ως *ΧΟΡΗΓΟΣ*.

- Link στο site του ομίλου μας.
- Δικαίωμα για επιπλέον προωθητικές ενέργειες και δραστηριότητες.
- Έκπτωση 20% στην ετήσια συνδρομή στους εργαζόμενους της εταιρείας-χορηγού.

Υποστηρικτής

Είναι οι εταιρείες που υποστηρίζουν τον όμιλο μας, είτε με οικονομική ενίσχυση μικρότερου μεγέθους, είτε με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους χωρίς οικονομική ενίσχυση.

Παροχές υποστηρικτή

- Δικαίωμα χρήσης της φράσης *ΥΠΟΣΤΗΡΙΚΤΗΣ*.
- Αποκλειστικότητα στην κατηγορία προϊόντος.
- Κεντρική παρουσία στην ιστοσελίδα του ομίλου μας ως *ΥΠΟΣΤΗΡΙΚΤΗΣ*.

Πιθανοί χορηγοί

Super market Πειραικών , Πειραικό Θεραπευτήριο, Spanopoulos group, Wilson αθλητικός εξοπλισμός, Toyota Πειραιώς, Καφετέρια Ιστιοπλοϊκός, Ζαχαροπλαστεία MAX PERRY, Εστιατόριο VAROULKO, Εστιατόριο αχινός, BURGER Μπάρμπεκιου, Εστιατόριο Μπαρμπαδήμος, Κινηματογράφος Πειραικών, Είδη σπιτιού Casa murano, Κοσμηματοπωλείο Τραμπακόπουλος, Κατάστημα ρούχων Benefit, Κατάστημα ρούχων Eleins, Κατάστημα παιδικών ρούχων Μπόμπιρας, Κομμωτήριο Sadhu, Ενεργειακά ποτά Gatorade, Μεσιτικό γραφείο Πειραιάς, Ελαΐς, ANEK LINES

Το σωματείο απευθύνεται σε όλες τις ηλικιακές κατηγορίες από παιδιά 4 ετών έως ενήλικες 94 ετών, ανεξαρτήτου επιπέδου και φύλου. Αυτό δηλώνει ότι το σωματείο καλύπτει τις ανάγκες διαφόρων ανθρώπων, με αποτέλεσμα να έχει την δυνατότητα να απευθυνθεί σε αρκετούς πιθανούς χορηγούς για να καλύψει τις ανάγκες του, και ταυτόχρονα να ικανοποιήσει τους ίδιους τους χορηγούς από τις παροχές του. Επίσης είναι ευπρόσδεκτο για οποιαδήποτε είδους συνεργασία που θα έχει αμφίπλευρο όφελος και ικανοποίηση.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Ο επιχειρηματικός σχεδιασμός όπως έχει αναφέρει και ο Παπαδάκης(2002), προσδίδει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στο σωματείο Αθλοφιλία, και γενικότερα στους αθλητικούς μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς, εξετάζοντας την άμεση σχέση του οράματος, της αποστολής, των αξιών και των στόχων με την επιλογή κατάλληλης στρατηγικής ευθυγραμμίζοντας τα όλα για τη στόχευση του μέλλοντος. Οι πελατοκεντρικές δράσεις έχουν σημαντική επίδραση στην ανάπτυξη και ικανοποίηση των πελατών. Η δέσμευση της ηγεσίας στα μέλη και γενικότερα στον πελατοκεντρισμό, σε συνδυασμό με την ικανοποίηση των μελών, αποτελεί κύριο παράγοντα στρατηγικής των οργανισμών (Bartley et al., 2007). Η διάχυση της κουλτούρας των μελών είναι απαραίτητη προκειμένου ο οργανισμός να εμποτίσει τους εργαζομένους με αυτή, με απώτερο σκοπό τα οφέλη από την εφαρμογή της (Anaza & Rutherford, 2012; Kennedy, Goolsby, & Arnould, 2003).

Η σταθερότητα και η προσήλωση στο βασικό σκοπό του θα κρίνει τη βιωσιμότητα και τη διάρκεια του σωματείου στο πέρασμα των χρόνων, κα γενικότερα στο μέλλον. Ο σκοπός του αποδεικνύει το λόγο δημιουργίας του σωματείου αλλά και το λόγο ύπαρξης του, κάτι που πολλές φορές σε αντίστοιχα αθλητικά μη κερδοσκοπικά σωματεία παρουσιάζεται σαν πρόβλημα. Αναφερομένη στο καταστατικό σκοπός του σωματείου είναι η ανάπτυξη και η διάδοση του αθλήματος της αντισφαίρισης, κάτι που σήμερα αποτελεί και την πεμπτουσία του λειτουργικού προγράμματος.

Οι μακροπρόθεσμοι στόχοι του σωματείου πρέπει να οριοθετηθούν καλύτερα και να επιλεγούν με ακρίβεια τα χρηματοδοτικά τους μέσα για την πραγματοποίησή τους. Η οικονομική κρίση μαστίζει τη χώρα, πιθανόν να οδηγήσει σε συρρίκνωση της αγοράς τα επόμενα χρόνια. Ως συνέπεια της οικονομικής κρίσης η αυτοχρηματοδότηση είναι ο μόνος σίγουρος οικονομικός πόρος για την υλοποίηση αυτών αλλά και τα χορηγικά προγράμματα με την χρήση του χορηγικού πλάνου και την ανάπτυξη των εταιριών να συνδράμουν στο σύλλογο. Ως συνέπεια, οι περισσότεροι αθλητικοί μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί αντιμετωπίζουν προβλήματα εξεύρεσης πόρων γι αυτό και είναι απαραίτητο να γίνεται η δημιουργία του χορηγικού πλάνου αλλά και των χορηγικών προτάσεων.

Η υλοποίηση των μακροπρόθεσμων στόχων, οι οποίοι πραγματοποιούνται μέσω των ενεργειών των βραχυπρόθεσμων στρατηγικών, δεν πρέπει να εγκαταλειφθούν, αλλά να εξετάζονται συνεχώς αναπροσαρμόζοντας τις συνθήκες με την οικονομική κατάσταση του σωματείου. Με την χρήση των χορηγικών προτάσεων και με προσεκτική οικονομική πολιτική το σωματείο θα καταφέρει να είναι οικονομικά αυτοδύναμο, για να μπορεί να υλοποιήσει τους στόχους του.

Η επιλογή στρατηγικής που σχετίζονται με την απόδοση του σωματείου σε σχέση με τους στόχους του, καθώς και η εστίαση στην ικανοποίηση των μελών του, φροντίζει για τη διαχείριση της πληροφορίας, την ενημέρωση και την προσέγγιση των μελών του, ενδυναμώνοντας το ανθρώπινο δυναμικό, ενισχύοντας την συνεχή βελτίωση των διαδικασιών και παρεχομένων υπηρεσιών στοχεύοντας στην ανανέωση και την καινοτομία. Με αυτόν τον τρόπο αυξάνονται οι πιθανότητες του σωματείου να πετύχει τους στόχους του και να βελτιώσει τις αποδόσεις του. Η προαναφερόμενες στρατηγικές σε συνδυασμό με την κουλτούρα των μελών, την ευθυγράμμιση του σωματείου προς την ικανοποίηση των αναγκών των μελών και την επίλυση προβλημάτων τους, τοποθετούν κάθε μέλος στην καρδιά των δραστηριοτήτων του σωματείου και το ισχυροποιούν απέναντι στον ανταγωνισμό.

Η χρήση των εργαλείων της Διοίκησης, PEST – DG, SWOT analysis, Balanced Scorecard, μπορεί να εφαρμοστεί με επιτυχία σε όλους τους αθλητικούς μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς όπως εφαρμόστηκε και στο σωματείο Αθλοφιλία (Παπαδάκης, 2007; Jonshon & Scholes, 1999, 2002).

Η BSC εκτός από ολοκληρωμένο σύστημα μέτρησης της επίδοσης του σωματείου, μπορεί να αποτελέσει τον ακρογωνιαίο λίθο για την υλοποίηση και εφαρμογή της στρατηγικής του, αφού παρουσιάζει μια συνολική εικόνα συγκεντρώνοντας όλες τις σημαντικές μετρήσεις, ώστε το τελικό αποτέλεσμα να είναι θετικό για το σωματείο. Για όλα όσα έχουν αναφερθεί και βάση τον Germain (2000), το σωματείο οδεύει προς την επίτευξη των τιθέμενων στόχων.

Το μέλλον κάθε αθλητικού μη κερδοσκοπικού οργανισμού όπως και του συγκεκριμένου σωματείου, κρίνεται από την διοίκηση του. Όλα τα μέλη του Δ.Σ. συνδράμουν και είναι ευπρόσδεκτα οποιοδήποτε μορφή ενέργειας που θα πραγματοποιήσει την εφαρμογή και επίτευξη της πελατοκεντρικής προσέγγισης, με στόχο την ανάπτυξη μακροχρόνιων σχέσεων μαζί τους, και την αύξηση της ικανοποίησής τους. Κάθε ενέργεια που πραγματοποιείται, είναι ένας κρίκος που επιφέρει καινοτόμες και ποιοτικότερες παροχές στα μέλη, με στόχο την ικανοποίηση

τους και την αύξηση τους, την ανάδειξη μιας πρωτοποριακής εικόνας του σωματείου και ταυτόχρονα της μέγιστης του απόδοσης με την μείωση της συνολικής του δαπάνης. Το σωματείο για να συνεχίσει επιτυχώς το έργο του, πρέπει να παρακολουθεί και να αξιολογεί συνεχώς τον στρατηγικό προγραμματισμό του, διότι η συγκεκριμένη διαδικασία εξακριβώνει σε τι βαθμό οι προκαθορισμένοι στόχοι έχουν επιτευχθεί, και αν κάτι δεν λειτουργεί αποδοτικά να ληφθούν άμεσα διορθωτικά μέτρα. Προϋπόθεση για την επιτυχία των στόχων του σωματείου είναι η ομαδική εργασία και επικοινωνία όλων των μελών, καθώς επίσης και η απαραίτητη ηγετική συμπεριφορά εκ μέρους της διοίκησης του οργανισμού.

Οι περιορισμοί αποτελούν την αυτούσια χρήση του συγκεκριμένου στρατηγικού σχεδίου από άλλους αθλητικούς μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς. Τα υπό εξέταση δεδομένα όπως είναι το όραμα, οι στόχοι, τα οικονομικά στοιχεία και συγκεκριμένα η πρόταση για τη στρατηγική κατεύθυνση που θα πρέπει να υλοποιηθεί αφορούν μόνο το συγκεκριμένο σωματείο. Όμως, παρά την εστίαση στο σωματείο Αθλοφιλία, τα αποτελέσματα – συμπεράσματα, όπως αναφέρονται παραπάνω, ενδυναμώνονται καθώς δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στο κομμάτι του επιχειρηματικού σχεδίου, που αφορά το όραμα, τους στόχους, και τα οικονομικά στοιχεία που είναι μοναδικά για κάθε αθλητικό μη κερδοσκοπικό οργανισμό, αποτελώντας θέμα της υψηλής ηγεσίας και μιας συνολικής ρεαλιστικής εικόνας η οποία αποτυπώνεται στα οικονομικά στοιχεία του κάθε σωματείου ξεχωριστά. Ωστόσο, τα συγκεκριμένα στοιχεία προκύπτουν και συνδέονται μόνο με το υπό εξέταση σωματείο.

Προτάσεις

Κατά τη διάρκεια συγγραφής της παρούσας διπλωματικής εργασίας, προέκυψαν αρκετές και ενδιαφέρουσες ιδέες για πιθανά ερευνητικά θέματα, όμως η ανάλυση τους ξεπερνούσε τα όρια και τους σκοπούς της συγκεκριμένης εργασίας. Στις προτάσεις για μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να συμπεριληφθεί η επέκταση της συγκεκριμένης έρευνας και σε άλλους αθλητικούς μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς με διαφορετικά αθλήματα, και με άλλου είδους χορηγίες όπως κοινωνικές, φιλανθρωπικές, ή πολιτιστικές, ώστε να διαπιστωθεί κατά πόσο τα αποτελέσματα της παρούσας μελέτης θα επιβεβαιωθούν και σε άλλα δείγματα. Με τον τρόπο αυτό θα διερευνηθεί περαιτέρω η εγκυρότητα και η αξιοπιστία των συμπερασμάτων την παρούσας μελέτης, έτσι ώστε να ενισχυθούν περισσότερο. Ακόμη μια μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να εξετάσει την συσχέτιση μεταξύ της στρατηγικής των αθλητικών μη κερδοσκοπικών σωματείων και της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, καθώς επίσης και τη συσχέτιση μεταξύ της στρατηγικής και της καινοτομίας, αφού και οι δυο αυτές έννοιες συμβάλλουν στην διατήρηση αλλά και την αύξηση των μελών, καθώς επίσης και στην ανάπτυξη και επιβίωση των αθλητικών μη κερδοσκοπικών οργανισμών στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Η μελέτη και εξέταση για τους αθλητικούς μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς, πρέπει να συστηματοποιηθεί. Ειδικότερα η δημιουργία και χρήση επιχειρηματικών και στρατηγικών σχεδίων στους αθλητικούς μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς, είναι περιορισμένη έως ανύπαρκτη, με αποτέλεσμα η χρήση τους να επιφέρει συνέπεια ως προς την εκπλήρωση του σκοπού αυτών, καθώς και της επίτευξης των τιθέμενων στόχων με πραγματικά δεδομένα. Έτσι λοιπόν, για τον στόχο αυτό η συστηματική χρήση των στρατηγικών εργαλείων της διοίκησης, όπως παρουσιάστηκαν στην παρούσα εργασία κρίνεται απαραίτητη.

Ολοκληρώνοντας τις προτάσεις για μελλοντικές έρευνες, η διεξαγωγή έρευνας ικανοποίησης και αύξησης των μελών με αντικείμενο την αποτύπωση της άποψης των μελών για την στρατηγική και τα αποτελέσματα της, θα μπορούσε να καταδείξει περιθώρια βελτίωσης σε βάθος χρόνου, μέσα από δράσεις των αθλητικών μη κερδοσκοπικών οργανισμών και της διάχυσης τους, στα μέλη αλλά και στους εργαζόμενους των οργανισμών.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Aaron Smith, Graetz Brian, Westerbeek Hans (2008). "Sport sponsorship, team support and purchase intentions.", *Journal of Marketing Communications*, 14.5.
- Abreu Novais Margarida, Arcodia Charles (2013). "Measuring the effects of event sponsorship: Theoretical frameworks and image transfer models.", *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 30.4.
- Andreff, W., & Staudohar, P. D. (2000). The evolving European model of professional sports finance. *Journal of Sports Economics*, 1(3), 257-276.
- Αλεξάνδρης Κ. (2007). Αρχές Μάνατζμεντ και Μάρκετινγκ: Οργανισμών και Επιχειρήσεων αθλητισμού και αναψυχής. Εκδόσεις Χριστοδουλίδη, 235-241.
- Alam, I. & Perry, C. (2002). A customer oriented new service development process. *Journal of Services Marketing*, 16, 515-534.
- Alexandris, K., Zahariadis, P., Tsorbatzoudis, Ch., & Grouios, G. (2004). An empirical investigation into the role of the outcome dimension in measuring perceived service quality in a health club context. *International Journal of Sport Management*, 5, 281–294.
- Alexandris, K., Dimitriadis, D., & Kasiara, A. (2001). Behavioural consequences of perceived service quality: An exploratory study in the context of private fitness clubs in Greece. *European Sport Management Quarterly*, 1, 251–280.
- Anaza, N. A. & Rutherford, B., (2012). How organizational and employee – customer identification, and customer orientation affect job engagement. *Journal of Service Management*, 23 (5), 616-639.
- Anzola, S. (2002). Administración de pequeñas empresas. Editorial McGraw Hill.
- Bartley, B., Comibuchi, S. & Mann, R. (2007). Best practices in achieving a customer – focused culture. *Benchmarking: An International Journal*, 14(4), 482- 496.
- Βασιλείου Δ. Ηρειώτη Ν. (2008) *Χρηματοοικονομική Διοίκηση* Εκδόσεις Rosili
- Βένερ Λ, Αθλητισμός και μέσα μαζικής επικοινωνίας . Εκδ. Καστανιώτη 2004.
- Beech, J. & Chadwick, S. (eds) (2004) *The Business of Sport Management*. Harlow: Prentice Hall.
- Becker-Olsen Karen L., Hill Ronald Paul (2006). "The Impact of Sponsor Fit on

- Brand Equity The Case of Nonprofit Service Providers.", *Journal of Service Research*, 9.1.
- Bharadwaj, N., Nevin, J.R. & Wallman, J.P.(2012). Explicating Hearing the Voice of the Customer as a Manifestation of Customer Focus and Assessing its Consequences. *Journal of Product Innovation Management* 29(6), 1012 – 1030.
- Blacklock R, Rhodes R, Brown S. Relationship between regular walking, physical activity, and health-related quality of life. *Journal of Physical Activity and Health*, 2007; 4: 138-152.
- Bloemer, J., Ko de Ruyter, & Wetzels, M. (1999). Linking perceived service quality and service loyalty: A multi-dimensional perspective. *Journal of Marketing*, 33, 1082–1106.
- Bonacchi, M. & Perego, P. (2011). Improving Profitability with Customer – Centric Strategies: The Case of a Mobile Content Provider. *Strategic Change*, 20, 253-267.
- Bouckaert, G. & van Doren, W. (2003) Performance measurement and management in public sector organisations. In *Public Management and Governance*, (Bovaird, T. & Lofler, E., eds). London: Routledge.
- Brady, M., & Cronin, J. (2001). Some new thoughts on conceptualizing perceived service quality: A hierarchical approach. *Journal of Marketing*, 65, 34–49.
- Brockman, B.K., Jones, M.A. & Becherer, R.C. (2012). Customer Orientation and Performance in Small Firms: Examining the Modeling Influence of Risk – Tasking, Innovativeness, and Opportunity Focus, *Journal of Small Business Management*, 50(3), 429-446.
- Bryman Alan, Bell Emma (2011). "Business Research Methods 3e.", Oxford University Press.
- Bryson, M. John. Strategic Planning for public and non profit organizations.
- Carmen I. Rachita (2011). Management Training in the sport of Basketball, Handball, Volleyball, and Tennis.
- Caruana, A. (2002). The effects of service quality and the mediating role of customer satisfaction. *European Journal of Marketing*, 36 (7), 1–14.
- Gaiss M. (1998). Enterprise's Performance. *Management Accounting* (December).
- Germain C.J. Balance Your Project (2000). *Government Finance Review*.
- Chappelet, J. & Bayle, E. (2005) Strategic and Performance Management of

- Olympic Sport Organisations. Champaign: Human Kinetics.
- Grant m. Robert.(2010). Contemporary Strategy analysis., John Willey & Sons Ltd, 7th text edition, 16-18.
- Green, B. C. (2005). Building sport programs to optimize athlete recruitment, retention, and transition: Toward a normative theory of sport development. *Journal of Sport Management*, 19, 233-253.
- Cronin, J., & Taylor, S. (1992). Measuring service quality: a re-examination and extension. *Journal of Marketing*, 56, 55–68.
- Γεωργόπουλος Ν. (2006). Στρατηγικό Μάνατζμεντ. Εκδόσεις Μπένου, 21-34, 83-135, 139-173, 181-225, 253-267.
- Γραμματικόπουλος Ι. Θεόδωρος, Ο Έλληνας καταναλωτής αθλητικών αγαθών 2005.
- Cornwell Bettina T., Coote Leonard V. (2005). "Corporate sponsorship of a cause: the role of identification in purchase intent.", *Journal of Business Research*, 58.3.
- DaCosta, L. & Miragaya, A. (eds) (2002) Sport for all worldwide: a cross national and comparative research. In Worldwide experiences and trends in sport for all. Oxford: Meyer and Meyer.
- David Shilbury – Shayne Quick – Hans Westerbeek – George Costa
Στρατηγικό Μάρκετινγκ του Αθλητισμού και της Αθλητικής Αναψυχής Εκδ. Τελέθριο 2007 (Επιμέλεια Ελληνικής Έκδοσης Έφη Τσιτσκάκη).
- David (2002). Introducción a los negocios: Un enfoque mexicano. McGraw Hill.
- Dess, G. & Lumpkin, G. (2003) Strategic Management: creating competitive advantages. Boston: McGraw-Hill Irwin.
- Drucker, P.F. (1990) Lessons for successful nonprofit governance. *Nonprofit Management and Leadership*, 1, 7–14.
- Δερβιτσιώτης Κ.(2005). Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Εκδόσεις Οικονομική Βιβλιοθήκη, 69-78, 81.
- Δημοπούλου – Δημάκη Ι. (2006). Διοικητική Λογιστική: Κοστολόγηση/ Προϋπολογισμοί/Λήψη αποφάσεων. Εκδόσεις Interbooks, 59-60.
- Eime R, Payne W, Harvey J. Making sporting clubs healthy and welcoming environments: a strategy to increase participation. *Journal of Science and Medicine in Sport*, 2008; 11: 146-154.
- Frisby, W., & Millar, S. (2002). The actualities of doing community development to

- promote the inclusion of low income populations in local sport and recreation. *European Sport Management Quarterly*, 2, 209-233.
- Ζαβλανός Μ. (2002). Οργανωτική Συμπεριφορά. Εκδόσεις Σταμούλη, 219-234, 317-327.
- Grohs Reinhard, Wagner Udo, Vsetecka Sabine (2004). "Assessing the effectiveness of sport sponsorships – an empirical examination.", *Schmalenbach Business Review*, 56.2.
- Gwinner Kevin P., Larson Brian V., Swanson Scott R. (2009). "Image Transfer in Corporate Event Sponsorship: Assessing the Impact of Team Identification and Event-Sponsor Fit.", *International Journal of Management & Marketing Research*, 2.1.
- Θάνος Γ. Κιόχος Π. Παπανικολάου Γ. (2002) *Χρηματοοικονομική Διοίκηση και Πολιτική*, Εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική
- Θάνος Γ. Κιόχος Π. Παπανικολάου Γ. (2002) *Χρηματοδότηση Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική
- Hay R. (1990). *Strategic Management in non-profit organizations: an administrator's hands book*. Quorum Books, 49 – 70, 89 – 106.
- Herman, R.D. & Renz, D.O. (2000) Board practices of especially effective and less effective local nonprofit organizations. *American Review of Public Administration*, 30, 146–160.
- Hoffman, A., (2004) *Resursele umane in activitatea de educatie fizică si sport*, Editura „Fundatiei de Mâine”, București.
- Hoye, R. & Inglis, S. (2003) Governance of nonprofit leisure organizations. *Society and Leisure*, 26 (2), 369–387.
- IHRSA (2012). *The 2012 IHRSA Global Report: The State of the Health Club Industry*. International Health, Racquet & Sports Club Association.
- Ivarsson Cecilia, Johansson Malin (2004). "Sport sponsorship: as a promotional tool.", Lulea University of Technology, Department of Business Administration and Social Sciences, Division of Industrial Marketing and e-Commerce, International Business and Economics Programme, Bachelor's Thesis.
- James R. Nader (1973). *An executive golf and tennis club*. Texas Tech University.
- Jinga, G., Nastase, M., (2006), *Abordări manageriale și de marketing în sport*, Editura ASE, București.

- Jinga, G., (2005), *Marketingul în procesul de modernizare a sportului românesc*, Editura Info Mega.
- Θεοδωρόπουλος Α. (2003). *Στρατηγικός Επιχειρηματικός Σχεδιασμός: Πώς να πραγματοποιήσετε την ανάπτυξη της επιχείρησής σας*. Εκδόσεις Προπομπός, 55- 132.
- Θερίου Ν. (2005). *Στρατηγική Διοίκηση των Επιχειρήσεων*. Εκδόσεις Κριτική 2^η έκδοση, 150- 180.
- Καρβούνης Κ. Σ. (2000) *Οικονομοτεχνικές μελέτες Μεθοδολογία – Τεχνικές – Θεωρία*, Εκδόσεις Αθανάσιος Σταμούλης
- Karl Erick Sveiby Berrett-Koehler (1997). Karl Erick Sveiby Berrett-Koehler.
- Kaplan R. & Norton D. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. President and Fellows of Harvard College, 8-19, 21-37, 42-58, 133-168.
- Kaplan R. & Norton D. (1996a). *Using The Balanced Scorecard as a Strategic management system*. Harvard Business Review (January – February).
- Kaplan R. & Norton D. (1996b). *Linking the Balanced Scorecard to Strategy*, California Management Review(Fall).
- Kaplan R. & Norton D. (2001). *The Strategy: Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the new Business Environment*. Harvard Business School Publishing Corporation, 90-104.
- Κιόχος Π. Θάνος Γ. Σαλαμούρης Δ. Κιόχος Α. (2002) *Επιχειρησιακή Ερευνά*, Εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική
- Κιόχος Π. Παπανικολάου Γ. Κιόχος Α. (2003) *Ανάλυση και Έλεγχος, Επιχειρησιακών Στρατηγικών* Εκδόσεις Interbooks
- Kotler P. (2000). *Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ, Μάνατζμεντ*. Εκδόσεις Γκιούρδας, 233 – 247.
- Kotler P. (2000). *Μάρκετινγκ, Μάνατζμεντ: Ανάλυση, Σχεδιασμός, υλοποίηση και έλεγχος*. Εκδόσεις Interbooks, 9^η έκδοση, 155 – 222.
- Καμίτσης Ν. (2004). *Η έρευνα στις αθλητικές επιστήμες: στατιστική ανάλυση, αξιολόγηση*. Εκδόσεις Τσιαρτσάνης Αθ. & ΣΙΑ ΟΕ, 177- 188.
- Κριεμάδης, Θ. Χρηστάκης, Μ. (2009). *Αρχές και πρότυπα μάνατζμεντ για τη Δημόσια διοίκηση και τους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς*.
- Lagae Wim (2005). "Sports sponsorship and marketing communications: a European perspective.", Pearson Education.

- Macintosh, G. (2005). Customer orientation, relationship quality, and relational benefits to the firm. *Journal of Services Marketing*, 21(3), 150-159.
- Μάλλιαρης Π. – Τσόγκας Μ. (1999). Εισαγωγή στο Marketing Τόμος Α'. Εκδόσεις ΕΑΠ, σελ 141.
- Mazodier Marc, Merunka Dwight (2012). "Achieving brand loyalty through sponsorship: the role of fit and self-congruity.", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40.6.
- Matthew D. - Shank, Sports marketing Εκδ. Pearson Education 2004.
- Meenaghan Tony (2001). "Sponsorship and advertising: A comparison of consumer perceptions.", *Psychology and Marketing*, 18.2.
- Matthew, D. Shank, (2005), Sports Marketing, A Strategic Perspective, Pearson Prentice, Hall Upper Saddle River, New Jersey.
- Μεταξάς Θ. & Λαλένης Κ. (2006). Ο Στρατηγικός Σχεδιασμός ως τύπος σχεδιασμού και ως εργαλείο αποτελεσματικής Αστικής Διαχείρισης. *Αειχώρος* 5(1), 4 -37.
- Mihăilescu N., (2006), Management, marketig, legislație în activitatea sportivă, Editura Universităţii din Piteşti.
- Miguel Crespo & Machar Reid (2009). Marketing of Tennis.
- Μπουραντάς Δ. & Παπαλεξανδρή Ν. (1998). Εισαγωγή στην Διοίκηση Επιχειρήσεων. Εκδόσεις Μπένου, 121 – 125.
- Newman, W.H., Wallander III, H. W, (1978), "Managing not-for-profit enterprises", *Academy Management Review*.
- Νιάρχος Ν. (2004) *Χρηματοοικονομική Ανάλυση Λογιστικών καταστάσεων*, Εκδόσεις Σταμούλη
- Nicolescu, O., (2000), Sisteme metode și tehnici manageriale ale organizației, Editura Economică București.
- Oakland, S., & Oakland, S.J. (2001). Current people management activities in world – class organizations. *TQM*. 12(6).
- O'Reilly Norm, Lafrance Horning Denyse (2013). "Leveraging sponsorship: The activation ratio.", *Sport Management Review*.
- Pamm Kellett, Deakin University (2008). Tennis Australia: A case study of financial management for sport development at the club level.
- Porter M. (1996). What is strategy?, *Harvard Business Review* (November – December).
- Παπαδάκης Β. (2002). Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής

- εμπειρία. Εκδόσεις Μπένου, τόμος Α', 1- 36, 53 – 65, 95 – 128, 149- 166, 203- 246, 487 – 502, 564 – 570.
- Παπαδάκης Β. (2002). Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία, μελέτες περιπτώσεων. Εκδόσεις Μπένου, τόμος Β', 199 – 226.
- Παπαδάκης Β. (2007). Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία. Εκδόσεις Μπένου, τόμος Α', 10- 50, 130 – 165.
- Πομόνης Ν. (2003) *Λογιστική – ΕΓΑΣ Γενική Λογιστική*, Εκδόσεις Σταμούλη
- Reyna Marely Flores Martinez. Administration tools applied to tennis.
- Robledo, M. A. (2001). Measuring and managing service quality: integrating customer expectations. *Managing Service Quality*, 11, 1, 22–31.
- Rochelle M Eime, Jack T Harvey, Wendy J Brown, Warren R Payne (2009). Does Sports Club Participation Contribute To Health-Related Quality Of Life? *Medicine and Science in Sport and exercise*.
- Rusell Hoye, Aaron Smith, Hans Westerbeek, Bob Stewart, Matthew Nicholson (2006). *Sport management principles and applications*.
- Sandy, R., Sloane, P.J. & Rosentraub, M. (2004) *The Economics of Sport: an international perspective*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Shank Matthew D. (1999). "Sports marketing: A strategic perspective.", Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, 341.
- Silk S. (1998). Automating the Balanced Scorecard. *Management Accounting*(May).
- Simon, Chadwick, John, Beech. *The marketing of sports*. Εκδόσεις Taylor and Francis Ltd 2006.
- Σιώμοκος Γ. (2002). Συμπεριφορά καταναλωτή & στρατηγική Μάρκετινγκ. Εκδόσεις Σταμούλη 2^η έκδοση, 177 – 183, 323 – 344.
- Snipes, L.R., Oswald, L.S., Latour, M., Armenakis, A.A. (2004). The effects of specific facets on customer perceptions of service quality: an employee level analysis. *Journal of Business Research*.
- Sotiriu, D., Sotiriu, E., (2007), *Managementul resurselor în Federațiile Sportive Naționale*, București.
- Susan E. Vail (2007). Community Development and Sport Participation York University. *Journal of Sport Management*, 2007, 21, 571-596.
- Johnson k., Scholes R. & Whittington (2008). *Exploring corporate strategy text cases*. Pearson book ft prentice jall 8th edition, 20 – 35, 130- 200.
- Tennis Australia. (2004). *Tennis: Serving up strategy*. Melbourne: Tennis Australia.

- Τζωρτζάκης Κ. & Τζωρτζάκη Α. (2002). Μάρκετινγκ – Μάνατζμεντ η Ελληνική Προσέγγιση, Αρχές – Στρατηγικές Εφαρμογές. Εκδόσεις Rossili, 315 – 320.
- Todea, S. F., (2000), Managementul educației fizice și sportului, Editura Fundației România de Măine.
- Turcu, D. M., (2001), Management în educație fizică și sport, Editura Continent.
- Viljoen, J. & Dann, S. (2003) Strategic Management, 4th edn. Frenchs Forest:Prentice Hall.
- Weinreich Nedra Kline (2008). "Integrating quantitative and qualitative methods in social marketing research.", *Retrieved April 27 (2006)*.
- Westerbeek, H.M. & Smith, A.C.T. (2003) Sport Business in the Global Marketplace. London: Palgrave Macmillan.
- Westerbeek, H. & Smith, A. (2005) Business Leadership and the Lessons from Sport. London: Palgrave Macmillan.
- Whellen P. & Hunger R. (2006). Strategic Management and Business policy. Pearson 10th edition, 26 -33, 347 – 350.

ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ

www.efoa.gr

www.ebusiness-lab.gr/Portals/12/.../Oikonomou_Papadaki.pdf

www.itf.com

www.iusc.com

www.ganttchart.com/History.html

Αειχώρος (2010). Ο Στρατηγικός Σχεδιασμός ως τύπος σχεδιασμού και ως εργαλείο αποτελεσματικής αστικής διαχείρισης.

<http://www.aeihoros.gr/article/el/o-stratigikos-sxediasmos-os-tupos-sxediasmou-kai-os-ergaleio-apotelesmatikis-astikis-diaxeirisis>

Harvard Business Review (2010). What is strategy?

http://www.ipconpress.ru/download/guide/article/what_is_strategy.pdf

Mazuccato M.(2002). Strategy for business 2010

<http://www.google.com/books?hl=el&lr=&id=Q8SKiG6bqpkC&oi=fnd&pg=PA10&dq=M+porter+what+is+strategy&ots=4CBT9vESiA&sig=fkTUZdm6sBjqfzw5b5iyqFDuhl#v=onepage&q=M%20porter%20what%20is%20strategy&f=false>

Balanced Scorecard Institute (2010). <http://www.balancedscorecard.org/>