

Σύγχρονες πρακτικές διοίκησης αθλητικών οργανισμών και επιχειρήσεων

Του Μαραγκού Φώτιου

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

Σπάρτη

2022

Εγκεκριμένο από την Εξεταστική Επιτροπή:

Επιβλέπων: Κριεμάδης Αθανάσιος, Καθηγητής

2^ο Μέλος: Τραυλός Αντώνιος, Καθηγητής

3^ο Μέλος: Παπαλουκάς Μάριος-Δανιήλ, Καθηγητής

Υπεύθυνη Δήλωση

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

Ημερομηνία: 16/04/2022

Ο Δηλών

Μαραγκός Φώτιος

Copyright © Μαραγκός Φώτιος, 2022

Με επιφύλαξη κάθε δικαιώματος. All rights reserved.

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

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

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Μαραγκός Φώτιος: Σύγχρονες πρακτικές διοίκησης αθλητικών οργανισμών και επιχειρήσεων

(Με την επίβλεψη του Κριεμάδη Αθανασίου, Καθηγητή)

Το κύριο θέμα της παρούσας πτυχιακής εργασίας αποτελεί η εξέταση των μοντέρνων τεχνικών διοίκησης Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και Στρατηγικός σχεδιασμός του εσωτερικού όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος των αθλητικών οργανισμών. Στην εργασία αναλύθηκαν τα χαρακτηριστικά της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και του Στρατηγικού Σχεδιασμού και το πως αυτά μπορούν να εφαρμοστούν σε αθλητικούς οργανισμούς και οργανώσεις. Βρέθηκε ότι οι αθλητικοί οργανισμοί και επιχειρήσεις έχουν ένα σύνολο από ιδιαιτερότητες, μπορούν ωστόσο να αξιοποιήσουν σύγχρονες τεχνικές διοίκησης όπως αυτές που αναφέρθηκαν παραπάνω, προκειμένου να είναι πιο αποτελεσματικές οι υπηρεσίες που προσφέρουν.

Λέξεις κλειδιά: *Αθλητική βιομηχανία, Εσωτερικό/εξωτερικό περιβάλλον, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Στρατηγική ανάλυση*

ABSTRACT

Maragos Fotios: Modern management practices in sport organizations and businesses

(With the supervision of Kriemadis Athanasios, Professor)

The main topic of this dissertation is the examination of modern management techniques Total Quality Management and Strategic planning of the internal and external environment of sports organizations. The paper analyzed the characteristics of Total Quality Management and Strategic Planning and how they can be applied in sports organizations and organizations. It has been found that sports organizations and companies have a set of peculiarities, however they can utilize modern management techniques such as those mentioned above, in order to be more successful.

Keywords: Sports industry, Strategic analysis, Internal and external environment of Sports organizations, Total Quality Management

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	4
ABSTRACT	5
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	7
Το περιβάλλον του αθλητικού μάντζμεντ.....	8
Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του αθλητισμού	10
Η σημασία της ηγεσίας στη διαχείριση του αθλητισμού.....	13
Θεωρητικό υπόβαθρο.....	14
Διατύπωση Προβλήματος.....	14
Σκοπός της εργασίας.....	15
Σημασία/χρησιμότητα έρευνας.....	15
Ερευνητικά Ερωτήματα	15
Οριοθετήσεις- Περιορισμοί	15
Λειτουργικοί Ορισμοί.....	15
Μεθοδολογία εύρεσης της βιβλιογραφίας	16
ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΤΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ	17
Στρατηγικός Σχεδιασμός.....	17
Αθλητικό μάρκετινγκ.....	17
Η στρατηγική διαχείριση	18
Η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων.....	20
Η διαχείριση της απόδοσης.....	21
Αθλητικοί Οργανισμοί και Οργανωτική Δομή	21
Περιβαλλοντικοί παράγοντες.....	23
Διοίκηση Ολικής Ποιότητας- TQM.....	26
Προσδιορισμός των εμπλεκόμενων παραγόντων στην επιτυχία-Κατανόηση της ταυτότητας του οργανισμού.....	28
Κατανόηση των προσδοκιών των εμπλεκόμενων	28
Σωστός οικονομικός προγραμματισμός και προϋπολογισμός	29
Η ανάπτυξη μιας αποτελεσματικής υποδομής	31
Η Υιοθέτηση του TQM.....	33
ISO	35
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΣΥΖΗΤΗΣΗ	36
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	39

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι αθλητικοί οργανισμοί χαρακτηρίζονται από συνεχείς αλλαγές, επομένως πρέπει να είναι καλά οργανωμένοι για να συνεχίσουν να ευδοκούν στο μέλλον (Sherer & Lee, 2002). Στην ελληνική και διεθνή βιβλιογραφία μπορούν να βρεθούν διαφορετικές έννοιες και θεωρίες για τις εσωτερικές και εξωτερικές μεταβλητές, στις οποίες στηρίζουν τη διοίκησή τους οι αθλητικοί οργανισμοί. Για τον λόγο αυτό εκπονήθηκε στη συγκεκριμένη εργασία μια βιβλιογραφική έρευνα, των σύγχρονων στρατηγικών διοίκησης στους Αθλητικούς Οργανισμούς, τον Στρατηγικό Σχεδιασμό και τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (TQM). Η τεχνική συλλογής δεδομένων, που χρησιμοποιείται στην εργασία αυτή είναι η βιβλιογραφική ανασκόπηση πρόσφατων και έγκριτων πηγών.

Κατά τη διάρκεια της συγγραφής παρατηρήθηκε στη βιβλιογραφία, ότι οι αθλητικοί οργανισμοί, σε πολλές περιπτώσεις, βασίζουν τον προγραμματισμό τους κυρίως σε θεωρητικά δεδομένα, μη ρεαλιστικά για την κατάστασή τους, λαμβάνοντας σχεδόν πάντα υπόψη τις ίδιες εσωτερικές και εξωτερικές μεταβλητές (Sherer & Lee, 2002). Οι οργανισμοί αυτοί θεωρείται, κυρίως σε επίπεδο διοίκησης, ότι ενδιαφέρονται περισσότερο για τα αποτελέσματα των ομάδων τους παρά για την τυπική διαχείριση των επιχειρήσεων, η οποία έχει σημαντικό ρόλο στην επίλυση των τρεχόντων προβλημάτων. Η έρευνα που παρουσιάζεται εδώ αντανακλά μεταβλητές, που πρέπει να ληφθούν υπόψη για τη βελτιστοποίηση της διαδικασίας διαχείρισης σε αθλητικούς οργανισμούς, οι οποίοι, όταν διοικούνται σωστά, είναι πιθανό να οδηγήσουν σε βιώσιμη ανάπτυξη, επιτυχή ολοκλήρωση των δραστηριοτήτων τους και επίτευξη του δηλωμένου στόχου τους.

Ο αθλητισμός απασχολεί με ενεργό τρόπο πολλά εκατομμύρια ανθρώπους ανά τον κόσμο, ενώ η πλειοψηφία του πληθυσμού στον κόσμο συμμετέχει ή παρακολουθεί διάφορα αθλήματα και αθλητικά συμβάντα. Σαν αποτέλεσμα αυτής της τόσο μεγάλης διάδοσης ο αθλητισμός από ερασιτεχνική απασχόληση έχει μετατραπεί σε μια σημαντική βιομηχανία. Αυτή η ανάπτυξη αλλά και η εξειδίκευση του αθλητισμού έχει οδηγήσει σε αλλαγές όσον αφορά την παραγωγή, την κατανάλωση αλλά και τη διαχείριση των διαφόρων αθλητικών οργανώσεων οι οποίες πραγματοποιούνται σε πολλά επίπεδα του αθλητισμού (Parent & Ruetsch, 2020). Χώρες οι οποίες αποτελούνται από αναδυόμενες οικονομίες αντιμετωπίζουν όλο και πιο συχνά τον αθλητισμό ως ένα μέσο για την προώθηση των επενδύσεων, όσον αφορά τις υποδομές, της προβολής της χώρας τους, με σκοπό την ενίσχυση του εμπορίου, του τουρισμού

καθώς και των επενδύσεων. Η διαχείριση των διαφόρων αθλητικών οργανώσεων κατά τις αρχές του 21ου αιώνα περιλαμβάνει εφαρμογή τεχνικών και στρατηγικών, οι οποίες είναι πλέον διαδεδομένες στο μεγαλύτερο μέρος των σύγχρονων επιχειρήσεων, και στις δημόσιες ή και μη κερδοσκοπικές οργανώσεις (Sherer & Lee, 2002).

Οι μάνατζερ του αθλητικού χώρου συμβάλλουν σε σημαντικό βαθμό στον στρατηγικό σχεδιασμό των διαφόρων αθλητικών γεγονότων, διαχειρίζονται μεγάλο αριθμό ανθρώπινων πόρων, απασχολούνται επίσης με το κλείσιμο τηλεοπτικών συμβολαίων, που αφορούν μετάδοση δισεκατομμυρίων ευρώ, φροντίζουν για την εύρεση χορηγών και, τέλος, αναλαμβάνουν τη διαχείριση της εικόνας διαφόρων αθλητών. Για να πετύχουν τους στόχους αυτούς δραστηριοποιούνται εντός ενός ολοκληρωμένου παγκόσμιου δικτύου διεθνών αθλητικών ομοσπονδιών, εθνικών αθλητικών οργανώσεων, μέσα από εταιρείες μέσων ενημέρωσης, διάφορους χορηγούς και, τέλος, μέσα από κοινοτικές οργανώσεις (Parent & Smith-Swan, 2013).

Το περιβάλλον του αθλητικού μάνατζμεντ

Η παγκοσμιοποίηση έχει προωθήσει σε μεγάλο βαθμό τις αλλαγές στη δημιουργία και την «κατανάλωση» αθλημάτων. Οι προσπάθειες για την ενίσχυση της ενοποίησης της παγκόσμιας οικονομίας άνοιξαν διαύλους για να γίνει η επικοινωνία μεταξύ των διαφόρων παραγωγών και καταναλωτών ταχύτερη και πιο διαφοροποιημένη, και ο αθλητισμός είναι ένας από τους τομείς που έχει κερδίσει τα περισσότερα. Όσοι θέλουν να παρακολουθήσουν τα σημερινά μεγάλα και μικρά αθλητικά γεγονότα μπορούν να αποκτήσουν πρόσβαση μέσω των mainstream media και των social media. Εκτός από την παρακολούθηση γεγονότων σε πραγματικό χρόνο, οι ενδιαφερόμενοι μπορούν επίσης να παρακολουθήσουν αθλητικές εκδηλώσεις μέσω της καλωδιακής τηλεόρασης δωρεάν ή με χρέωση, να τις ακούσουν ή να τις παρακολουθήσουν στο Διαδίκτυο (Sherer & Lee, 2002). Έχουν, επίσης, τη δυνατότητα να διαβάσουν νέα σχετικά με την ανάλυση παιχνιδιών, τους αγαπημένους παίκτες και τις ομάδες τους μέσω έντυπων και ψηφιακών εφημερίδων και περιοδικών και να συμμετέχουν ανταλλάσσοντας σχόλια ή ιδέες σε πλατφόρμες μέσων κοινωνικής δικτύωσης, όπως κινητά τηλέφωνα ή Twitter. Μπορούν, εκτός των παραπάνω, να εγγραφούν για ειδικές προσφορές και πληροφορίες μέσω ηλεκτρονικών συνδρομών χρησιμοποιώντας διευθύνσεις, email ή τις αγαπημένες τους πλατφόρμες κοινωνικών μέσων (Demir & Sertbas, 2018).

Η παγκόσμια αθλητική αγορά είναι πλημμυρισμένη από πολλούς διαφορετικούς ανθρώπους και εκδηλώσεις, και οι υπεύθυνοι αθλητικών εκδηλώσεων, που επιδιώκουν

να ικανοποιήσουν τις νέες ανάγκες των καταναλωτών πρέπει πρώτα να κατανοήσουν το παγκόσμιο αθλητικό περιβάλλον, στο οποίο πρέπει να λειτουργούν. Ως εκ τούτου, η αθλητική διαχείριση βοηθά στην τυποποίηση της παραγωγής, της κατανάλωσης και της διαχείρισης αθλητικών οργανισμών και οργανώσεων (Demir & Sertbaş, 2018). Οι περισσότερες κυβερνήσεις θεωρούν τον αθλητισμό ως μέσο για την ανάπτυξη των εθνικών ιδανικών, την οικονομία και την ενίσχυση των κοινωνικών δομών. Δεν υπάρχει καλύτερο παράδειγμα για την ενίσχυση αυτής της άποψης από την ανάδειξη της Ανατολικής Γερμανίας ως αθλητικής υπερδύναμης τις δεκαετίες του 1970 και του 1980. Ως εκ τούτου, οι κυβερνήσεις πιστεύουν, ότι είναι δική τους ευθύνη να διαμορφώνουν πολιτικές και νομοθεσία για την υποστήριξη ή τη ρύθμιση αθλητικών εκδηλώσεων. Σήμερα, διάφορες χώρες εφαρμόζουν πολιτικές για την υποστήριξη εκπαιδευτικών ιδρυμάτων για την εκπαίδευση αθλητών διεθνούς επιπέδου, τη χρηματοδότηση εθνικών αθλητικών οργανώσεων, για τη δημιουργία έργων υψηλής απόδοσης και την υποστήριξη αθλητικών οργανισμών, την υποβολή προσφορών για σημαντικές αθλητικές εκδηλώσεις και τη χρηματοδότηση της κατασκευής γηπέδων μεγάλης κλίμακας (Savić et al., 2018). Σε αντάλλαγμα για αυτήν την υποστήριξη, η κυβέρνηση μπορεί να χρησιμοποιήσει τον αθλητισμό για να εφαρμόσει πολιτικές, όπως αυτές για την καταπολέμηση του αλκοόλ, της κατάχρησης ναρκωτικών, του τζόγου και γενικών πληροφοριών για την προαγωγή της υγείας.

Στις αθλητικές δραστηριότητες, η κυβέρνηση ρυθμίζει θέματα εργασιακών σχέσεων, καταπολέμησης των διακρίσεων, φορολογίας και εταιρικής διακυβέρνησης μέσω νομοθεσίας ή αδειοδότησης (Savić et al., 2018). Ένα πρόβλημα που έχει προκύψει είναι, ότι οι κυβερνητικές πολιτικές σχετικά με τη χρηματοδότηση και την εποπτεία μπορεί να έχουν αντίκτυπο στη λειτουργία και τη διαχείριση των αθλητικών οργανισμών και επιχειρήσεων. Αν εξετάσουμε την δράση πολλών μεγάλων αθλητών, μπορούμε να κατανοήσουμε αυτή την σημείωση: Αυτοί οι αθλητές προέρχονται από μια χώρα όπου υπάρχουν πολλοί ισότιμοι αθλητές σε ένα άθλημα, και φορούν τη φανέλα μιας άλλης χώρας για να συμμετάσχουν στον αγώνα. Από τη δεκαετία του 1980, η διαχείριση των αθλητικών οργανισμών έχει αναπτυχθεί ραγδαία όσον αφορά την επαγγελματική αντιμετώπιση (Savić et al., 2018).

Η ανάπτυξη της παγκόσμιας αθλητικής βιομηχανίας και η εμπορευματοποίηση των αθλητικών επιχειρήσεων και αγώνων, σε συνδυασμό με την παρουσία αμειβόμενου προσωπικού σε εθελοντικές δομές διακυβέρνησης και τον αυξανόμενο αριθμό ατόμων που κερδίζουν πλέον τα προς το ζην, είτε από τη διαχείριση αθλητικών οργανισμών, είτε από τη συμμετοχή τους σε αυτούς, ανάγκασε τους αθλητικούς οργανισμούς και τα

στελέχη τους να γίνουν πιο επαγγελματίες. Αυτό αντικατοπτρίζεται στην τάση στελέχωσης των οργανισμών μέσω της αναζήτησης ατόμων που διαθέτουν επιχειρηματικές δεξιότητες, καθώς και ειδικές γνώσεις ή αποδεδειγμένη εμπειρία στον αθλητικό τομέα, στην βελτίωση των επαγγελματικών και ακαδημαϊκών οργανισμών, που έχουν μόνο αθλητικά ενδιαφέροντα και στην ποικιλία των επαγγελματιών και των ειδικών, που οι σύμβουλοι αθλητισμού πρέπει να διαχειριστούν και να αντιμετωπίσουν κατά τη διάρκεια της καριέρας τους (δικηγόροι, διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού, φοροτεχνικοί και άλλοι σύμβουλοι) (Demir & Sertbaş, 2018).

Για να κατανοήσουμε πλήρως το ζήτημα της οργάνωσης του αθλητισμού σήμερα και τον τρόπο, με τον οποίο οι πολλοί οργανισμοί εμπλέκονται στη διαχείριση του αθλητισμού, καθώς και τον τρόπο, με τον οποίο οι οργανισμοί αυτοί μπορούν να συνάπτουν συνεργασίες μεταξύ τους, να επηρεάζουν ο ένας τις δραστηριότητες του άλλου, και να ασκούν επιχειρηματικές δραστηριότητες, είναι χρήσιμο να θεωρήσουμε, ότι ο αθλητισμός περιλαμβάνει τρεις διακριτούς τομείς: Ο πρώτος τομέας είναι ο κυβερνητικός τομέας, (Savić et al., 2018), ο οποίος περιλαμβάνει εθνικές, πολιτειακές/επαρχιακές και περιφερειακές διοικήσεις, ενώ ο δεύτερος τομέας είναι ο καθαρά δημόσιος τομέας. Ο τρίτος τομέας είναι ο επαγγελματικός ή εμπορικός τομέας, και περιλαμβάνει τις αθλητικές ενώσεις, που διοργανώνουν επαγγελματικά πρωταθλήματα, τις ομάδες που συμμετέχουν σε αυτά, καθώς και τις επιχειρήσεις που σχετίζονται με τον αθλητισμό, όπως οι κατασκευαστές αθλητικών ειδών και εξοπλισμού, τα μέσα ενημέρωσης, οι διαχειριστές μεγάλων γηπέδων και οι διοργανωτές εκδηλώσεων. Οι τρεις αυτοί τομείς δεν λειτουργούν μεμονωμένα, και σε πολλές περιπτώσεις υπάρχει σημαντική αλληλοεπικάλυψη μεταξύ τους (Parent & Smith-Swan, 2013).

Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του αθλητισμού

Οι Parent και Smith-Swan (2013) και άλλοι δημιούργησαν έναν κατάλογο με δέκα χαρακτηριστικά που είναι μοναδικά για τον αθλητισμό, τα οποία είναι χρήσιμα για την κατανόηση του γιατί η διαχείριση των αθλητικών οργανισμών διαφοροποιείται και απαιτεί τη χρήση τεχνικών διαχείρισης διαφορετικών από άλλους οργανισμούς. Ένα πρώτο χαρακτηριστικό του αθλητισμού είναι το φαινόμενο των ανθρώπων που αναπτύσσουν έντονα, ακόμη και παράλογα, πάθη για τις αθλητικές ομάδες, τους αγώνες, ή μεμονωμένους αθλητές. Επιπλέον, ο αθλητισμός έχει συμβολική σημασία σε σχέση με τα αποτελέσματα των αθλητικών εκδηλώσεων, που διοργανώνονται και την επιτυχία και τον εορτασμό των επιτευγμάτων που δεν συμβαίνουν σε άλλους τομείς της οικονομίας και της κοινωνικής δραστηριότητας (Parent & Smith-Swan, 2013).

Οι μάνατζερ του αθλητισμού είναι απαραίτητο να εκπαιδευτούν ώστε να μπορούν να εκμεταλλεύονται αυτά τα ισχυρά συναισθήματα, προσελκύνοντας τα άτομα εκείνα που αγοράζουν εισιτήρια από τις οργανώσεις τους, που γίνονται μέλη ενός συλλόγου, και που δίνουν τον χρόνο τους για να συμμετάσχουν και να βοηθήσουν στη διοργάνωση ενός αθλητικού γεγονότος ενός συλλόγου, ή αγοράζουν διάφορα προϊόντα, που σχετίζονται με τον αθλητισμό (Parent & Smith-Swan, 2013). Πρέπει επίσης να μάθουν να εφαρμόζουν με συνέπεια τις αρχές της επιχειρηματικής διαχείρισης και τεχνικές διαχείρισης, προκειμένου να επιτύχουν τα επιθυμητά οικονομικά αποτελέσματα παράλληλα με τη διατήρηση των παραδόσεων και των δεσμών με τις νοσταλγικές πτυχές της συμμετοχής σε αθλητικούς οργανισμούς.. Υπάρχουν επίσης σημαντικές διαφορές μεταξύ των αθλητικών οργανισμών και τις επιχειρήσεις άλλων τομέων στον τρόπο με τον οποίο αξιολογούν την απόδοση. Για παράδειγμα, εισηγμένες στο χρηματιστήριο εταιρείες, έχουν ως απώτερο στόχο τους τα κέρδη και την αύξηση του πλούτου των μετόχων ή των ιδιοκτητών, ενώ στον αθλητισμό, υπάρχουν άλλοι είδους επιτακτικές απαιτήσεις, όπως η απόκτηση πρωταθλημάτων, η προβολή της εικόνας του οργανισμού-ομάδας, καθώς και η παροχή εθνικών υπηρεσιών, που συνήθως υπερισχύουν των οικονομικών αποτελεσμάτων (Parent & Smith-Swan, 2013).

Οι μάνατζερ στον τομέα του αθλητισμού πρέπει να γνωρίζουν αυτούς τους διαφοροποιημένους στόχους, ενώ ταυτόχρονα πρέπει να είναι υπεύθυνοι διαχειριστές για να διασφαλίσουν, ότι έχουν τους πόρους που απαιτούνται για την υποστήριξη των στρατηγικών στόχων της επιχείρησής τους. Η ανταγωνιστική ισορροπία είναι επίσης ένα μοναδικό χαρακτηριστικό του αλληλοεξαρτώμενου χαρακτήρα των σχέσεων μεταξύ των διαφόρων αθλητικών οργανισμών ή συλλόγων, που ανταγωνίζονται στον τομέα αλλά συνεργάζονται σε ένα ευρύτερο πεδίο για να εξασφαλίσουν τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα τόσο των συλλόγων όσο και των εκδηλώσεων στις οποίες συμμετέχουν (Savić et al., 2018). Στα περισσότερα επιχειρηματικά περιβάλλοντα, ο στόχος είναι η εξασφάλιση του μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς, η ήττα όλων των ανταγωνιστών και η εξασφάλιση, αν είναι δυνατόν, ενός μονοπωλίου (Savić et al., 2018).

Ο αθλητισμός δημιουργεί μοναδικές συμπεριφορές στους ανθρώπους, όπως το να μιμούνται τους αγαπημένους τους αθλητές φορώντας τη στολή του αγαπημένου τους παίκτη ή να αγοράζουν τα προϊόντα που διαφημίζει. Αυτή η εξειδικευμένη αναγνώριση και η μερική ταύτιση με τις δεξιότητες, τις ικανότητες και τον τρόπο ζωής των αθλητών μπορεί να χρησιμοποιηθεί από το αθλητικό μάρκετινγκ και τις συναφείς βιομηχανίες για να επηρεάσει τις αγοραστικές αποφάσεις των ατόμων που έχουν αυτή την ταύτιση

(Savić et al., 2018). Οι λάτρεις του αθλητισμού επιδεικνύουν επίσης υψηλό βαθμό αισιοδοξίας, ενώ ορισμένοι μερικές φορές επιμένουν ότι η ομάδα τους, παρά μια σειρά κακών καταστάσεων, θα ανακάμψει. Στην κατηγορία αυτή περιλαμβάνονται επίσης παράγοντες, που εμπλέκονται στους αθλητικούς οργανισμούς, καθώς επιδιώκουν να αλλάξουν προπονητές ή να αγοράσουν αθλητές προκειμένου να επανέλθουν στον δρόμο της επιτυχίας. Σε άλλες βιομηχανίες, η παραγωγή μπορεί να αυξηθεί για να καλύψει τη ζήτηση, αλλά στον αθλητισμό, οι ομοσπονδίες περιορίζουν τη διάρκεια της σεζόν και τον αριθμό των προγραμματισμένων συναντήσεων. Αυτό περιορίζει τη δυνατότητα των αθλητικών οργανισμών να μεγιστοποιήσουν τα έσοδά τους μέσω των πωλήσεων εισιτηρίων και των συναφών εσόδων, αλλά από την άλλη πλευρά διατηρεί το ενδιαφέρον σε υψηλότερα επίπεδα και συνεπώς αυξάνει την ελκυστικότητα των αγώνων για τους θεατές (Parent & Smith-Swan, 2013).

Η εύρεση της χρυσής τομής είναι στην πραγματικότητα μια συνεχής πράξη εξισορρόπησης και μια βασική πτυχή των δραστηριοτήτων της αθλητικής διαχείρισης. Το πρόσφατο παράδειγμα της αναδιοργάνωσης των κατηγοριών στο ελληνικό ποδόσφαιρο και η καθιέρωση των συναντήσεων των 6 πρώτων ομάδων της κανονικής περιόδου σε έναν ακόμη γύρο (πλεί οφ), είναι μια προσπάθεια να συνδυαστεί το ενδιαφέρον και να αυξηθεί ο αριθμός των συναντήσεων κορυφής (Parent & Smith-Swan, 2013). Πιο χαρακτηριστικό παράδειγμα, όμως, είναι η προσπάθεια διαμόρφωσης του αριθμού των αγώνων της Φόρμουλα 1, σύμφωνα με την ανάγκη επέκτασης του θεσμού σε νέες πολλά υποσχόμενες αγορές με την κατάργηση κάποιων παλιών, που δεν θεωρούνται πλέον ελκυστικές. Ωστόσο, παρά το γεγονός ότι το Γκραν Πρι του Μονακό δεν έχει κανένα από τα αγωνιστικά χαρακτηριστικά, που χαρακτηρίζουν τα άλλα Γκραν Πρι, διατηρείται στο ημερολόγιο των αγώνων λόγω της τεράστιας αναγνωρισιμότητάς του. Αυτά τα μοναδικά χαρακτηριστικά του αθλητισμού επηρεάζουν το περιβάλλον λειτουργίας των αθλητικών οργανισμών και των διαχειριστών τους (Savić et al., 2018).

Οι συνέπειες της ύπαρξης αυτών των μοναδικών χαρακτηριστικών δημιουργούν την ανάγκη για τα στελέχη της αθλητικής διοίκησης να λειτουργούν με επιχειρηματικούς όρους και να κατανοούν τη φύση της επιχείρησής τους, το επίπεδο της ζήτησης για το προϊόν και των υπηρεσιών (με οποιαδήποτε μορφή), καθώς και τον κατάλληλο χρόνο για την παροχή τους. Είναι, επομένως, σημαντικό, οι αρμόδιοι της διαχείρισης ενός αθλητικού οργανισμού ή οργάνωσης να κατανοήσουν τις επιπτώσεις αυτών των χαρακτηριστικών στις προσεγγίσεις και τις στρατηγικές διαχείρισης που θα χρησιμοποιήσουν (Parent & Smith-Swan, 2013).

Η σημασία της ηγεσίας στη διαχείριση του αθλητισμού

Σε πολλές χώρες τόσο οι κυβερνήσεις όσο και οι εθνικοί αθλητικοί οργανισμοί έχουν επιλέξει να επενδύσουν σημαντικά στην ανάπτυξη των αθλητικών τους υποδομών και στην ενίσχυση της αθλητικής τους παρουσίας στις διάφορες διεθνείς διοργανώσεις. Οι επενδύσεις αυτές επικεντρώνονται συνήθως στην υποστήριξη της προετοιμασίας των αθλητών, στη δημιουργία των απαραίτητων αθλητικών υποδομών και προπονητικών εγκαταστάσεων, στη χάραξη μιας συνολικής πολιτικής για την προώθηση του αθλητισμού, στη χώρα και στην υιοθέτηση μιας συστηματικής στρατηγικής για την προώθηση της ανάπτυξης μιας ελίτ αθλητών. Αν και πολλές από αυτές τις δραστηριότητες αποτελούν θέμα πολιτικής απόφασης, είναι απαραίτητο να υπάρχει παράλληλα η κατάλληλη αθλητική διαχείριση, η οποία θα προετοιμάσει κάθε μία από αυτές τις απαραίτητες δραστηριότητες καθώς και έχει φυσικά προσδιορίσει τους παράγοντες που θεωρούνται απαραίτητοι για την επιτυχή ανάπτυξη καθεμιάς από αυτές. Από τα αποτελέσματα έρευνας των Masteralexis και Hums (2008) προέκυψε ότι οι παράγοντες, που οδηγούν στη διεθνή αθλητική επιτυχία, μπορούν να ταξινομηθούν στους ακόλουθους εννέα "πυλώνες":

- Οικονομική υποστήριξη,
- ολοκληρωμένη προσέγγιση για την ανάπτυξη της κατάλληλης πολιτικής,
- δημιουργία υποδομών και εγκαταστάσεων κατάρτισης,
- πολιτική για τη διάδοση των αθλητικών αρχών,
- ανίχνευση ταλέντων και δημιουργία κατάλληλου συστήματος ανάπτυξης,
- δημιουργία συνθηκών για την υποστήριξη των αθλητών και των βετεράνων τους
- επιλογή έμπειρων προπονητών και παικτών,
- δημιουργία συνθηκών για εθνικούς και διεθνείς αγώνες, και
- ανάπτυξη της επιστημονικής έρευνας στον τομέα του αθλητισμού.

Παρά την αδιαμφισβήτητη σημασία αυτών των "πυλώνων" ωστόσο, οι Fletcher και Wagstaff (2009), υποστήριξαν, ότι αυτές οι προϋποθέσεις σε επίπεδο στρατηγικής πολιτικής από μόνες τους δεν εγγυώνται τη διεθνή επιτυχία, καθώς για να επιτευχθούν και να διατηρηθούν επιτυχή αποτελέσματα από αυτές, οι πρωτοβουλίες αυτές χρειάζεται να έχουν εμπνευσμένη ηγεσία, αποτελεσματική διαχείριση και ευσυνείδητη εκτέλεση. Επομένως, αν οι χώρες θέλουν να μεγιστοποιήσουν την πιθανότητα καθιέρωσης σε διεθνές επίπεδο αθλητικών εκδηλώσεων πρέπει, όχι μόνο να σχεδιάζουν και να αναπτύσσουν αποτελεσματικές αθλητικές πολιτικές, αλλά και να επιλέγουν το κατάλληλο προσωπικό, που θα διαχειριστεί τα αθλητικά τους προγράμματα, θα τις

βοηθά στο να ανταποκρίνονται ικανοποιητικά στην αντιμετώπιση των προβλημάτων, καθώς και στο να δημιουργούν, να βελτιστοποιούν και να διατηρούν τις κατάλληλες συνθήκες για τους εγχώριους αθλητικούς οργανισμούς.

Με δύο λόγια, χρειάζεται η δημιουργία της κατάλληλης ηγεσίας για την εμφάνιση των επιδόσεων. Το ίδιο ισχύει και για τους διάφορους τοπικούς αθλητικούς οργανισμούς, όπου οι απαιτήσεις είναι, φυσικά, λιγότερες. Αυτή η αποτελεσματική ηγεσία βασίζεται στην αρχή της ύπαρξης μιας διαδικασίας, με την οποία ένα άτομο επηρεάζει μια ομάδα ατόμων για την επίτευξη ενός κοινού στόχου. Αυτό που ισχύει σε επίπεδο χώρας, ισχύει προφανώς και σε τοπικό επίπεδο, όπου οι απαιτήσεις μπορεί να είναι μικρότερες, αλλά οι αθλητικοί οργανισμοί έχουν αυξημένη κοινωνική διάσταση, και η παρουσία ενός ικανού ηγέτη είναι εξίσου, ίσως και περισσότερο, απαραίτητη (Savić et al., 2018).

Θεωρητικό υπόβαθρο

Το κύριο θέμα της παρούσας πτυχιακής εργασίας αποτελεί η παρουσίαση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και του Στρατηγικού σχεδιασμού στη διοίκηση των αθλητικών οργανισμών. Στην παρούσα εργασία θα αναφερθούμε σε όλα τα παραπάνω εν μέσω της περιόδου πανδημίας, του Covid-19, μια κατάσταση η οποία άλλαξε τα δεδομένα και επηρέασε σημαντικά τον χώρο του αθλητισμού και των αθλητικών οργανισμών τόσο σε οργανωτικό όσο και σε οικονομικό επίπεδο. Οι αθλητικοί οργανισμοί, κερδοσκοπικοί και μη, έχουν δύο κεντρικούς και εξαιρετικά σημαντικούς στόχους. Ο πρώτος στόχος αφορά στην επιβίωση, δηλαδή τη διατήρηση της ύπαρξής τους σε βάθος χρόνου. Ο δεύτερος στόχος αφορά την ευημερία, δηλαδή το μέλλον και η πορεία εξέλιξης του αθλητικού συλλόγου ή οργανισμού να είναι συνεχώς καλύτερα σε σχέση με το παρόν.

Διατύπωση Προβλήματος

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας καθώς και ο Στρατηγικός Σχεδιασμός δεν έχουν εισέλθει ακόμα στη διοίκηση των αθλητικών οργανώσεων. Ωστόσο, έχουν πολλά να προσφέρουν στον τομέα αυτό. Σκοπός της εργασίας αυτής είναι να παρουσιάσει καινοτόμους τρόπους διοίκησης στον τομέα των αθλητικών οργανώσεων, ειδικότερα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας καθώς και του Στρατηγικού Σχεδιασμού

Σκοπός της εργασίας

Στόχος της εργασίας είναι να περιγραφούν και να εξεταστούν τα δύο σύγχρονα μοντέλα διοίκησης αθλητικών εγκαταστάσεων: Η διοίκηση ολικής ποιότητας και ο στρατηγικός σχεδιασμός.

Σημασία/χρησιμότητα έρευνας

Η συγκεκριμένη έρευνα ασχολείται με έναν τομέα, ο οποίος μας αφορά όλους. Ο αθλητισμός αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της ζωής των ανθρώπων σήμερα, ανεξαρτήτως ηλικίας. Η ανάλυση των διαφόρων δεδομένων που χρησιμοποιήθηκαν για αυτήν την εργασία αφορά στην επιστημονική κοινότητα του συγκεκριμένου τομέα, ώστε να εμπλουτιστεί η βιβλιογραφία. Αφορά και τον γενικό πληθυσμό, ώστε αυτός να μπορέσει να υιοθετήσει τις πιο πρακτικές λύσεις στη ζωή του, και να εμπλουτίσει τις γνώσεις του πάνω στον συγκεκριμένο τομέα.

Ερευνητικά Ερωτήματα

Τα ερευνητικά ερωτήματα που παρουσιάζονται είναι τα εξής: (1) Μπορεί να βοηθήσει ο στρατηγικός σχεδιασμός στην αποτελεσματικότερη διοίκηση της αθλητικών οργανισμών; (2) Μπορεί να βοηθήσει η εφαρμογή των αρχών της διοίκησης ολικής ποιότητας στην αποτελεσματικότερη διοίκηση των αθλητικών οργανισμών;

Οριοθετήσεις- Περιορισμοί

Για την ορθή διεξαγωγή της παρούσας εργασίας θεωρήθηκε αναγκαία η προσεκτική επιλογή των πηγών, ώστε τα δεδομένα προς ανάλυση και σχολιασμό να μπορούν να συμβάλλουν προς την παροχή χρήσιμων πληροφοριών στον αναγνώστη και την επιστημονική κοινότητα του συγκεκριμένου τομέα. Παρόλα αυτά υπάρχουν και ορισμένοι περιορισμοί στην παρούσα έρευνα όπως είναι η συνεχής αλλαγή της κατάστασης λόγω της πανδημίας του Covid-19, η οποία αλλάζει συνεχώς τα δεδομένα του πεδίου και τομέα που θα μας απασχολήσει στην παρούσα εργασία. Επίσης, λόγω χρονικού και προσωπικού περιορισμού δεν θα ήταν δυνατό να ερευνηθεί εξαντλητικά όλη η βιβλιογραφία πάνω στο θέμα, ωστόσο έχει γίνει μία μεγάλη προσπάθεια η βιβλιογραφική ανασκόπηση να είναι συμπεριληπτική.

Λειτουργικοί Ορισμοί

Αθλητική Βιομηχανία (Savić et al., 2018): Η αθλητική βιομηχανία αποτελείται από το αθλητικό προϊόν, το οποίο είναι ευπαθές και απρόβλεπτο. Πολλοί άνθρωποι

εργάζονται στη βιομηχανία, άλλοι επί πληρωμή και άλλοι εθελοντικά, με σκοπό να δημιουργήσουν το αθλητικό προϊόν.

Αθλητικό προϊόν (Savić et al., 2018): Χρησιμοποιείται από διάφορες άλλες βιομηχανίες ως μέσο για την προώθηση ενός δικού τους προϊόντος. Επιπλέον, το αθλητικό προϊόν καταναλώνεται από άτομα μικρής ηλικίας, και παίρνει μεγαλύτερη αξία από την τηλεόραση και τα μέσα μαζικής ενημέρωσης τα οποία δαπανούν μεγάλα χρηματικά ποσά με σκοπό τη μετάδοση τηλεοπτικών αθλημάτων.

Στρατηγικές ανάπτυξης αθλητισμού (Goedhart & Koller, 2020): Οι βασικές στρατηγικές ανάπτυξης του αθλητισμού αφορούν την εκπαίδευση προπονητών, την παροχή και βελτίωση των αθλητικών εγκαταστάσεων, την πρόσληψη συμμετεχόντων, την διοργάνωση εκδηλώσεων, την καλλιέργεια εθελοντισμού και προγράμματα ανάπτυξης αθλητών

Εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον αθλητικών οργανισμών (Savić et al., 2018): Όλες οι επιχειρήσεις αποτελούνται από το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον. Το εσωτερικό περιβάλλον σχετίζεται άμεσα με το ανθρώπινο δυναμικό μίας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, και με τον τρόπο που οι άνθρωποι αναλαμβάνουν κάποια εργασία σύμφωνα με την κύρια αποστολή του οργανισμού. Κατά κάποιο τρόπο, το εσωτερικό περιβάλλον αποτελεί κάτι που μπορεί να μεταβληθεί και να ελεγχθεί μέσω των διαδικασιών σχεδιασμού και διαχείρισης.

Μεθοδολογία εύρεσης της βιβλιογραφίας

Για την ορθή διεξαγωγή της έρευνας στην παρούσα εργασία χρησιμοποιήθηκε μια πληθώρα δημοσιευμένων, έγκυρων πηγών από αναγνωρισμένους ερευνητές και μελετητές του τομέα και του πεδίου που μας αφορά, με σκοπό τον περαιτέρω σχολιασμό και ανάλυση τους, ώστε οι πληροφορίες αυτές να προσφέρουν χρήσιμες γνώσεις, τόσο στους αναγνώστες, όσο και στον συγκεκριμένο επιστημονικό κλάδο και κοινότητα. Εξετάστηκαν άρθρα που βρέθηκαν στο Google Scholar, Researchgate, Elsevier, Taylor & Francis καθώς και από άλλες, μικρότερες βάσεις δεδομένων.

ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΤΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

Στρατηγικός Σχεδιασμός

Σε πολλές χώρες, τόσο οι κυβερνήσεις, όσο και οι εθνικοί αθλητικοί οργανισμοί έχουν επιλέξει να επενδύσουν σημαντικά ποσά στην ανάπτυξη των αθλητικών τους υποδομών και στην ενίσχυση της αθλητικής τους παρουσίας στις διάφορες διεθνείς διοργανώσεις. Οι επενδύσεις αυτές επικεντρώνονται συνήθως στην υποστήριξη της προετοιμασίας των αθλητών, στη δημιουργία των απαραίτητων αθλητικών υποδομών και προπονητικών εγκαταστάσεων, και στη χάραξη μιας συνολικής πολιτικής για την προώθηση του αθλητισμού.

Στην εργασία αυτή θα παρουσιαστούν οι σύγχρονες στρατηγικές διαχείρισης του TQM και του Στρατηγικού σχεδιασμού, και το πώς αυτές δύνανται να συμβάλουν στην επιτυχία ενός αθλητικού οργανισμού και επιχείρησης.

Αθλητικό μάρκετινγκ

Ο όρος "μάρκετινγκ" τείνει να χρησιμοποιείται με διαφορετικούς τρόπους. Ορισμένοι πιστεύουν ότι, μάρκετινγκ, είναι η χρήση τεχνικών διαφήμισης, δημοσιότητας και προσωπικών σχέσεων για την ενημέρωση του κοινού σχετικά με ένα προϊόν, ή για την προσέλκυση περισσότερων καταναλωτών να αγοράσουν το προϊόν αυτό. Στην πραγματικότητα, το περιεχόμενο του μάρκετινγκ είναι πολύ πιο περιεκτικό από αυτή τη στενή ερμηνεία που αναφέρθηκε (Boyd & Shank, 2004).

Τα μέσα που χρησιμοποιεί το μάρκετινγκ πρέπει να επικεντρώνονται στην ικανοποίηση των αναγκών των πελατών ή καταναλωτών, και να είναι αρκετά πολύπλοκα, ώστε να καλύπτουν το φάσμα των αναγκών που υπάρχουν. Αυτό σημαίνει, ότι το αθλητικό μάρκετινγκ επικεντρώνεται στην ικανοποίηση των αναγκών όσων ασχολούνται με τον αθλητισμό, είτε πρόκειται για εκείνους που συμμετέχουν σε ένα αθλητικό γεγονός παρακολουθώντας το, είτε απλώς συμμετέχουν ακούγοντας ή παρακολουθώντας αθλητικά προγράμματα, αγοράζοντας αθλητικά εμπορεύματα, όπως ρούχα και παπούτσια, συλλέγοντας αναμνηστικά, ή ακόμη και σερφάροντας σε έναν ιστότοπο σχετικό με τον αθλητισμό, για να μάθουν τα τελευταία νέα για το άθλημα της αγαπημένης τους ομάδας, παίκτη ή εκδήλωσης. Οι όροι "καταναλωτής" και "πελάτης" έχουν ακριβώς την ίδια έννοια για όλες αυτές τις κατηγορίες ανθρώπων και συχνά ταυτίζονται (Savić et al., 2018).

Ο αθλητικός καταναλωτής είναι κάποιος, που χρησιμοποιεί γενικά αθλητικά προϊόντα ή υπηρεσίες. Αθλητικός πελάτης είναι κάποιος που πληρώνει για τη χρήση

ενός συγκεκριμένου προϊόντος ή υπηρεσίας, που έχει σχέση με μια μορφή αθλητικής δραστηριότητας. Η ικανοποίηση των αναγκών των καταναλωτών δεν αφορά προφανώς μόνο την προβολή μιας μορφής διαφήμισης ή την προσφορά μιας προσωρινής έκπτωσης (Funk et al., 2016). Στην πραγματικότητα, το μάρκετινγκ περιλαμβάνει τη λήψη αποφάσεων σχετικά με το τι μπορεί να χρειάζονται ή να θέλουν οι διάφορες ομάδες καταναλωτών, τον πιο αποτελεσματικό τρόπο πώλησης ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, τον καλύτερο τρόπο διάθεσης του προϊόντος ή της υπηρεσίας, την ιδέα πίσω από ένα προϊόν ή μια υπηρεσία, τα μοναδικά χαρακτηριστικά ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας και, τέλος, την τιμή του προϊόντος. Το μάρκετινγκ απαιτεί μια διαδικασία, όπου υπάρχουν διάφορα ζητήματα που εξετάζονται προκειμένου να μεγιστοποιηθεί η πιθανότητα ικανοποίησης ενός πελάτη από το προϊόν ή την υπηρεσία που καταναλώνει (Funk et al., 2016).

Το μάρκετινγκ περιγράφεται γενικά ως η διαδικασία σχεδιασμού και υλοποίησης ορισμένων δραστηριοτήτων, που αποσκοπούν στην ικανοποίηση των αναγκών ή των επιθυμιών των πελατών προκειμένου να προσελκύσουν το ενδιαφέρον τους. Το μάρκετινγκ δίνει έμφαση στην ανάπτυξη ενός προϊόντος, στην τιμολόγησή του, στην προώθησή του και στη διανομή του. Στόχος του είναι η δημιουργία μιας ανταλλαγής, όπου ο πελάτης δίνει κάτι (συνήθως χρήματα) για να λάβει ένα προϊόν ή μια υπηρεσία, που πιστεύει ότι έχει ίση ή μεγαλύτερη αξία. Σε όλη την εργασία ο όρος "αθλητικά είδη" χρησιμοποιείται για να αντιπροσωπεύει όλα τα είδη που σχετίζονται με τον αθλητισμό, και τα οποία προσφέρονται στους καταναλωτές, συμπεριλαμβανομένων των υπηρεσιών, είτε αυτά είναι σε φυσική μορφή, όπως τα αθλητικά είδη, είτε με τη μορφή εξοπλισμού, είτε με τη μορφή υπηρεσιών, όπως η ψυχαγωγία της παρακολούθησης ενός αθλητικού αγώνα. Το αθλητικό μάρκετινγκ έχει ως στόχο να προσελκύσει τους ανθρώπους να δοκιμάσουν προϊόντα ή υπηρεσίες, και στη συνέχεια να τους κρατήσει ως μακροπρόθεσμους και μόνιμους πελάτες (Funk et al., 2016).

Η στρατηγική διαχείριση

Οι διαχειριστές (managers) στον χώρο του αθλητισμού χρησιμοποιούν τεχνικές διαχείρισης και θεωρίες οργάνωσης, που είναι παρόμοιες με αυτές που χρησιμοποιούν τα στελέχη άλλων οργανισμών, όπως τα νοσοκομεία, η κυβέρνηση, οι τράπεζες, οι κατασκευαστικές εταιρείες, κλπ. Ωστόσο, υπάρχουν ορισμένες πτυχές της στρατηγικής διαχείρισης, όπως η οργανωτική δομή, η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, η ηγεσία, η οργανωτική κουλτούρα, η οικονομική διαχείριση, το μάρκετινγκ, η διακυβέρνηση και η

διαχείριση επιδόσεων, που είναι ιδιαίτερες στο αθλητικό μάνατζμεντ, και ως εκ τούτου διαφέρουν από το κλασικό μάνατζμεντ (Jarvie, 2006).

Η στρατηγική διαχείριση περιλαμβάνει την ανάλυση της θέσης ενός οργανισμού, που βρίσκεται μέσα σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον, τον καθορισμό της κατεύθυνσης και των στόχων του, την επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής επίτευξης των στόχων και τη μόχλευση των διακριτικών της στοιχείων. Σε μια ανταγωνιστική αγορά, οι διαχειριστές του ερασιτεχνικού αθλητισμού πρέπει να προωθήσουν το αθλητικό γεγονός με την ανάληψη σημαντικών αναλύσεων της αγοράς, τη χάραξη σαφούς κατεύθυνσης και τη δημιουργία μιας στρατηγικής, που ταιριάζει με τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται. Η κατανόηση, τόσο των αρχών της στρατηγικής διαχείρισης, όσο και του τρόπου, με τον οποίο αυτές μπορούν να εφαρμοστούν στον συγκεκριμένο αθλητικό κλάδο, είναι απαραίτητη για τους μελλοντικούς αθλητικούς διαχειριστές (Savić et. al., 2018).

Στον πολύπλοκο κόσμο του αθλητισμού, η προσπάθεια να αποσαφηνιστούν οι διάφορες γραμμές αναφοράς και επικοινωνίας μεταξύ των πολλών εσωτερικών και εξωτερικών ενδιαφερομένων, και η παράλληλη προσπάθεια για τη μείωση περιττών και δαπανηρών επιπέδων διαχείρισης, είναι μια ιδιαίτερα σημαντική πτυχή της διαχείρισης της δομής ενός οργανισμού (Jarvie, 2006).

Ο ρόλος της διοίκησης είναι να καθορίσει την αποστολή του οργανισμού. Με έναν καλά καθορισμένο σκοπό, είναι ευκολότερο να ληφθούν μελλοντικές αποφάσεις. Είναι η θεμελιώδης αποστολή κάθε οργανισμού να επιτύχει τους στόχους του μέσω της μεγιστοποίησης της αξιοποίησης των πόρων του. Είναι σημαντικό να θυμόμαστε, ότι κάθε εταιρεία έχει μια δήλωση αποστολής που περιγράφει τους πρωταρχικούς της στόχους, και το πλαίσιο μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται. Η δήλωση αποστολής (mission) θα πρέπει να καλύπτει τόσο το προϊόν/υπηρεσία όσο και την αγορά. Εξαιτίας αυτού, οι δραστηριότητες του οργανισμού και η κατανομή των πόρων καθορίζονται από τον σκοπό του (Κριεμάδης & Κωσταντόπουλος, 2015).

Επιπλέον, πρέπει να αναπτυχθούν μακροπρόθεσμοι στόχοι. Είναι σημαντικό οι στόχοι να συνδέονται με τον στόχο της εταιρείας και να είναι μετρήσιμοι, χρονικά δεσμευμένοι και επιτεύξιμοι. Οι στόχοι ενός οργανισμού πρέπει να είναι σε αρμονία μεταξύ τους. Ενώ οι στόχοι και οι στρατηγικές μιας εταιρείας είναι δύο ξεχωριστές έννοιες, και οι δύο αναφέρονται στα σχέδια του οργανισμού για την επίτευξη αυτών των στόχων. Για να επιτευχθεί ο σκοπός, ο οργανισμός πρέπει να εφαρμόσει τις μεθόδους που έχουν περιγραφεί στο σχέδιο (Αλεξόπουλος & Κριεμάδης, 2009)

Οι μακροπρόθεσμοι στόχοι ενός οργανισμού είναι τα αποτελέσματα, που ελπίζει να επιτύχει για εκτεταμένη χρονική περίοδο και έχουν διάρκεια τριών ή πέντε ετών (Κριεμάδης & Κωσταντόπουλος, 2015). Οι πρακτικοί, επιτεύξιμοι και μετρήσιμοι στόχοι είναι απαραίτητοι για τη μακροπρόθεσμη επιτυχία. Οι μακροπρόθεσμοι στόχοι χρησιμεύουν ως βάση για τους βραχυπρόθεσμους στόχους, οι οποίοι διαφέρουν από τους μακροπρόθεσμους, τόσο ως προς τη διάρκεια (η πλειοψηφία των βραχυπρόθεσμων στόχων είναι ένα έτος ή λιγότερο) όσο και στη διατύπωση (οι βραχυπρόθεσμοι στόχοι είναι πιο λεπτομερείς). Επιπλέον, οι βραχυπρόθεσμοι στόχοι πρέπει να είναι και αυτοί μετρήσιμοι, πραγματοποιήσιμοι και ρεαλιστικοί (Αλεξόπουλος & Κριεμάδης, 2009).

Παραδοσιακά, ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι η διαδικασία που περιλαμβάνει τα παρακάτω στάδια (Αλεξόπουλος & Κριεμάδης, 2009):

1. Ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης.
2. Ανάπτυξη του οράματος, των αξιών και της αποστολής.
3. Διαμόρφωση των μακροπρόθεσμων στόχων.
4. Προσδιορισμός της στρατηγικής που πρέπει να εφαρμοστεί.
5. Εφαρμογή της στρατηγικής και κατανομή των πόρων για να επιτευχθούν οι μακροπρόθεσμοι στόχοι και στρατηγικές.
6. Έλεγχος και αξιολόγηση της στρατηγικής

Η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων

Η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων δεν μπορεί να μην συνδέεται με τα άλλα βασικά εργαλεία διαχείρισης, όπως ο στρατηγικός σχεδιασμός, η διαχείριση της οργανωσιακής κουλτούρας και η οργανωτική δομή, και αποτελεί ένα ακόμη στοιχείο τη σημασία του οποίου θα πρέπει να κατανοήσουν οι διαχειριστές αθλητικών θεμάτων για να είναι αποτελεσματικοί (Jarvie, 2006).

Επομένως, λόγω του μεγέθους των αθλητικών οργανώσεων, καθώς και των δυσκολιών στη διαχείριση ενός συνδυασμού εθελοντών και αμειβόμενου προσωπικού στην αθλητική βιομηχανία, το αθλητικό μάνατζμεντ γίνεται ένα πολύπλοκο ζήτημα. Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στις κυριότερες επιχειρηματικές ή αθλητικές οργανώσεις αποσκοπεί ουσιαστικά στην εξασφάλιση ενός αποτελεσματικού και ικανοποιημένου εργατικού δυναμικού.

Οι επικεφαλές-ηγέτες των αθλητικών οργανώσεων πρέπει να είναι σε θέση να (Jarvie, 2006):

- Επηρεάσουν τους άλλους ώστε να ακολουθήσουν τα οράματα τους,

- Ενδυναμώνουν τα άτομα που συμμετέχουν, ώστε να αισθάνονται όλοι μέρος μιας ομάδας που εργάζεται για έναν κοινό στόχο, και

- Να είναι έμπειροι σε συνεργασίες με ηγέτες άλλων αθλητικών οργανισμών, ώστε να δημιουργούν συμμαχίες, να αντιμετωπίζουν συγκρούσεις ή να συντονίζουν κοινά έργα που θα συμβάλλουν στην αθλητική ανάπτυξη. Η αθλητική βιομηχανία ευδοκιμεί με αθλητικές οργανώσεις, που έχουν ηγέτες που είναι σε θέση να συνεργάζονται αποτελεσματικά με άλλες οργανώσεις για θέματα όπως η διεξαγωγή ενός επαγγελματικού πρωταθλήματος, η συνεργασία με τα διεθνή διοικητικά αθλητικά όργανα και τις ομοσπονδίες, και ο συντονισμός των προσπαθειών των κυβερνητικών και διεθνών οργανισμών για τη διοργάνωση μεγάλων αθλητικών γεγονότων (Sherer & Lee, 2002).

Η διαχείριση της απόδοσης

Οι managers των αθλητικών οργανισμών, ως εκ τούτου, έχουν κάνει προσπάθειες να εφαρμόσουν επιχειρηματικές αρχές στην εμπορία των προϊόντων τους, τον προγραμματισμό των λειτουργιών τους, τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού τους και άλλων πτυχών της οργανωτικής δραστηριότητας τους. Ο μοναδικός χαρακτήρας των αθλητικών οργανώσεων και η ποικιλία των στόχων και των επιδιώξεων τους, οδήγησε στην ανάπτυξη μιας ποικιλίας κριτηρίων αξιολόγησης των επιδόσεών τους (Hinings & Greenwood, 2002).

Αθλητικοί Οργανισμοί και Οργανωτική Δομή

Οι παράγοντες αυτοί για την ανάπτυξη μιας οργανωτικής δομής περιλαμβάνουν τον τύπο του οργανισμού (επιχειρηματικό κέρδος ή μη κερδοσκοπική οργάνωση), την κλίμακα των εργασιών (μεγάλες, μεσαίες ή μικρές), τις βασικές επιχειρηματικές λειτουργίες αλλά και την επιχειρηματική φιλοσοφία (Hinings & Greenwood, 2002). Για παράδειγμα, σε μία κατασκευαστική εταιρεία οι επιχειρηματικές λειτουργίες μπορεί να περιλαμβάνουν την παραγωγή, το marketing, τις πωλήσεις, τη διαχείριση, τη συντήρηση, το ανθρώπινο δυναμικό κλπ. Υπάρχουν όμως πολλοί τρόποι που μπορεί ένας οργανισμός να διαμορφωθεί έτσι, ώστε να ολοκληρώσει την αποστολή του, λαμβάνοντας όμως υπόψη κάποιους πολύ σημαντικούς παράγοντες. Η δομή ενός οργανισμού είναι ο τρόπος με τον οποίο το εργατικό δυναμικό του οργανισμού είναι οργανωμένο σε συγκεκριμένους ρόλους, ενώ έχουν κατανεμηθεί ευθύνες για την ολοκλήρωση της συγκεκριμένης αποστολής (Sherer & Lee, 2002).

Η οργανωτική δομή ενός τυπικού μη κερδοσκοπικού αθλητικού οργανισμού έχει ως εξής: Σε μία αθλητική οργάνωση, αυτό το επίπεδο της οργανωτικής δομής περιλαμβάνει ανθρώπους που χειρίζονται τις χορηγίες, βοηθούν στην διαχείριση εκδηλώσεων του οργανισμού, παρακολουθούν την ιστοσελίδα κλπ. Είναι σημαντικό, λοιπόν, να κατανοήσουμε ότι ο τρόπος με τον οποίο το έργο χωρίζεται είναι εντελώς αυθαίρετος και διαφέρει μεταξύ των οργανισμών.

Παρά βέβαια το γεγονός ότι η επιτροπή διαχείρισης έχει απόλυτη εξουσία, οι μισθωτοί υπάλληλοι, είναι αυτοί, που πραγματοποιούν το μεγαλύτερο μέρος του έργου, και αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο πληρώνονται σημαντικά ποσά. Ακόμα, πολλές μικρές αθλητικές οργανώσεις μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα έχουν επαρκή κεφάλαια και είναι σε θέση να μην απασχολούν κανέναν. Άλλες πάλι αθλητικές οργανώσεις είναι αρκετά μεγάλες έτσι, ώστε να μπορούν να έχουν πάρα πολλούς εργαζόμενους (π.χ., σύμφωνα με την οργανωτική δομή μίας μεγάλης ποδοσφαιρικής ομάδας) (Boyd & Shank, 2004).

Εν κατακλείδι, δεν υπάρχει η τέλεια λύση για την ανάπτυξη μιας οργανωτικής δομής καθώς τα δεδομένα μπορεί να αλλάζουν συνεχώς, και ως εκ τούτου, η οργάνωση διαχείρισης πρέπει να επανεξετάζει τη δομή του οργανισμού, και να την τροποποιεί ανάλογα με τις υφιστάμενες ανάγκες του.

Οι προτεραιότητες του οργανισμού πρέπει επίσης να λαμβάνονται υπόψη. Η διαχείριση ενός οργανισμού πρέπει να καθορίζει ποια καθήκοντα είναι πιο σημαντικά και να τα εκχωρήσει στο προσωπικό. Εξίσου σημαντική είναι και η αποστολή του οργανισμού: Ένας οργανισμός με αποστολή την παροχή υπηρεσιών έχει δομηθεί διαφορετικά από έναν οργανισμό που υφίσταται μόνο για να πουλάει προϊόντα (Boyd & Shank, 2004).

Σε γενικές γραμμές, το ανθρώπινο δυναμικό του κάθε οργανισμού είναι ο βασικός παράγοντας που καθορίζει την επιτυχία. Οι χρηματοδοτικοί πόροι που διατίθενται είναι, όμως, και αυτοί σημαντικός παράγοντας, αφού οι οργανισμοί δεν μπορούν να λύσουν τα προβλήματα τους με την απλή απασχόληση του ανθρώπινου δυναμικού, και αυτό διότι ο αριθμός των ανθρώπων που απασχολούνται εκεί περιορίζεται από την διαθέσιμη χρηματοδότηση. Έτσι, λοιπόν, όπως αλλάζουν οι στόχοι πρέπει να αλλάξει και η δομή του οργανισμού. Για αυτόν ακριβώς τον λόγο αποτελεί πρωτεύοντα στόχο η επαρκής χρηματοδότηση, προκειμένου να καταφέρουν να βρουν μέσω αυτής καλό και ικανό ανθρώπινο δυναμικό. Ωστόσο, η εξεύρεση του καλού ανθρώπινου δυναμικού είναι συχνά πολύ δύσκολη υπόθεση, ειδικά όταν χρειάζονται εθελοντές (άμισθοι) σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς (Houlihan &

Green, 2011). Την ευθύνη αυτή αναλαμβάνουν οι υπεύθυνοι προσωπικού (HR) αλλά και οι ίδιοι οι managers με τους χειρισμούς τους.

Περιβαλλοντικοί παράγοντες

Προκειμένου μια εταιρεία, ένας αθλητικός οργανισμός στην προκειμένη περίπτωση, να αναπτυχθεί και να επιτύχει, οι διευθυντές επιχειρήσεων πρέπει να είναι σε θέση να προβλέπουν, να εντοπίζουν και να ανταποκρίνονται στις αλλαγές τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον. Επειδή η αλλαγή είναι αναπόφευκτη, οι ηγέτες των επιχειρήσεων πρέπει να συμμετέχουν ενεργά σε μια διαδικασία που προσδιορίζει την αλλαγή και προσαρμόζει τις εταιρικές διαδικασίες για να την αξιοποιήσουν στο έπακρο. Ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι ο όρος που χρησιμοποιείται για να περιγράψει αυτή τη διαδικασία (Sherer & Lee, 2002).

Στο εσωτερικό περιβάλλον οποιασδήποτε εταιρείας, υπάρχουν οι ακόλουθες μεταβλητές:

Χρηματοοικονομικοί πόροι που απαιτούνται για τη συνεχή ανάπτυξη και ανάπτυξη μιας εταιρείας. Τα κέρδη που μπορεί να είχαν αποκτηθεί θα μπορούσαν να επανεπενδυθούν στην ανάπτυξη της εταιρείας. Μπορεί να υπάρχουν φορές που η έλλειψη κεφαλαίων αναγκάζει μια εταιρεία να στραφεί σε δάνεια πιστωτικών ιδρυμάτων ή στην πώληση μετοχών. Αυτό σημαίνει ότι η ίδρυση αθλητικών σωματείων ή οργανισμών μπορεί να απαιτεί μεγάλο χρηματικό ποσό, αφού οι απαιτούμενες εγκαταστάσεις είναι δαπανηρές.

Τα ακίνητα, τα κτίρια και άλλα υλικά περιουσιακά στοιχεία μιας εταιρείας αναφέρονται συλλογικά ως «μόνιμος εξοπλισμός». Οι φυσικοί πόροι βρίσκονται στο επίκεντρο της επένδυσης της εταιρείας. Πολλοί αθλητικοί οργανισμοί διαθέτουν στάδια, αθλητικές εγκαταστάσεις, προπονητικά κέντρα, γραφεία συλλόγων κ.λπ. Ένα σημαντικό ποσοστό αυτών των πόρων μπορεί να χρησιμοποιηθεί από μεγάλους αθλητικούς οργανισμούς, με αποτέλεσμα χαμηλότερο κόστος και ευκολότερη επέκταση. Είναι επίσης σημαντικό να έχει κανείς κατά νου ότι παράγοντες όπως η τοποθεσία, η προσβασιμότητα, η ποιότητα και η λειτουργικότητα μιας εγκατάστασης συνδέονται στενά με τους διαθέσιμους πόρους της (εύκολη πρόσβαση, ασφάλεια κ.λπ.).

Το χρηματικό ποσό που επενδύει μια εταιρεία για την εξαγορά της καθορίζει την τεχνολογία που μπορεί να διατεθεί στους υπαλλήλους της. Επιπλέον, η τεχνολογία είναι εξαιρετικά σημαντική καθώς σχετίζεται πολύ ουσιαστικά με τον οργανισμό, όπως διάφορα ηλεκτρονικά όργανα γυμναστικής, ηλεκτρονικές βάσεις δεδομένων πελατών, συστήματα διαχείρισης εισιτηρίων, ιστότοποι κ.λπ. Είναι πιθανό ένας αθλητικός

οργανισμός να αποτύχει εάν δεν είναι ενημερωμένος και δεν συμβαδίζει με τις τεχνολογικές εξελίξεις.

Το ανθρώπινο δυναμικό είναι το πιο σημαντικό μέρος της προσπάθειας ενός οργανισμού να επιτύχει τους στόχους του, καθώς αποτελούν μέρος του προϊόντος που παραδίδεται (Houlihan & Green, 2011).

Το μικρο-περιβάλλον περιλαμβάνει όλους τους παράγοντες που σχετίζονται ειδικά με τον οργανισμό. Κατά συνέπεια, είναι ζωτικής σημασίας να μπορούμε να προσδιορίσουμε τα δημογραφικά στοιχεία όσων παρακολουθούν αθλητικές εκδηλώσεις, ψωνίζουν σε κατάσταση αθλητικών ειδών ή συμμετέχουν σε γυμναστήριο. Οι πρώτες ύλες και οι υπηρεσίες ενός οργανισμού παρέχονται από προμηθευτές, οι οποίοι μπορεί να είναι φυσικά ή νομικά πρόσωπα. Η μακροζωία του οργανισμού εξαρτάται από διάφορους παράγοντες, συμπεριλαμβανομένης της ικανότητας ακριβούς υπολογισμού του μεγέθους της αγοράς, των οικονομικών δεικτών, του επιπέδου ανταγωνισμού και των εκτιμήσεων του κύκλου ζωής του προϊόντος (Houlihan & Green, 2011). Όσον αφορά την επιχειρηματική στρατηγική, μια ολοκληρωμένη αξιολόγηση των ανταγωνιστών της εταιρείας και των απειλών της αγοράς είναι απαραίτητη για τον καθορισμό του τρόπου με τον οποίο θα ανταποκριθεί η εταιρεία.

Όλοι οι αθλητικοί οργανισμοί, ιδιωτικοί, δημόσιοι ή δημοτικοί, κερδοσκοπικοί ή μη, πρέπει να γνωρίζουν τους πελάτες τους. Επιπλέον, πρέπει να εξεταστούν ιστορικά δεδομένα και οικονομικοί δείκτες προκειμένου να αναπτυχθούν προβλέψεις για την ανάπτυξη της αγοράς. Προκειμένου να οικοδομήσουν μακροπρόθεσμες σχέσεις με τους πελάτες και να συνεχίσουν να επιστρέφουν, οι επιχειρήσεις πρέπει να έχουν μια πλήρη κατανόηση των δημογραφικών στοιχείων και των αγοραστικών τους συνηθειών. Πελάτες είναι εκείνοι που αγοράζουν προϊόντα και υπηρεσίες από την εταιρεία. Αυτές περιλαμβάνουν εταιρείες που προσφέρουν υπηρεσίες εστίασης για ομάδες που οργανώνουν υπαίθριες δραστηριότητες και καντίνες-αναψυκτικά που λειτουργούν σε αθλητικές εγκαταστάσεις (Boyd & Shank, 2004).

Οι οικονομικοί, τεχνολογικοί, πολιτιστικοί, πολιτικοί και νομικοί παράγοντες, καθώς και η συνολική οικονομία (π.χ., ΑΕΠ, πληθωρισμός, ανεργία, επιτόκια και αύξηση μισθών) συνδέονται με αυτές τις μεταβλητές (Boyd & Shank, 2004). Κανείς δεν μπορεί να αρνηθεί τη θετική επίδραση της παγκοσμιοποίησης στην ανάπτυξη και επέκταση των διεθνών αθλητικών ομοσπονδιών και επιχειρήσεων, είτε σε πολιτικό, οικονομικό ή πολιτιστικό επίπεδο. Η ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το νομικό περιβάλλον, καθώς οι κανόνες μπορεί είτε να βοηθήσουν είτε να εμποδίσουν την ίδρυση επιχειρήσεων (Houlihan & Green, 2011). Στο σημερινό

περιβάλλον, η χρήση των υπολογιστών και οι ικανότητες των διευθυντών και των στελεχών για τη βελτίωση του σχεδιασμού, της κατασκευής και της διανομής υπηρεσιών και εμπορευμάτων είναι κρίσιμης σημασίας. Η ηλικία, το φύλο, η εθνικότητα και η κοινωνικοοικονομική κατάσταση είναι άλλοι παράγοντες που επηρεάζουν τους καταναλωτές και τους εργαζομένους του οργανισμού, οι οποίοι επηρεάζουν τη μακροπρόθεσμη επιτυχία της εταιρείας. Τελικά, οι αλλαγές στις διεθνείς συνδέσεις και συνεργασίες, οι πολυεθνικές επιχειρήσεις, καθώς και η ευρωπαϊκή νομοθεσία αποτελούν πλέον πραγματικότητα ως συνέπεια της παγκοσμιοποίησης. Αυτοί και άλλοι παράγοντες επηρεάζουν τις πωλήσεις και τη ζήτηση για μη απαραίτητες αθλητικές υπηρεσίες, οι οποίες έχουν σημαντικό αντίκτυπο στην οικονομία (Houlihan & Green, 2011).

Η προώθηση εμπορευμάτων είναι ένα αθλητικό προϊόν, που χρησιμοποιείται για την ανάπτυξη των επιχειρήσεων, και μπορεί να είναι από ένα Sports League, (δηλαδή ένα αθλητικό γεγονός) ή δραστηριότητες fitness, πετσέτες, μαξιλάρια και κουβέρτες με το λογότυπο της εταιρείας κλπ. Οι αθλητικές εγκαταστάσεις αποτελούν προϊόν του αθλητισμού, ενώ χρειάζονται, ταυτόχρονα, και για την παραγωγή του, όπως η κατασκευή ενός νέου γηπέδου, ο σχεδιασμός και η έρευνα αθλημάτων, η φροντίδα ενός γηπέδου γκολφ κλπ (Funk et al., 2016). Οι ψυχαγωγικές δραστηριότητες είναι προϊόντα αθλητισμού, που πωλούνται ως προϊόντα συμμετοχής, όπως ποδήλατο για το βουνό, πεζοπορία, κατασκήνωση, ιπασία, κωπηλασία, cross-country σκι, ιστιοπλοΐα, ορειβασία κλπ.

Η πλήρης διαχείριση και εμπορία επαγγελματικών υπηρεσιών αθλητικών προϊόντων που προσφέρονται σε διάφορες αγορές, περιλαμβάνει όλα τα παραπάνω στο σύνολο τους, όπως η διαχείριση ενός μεγάλου μαραθωνίου, η προώθηση και η διαχείριση ενός πακέτου αθλητικού τουρισμού, η διαχείριση και το marketing για έναν αθλητή κλπ (Funk et al., 2016).

Με βάση πρόσφατες έρευνες, ο ορισμός της βιομηχανίας του αθλητισμού είναι ο παρακάτω: Η αθλητική βιομηχανία είναι η αγορά, στην οποία τα προϊόντα που προσφέρονται στους αγοραστές της είναι ο αθλητισμός, το γυμναστήριο, οι δραστηριότητες αναψυχής αλλά και μπορεί και να σχετίζονται με δραστηριότητες αγαθών, υπηρεσιών, προσώπων, τόπων ή και ιδεών. Ο εξοπλισμός και τα είδη ένδυσης αθλητισμού είναι απαραίτητα ή επιθυμητά προκειμένου οι αγοραστές να συμμετάσχουν σε αθλήματα και αθλητικές δραστηριότητες, όπως ειδικές στολές αναλόγως το άθλημα, μαξιλάρια χόκεϊ στον πάγο, ένδυση bodybuilding, in-line skates, κράνη ποδηλάτου κλπ, και άρα, και αυτά, αποτελούν προϊόντα της επιχείρησης (Funk et al., 2016). Με τον όρο

αθλητική βιομηχανία, εννοούμε την αγορά, στην οποία προσφέρονται προϊόντα που έχουν σχέση με τον αθλητισμό, τη φυσική κατάσταση, την αναψυχή καθώς και τη μορφή αθλητικών δραστηριοτήτων, αγαθών, υπηρεσιών και ιδεών. Τα προϊόντα και οι επιχειρήσεις εστιάζουν στον αθλητισμό, στο fitness, στην αναψυχή ή ακόμα και στα προϊόντα αναψυχής. Μέσα στον όρο αθλητική βιομηχανία όμως εμπεριέχεται και ο όρος Αθλητικό Marketing ο οποίος αποτελείται από όλες εκείνες τις δραστηριότητες, τις σχεδιασμένες για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες και τις επιθυμίες του καταναλωτικού κοινού του αθλητισμού μέσω διαδικασιών ανταλλαγής. Υπάρχουν, ακόμη, και άλλα προϊόντα και εταιρείες, όπως η αθλητική τηλεόραση, οι αθλητικές ραδιοφωνικές εκπομπές, οι αθλητικές εταιρείες στο διαδίκτυο κλπ (Houlihan & Green, 2011).

Διοίκηση Ολικής Ποιότητας- TQM

Οι έννοιες της διαχείρισης ποιότητας και ολικής ποιότητας είναι σημαντικές έννοιες, που συζητούνται συχνά στον σημερινό κόσμο. Λόγω της παγκοσμιοποίησης, οι συνθήκες ανταγωνισμού αυξάνονται μέρα με τη μέρα και στις σημερινές παγκόσμιες αγορές, αυτές οι ιδέες που αφορούν την ποιότητα, την ποιότητα της διαδικασίας και τη συνολική ποιότητα είναι σημαντικές τόσο για τη βιωσιμότητα, όσο και για την κερδοφορία κάθε οργανισμού. Η ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών είναι σημαντική, όχι μόνο για τους οργανισμούς που δραστηριοποιούνται στον τομέα της παραγωγής, αλλά και για όλους τους οργανισμούς ανεξάρτητα από τη διαφορά κλάδου.

Μέσα σε αυτό το πεδίο, οι οργανωτικές διαδικασίες πραγματοποιούνται σήμερα με πλήρη κατανόηση της ποιότητας. Ο κύριος στόχος της κατανόησης της συνολικής ποιότητας είναι να γίνουν όλες οι διαδικασίες που σχετίζονται με τον οργανισμό, τόσο η εσωτερική όσο και η εξωτερική ικανοποίηση των πελατών, αποτελεσματικές, αποδοτικές και βιώσιμες προς τους στόχους του οργανισμού και με στόχο τη συνεχή βελτίωση αυτής της διαδικασίας (Θεοδωράκης, 2021).

Με άλλα λόγια, η κατανόηση ολικής ποιότητας είναι μία στρατηγική διαχείρισης για τους σημερινούς οργανισμούς, και η πιο βασική προσδοκία σε αυτή τη διαδικασία είναι η παραγωγή ποιοτικών προϊόντων, υπηρεσιών και διαδικασιών, που στοχεύουν σε καθορισμένους οργανωτικούς στόχους με τρόπο, που να ικανοποιεί τις απαιτήσεις και τις ανάγκες των πελατών στο μέγιστο επίπεδο. Η κύρια εστίαση είναι σε αυτή τη διαδικασία. Δεν είναι μόνο οι πελάτες του οργανισμού, που είναι πελάτες των προϊόντων και των υπηρεσιών, αλλά και οι εργαζόμενοι που εκπονούν διαδικασίες για να παραγάγουν και να προωθήσουν αυτά τα προϊόντα, υπηρεσίες και διαδικασίες μαζί

με τους πελάτες (Κριεμάδης, 2005). Οι αθλητικοί σύλλογοι και οργανισμοί είναι από τους σημαντικότερους φορείς στον τομέα του αθλητισμού. Τα επίπεδα ποιότητας των εκροών που παράγονται από τους αθλητικούς συλλόγους θα αυξηθούν παράλληλα με την ικανοποιητική ολοκλήρωση των δραστηριοτήτων, που πραγματοποιούνται από τους ενδιαφερόμενους αθλητικούς συλλόγους που παράγουν την αθλητική υπηρεσία. Η έννοια της ποιότητας και των συστημάτων ποιότητας σε αθλητικούς συλλόγους εξετάζεται συστηματικά, συμπεριλαμβανομένης της παρακολούθησης των αθλητικών υπηρεσιών, του εντοπισμού προβλημάτων που σχετίζονται με τις διαδικασίες, και της βελτίωσης της ποιότητας και των διαδικασιών ανατροφοδότησης σχετικά με όλες τις διαδικασίες που πραγματοποιούνται σε αθλητικό σωματείο. Η αποτελεσματική εφαρμογή πρακτικών διαχείρισης ολικής ποιότητας, όπως διαδικασίες εκπαίδευσης, δραστηριότητες υποδομής, διαδικασίες ομαδικής εργασίας - θα προσφέρει αξία στους αθλητικούς συλλόγους (Κριεμάδης, 2005). Έτσι, γίνεται αντιληπτό, ότι η επιτυχία ενός αθλητικού οργανισμού, σύμφωνα με τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, εξαρτάται από όλα τα επί μέρους μέλη του οργανισμού.

Το TQM περιλαμβάνει τα τμήματα του οργανισμού, όλα μαζί σε μια κοινή στρατηγική ανάπτυξης. Το TQM στην πραγματικότητα αντιπροσωπεύει μια εξελιγμένη φιλοσοφία διαχείρισης, μία σύγχρονη και νέα αντίληψη στη διαχείριση, που προωθείται λόγω της βιομηχανικής και τεχνολογικής ανάπτυξης στον κόσμο και δεν περιορίζεται σε μια συγκεκριμένη προσέγγιση στην εκτέλεση της δουλειάς, είναι μια συνεχής κατάσταση βελτίωσης που περιλαμβάνει τη συμμετοχή όλων στον οργανισμό και αντιπροσωπεύουν τη συνεχή αναζήτηση των καλύτερων τρόπων για τη βελτίωση του οργανισμού και την επίτευξη της τελειότητας στην απόκτηση της ποιότητας των αποτελεσμάτων (Θεοδωράκης, 2021).

Στη βιβλιογραφική έρευνα φαίνεται ότι κάθε ερευνητής έχει μια ιδιαίτερη άποψη για τη Διαχείριση Ολικής Ποιότητας. Παρόλο που δεν υπάρχει ένας τυπικός ορισμός για το TQM, μπορούμε να ανιχνεύσουμε πέντε κύριες βάσεις που μοιράζονται οι περισσότεροι ερευνητές σχετικά με την έννοια της Ολικής Ποιότητας, όπως αναφέρεται παρακάτω (Κριεμάδης & Κωνσταντόπουλος, 2015): (1) δημιουργία ενός ποιοτικού έργου από την αρχή, (2) εστίαση στην ικανοποίηση του πελάτη, (3) μια ξεκάθαρη στρατηγική για βελτίωση, (4) συνεχής βελτίωση από όλους τους εργαζόμενους στον οργανισμό, και (5) ενθάρρυνση της αρχής του αμοιβαίου σεβασμού και του ομαδικού πνεύματος εντός του οργανισμού.

Προκειμένου να επιτευχθεί η αποτελεσματικότητα και η συνολική ποιότητα στην παραγωγή και τις υπηρεσίες, το TQM πρέπει να υποστηρίζεται από όλα τα

επίπεδα του οργανισμού χωρίς εξαίρεση. Έτσι είναι σημαντικό να είναι γνωστοί οι εμπλεκόμενοι παράγοντες για την επιτυχία (Houlihan & Green, 2011).

Προσδιορισμός των εμπλεκόμενων παραγόντων στην επιτυχία-Κατανόηση της ταυτότητας του οργανισμού

Για τους ειδικούς του management, πρωταρχικής σημασίας για κάθε οργανισμό είναι η ταυτότητα, η εικόνα και τα μηνύματα, που προωθεί και εκφράζει ο ίδιος ο οργανισμός και οι δράσεις του. Εκτός όμως από την εικόνα, η έκθεση του οργανισμού στο ευρύ κοινό θα πρέπει να γίνεται με τρόπο που να εκφράζει με σαφήνεια τον τρόπο, με τον οποίο η φιλοσοφία και οι στρατηγικές του ενσωματώνονται στην εικόνα αυτή (Epstein & Jermakowicz, 2010). Επομένως, εκτός από την απαίτηση κατανόησης των σκοπών του οργανισμού, οι διαχειριστές αθλητικών εκδηλώσεων θα πρέπει να είναι σε θέση να προσαρμόζουν τις καταστάσεις, ώστε να αξιοποιούν καλύτερα τις σχετικές πληροφορίες, που είναι διαθέσιμες ανά πάσα στιγμή. Η διαθεσιμότητα σχετικών πληροφοριών είναι πιθανό να μειώσει τις πολλές αβεβαιότητες, που περιβάλλουν συγκεκριμένες καταστάσεις και γεγονότα, και να διαμορφώσει μια κατεύθυνση, προς την οποία θα πρέπει να στραφεί ο διαχειριστής αθλητικών οργανισμών. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η διοργάνωση των Ολυμπιακών Αγώνων του 2020 στο Τόκιο της Ιαπωνίας. Αμέσως μετά την εμφάνιση της πανδημίας του κορονοϊού, άρχισαν να εκφράζονται οι πρώτες ανησυχίες σχετικά με τη σκοπιμότητα αναβολής των Αγώνων για κάποιο χρονικό διάστημα (Epstein & Jermakowicz, 2010). Τόσο επειδή οι αρχικές εκτιμήσεις υποτιμούσαν τις επιπτώσεις της εξάπλωσης του κορονοϊού, όσο και επειδή η απόφαση αναβολής θα αποδυνάμωνε την εικόνα της δύναμης του Ολυμπιακού ιδεώδους, σε συνδυασμό με προβλέψεις για οικονομικές απώλειες, ανάγκασαν τη ΔΟΕ να μην αποφασίσει υπέρ της αναβολής. Όταν όμως το μέγεθος της πανδημίας έγινε πραγματικά αντιληπτό και όταν οι πιέσεις από τις αθλητικές ομοσπονδίες πολλών χωρών άρχισαν να εντείνονται, η ΔΟΕ αποφάσισε να αναβάλει τους αγώνες για ένα χρόνο (Epstein & Jermakowicz, 2010).

Κατανόηση των προσδοκιών των εμπλεκόμενων

Είναι σκόπιμο, όσοι αθλητικοί οργανισμοί διοργανώνουν συγκεκριμένους τύπους αθλητικών εκδηλώσεων, να δίνουν προσοχή στις προσδοκίες των συμμετεχόντων, για τις εθνικές αλλά και για τις τοπικές εκδηλώσεις, και στους διάφορους παράγοντες, που θα μπορούσαν να τις επηρεάσουν. Με τον όρο "προσδοκίες" εννοούμε, την ποιότητα της εκδήλωσης, αλλά και του προϊόντος, που

παρέχει ο αθλητικός οργανισμός, όσο και την ποιότητα της ίδιας της εκδήλωσης και τις υπηρεσίες που προσφέρει ο οργανισμός, καθώς και τις αντιλήψεις, που έχει ο καθένας από τους συμμετέχοντες (Παπαδημητρίου, 2020).

Από πλευράς διαχείρισης, οι συμμετέχοντες σε δράσεις των αθλητικών οργανισμών πρέπει να εξοικειωθούν με το μοντέλο του "συμβιβασμού" στην ποιότητα της ψυχαγωγίας και των υπηρεσιών που προσφέρονται και, ειδικότερα, να συνειδητοποιήσουν, ότι οι προσδοκίες των συμμετεχόντων αποτελούν βασικό στοιχείο της ικανοποίησής τους. Προκειμένου να είναι σε θέση να προβούν σε αποτελεσματική αξιολόγηση των προσδοκιών των συμμετεχόντων, οι διαχειριστές αθλητικών οργανισμών θα πρέπει να έχουν την ικανότητα να χρησιμοποιούν διάφορες μεταβλητές. Για παράδειγμα, η αξιολόγηση των δεξιοτήτων των συμμετεχόντων κατά την εξυπηρέτηση, πρέπει να ικανοποιεί δύο σκοπούς (Παπαδημητρίου, 2020). Οι διαχειριστές αθλητικών οργανισμών θα πρέπει: (α) να αντιστοιχίζουν σαφώς τις δραστηριότητες των οργανώσεων με τους κατάλληλους χορηγούς και (β) να εξασφαλίσουν συγκεκριμένα οφέλη για τους χορηγούς (Epstein & Jermakowicz, 2010).

Σωστός οικονομικός προγραμματισμός και προϋπολογισμός

Κατά τη διοργάνωση επιτυχημένων αθλητικών οργανισμών και επιχειρήσεων, οι διαχειριστές πρέπει να διερευνήσουν όλους τους πιθανούς τομείς εισροών και εκροών, για να λάβουν υπόψη τους τη συμβολή στο τελικό αποτέλεσμα όλων των κατηγοριών, όπως η διοίκηση, το μάρκετινγκ και οι χορηγίες, η διεξαγωγή των αθλητικών εκδηλώσεων, η διαχείριση των δραστηριοτήτων του οργανισμού, των κοινωνικών εκδηλώσεων και του μάρκετινγκ αθλητικών ειδών (Βλάσσης, 2015). Ο μάνατζερ που προετοιμάζει ένα αθλητικό γεγονός καλείται να λάβει υπόψη του, μεταξύ άλλων, έσοδα από δραστηριότητες, που βρίσκονται κοντά ή ακόμη και εντελώς εκτός του πλαισίου του γεγονότος, όπως, έσοδα από τη στάθμευση, κατά την διάρκεια του αθλητικού γεγονότος, ή το μάρκετινγκ από την πώληση ηχογραφήσεων ή βίντεο (Epstein & Jermakowicz, 2010).

Ωστόσο, πολλές φορές επικρατούν τελικά διαφορετικά κριτήρια και έτσι πολλές αθλητικές εκδηλώσεις έχουν πραγματοποιηθεί ακόμη και όταν προσεκτικές μελέτες έχουν προβλέψει, ότι η διεξαγωγή τους θα οδηγούσε σε οικονομική καταστροφή. Για να πραγματοποιηθεί αυτό, οι περισσότεροι διαχειριστές αθλητικών οργανισμών δημιουργούν ανεπαρκείς ή μηδενικούς προϋπολογισμούς, κάτι που δεν πρέπει να συμβαίνει για να είναι επιτυχής η εκδήλωση. Σε τέτοιες περιπτώσεις, οι περισσότεροι διαχειριστές αθλητικών οργανισμών και επιχειρήσεων προωθούν τους

κακοφτιαγμένους και μη ρεαλιστικούς προϋπολογισμούς τους (Θάνου & Παπαθανασίου, 2021).

Η οικονομική πτυχή των αθλητικών οργανισμών αγνοήθηκε, κυρίως επειδή οι διοργανώτριες ομάδες υποθέτουν ότι οι οργανώσεις θα είναι σε θέση να στηρίζουν τον εαυτό τους οικονομικά, ιδίως από τις εκδηλώσεις με εισιτήριο. Για τους διαχειριστές αθλητικών οργανώσεων, αυτό δεν θα έπρεπε να ισχύει για επιτυχημένες εκδηλώσεις (Πανόπουλος, 2007). Κατά την αξιολόγηση των πηγών εσόδων, που σχετίζονται με ένα συγκεκριμένο η ελκυστικότητα ενός συγκεκριμένου αθλητικού γεγονότος, οι διαχειριστές του θα πρέπει να αξιολογούν την ελκυστικότητα της διοργανώτριας πόλης σε σχέση με την εταιρική χορηγία που έχουν εξασφαλίσει, καθώς αυτή αποτελεί βασική πηγή εσόδων μαζί με το τηλεοπτικό πακέτο για τη μετάδοση του αθλητικού γεγονότος. Ένα καλό παράδειγμα του τρόπου με τον οποίο οι διαχειριστές εκδηλώσεων όπου "αξιοποίησαν" με επιτυχία αυτόν τον παράγοντα είναι η διοργάνωση των Ολυμπιακών Αγώνων του 1996. Οι διαχειριστές των Αγώνων (ΔΟΕ), στην προσπάθειά τους να διοργανώσουν ένα επιτυχημένο μεγαθήριο, επέλεξαν την πόλη της Ατλάντα, την έδρα της Coca Cola, ως πόλη διεξαγωγής. Ως αποτέλεσμα της στρατηγικής της τοποθεσίας, η διοργάνωση κατάφερε να προσελκύσει την εταιρική χορηγία της Coca Cola καθώς η πολυεθνική εταιρεία βρήκε την ευκαιρία να προωθήσει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της στο παγκόσμιο κοινό της εκδήλωσης και ειδικότερα στις αναπτυσσόμενες χώρες της Αφρικής και στις πρώην σοσιαλιστικές χώρες, όπου η Coca Cola συμβόλιζε μέχρι τότε τον απαγορευμένο αντίπαλο χώρο (Θάνου & Παπαθανασίου, 2021).

Στις περισσότερες περιπτώσεις, οι οικονομικές πτυχές αποδεικνύονται πολύπλοκες για πολλούς διαχειριστές αθλητικών οργανισμών, καθώς απαιτούν τη διαχείριση πολλαπλών δραστηριοτήτων σε μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα. Για να είναι κανείς επιτυχημένος σε αυτόν τον ρόλο, είναι απαραίτητες τόσο οι γνώσεις, όσο και η εμπειρία τόσο σε χρόνο όσο και σε περιεχόμενο (Woods, 2007).

Σε τέτοιες περιπτώσεις, η κατάρτιση των διαχειριστών αθλητικών οργανισμών πρέπει να είναι πολύπλευρη, και να επεκτείνεται σε τομείς που εμπίπτουν στο πεδίο της διαχείρισης εκδηλώσεων, όπως ηθικά ζητήματα, μάρκετινγκ, διαχείριση εγκαταστάσεων, χορηγίες και δίκαιο. Η ανάγκη για ολοκληρωμένη κατάρτιση είναι σημαντική, δεδομένου, ότι οι πιέσεις που δημιουργούνται, σε μεγάλες αθλητικές διοργανώσεις, από τις προσδοκίες του παγκόσμιου κοινού και των μέσων μαζικής ενημέρωσης είναι τεράστιες και, ως εκ τούτου, είναι ζωτικής σημασίας να υπάρχουν κατάλληλα σχέδια έκτακτης ανάγκης, που μπορούν να αντιμετωπίσουν τις οικονομικές πτυχές των διοργανώσεων. Μια ακόμη πτυχή της επιτυχίας ενός αθλητικού μάνατζερ

είναι η ικανότητα να έχει μια μακροπρόθεσμη άποψη, τόσο για την ανάπτυξη ταλέντων, όσο και για τις αξιολογήσεις του ύψους και της κατανομής των εσόδων ενός οργανισμού, καθώς οι ευκαιρίες εσόδων ενός οργανισμού ξεκινούν πριν από την έναρξη των δραστηριοτήτων του, και εκτείνονται πέραν του τέλους των δραστηριοτήτων αυτών (Humphreys & Howard, 2008).

Η ανάπτυξη μιας αποτελεσματικής υποδομής

Οι δράσεις στον τομέα των υποδομών έχουν αποδειχθεί οι καλύτεροι παράγοντες, που συμβάλλουν στην επιτυχία όλων των αθλητικών οργανισμών (Θάνου & Παπαθανασίου, 2021). Με τον όρο "υποδομή" εννοούμε, όχι μόνο τα απαραίτητα υλικά και τον τεχνικό εξοπλισμό, αλλά και το νομοθετικό και κανονιστικό πλαίσιο. Πλαίσιο, που πρέπει να υπάρχει για την ομαλή δράση ενός αθλητικού οργανισμού. Μια ιδιαιτερότητα του αθλητισμού είναι, ότι συμβάλλει όχι μόνο στην ικανοποίηση των ατομικών αναγκών, όπως η καλύτερη προσωπική φυσική κατάσταση, η διασκέδαση και η απόλαυση του αθλήματος και η ευεξία, αλλά δημιουργεί και εξωτερικές επιδράσεις, όπως η κοινωνική ένταξη και κοινωνικοποίηση, το αίσθημα της ισότητας και η προστασία της δημόσιας ηρεμίας (Heinemann et al., 2005). Επομένως, η επιτυχής διαχείριση αθλητικών οργανισμών δεν είναι μόνο ιδιωτική υπόθεση, αλλά απαιτεί και τη συμμετοχή του κράτους, καθώς είναι προς το συμφέρον των κυβερνήσεων να ενθαρρύνουν τη συμμετοχή στον αθλητισμό. Σε πολλές χώρες (π.χ., Αγγλία, Σκωτία και Ολλανδία), ανεξάρτητα από τη συμμετοχή της ιδιωτικής πρωτοβουλίας, οι κυβερνήσεις έχουν δημιουργήσει μια επαρκή αθλητική υποδομή, που είναι σημαντική για την ενίσχυση της αθλητικής συμμετοχής, καθώς πολλά αθλήματα δεν μπορούν να γίνουν χωρίς επαρκείς αθλητικές εγκαταστάσεις (Θάνου & Παπαθανασίου, 2021). Ωστόσο, το τι συνιστά επαρκή αθλητική υποδομή διαφέρει από άθλημα σε άθλημα. Διαφορετικά αθλήματα έχουν διαφορετικές απαιτήσεις για το ποιες είναι οι συγκεκριμένες εγκαταστάσεις. Ως εκ τούτου, η διαθεσιμότητα των εγκαταστάσεων επηρεάζει κάθε άθλημα, και συνεπώς την επιτυχία του κάθε οργανισμού και των δραστηριοτήτων που λαμβάνουν χώρα.

Είναι σημαντικό για τους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής να γνωρίζουν ποιες υποδομές είναι απαραίτητες για κάθε άθλημα, προκειμένου να είναι επιτυχείς οι εκδηλώσεις που πραγματοποιούνται από τους οργανισμούς. Ο όρος περιλαμβάνει προφανώς το απαραίτητο νομοθετικό και κανονιστικό πλαίσιο για το άθλημα, που θα εξασφαλίσει την ομαλή διεξαγωγή των εκδηλώσεων και την αύξηση της συμμετοχής σε αυτές (Jarvic, 2006). Καθώς είναι πολύ εύκολο να ξεφύγει κανείς, στην αναζήτηση της

αποτελεσματικότητας στη δημιουργία των απαραίτητων υποδομών απαιτούνται οι ικανότητες ενός ικανού μάνατζερ (O'Toole, 2011).

Συνθήματα όπως αυτό που ακούστηκε, και εφαρμόστηκε, κατά τη διάρκεια της δικτατορίας "κάθε πόλη και στάδιο, κάθε χωριό και γυμναστήριο" εξυπηρετούν άλλους σκοπούς και απομακρύνουν τους ιθύνοντές της από τον ορθολογικό τους στόχο. Ωστόσο, είναι αρκετά συχνό φαινόμενο να γίνονται λανθασμένες επιλογές, ακόμη και αν υπάρχουν αγνά κίνητρα, και να γίνονται επενδύσεις σε υποδομές χωρίς να υπάρχουν οι απαραίτητες προϋποθέσεις. Σε τέτοιες περιπτώσεις, η υλοποίηση μιας νέας ή αναβαθμισμένης υποδομής δεν εγγυάται από μόνη της την επιτυχημένη διαχείριση αθλητικών οργανισμών ή την ανάπτυξη του αθλήματος, εάν δεν υπάρχει μια στρατηγική μακροπρόθεσμης ανάπτυξης, που να συμβάλει στην ανάπτυξη του αθλήματος, και στη δημιουργία, αυτού που μπορεί να περιγραφεί ως "hotspots of flourishing" (O'Toole, 2011).

Για την κατανόηση των διαχωρισμών που υπάρχουν παρατίθενται τρία παραδείγματα παρακάτω. Οι Κλήβελαντ Καβαλίερς είναι ένας αθλητικός οργανισμός, που τα τελευταία χρόνια πρωταγωνιστεί στο επαγγελματικό μπάσκετ. Αποφασίστηκε λοιπόν να αναβαθμιστεί το γήπεδο καλαθοσφαίρισης Quick en Loans Arena, που χρησιμοποιούσαν, προκειμένου να αυξηθεί η χωρητικότητά του. Η Arena παραδόθηκε πίσω στην ομάδα, χωρίς να παρουσιάσει την αναμενόμενη αύξηση του αριθμού των θεατών, που παρακολουθούν τους αγώνες της ομάδας τους, με αποτέλεσμα να μην δικαιολογείται η επένδυση των 149 εκατομμυρίων δολαρίων που έγινε. Αντ' αυτού, η μετεγκατάσταση της Άρσεναλ στο νέο της γήπεδο, το Emirates Stadium, ολοκληρώθηκε το 2006 με κόστος 390 εκατ. στερλίνες, μεγάλο μέρος του οποίου (περίπου 150 εκατ. στερλίνες) επωμίστηκε ο χορηγός της ομάδας, η Emirates, με αντάλλαγμα το όνομα του γηπέδου και την εμφάνιση της φανέλας της ομάδας. Με ονομαστική χωρητικότητα σταδίου 60704 θεατών, ο μέσος αριθμός θεατών για την Πρέμιερ Λιγκ την πρώτη σεζόν, 2006-07, ήταν 59.837, ενώ την περίοδο 2016-17, ο μέσος αριθμός θεατών για το πρωτάθλημα ήταν 59.957 (Parent & Smith-Swan, 2013).

Είναι χρήσιμο να σημειωθεί, ότι εδώ και πολλά χρόνια η χωρητικότητα των γηπέδων όπου διεξάγονται μεγάλες διοργανώσεις τένις δεν έχει αλλάξει, παρά το γεγονός ότι στην προκειμένη περίπτωση εξασφαλίστηκε αύξηση του αριθμού των θεατών (O'Toole, 2011). Έτσι, η χωρητικότητα του Roland Garros και του Wimbledon παραμένει 15000 θεατές, καθώς οι διοργανωτές προσπάθησαν να διατηρήσουν την εικόνα της διοργάνωσης ενόψει της αύξησης των οικονομικών οφελών. Το συμπέρασμα από τις παραπάνω εκθέσεις είναι, ότι είναι σημαντικό οι διαχειριστές

αθλητικών γεγονότων να αποφεύγουν την τυχαία και αποσπασματική ανάπτυξη των υποδομών. Αντίθετα, θα πρέπει να ενθαρρύνουν την υιοθέτηση μιας μακροπρόθεσμης ανάπτυξης των υποδομών ώστε να λαμβάνονται υπόψη οι δυναμικές προτιμήσεις των θεατών. Η στρατηγική αυτή δεν διαφέρει από αυτό που στην κοινή πρακτική της διοίκησης επιχειρήσεων αναφέρεται επίσης ως destination branding (O' Toole, 2011).

Η Υιοθέτηση του TQM

Στις δράσεις ενός αθλητικού οργανισμού, όπως ένα πρωτάθλημα, οι σύλλογοι και οι ομάδες χρειάζονται ανταγωνισμό για να συνεχίσουν να υπάρχουν, προκειμένου να παραμείνουν ενεργές επιχειρήσεις. Για τον λόγο αυτό πρέπει να συνεργάζονται για να μοιράζονται τα έσοδα, να αξιοποιούν τα διαθέσιμα talέντα και να ρυθμίζουν τις δικές τους καταστάσεις για να μεγιστοποιήσουν το επίπεδο των αβεβαιότητας στην έκβαση των μεταξύ τους αγώνων, έτσι ώστε να διατηρείται η αγωνία και το ενδιαφέρον των φιλάθλων (Savić et. al., 2018). Κατά κάποιο τρόπο, η συμπεριφορά αυτή θα μπορούσε να ερμηνευθεί ως αντι-ανταγωνιστική, αλλά συνήθως οι κυβερνήσεις υποστηρίζουν τέτοιες ενέργειες λόγω των μοναδικών πτυχών του αθλήματος. Ένα αθλητικό γεγονός, όταν έχει τη μορφή παιχνιδιού ή διαγωνισμού, αποτελεί επίσης μεταβλητή ως προς την ποιότητά του. Τα αποτελέσματα του παιχνιδιού είναι γενικά αβέβαια. Μια ομάδα μπορεί να κυριαρχεί για μεγάλο χρονικό διάστημα, αλλά αν αυτό συμβαίνει πάντα θα μειώνεται η ελκυστικότητα του παιχνιδιού αναλόγως, και συνεπώς και του διαγωνισμού. Ένας από τους λόγους, για τους οποίους το ποδόσφαιρο είναι ενδιαφέρον είναι η αβεβαιότητα των συναντήσεων μεταξύ των δύο ομάδων, όπου μια ομάδα χαμηλότερης κατηγορίας μπορεί να νικήσει το φαβορί. Επίσης, η αντίληψη όσων παρακολουθούν ένα παιχνίδι μπορεί να είναι, ότι η ποιότητα έχει επίσης τελικά μειωθεί αν είναι η ομάδα τους αυτή που χάνει. Η μεταβλητή ποιότητα του αθλητικού οργανισμού καθιστά επομένως δύσκολη τη διασφάλιση της ποιότητάς του στην αγορά, σε σύγκριση με το μάρκετινγκ άλλων καταναλωτικών προϊόντων, όπως τα κινητά τηλέφωνα ή τα αυτοκίνητα (Savić et. al., 2018).

Ο αθλητισμός απολαμβάνει επίσης υψηλό βαθμό εμπιστοσύνης στο προϊόν ή το εμπορικό σήμα, καθώς οι οπαδοί μιας ομάδας ή όσοι παρακολουθούν μια εκδήλωση είναι απίθανο να αλλάξουν ομάδα ή να σταματήσουν να υποστηρίζουν τον οργανισμό εξαιτίας ενός κακού αποτελέσματος για την ομάδα ή εξαιτίας της κακής οργάνωσης μιας εκδήλωσης. Οι καταναλωτές αυτοκινήτων ή οικιακών προϊόντων έχουν στη διάθεσή τους μια τεράστια ποικιλία για να επιλέξουν, και μπορούν εύκολα να αλλάξουν μάρκες και σήματα προϊόντων για λόγους τιμής ή ποιότητας, ενώ οι αθλητικοί αγώνες

είναι δύσκολο να υποκατασταθούν. Ωστόσο, αυτό το χαρακτηριστικό είναι κάποτε αρνητικό, καθώς οι αθλητικοί οργανισμοί, που επιθυμούν να διευρύνουν το μερίδιο αγοράς τους δυσκολεύονται να προσελκύσουν νέους οπαδούς από άλλους συλλόγους ή επιχειρήσεις, σε σχέση με άλλους τομείς, λόγω της εξοικείωσης των τελευταίων με το άθλημα του ποδοσφαίρου με τις συνήθειες και τις παραδόσεις των αθλημάτων. Η εξάπλωση του ράγκμπι αποτελεί χαρακτηριστικό παράδειγμα, καθώς χώρες με μακρά αθλητική παράδοση, όπως η Ισπανία ή η Ιταλία, δεν το έχουν αποδεχθεί και παραμένει πρακτικά περιορισμένο σε 7 μόνο χώρες. Το ίδιο ισχύει και για το μπέιζμπολ στην Ευρώπη (Demir & Sertbaş, 2018).

Στο σημείο της υιοθέτησης της κατανόησης της ολικής ποιότητας στους αθλητικούς συλλόγους και οργανισμούς, είναι δυνατό να εντοπιστούν τα δυνατά σημεία των οργανισμών καθώς και να εντοπιστούν τα αδύνατα σημεία στη διαδικασία. Μέσω των συστημάτων διαχείρισης ποιότητας που πραγματοποιούνται σε αυτό το πλαίσιο του TQM, φαίνεται ότι υπάρχει ταυτόχρονη αύξηση της οργανωτικής κουλτούρας και της ενότητας της ομάδας στους αθλητικούς συλλόγους. Ορισμένα βήματα είναι δυνατό να ωφεληθούν το TQM στο πλαίσιο των αθλητικών οργανισμών, όπως παρακάτω (Demir & Sertbaş, 2018).

- Στρατηγικός σχεδιασμός: Προσδιορισμός της θεσμικής ταυτότητας του αθλητικού συλλόγου, σχέδια για στόχους, και διαδικασίες που σχετίζονται με τη χρηματοοικονομική διαχείριση. Επίσης το διοικητικό συμβούλιο και οι άλλες επιτροπές εργασίας πρέπει να καταστήσουν την κατανόηση της συνολικής ποιότητας βιώσιμη ως διαχειριστική στρατηγική.

- Επιτυχία: Υιοθέτηση της συνολικής κατανόησης ποιότητας, διασφάλιση εσωτερικής και εξωτερικής ικανοποίησης πελατών, και προσέγγιση συνεχούς βελτίωσης, που εξαπλώνεται σε όλες τις διαδικασίες, επιτυγχάνοντας επιτυχία με αθλητική και οικονομική έννοια.

- Δημιουργία του απαραίτητου περιβάλλοντος εμπιστοσύνης στους αθλητικούς συλλόγους για να καταστούν λειτουργικά τα συστήματα διαχείρισης ποιότητας.

- Υιοθέτηση της ομαδικής εργασίας από όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη της διαδικασίας. Σε αυτό το πλαίσιο, ένα από τα πιο σημαντικά καθήκοντα των διευθυντών είναι η ενίσχυση του ομαδικού εργασιακού περιβάλλοντος.

- Αποτελεσματική διαχείριση διαδικασιών για την αύξηση του κινήτρου των υπαλλήλων των αθλητικών σωματείων και τη δημιουργία εσωτερικής ικανοποίησης των πελατών, που είναι η πρωταρχική αναγκαιότητα των συστημάτων διαχείρισης ολικής ποιότητας.

Μια άλλη σημαντική πτυχή της διαχείρισης ολικής ποιότητας του αθλητισμού είναι ότι, μετά την καθιέρωση συστημάτων διαχείρισης ποιότητας, είναι συχνά απαραίτητο, τα συστήματα αυτά να αναπτύσσονται και να ελέγχονται συνεχώς, παράλληλα με τα πρότυπα διαχείρισης ποιότητας. Ο καθορισμός κοινών στόχων, το άνοιγμα στην καινοτομία, η υποστήριξη της ομαδικής εργασίας καθώς και ο καθορισμός προσέγγισης συνεχούς βελτίωσης είναι σημαντικοί παράγοντες.

ISO

Το ISO 9000:2000 αναφέρεται στο Διεθνές Πρότυπο Ποιότητας του Διεθνούς Οργανισμού Τυποποίησης, το οποίο εκδόθηκε το 2000 και περιγράφει αναλυτικά τις απαιτήσεις, που πρέπει να ικανοποιεί το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας ενός οργανισμού. Η εφαρμογή ενός Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας (ΣΔΠ) είναι μια βασική στρατηγική επιλογή για κάθε επιχείρηση και εξαρτάται από τις ανάγκες, τους στόχους και τη στρατηγική του οργανισμού, καθώς και από το μέγεθος και τη δομή του.

Για να λειτουργήσει αποτελεσματικά μια επιχείρηση, πρέπει να αναγνωριστούν και να διεκπεραιωθούν πολλές διασυνδεδεμένες εργασίες. Η επεξεργασία ορίζεται ως η μετάφραση των εισροών σε εκροές μέσω της χρήσης πόρων και της διαχείρισης. Στις σύγχρονες εταιρείες, αυτή η μέθοδος αναφέρεται ως «διαδικαστική προσέγγιση» (Κριεμάδης, 2005). Σύμφωνα με το ISO 9000:2000, το παγκόσμιο πρότυπο ποιότητας, ένα Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας (ΣΔΠ) πρέπει να δημιουργηθεί, να τεκμηριωθεί, να εφαρμοστεί, να διατηρηθεί και να βελτιώνεται συνεχώς (Κριεμάδης, 2005). Μάλιστα, σύμφωνα με τον Ελληνικό Οργανισμό Τυποποίησης (2001), ο οργανισμός πρέπει:

- Να εντοπίσει τις διεργασίες που χρειάζονται για το ΣΔΠ και την εφαρμογή τους σε όλη την έκταση του οργανισμού.
- Να προσδιορίσει τη σειρά και την αλληλεπίδραση των διεργασιών αυτών.
- Να καθορίσει κριτήρια και μεθόδους που χρειάζονται, ώστε να εξασφαλίσει, ότι, τόσο η λειτουργία, όσο και ο έλεγχος των διεργασιών αυτών είναι αποτελεσματικά.
- Να εξασφαλίσει τη διαθεσιμότητα των πόρων και των πληροφοριών που είναι απαραίτητα για την υποστήριξη, τη λειτουργία και την παρακολούθηση των διεργασιών αυτών.
- Να παρακολουθεί, να μετρά και να αναλύει τις διεργασίες αυτές.
- Να θέτει σε εφαρμογή δράσεις που είναι απαραίτητες για την επίτευξη προσχεδιασμένων αποτελεσμάτων, και για τη διαρκή βελτίωση των διεργασιών αυτών.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Στόχος της εργασίας ήταν να περιγραφούν και να εξεταστούν τα δύο σύγχρονα μοντέλα διοίκησης αθλητικών οργανισμών: Η διοίκηση ολικής ποιότητας και ο στρατηγικός σχεδιασμός. Οι συνέπειες της ύπαρξης των μοναδικών χαρακτηριστικών των αθλητικών οργανώσεων δημιουργούν την ανάγκη για τα στελέχη της αθλητικής διοίκησης να λειτουργούν με επιχειρηματικούς όρους, και να κατανοούν τη φύση της επιχείρησής τους, το επίπεδο της ζήτησης για το προϊόν και των υπηρεσιών (με οποιαδήποτε μορφή) και τον κατάλληλο χρόνο για την παροχή τους. Είναι επομένως σημαντικό να κατανοήσουν τις επιπτώσεις αυτών των χαρακτηριστικών στις προσεγγίσεις και τις στρατηγικές διαχείρισης που θα χρησιμοποιήσουν (Parent & Smith-Swan, 2013).

Η επιθυμία για αλλαγή είναι ένα ισχυρό κίνητρο, ειδικά όταν υπάρχει σε περίοδο κρίσης. Ουσιαστικά, όμως, μια προσπάθεια οργανωτικής αλλαγής χωρίς αντίστοιχη αλλαγή συμπεριφοράς και κουλτούρας δεν είναι παρά μια αποτυχημένη προσπάθεια. Χρειάζεται λοιπόν μια συνδυαστική και οργανωμένη προσπάθεια σε περισσότερα από ένα μέτωπα. Η διαχείριση της αλλαγής σημαίνει σχεδιασμός, εφαρμογή, έλεγχος και σταθεροποίηση των διαδικασιών αλλαγής τόσο σε συλλογικό, όσο και σε προσωπικό επίπεδο. Πριν από την έναρξη της διαδικασίας αλλαγής οι διαχειριστές του αθλητικού οργανισμού θα πρέπει να απαντήσουν στα ακόλουθα τρία ερωτήματα:

- ✓ Ποιες είναι οι προϋποθέσεις για να είναι επιτυχής η επιδιωκόμενη αλλαγή; Πώς μπορούν να εντοπιστούν;
- ✓ Πώς μπορούν να προσδιοριστούν τα λάθη, που μπορούν να γίνουν, και πώς μπορούν να αποφευχθούν ή τουλάχιστον να ελαχιστοποιηθούν;
- ✓ Ποια αναμένεται να είναι η πραγματική απόδειξη ότι η αλλαγή έχει επιτύχει;

Έρευνες έχουν δείξει, ότι οι λόγοι που συχνά διαμορφώνουν την ανάγκη για αλλαγή είναι τα οικονομικά ζητήματα (κρίση), η απώλεια υποστηρικτών ή προσωπικού, οι ασυνεπείς επιλογές, η έλλειψη ελέγχου κατά τη διάρκεια του παιχνιδιού και η έλλειψη ενδιαφέροντος για συμμετοχή από τα μέλη. Ωστόσο, αν και οι ενδείξεις αυτές υποδηλώνουν ότι απαιτείται οργανωτική αλλαγή, είναι πολύ πιθανό να προκλήθηκαν αρχικά από τη συμπεριφορά ή την κουλτούρα των διαχειριστών των αθλητικών εκδηλώσεων. Ακόμα και όταν απαιτείται να γίνουν σημαντικές αλλαγές, τα πραγματικά ζητήματα φαίνεται να μεγεθύνονται από την κακή οργανωτική νοοτροπία και τα συναφή ζητήματα συμπεριφοράς στα στελέχη της ηγεσίας των αθλητικών οργανισμών.

Ωστόσο, σε όλες τις περιπτώσεις ισχύει το ότι "δεν πρέπει ποτέ να αφήνουμε την καλή κρίση χωρίς να τη χρησιμοποιούμε για να αλλάξουμε μια κατάσταση". Η ανάγκη για οργανωτική αλλαγή είναι ένας από τους λίγους σταθερούς παράγοντες στη διαχείριση αθλητικών εκδηλώσεων.

Η ανάγκη αυτή απαιτεί, οι αθλητικοί οργανισμοί να λαμβάνουν διαφορετική διαχείριση, εστιάζοντας στο γεγονός, ότι οι διαχειριστές των αθλητικών οργανισμών πρέπει κάθε φορά να αναζητούν και να εντοπίζουν τις πρακτικές διαχείρισης, τις οργανωτικές διαδικασίες και τις υπηρεσίες που πρέπει να τροποποιηθούν, προκειμένου να ανταποκρίνονται αποτελεσματικά στις αλλαγές των διαφόρων παραγόντων του περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιούνται.

Οι κίνδυνοι που μπορεί να υπάρχουν είναι ένας σημαντικός παράγοντας για τους διαχειριστές των αθλητικών οργανώσεων και ως εκ τούτου δεν θα πρέπει να κινδυνεύουν να χάσουν τον έλεγχο μετά από ατομικές ή οικονομικές αποτυχίες λόγω της εμφάνισης ξαφνικών, απρόβλεπτων, ασυνήθιστων και σκόπιμων ατυχημάτων. Η περίπτωση της αναστολής πολλών μεγάλων αθλητικών εκδηλώσεων, με προεξάρχουσα τους Ολυμπιακούς Αγώνες του 2020 λόγω του COVID 19 αποτελεί ακραίο παράδειγμα των επιπτώσεων που έχει η εμφάνιση ορισμένων κινδύνων και πόσο απαιτητική είναι η αντιμετώπισή τους. Από μια άλλη οπτική γωνία, η διαχείριση κινδύνων μπορεί να θεωρηθεί ότι αναφέρεται στις προληπτικές προσπάθειες κάθε αθλητικής επιχείρησης για την πρόληψη ζημιών, όπως, για παράδειγμα, οικονομικές απώλειες λόγω δικαστικών διενέξεων, και/ή υλικές απώλειες, ή απώλειες, που προκύπτουν από την αντίδραση ορισμένων κοινωνικών ομάδων και από την απώλεια μεριδίου αγοράς.

Στη σημερινή εποχή, ο κίνδυνος τρομοκρατίας και οι περιπτώσεις απάτης στον κυβερνοχώρο είναι άμεσος κίνδυνος για τους αθλητικούς οργανισμούς, και όσοι ασχολούνται με τον αθλητισμό και τη διαχείριση αθλητικών οργανισμών και επιχειρήσεων πρέπει να είναι σε θέση να κατανοούν ανά πάσα στιγμή το ρίσκο. Ορισμένες χώρες έχουν ιδρύσει οργανισμούς για να βοηθήσουν τους διαχειριστές αθλητικών οργανισμών να ενεργήσουν για την προστασία των δραστηριοτήτων τους από τους πολλούς κινδύνους στους οποίους εκτίθενται (Masteralexis & Hums, 2008).

Η αθλητική διαχείριση είναι ο κλάδος της βιομηχανίας, του οποίου το κύριο προϊόν σχετίζεται με τις αθλητικές δραστηριότητες. Για να είναι αποτελεσματική η διαχείριση των αθλητικών εκδηλώσεων, απαιτεί, από όσους ασχολούνται με τη διαχείριση, ένα συνδυασμό δεξιοτήτων που σχετίζονται με το σχεδιασμό, την οργάνωση, τη διαχείριση τη διοίκηση, τη διεύθυνση, τον έλεγχο, τον προϋπολογισμό, την αριστεία και την αξιολόγηση στο πλαίσιο μιας υπάρχουσας κατάστασης. Στην

ουσία, η διαχείριση αθλητικών οργανισμών και επιχειρήσεων είναι η εφαρμογή πρακτικών διαχείρισης σε αθλητικά περιβάλλοντα. Ωστόσο, οι αθλητικοί μάνατζερ χρειάζονται εκτός από τις διοικητικές ικανότητες, την εμπειρία και την κατανόηση όπως κάθε μάνατζερ, να γνωρίζουν καλά τόσο τις ιδιαιτερότητες του συγκεκριμένου αθλητικού συστήματος όσο και την αξία του αθλητισμού για την κοινωνία.

Είναι απαραίτητο κάθε αθλητικός σύλλογος και οργανισμός, που στοχεύει να διατηρήσει τη βιωσιμότητά του εντός της αθλητικής οικογένειας, να συμπεριλαμβάνει τη κατανόηση της βελτίωσης εντός του συλλόγου σε μία συνέχεια στο χρόνο αλλά και την κατανόηση της συνολικής ποιότητας του. Με βάση αυτό, τόσο οι εσωτερικοί πελάτες των αθλητικών σωματείων, δηλαδή οι εργαζόμενοι, θα είναι δυνατό να συνεισφέρουν στη μέγιστη αποτελεσματικότητα και διαδικασίες, όσο και οι απαιτήσεις, οι ανάγκες και οι προσδοκίες των ομάδων-στόχων των αθλητικών σωματείων που απευθύνονται στις μαζικές μάζες-στόχους στο μέγιστο επίπεδο. Το κύριο επιχείρημα σε αυτό το πλαίσιο είναι η ανάγκη των αθλητικών σωματείων να εφαρμόσουν συστήματα TQM ή στρατηγικού σχεδιασμού. Είναι απαραίτητο τα άτομα που έχουν αναλάβει την διοίκηση ενός οργανισμού να αποσκοπούν την επιτυχή εφαρμογή των συστημάτων διαχείρισης ποιότητας, κάτι που προϋποθέτει σημαντική προσπάθεια εκ μέρους τους, και να καθιερώσουν τις οργανωτικές διαδικασίες για την εξυπηρέτηση της προσέγγισης ποιότητας. Στο πλαίσιο αυτό, οι θετικές αντιλήψεις των διευθυντών των αθλητικών οργανισμών για τα συστήματα διαχείρισης ποιότητας ή για άλλα καινοτόμα μέσα όπως ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι αλληλένδετες με την αποτελεσματική και αποδοτική βιωσιμότητα των αθλητικών οργανισμών.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Anyieni, A. G., Bcom, M., & Campus, N. (2013). Effect of strategic planning on the performance of small and medium enterprises in Kenya: A summary review of the literature. *The International Journal of Professional Management (IJPM)*, 8(6), 1-10.
- Bennett, J., & Baird, A. (2001). *NEC and partnering: The guide to building winning teams*. Thomas Telford.
- Boyd, T. C., & Shank, M. D. (2004). Athletes as product endorsers: the effect of gender and product relatedness. *Sport Marketing Quarterly*, 13(2), 82-93.
- Demir, A., & Sertbaş, K. (2018). Total quality management applications in sports and an application on Kocaeli amateur sports club federation sports clubs. In *SHS Web of Conferences* (Vol. 48, p. 01018). EDP Sciences.
- Epstein, B. J., & Jermakowicz, E. K. (2010). *WILEY Interpretation and Application of International Financial Reporting Standards 2010*. John Wiley & Sons.
- Fletcher, D., & Wagstaff, C. R. D. (2009). Organizational psychology in elite sport: Its emergence, application and future. *Psychology of Sport and Exercise*, 10(4), 427–434. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2009.03.009>
- Funk, D., Alexandris, K., & McDonald, H. (2016). *Sport consumer behaviour: Marketing strategies*. Routledge.
- Goedhart, M., & Koller, T. (2020). The value of value creation. *McKinsey Quarterly*, 16.
- Heinemann, R. J. B., Fagundes, P. D. L., Pinto, E. A., Penteado, M. D. V., & Lanfer-Marquez, U. M. (2005). Comparative study of nutrient composition of commercial brown, parboiled and milled rice from Brazil. *Journal of Food Composition and Analysis*, 18(4), 287-296.
- Hinings, C. R., & Greenwood, R. (2002). ASQ forum: disconnects and consequences in organization theory?. *Administrative Science Quarterly*, 47(3), 411-421.
- Houlihan, B., & Green, M. (2011). (2011). Sport Development and social Capital. In Houlihan, B., & Green, M. (ed.) *Routledge handbook of sports development* (Vol. 2, pp. 379-383). London: Routledge.
- Humphreys, B. R., & Howard, D. R. (2008). *Business of sports, The: Volume 1, Perspectives on the sports industry*. ABC-CLIO.
- Jarvie, G. (2006). Sport, Social Change and the Public Intellectual. *International Review for the Sociology of Sport*, 42(4), 411–424. <https://doi.org/10.1177/1012690208089834>
- Masteralexis, L.P. & Hums, M. A. (2008). *Principles and practice of sport management*. Ontario: Jones & Bartlett Learning.

- O'Toole, G. A. (2011). Microtiter dish biofilm formation assay. *JoVE (Journal of Visualized Experiments)*, (47), e2437.
- Parent, M., & Smith-Swan, S. (2013). *Managing major sports events: Theory and practice*. Routledge.
- Savić, Z., Ranđelović, N., Stojanović, N., Stanković, V., & Šiljak, V. (2018). The sports industry and achieving top sports results. *Facta Universitatis, Series: Physical Education and Sport*, 15(3), 513-522.
- Sherer, P. D., & Lee, K. (2002). Institutional change in large law firms: A resource dependency and institutional perspective. *Academy of Management Journal*, 45(1), 102-119.
- Woods, M. (2007). Engaging the global countryside: globalization, hybridity and the reconstitution of rural place. *Progress in Human Geography*, 31(4), 485-507.
- Αλεξόπουλος, Π., & Κριεμάδης, Α. (2009). *Στρατηγική Διοίκηση του Ποδοσφαίρου- FIFA, UEFA*. Αθήνα: Εκδόσεις ΙΩΝ
- Βλάσσης, Μ. (2015). *Τα οικονομικά του επαγγελματικού αθλητισμού*. Κάλλιπος
- Θάνου, Φ. & Παπαθανασίου, Β. (2021). *Οι επιπτώσεις της πανδημίας του covid-19, στο χώρο του αθλητισμού*. Μελέτες περιπτώσεων. Πανεπιστήμιο Πατρών.
- Θεοδωράκης, Ν. (2021). Οργάνωση Προγραμμάτων Αναψυχής I: Στρατηγικό Μάνατζμεντ Αθλητικών Οργανισμών. Τ.Ε.Φ.Α.Α. Σερρών: <https://opencourses.auth.gr/modules/document/file.php/>
- Κριεμάδης, Α. (2005). Η συμβολή της εφαρμογής Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας στην αποτελεσματική οργάνωση και διοίκηση των δημοσίων οργανισμών. Μονογραφία
- Κριεμάδης, Α., & Κωνσταντόπουλος, Ν. (2015) *Στρατηγικός και επιχειρηματικός σχεδιασμός αθλητικών οργανισμών*. «ΠΙΕΓΑ- Οργάνωση και Διοίκηση Αθλητικών Οργανισμών και Μεγάλων Γεγονότων»
- Πανόπουλος, Δ. Ι. (2007). *Αθλητικό μάρκετινγκ & μάνατζμεντ* (Master'sthesis), Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης, Πανεπιστήμιο Πειραιώς.
- Παπαδημητρίου, Δ. (2020). *Αθλητική Διοίκηση-Διεθνής Αθλητική Βιομηχανία*. [Σημειώσεις Μαθήματος]