

**Αξιολόγηση της παγκόσμιας ομοσπονδίας kick boxing (World Association of  
kickboxing Organization – WAKO) βάσει των κριτηρίων του Διεθνούς Βραβείου  
Ποιότητας Malcolm Baldrige**

Λαπιώτης Φώτιος

**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: Αθανάσιος Κριεμάδης, Καθηγητής

---

2<sup>ο</sup> Μέλος: Ουρανία Βρόντου, Αναπληρώτρια Καθηγήτρια

---

3<sup>ο</sup> Μέλος: Ιωάννης Δουβής, 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: 12/02/2022

Ο Δηλών  
Λαπιώτης Φώτιος

**Copyright © Λαπιώτης 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

Λαπιώτης Φώτιος : Αξιολόγηση της παγκόσμιας ομοσπονδίας kick boxing (World Association of kickboxing Organization – WAKO) βάσει των κριτηρίων του Διεθνούς Βραβείου Ποιότητας Malcolm Baldrige.  
(Με την επίβλεψη του Αθανάσιου Κριεμάδη, Καθηγητή)

Οι πολεμικές τέχνες στο χώρο του αθλητισμού και ειδικότερα το kick boxing αποτελούν μια ολοένα διαρκώς αυξανόμενη ενασχόληση για μεγάλο μέρος του παγκόσμιου πληθυσμού. Μάλιστα, στις 20 Ιουλίου 2021, η 138<sup>η</sup> Σύνοδος της Διεθνούς Ολυμπιακής Επιτροπής αποφάσισε στο Τόκιο, όπου διεξήχθησαν οι Ολυμπιακοί Αγώνες, την επίσημη ένταξη του αθλήματος του kickboxing στα Ολυμπιακά αθλήματα μέσω της ομοσπονδίας της WAKO. Ο σκοπός της παρούσας εργασίας έγκειται στην αποτύπωση των κριτηρίων του Διεθνούς Βραβείου Ποιότητας Malcolm Baldrige National όσον αφορά την παγκόσμια ομοσπονδία kick boxing (World Association of kickboxing Organization – WAKO). Εξετάζονται και αναλύονται όλα εκείνα τα στοιχεία που απαιτούνται προκειμένου να διερευνηθεί αν η παγκόσμια ομοσπονδία kick boxing πληροί τα κριτήρια για την κατάκτηση του ανωτέρω Διεθνούς Βραβείου Ποιότητας. Αναλύεται διεξοδικά το προφίλ της ομοσπονδίας, όπου είναι το πλαίσιο μέσα στο οποίο αναπτύσσεται και λειτουργεί ο οργανισμός, καθώς επίσης και το λειτουργικό της σύστημα, το οποίο αποτελείται από τα κριτήρια της ηγεσίας, το στρατηγικό σχεδιασμό, τη διαχείριση των πελατών, τη μέτρηση, ανάλυση και διαχείριση της γνώσης, την εστίαση στο ανθρώπινο δυναμικό, την επικέντρωση των λειτουργιών, (τα οποία αποτελούν Διαδικασίες), και τέλος τη Μέτρηση αποτελεσμάτων απόδοσης της ομοσπονδίας.

*Λέξεις κλειδιά: Ποιότητα, Επιχειρηματική αριστεία, Βραβείο Baldrige, Παγκόσμια Ομοσπονδία kick boxing*

## **ABSTRACT**

Lapiotis Fotios: Presentation of the Baldrige Award criteria of the World Association of Kickboxing Organization – WAKO

(Under the supervision of Athanasios Kriemadis, Professor)

Martial arts in the form of sports and especially kick boxing is an ever – growing sport activity for a large part of the world population. In fact, on 20<sup>th</sup> July 2021, the 138<sup>th</sup> Session of the International Olympic Committee decided in Tokyo, where the Olympic Games were held, the official inclusion of the sport of kickboxing in the Olympic sports through the WAKO federation. The purpose of this study is to discuss the criteria of the International Quality Award Malcolm Baldrige National, as set by the World Association of kickboxing Organization – WAKO. In this venture, the elements required to understand whether WAKO meets the above criteria for winning the International Quality Award are examined and evaluated. In addition, the profile of the world association is assessed in detail, since it functions as the foundation in which WAKO develops and operates. Also, this work examines the association’s operating system, which consists of the leadership criteria, the strategic planning, customer management, the measurement, analysis and knowledge management, the focus of human resources, the focus of functions (which are Procedures), and finally the performance evaluation.

*Keywords: Quality, Business Excellence, Malcolm Baldrige National Quality Award, WAKO*

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ .....	IV
ABSTRACT .....	V
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ .....	VI
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ .....	VIII
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ .....	VIII
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΩΝ .....	IX

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
Σκοπός εργασίας .....	3
Ερευνητικά ερωτήματα .....	4
Προϋποθέσεις & Περιορισμοί .....	4

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ .....	5
Διοίκηση Ολικής Ποιότητας .....	5
SWOT ανάλυση .....	7
Επιχειρηματική αριστεία .....	7
Μοντέλα επιχειρηματικής αριστείας .....	8
Βραβείο ποιότητας Deming .....	8
Ευρωπαϊκό Βραβείο ποιότητας .....	9
Παγκόσμια Ομοσπονδία kick boxing .....	10
ΒΡΑΒΕΙΟ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ BALDRIGE .....	14
Κριτήρια βραβείου ποιότητας Baldrige .....	14

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3**

ΜΕΘΟΛΟΓΙΑ .....	20
Μελέτη περίπτωσης .....	20
Μέσα Συλλογής Δεδομένων .....	20
Διαδικασία Συλλογής Δεδομένων .....	21

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4**

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ .....	22
4.1 Ηγεσία.....	22
4.2 Στρατηγικός σχεδιασμός .....	27
4.3 Διαχείριση των πελατών .....	29
4.4 Διαχείριση πληροφοριών .....	31
4.5 Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού .....	33
4.6 Διαχείριση διαδικασιών .....	34
4.7 Ανάλυση μάρκετινγκ .....	34
4.8 Δείκτες απόδοσης .....	35

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5**

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ .....	37
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ - ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΕΣ ΠΗΓΕΣ .....	40

## **ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ**

<b>Πίνακας 1.</b> Βαθμολόγηση κριτηρίων βραβείου Baldrige .....	18
<b>Πίνακας 2.</b> Ανάλυση SWOT Ομοσπονδίας .....	34

## **ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ**

<b>Σχήμα 1.</b> Πλαίσιο χαρακτηριστικών των βραβείων Baldrige .....	16
---	----



## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΩΝ

**Δ.Ο.Π.** : Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

**EFQM** : European Foundation for Quality Management (Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για τη Διοίκηση Ποιότητας)

**EOQ** : European Organization for Quality (Ευρωπαϊκός Οργανισμός Ποιότητας)

**IOC** : International Olympic Committee (Διεθνής Ολυμπιακή Επιτροπή)

**ISO** : International Organization for Standardization (Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης)

**MBNQA** : Malcolm Baldrige National Quality Award (Εθνικό Βραβείο Ποιότητας Malcolm Baldrige)

**S.W.O.T.** (analysis) : Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats

**TQM** : Total Quality Management (Διοίκηση Ολικής Ποιότητας)

**UNHCR** : United Nations High Commissioner for Refugees (Υπατη Αρμοστεία των Ηνωμένων Εθνών για τους πρόσφυγες)

**WAKO** : World Association of Kickboxing Organizations (Παγκόσμια Ένωση Οργανώσεων kick boxing)

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η ποιότητα στην παροχή υπηρεσιών και το κόστος παραγωγής αποτελούν δύο συναφή χαρακτηριστικά της ανταγωνιστικότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών στο διεθνές εμπόριο. Η ποιότητα έχει αποκτήσει στρατηγική σημασία, οι σημαντικές ευεργετικές επιπτώσεις από τη βελτίωσή της εκδηλώνονται τόσο στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, δηλαδή στην αγορά, όσο και μέσα στην επιχείρηση, αποτελώντας την βασική και πιο αποτελεσματική προϋπόθεση επιτυχίας.

Έχουν κατά καιρούς δοθεί διάφοροι ορισμοί για την ποιότητα, ενδεικτικά αναφερόμενοι ως πιο γνωστοί και αποδεκτοί είναι αυτοί του Juran, του Deming και του Crosby. Σύμφωνα με τον Juran ποιότητα για ένα είδος (προϊόν ή υπηρεσία) είναι η καταλληλότητά του για χρήση, κατά τον Deming είναι η προβλέψιμη ομοιομορφία και αξιοπιστία του σε χαμηλό κόστος και η καταλληλότητά του για την αγορά και κατά τον Crosby είναι η συμμόρφωσή του με τις απαιτήσεις /προδιαγραφές του. Ο δε Κώστας Ν. Δερβιτσιώτης ορίζει την ποιότητα για ένα είδος (προϊόν/υπηρεσία) ως την προσφερόμενη στον πελάτη αξία για τη συνολική διάρκεια χρήσης του, σε σχέση με το συνολικό οικονομικό και ψυχολογικό κόστος για τον κύκλο ζωής του είδους (Δερβιτσιώτης 2005, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας). Κοινός παρανομαστής των διαφόρων ορισμών της ποιότητας παρατηρούμε ότι είναι η ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη.

Η καλύτερη δυνατή ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών αποτελεί βασικό προσανατολισμό της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ). Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, γνωστή επίσης ως TQM (Total Quality Management) είναι ένας σχετικά νέος τρόπος διοίκησης, μια νέα προσέγγιση για την αποτελεσματική ανάπτυξη μιας επιχείρησης και την αύξηση της ανταγωνιστικότητας, που έγκειται στην επιλογή στρατηγικής της ανώτατης διοίκησης που γίνεται δυνατή μόνο όταν έχει γίνει αποδεκτή από όλα τα μέλη του οργανισμού, αποσκοπώντας στη δημιουργία μιας οργανωτικής κουλτούρας που διέπει το σύνολο των εμπλεκομένων (Δερβιτσιώτης 2005, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας).

### Γενικές αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Οι γενικές αρχές που διέπουν τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι οι εξής :

1. Υποστήριξη και ενεργός συμμετοχή της ανώτατης διοίκησης, με πρώτη προτεραιότητα στη ποιότητα και τη συνεχή βελτίωσή της.
2. Εστίαση σε ανάγκες και προσδοκίες πελατών και εργαζομένων.
3. Έμφαση σε συνεχείς βελτιώσεις.
4. Συνολική και συστηματική συμμετοχή εργαζομένων.
5. Λήψη αποφάσεων με αντικειμενικά στοιχεία.

#### Αντικειμενικοί σκοποί της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ)

Οι αντικειμενικοί σκοποί που εξυπηρετούνται με την εφαρμογή της ΔΟΠ είναι οι ακόλουθοι :

1. Η αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη.
2. Η διασφάλιση μεγάλης αποτελεσματικότητας της επιχείρησης σε σχέση με το κόστος εργασίας.
3. Η αύξηση της ικανότητας της επιχείρησης για καινοτομίες και ευελιξία στις αναγκαίες προσαρμογές.
4. Η συμπίεση του χρόνου ικανοποίησης παραγγελιών.
5. Η βελτίωση της αποτελεσματικότητας του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης.
6. Η αξιοποίηση νέας τεχνολογίας, δηλαδή νέου εξοπλισμού και λογισμικού, όταν τούτο ενισχύει τους στρατηγικούς στόχους.

#### *Η αναγκαιότητα της έρευνας*

Η ανάγκη της παρούσας έρευνας κρίνεται ως επιτακτική, δεδομένου ότι οι αξίες της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στον αθλητικό τομέα θεωρούνται τόσο αναγκαίες όσο ποτέ. Συγκεκριμένα, ο προσανατολισμός της έρευνας είναι προς την κατεύθυνση της αξιολόγησης της Παγκόσμιας Ομοσπονδίας kick boxing μέσω των

κριτηρίων του βραβείου επιχειρηματικής αριστείας Baldrige, φιλοδοξώντας η παρούσα έρευνα να καταστεί χρήσιμο εργαλείο για τους φορείς και οργανισμούς που δραστηριοποιούνται ειδικότερα στον αθλητικό χώρο.

### *Σκοπός εργασίας*

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η αποτύπωση των κριτηρίων του βραβείου ποιότητας Baldrige στην Παγκόσμια Ομοσπονδία Kick boxing (WORLD ASSOCIATION OF KICKBOXING ORGANIZATIONS - WAKO).

Τα στοιχεία που θα διερευνηθούν στο ερώτημα που τίθεται κατά πόσο η Παγκόσμια Ομοσπονδία Kick boxing εναρμονίζεται με τα κριτήρια του baldrige είναι τα ακόλουθα :

1. Η Ηγεσία : με τη διαδικασία αυτή η ανώτατη ηγεσία, η ανώτατη ομάδα διοίκησης καθορίζει την αποστολή, το όραμα του οργανισμού για το μέλλον, τους ηθικούς κώδικες και το αξιακό σύστημα.

2. Ο Στρατηγικός σχεδιασμός : με τη διαδικασία αυτή επιτυγχάνεται η ανάπτυξη του σχεδιασμού και η εφαρμογή του. Περιγράφονται οι στρατηγικοί στόχοι, οι στόχοι στην καινοτομία και πως αυτοί εφαρμόζονται στην πράξη.

3. Η διαχείριση των πελατών : αρχικά εξετάζεται το τι αληθινά επιθυμούν οι πελάτες, καθώς και το πώς η WAKO διαχειρίζεται τη σύνδεση της με αυτούς, ώστε να επιτυγχάνεται η ικανοποίησή τους.

4. Η μέτρηση και ανάλυση της διαχείρισης της γνώσης : με τη διαδικασία αυτή επιτυγχάνεται η συλλογή δεδομένων και των πληροφοριών, η διασφάλιση της ποιότητάς του καθώς και η βελτίωση της οργανωσιακής επίδοσης του οργανισμού.

5. Η εστίαση στο ανθρώπινο δυναμικό : με τη διαδικασία αυτή επιτυγχάνεται η δημιουργία ενός φιλικού και αποτελεσματικού περιβάλλοντος εργασίας και διασφαλίζεται η συμμετοχή του ανθρώπινου παράγοντα στη λειτουργία του οργανισμού.

6. Επικέντρωση των λειτουργιών : με τη διαδικασία αυτή επιτυγχάνεται ο σχεδιασμός και η βελτίωση των λειτουργιών καθώς και η διασφάλιση της

προετοιμασίας του οργανισμού για έκτακτα σχέδια κρίσης και η ενθάρρυνση για καινοτομία.

7. Τα επιχειρησιακά αποτελέσματα : αναφορικά με τους πελάτες, με τους πελάτες και την αγορά, με το ανθρώπινο δυναμικό και με την επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα, όπου αποτυπώνεται η μέτρηση της προόδου του οργανισμού.

#### *Ερευνητικά ερωτήματα*

Τα ερευνητικά ερωτήματα (research questions) είναι τα ακόλουθα :

1. Ποια είναι τα κριτήρια που απαιτούνται για την κατάκτηση του Διεθνούς Βραβείου Ποιότητας Malcolm Baldrige National;
2. Σε ποια έκταση εφαρμόζονται τα κριτήρια για την κατάκτηση του ανωτέρω Βραβείου Ποιότητας από την Παγκόσμια Ομοσπονδία kick boxing;

Η αξιολόγηση του οργανισμού έγκειται στην αξιολόγηση του κάθε κριτηρίου ξεχωριστά, βάσει των βαθμών διαβάθμισης, οι οποίοι προσδιορίζονται σε : α) μικρό βαθμό, β) μεσαίο βαθμό και γ) μεγάλο βαθμό.

#### *Προϋποθέσεις – Περιορισμοί*

Για την εγκυρότερη διεξαγωγή της έρευνας, δέον όπως αναφερθεί ότι οι πηγές της πληροφόρησης αντλούνται από τη σχετική βιβλιογραφία της εργασίας και από την επίσημη ιστοσελίδα της Παγκόσμιας Ομοσπονδίας kick boxing (<http://wako.sport/en/>).

## ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

Αναμφισβήτητα την λέξη ‘κλειδί’ για την ανάπτυξη μιας επιχείρησης και ενός οργανισμού αποτελεί η ‘ποιότητα’. Για τον έννοια της ποιότητας έχουν δοθεί πολλοί ορισμοί, ενδεικτικά αναφέρονται οι ακόλουθοι: Σύμφωνα με τον Crosby, ποιότητα είναι η συμμόρφωση των χαρακτηριστικών του προϊόντος στις απαιτήσεις του πελάτη (Crosby, 1979). Κατά τον Deming, ως ποιότητα νοείται η διαχρονική ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη (Deming, 2018). Ο Juran την ορίζει ως την καταλληλότητα ενός προϊόντος ή αγαθού προς χρήση (Juran, 1988). Ποιότητα, σύμφωνα με τον ορισμό του λεξιλογίου ISO 8402 (1986) που έχει θέσει ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης (International Organization for Standardization), είναι το σύνολο των ιδιοτήτων και χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας που συμβάλουν στην ικανότητα του να ικανοποιεί εκφρασμένες ή υπονοούμενες ανάγκες (Βολοτόπουλος, 2014).

### *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*

Η διοίκηση ολικής ποιότητας (ΔΟΠ), Total Quality Management (TQM), αποτελεί έναν τρόπο διοίκησης, ο οποίος προσβλέπει στην ανάπτυξη ενός οργανισμού και στην αύξηση της αποδοτικότητας και ανταγωνιστικότητας, εστιάζοντας στην καλύτερη δυνατή ικανοποίηση των πελατών. Σε αυτό το πλαίσιο, παρατηρείται διασταλτική ερμηνεία της έννοιας ‘πελάτης’ (Γεωργόπουλος, 2013). Ως πελάτες, δηλαδή νοούνται τόσο οι «εξωτερικοί», όπου είναι οι καταναλωτές ή χρήστες των προϊόντων, όσο και οι «εσωτερικοί», δηλαδή τα διοικητικά στελέχη και οι εργαζόμενοι (Δερβιτσιώτης, 2005).

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί εν γένει μια φιλοσοφία διοίκησης, σύμφωνα με την οποία ο οργανισμός αναπτύσσει το ανθρώπινο δυναμικό του και την υλικοτεχνική υποδομή του με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, αποσκοπώντας στην κατάκτηση των στόχων του (Lagrosen, Seyyed-Hashemi, & Leitner, 2004).

Υιοθετώντας και εφαρμόζοντας την ανωτέρω φιλοσοφία διοίκησης, τα στελέχη της διοίκησης αναλαμβάνουν την ευθύνη συστηματικής προσπάθειας προς

την αριστεία των προϊόντων και των υπηρεσιών, έχοντας ως κύριο σκοπό την ικανοποίηση των πελατών (Heizer, Render, Munson, & Griffin, 2019).

Η εφαρμογή της ΔΟΠ βασίζεται στην έμπρακτη υιοθέτηση των ακόλουθων συγκεκριμένων αρχών :

- Να συμμετέχει ενεργά η διοίκηση, έχοντας ως πρώτη προτίμηση την ποιότητα,
- Να προσανατολίζεται στο τι αληθινά επιθυμούν οι πελάτες (εσωτερικοί) και οι εργαζόμενοι (εξωτερικοί),
- Να δίνει έμφαση στην πρόληψη και στην αδιάλειπτη βελτίωση των προϊόντων και υπηρεσιών,
- Να συμμετέχουν καθολικά και συστηματικά οι εργαζόμενοι,
- Να λαμβάνονται αποφάσεις με αντικειμενικά χαρακτηριστικά (Δερβιτσιώτης, 2005).

Οι ποιοτικοί στόχοι της ‘πελατοκεντρικής’ Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι οι εξής:

1. Η κατανόηση και ανταπόκριση του τι αληθινά επιθυμεί ο πελάτης, όπου δίδεται ιδιαίτερη βαρύτητα όχι μόνο στα στοιχεία εκείνα που χαρακτηρίζουν το προϊόν, αλλά επιπλέον και στο πως ενεργούμε προς όφελός του ακόμα και μετά την συναλλαγή,
2. Η διασφάλιση της ανταπόκρισης της επιχείρησης αναφορικά με το λειτουργικό κόστος, η οποία αξιώνεται με τη μείωση κάθε μορφής δαπάνης πόρων πέρα από το αναγκαίο,
3. Η ενδυνάμωση της προσαρμοστικότητας και της καινοτομίας της επιχείρησης, ανταποκρινόμενη όσο το δυνατόν καλύτερα στο μεταβλητό περιβάλλον αγοράς,
4. Η σύντμηση του χρόνου ικανοποίησης των παραγγελιών των πελατών,

5. Η διαρκής εκπαίδευση και επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού, και τέλος,
6. Η αποτελεσματική αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών, συμπεριλαμβανομένου του σύγχρονου εξοπλισμού και λογισμικού (Δερβιτσιώτης, 2005).

### SWOT ανάλυση (analysis)

Η αναγνώριση και αποτύπωση των δυνατών (Strengths) και αδύνατων (Weaknesses) σημείων μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού σχετικά με τον ανταγωνισμό, και οι ευκαιρίες (Opportunities) και απειλές (Threats) που ενυπάρχουν στο επιχειρησιακό της περιβάλλον, ορίζεται ως SWOT ανάλυση. Ως δυνατά σημεία μιας επιχείρησης θεωρούνται τα στοιχεία εκείνα τα οποία αποτελούν πλεονεκτήματα και τα οποία πρέπει να αξιοποιηθούν, διατηρηθούν και αναπτυχθούν περαιτέρω. Ως αδύνατα σημεία δε, λογίζονται τα στοιχεία εκείνα που πρέπει να τύχουν καλύτερευσης και βελτίωσης. Οι Δυνατότητες και Αδυναμίες του οργανισμού εντοπίζονται στην ανάλυση και λειτουργία του οργανισμού και αφορούν το εσωτερικό περιβάλλον (internal) του.

Ευκαιρίες είναι οι εξωγενείς παράγοντες εκείνοι, τους οποίους ο οργανισμός επιβάλλεται να αξιολογήσει και να εκμεταλλευτεί για την κατάκτηση των στόχων του. Απειλές είναι οι εξωγενείς παράγοντες εκείνοι που προβληματίζουν τον οργανισμό και για τους οποίους θα πρέπει να ληφθούν μέτρα για την ορθή αντιμετώπισή τους. Οι Ευκαιρίες και οι Απειλές του οργανισμού εντοπίζονται από την ανάλυση του εξωτερικού (external) περιβάλλοντος.

### Επιχειρηματική αριστεία

Η παγκοσμιοποίηση και ο ισχυρός ανταγωνισμός αποτελούν τους καταλυτικούς παράγοντες που επηρεάζουν άμεσα τον επιχειρηματικό και όχι μόνο κόσμο. Οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί, που δραστηριοποιούνται σε ένα – εδώ και καιρό - ασταθές περιβάλλον, προκειμένου να καταφέρουν να ανταπεξέλθουν στη



συνεχόμενη αλλαγή της αγοράς, αναγκάστηκαν να προσαρμόσουν τον τρόπο λειτουργίας τους και να υιοθετήσουν έναν αποτελεσματικότερο τρόπο διοίκησης. Η ανάπτυξη και ενίσχυση των συστημάτων διαχείρισης και διαδικασιών ενός οργανισμού, με στόχο τη βελτίωση της αποτελεσματικότητάς του σε όλα τα επίπεδα λειτουργίας του, ορίζεται ως επιχειρηματική αριστεία.

### *Μοντέλα επιχειρηματικής αριστείας*

Τόσο σε διεθνές όσο και σε εθνικό επίπεδο έχει θεσπισθεί ένα σύστημα καθοδήγησης, το οποίο εδράζεται σε ένα σύνολο αξιών και ελέγχου, αποσκοπώντας στη συνεχή βελτίωση των επιχειρήσεων και οργανισμών, και έχοντας ως κυρίαρχο στόχο την ποιότητα. Η πραγμάτωση της προαναφερθείσας καθοδήγησης έχει συντελεστεί με την εμφάνιση βραβείων (μοντέλα επιχειρηματικής αριστείας) αναφορικά με την ποιότητα και την επιχειρηματική αριστεία. Σύμφωνα με τον G.A. Bohoris (1995, σ. 30) τα μοντέλα αυτά δημιουργήθηκαν για να προάγουν την ποιότητα, προσφέροντας ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο στάδιο για οργανωτική αυτοανάλυση, παρέχοντας κίνητρα για συνεχή βελτίωση, εστιάζοντας στη στρατηγική υλοποίηση της ποιότητας.

Τα πιο διαδεδομένα βραβεία ποιότητας (μοντέλα επιχειρηματικής αριστείας) είναι τα εξής : 1. Το βραβείο Ποιότητας Deming (Deming Application Prize), 2. Το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας (European Quality Award), 3. Το βραβείο Baldrige (National Malcolm Baldrige Award) (Δερβιτσιώτης, 2005).

#### *1. Το βραβείο Ποιότητας Deming (Deming Application Prize)*

Το βραβείο ποιότητας Deming είναι το αρχικό βραβείο που καθιερώθηκε στην Ιαπωνία το έτος 1951 από το σύλλογο των Ιαπώνων Επιστημόνων και Μηχανικών προς τιμή του W. Edwards Deming, αναγνωρίζοντας με αυτόν τον τρόπο την προσφορά του Deming στο πεδίο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Αξίζει να αναφερθεί το φιλοσοφικό πνεύμα του Deming που περιλαμβάνεται στην ακόλουθη φράση του «*Αυτό που χρειαζόμαστε είναι συνεργασία και μεταμόρφωση σε ένα νέο*

στυλ διαχείρισης. *Η διαδρομή προς τη μεταμόρφωση είναι αυτό που αποκαλώ Βαθιά Γνώση*». (Deming E., 2022)

Δικαίωμα υποψηφιότητας για την κατάκτηση του βραβείου Deming έχουν, όχι μόνο οι ιαπωνικές επιχειρήσεις (μέχρι την αναθεώρηση του 1987 η συμμετοχή ίσχυε μόνο για τις ιαπωνικές εταιρίες), τόσο του δημοσίου όσο και του ιδιωτικού τομέα. Το βραβείο απονέμεται κάθε χρόνο και περιλαμβάνει (3) τρεις κατηγορίες απονομής :

α. Βραβείο για άτομα, για μεμονωμένα πρόσωπα, όπου έχουν συνεισφέρει με το έργο τους σημαντικά στη βελτίωση και διάδοση των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας,

β. Βραβείο εφαρμογής, για μικρές επιχειρήσεις που παρουσιάζουν σημαντική ανάπτυξη λόγω της εφαρμογής των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, και τέλος

γ. Βραβείο ποιοτικού ελέγχου για τις λειτουργικές επιχειρηματικές μονάδες, οι οποίες παρουσιάζουν σημαντική βελτίωση στην απόδοσή τους εφαρμόζοντας τις αρχές που διέπουν τον ποιοτικό έλεγχο μέσω της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

## *2. Το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας (European Quality Award)*

Τον Σεπτέμβριο του έτους 1988 ιδρύθηκε το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για τη Διοίκηση Ποιότητας (European Foundation for Quality Management - EFQM) από 14 οικονομικά αναπτυγμένες επιχειρήσεις και οργανισμούς της Ευρώπης. Το 1991 το ανωτέρω ίδρυμα σε συνεργασία με τον Ευρωπαϊκό Οργανισμό Ποιότητας (European Organization for Quality - EOQ) δημιούργησαν το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας. Το εν λόγω Βραβείο ξεκίνησε να απονέμεται από το επόμενο έτος, δηλαδή από το έτος 1992, όπου αρχικά αφορούσε μεγάλες επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα και εν συνεχεία και μικρομεσαίες επιχειρήσεις, καθώς και επιχειρήσεις και οργανισμούς του δημοσίου τομέα (η ένταξη των τελευταίων πραγματοποιήθηκε το 1996).

Το μοντέλο αριστείας EFQM περιλαμβάνει εννέα (9) κατηγορίες κριτηρίων – χαρακτηριστικών βάσει των οποίων αξιολογείται η πρόοδος μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Τα κριτήρια αυτά ταξινομούνται σε δύο πυλώνες, ο ένας αφορά το έργο της επιχείρησης και περιλαμβάνει την ηγεσία, την πολιτική και στρατηγική, το

ανθρώπινο δυναμικό, τις συνεργασίες και πόρους και τις διαδικασίες (χαρακτηρίζονται ως υποκινητές). Ενώ, ο άλλος πυλώνας αφορά την επιτυχία της επιχείρησης και περιλαμβάνει τα αποτελέσματα του ανθρώπινου δυναμικού, των πελατών, της κοινωνίας και τα αποτελέσματα στην επίδοση (χαρακτηρίζονται ως αποτελέσματα).

Οι θεμελιώδεις αξίες του μοντέλου είναι οι εξής οκτώ (8) : 1. Προσανατολισμός στα αποτελέσματα, 2. Επικέντρωση στον πελάτη, 3. Αποτελεσματική ηγεσία και σταθερότητα ως προς την επίτευξη του σκοπού, 4. Διοίκηση μέσω διαδικασιών, 5. Ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού, 6. Διαρκής μάθηση, καινοτομία και βελτίωση, 7. Σύναψη των αναγκαίων συνεργειών, και τέλος, 8. Κοινωνική ευθύνη (Κριεμάδης & Χρηστάκης, 2009).

3. Το βραβείο ποιότητας *Baldrige (National Malcolm Baldrige Award)*, η παρουσίαση και ανάλυση του οποίου ακολουθείται παρακάτω.

## ***Η Παγκόσμια Ομοσπονδία κικ μπόξινγκ (WORLD ASSOCIATION OF KICKBOXING ORGANIZATIONS – WAKO)***

### *Η ιστορία του αθλήματος του kick boxing*

Η ιστορία της WORLD ASSOCIATION OF KICKBOXING ORGANIZATIONS (WAKO) συνδέεται στενά με την ιστορία του kick boxing στον δυτικό κόσμο. Ήδη το 1970, ο θρύλος του WAKO, ο Joe Lewis είχε τον πρώτο του αγώνα «kick boxing» εναντίον του Greg Baines στις ΗΠΑ. Αυτός ήταν ο πρώτος αγώνας όπου χρησιμοποιήθηκαν γάντια του μποξ και το όνομα kick boxing αναφέρθηκε στην ανακοίνωση. Αλλά, το 1974, το πρώτο επίσημο «Παγκόσμιο Πρωτάθλημα σε πλήρη επαφή» πραγματοποιήθηκε στο Λος Άντζελες.

Ο Joe Lewis και ο Mike Anderson ήταν οι κύριοι διοργανωτές εκείνη την εποχή. Οι θρύλοι της WAKO Bill Wallace, Jeff Smith και Joe Lewis ήταν οι πρώτοι παγκόσμιοι πρωταθλητές Full Contact. Η δημιουργία ενός νέου, διαρκούς και ισχυρού Παγκοσμίου Οργανισμού δεν ήταν εύκολη σε εκείνες τις ταραχώδεις στιγμές

στον κόσμο της πολεμικής τέχνης. Ήταν κυρίως ο Τζορτζ Μπρούκνερ και ο Μάϊκ Άντερσον που είχαν το όραμα και την πρωτοβουλία να δημιουργήσουν έναν νέο «Παγκόσμιο Οργανισμό Καράτε σε όλο το στυλ» - εν συντομία «WAKO».

Η WAKO ξεκίνησε τη δραστηριότητά της στην Ευρώπη το 1976 και ιδρύθηκε στο Βερολίνο της Γερμανίας στις 26 Φεβρουαρίου 1977. Ο ιδρυτής ήταν ο κ. Georg Bruckner από το Βερολίνο, ήταν εκείνος που πρωτοστάτησε για τη δημιουργία του πρώτου Παγκοσμίου Πρωταθλήματος καράτε επαφής (όπως αρχικά κλήθηκε η πειθαρχία εκείνες τις ημέρες) το έτος 1978 με 110 συμμετοχές από 18 χώρες. Η Παγκόσμια Ομοσπονδία έθεσε εξ αρχής τους κανόνες και τους κανονισμούς για τα νέα μαχητικά αθλήματα, όπου ενσωματώθηκαν οι γροθιές και τα λακτίσματα για ερασιτεχνικές μάχες με μεγαλύτερη προστασία ασφαλείας. Ο όρος κικ μπόξινγκ υιοθετήθηκε και επισήμως, ορίζοντας το άθλημα, και η Ομοσπονδία ξεκίνησε πλέον να δραστηριοποιείται ως ο αυθεντικός φορέας κικ μπόξινγκ ανά την υφήλιο. Από το 1984 έως το 2013, επικεφαλής της WAKO ήταν ο κ. Ennio Falsoni (Ιταλία). Οργάνωσε και ενοποίησε την WAKO ως αξιοσέβαστο Διεθνή Οργανισμό Αθλητισμού. Τα Παγκόσμια Πρωταθλήματα διοργανώνονταν κάθε δύο χρόνια σε διαφορετικά μέρη του Κόσμου. Τώρα, μετά από δεκαετίες παθιασμένου έργου, ο κ. Ennio Falsoni είναι επίτιμος Πρόεδρος της WAKO .

Μετά από μια περίοδο προεδρίας (2013-2015), το Νοέμβριο του 2015 στο Δουβλίνο της Ιρλανδίας, ο καθηγητής Borislav Pelevic (Σερβία) εξελέγη Πρόεδρος της WAKO έως τις 25 Οκτωβρίου 2018, όταν ο καθηγητής Πέλεβιτς πέθανε ξαφνικά. Στη συνέχεια, το Διοικητικό Συμβούλιο της WAKO όρισε ομόφωνα την κα. Francesca Falsoni, η οποία είναι επίσης πρόεδρος της νομικής Επιτροπής WAKO ως ενδιάμεσο Πρόεδρο της WAKO, στο Μάριμπορ της Σλοβενίας, στις 19 Νοεμβρίου 2018. Η κα. Falsoni φρόντισε να οδηγήσει την WAKO στην επόμενη έκτακτη Γενική Συνέλευση για τις εκλογές νέου Προέδρου, με καταστατικό εντός 6 μηνών από την κενή θέση . Η έκτακτη Γενική Συνέλευση της WAKO πραγματοποιήθηκε τελικά στο Μιλάνο της Ιταλίας στις 2 Φεβρουαρίου 2019 και ο κ. Roy Baker από την Ιρλανδία, εκλέχθηκε κατά πλειοψηφία ως Πρόεδρος της WAKO.

### *Η Παγκόσμια Ομοσπονδία kick boxing (WAKO) σήμερα*

Το kickboxing είναι ένα σύγχρονο άθλημα μάχης επαφής που δημιουργήθηκε με βάση πολλά παραδοσιακά αθλήματα μάχης και πολεμικές τέχνες. Το kickboxing είναι μια μοναδική δυτική απάντηση σε πολλές ανατολικές πολεμικές τέχνες. Μπορεί να εξασκηθεί σε ανταγωνιστικό ή ψυχαγωγικό επίπεδο ανάλογα με τις προσδοκίες του kickboxer, αλλά σίγουρα είναι ένα άθλημα που έχει σχεδιαστεί για να βελτιώσει τη συνολική υγεία, δύναμη και αντοχή.

Στις 30 Νοεμβρίου 2018 η WAKO είχε αναγνωριστεί προσωρινά από το Ολυμπιακό κίνημα και εν συνεχεία η επίσημη αναγνώριση και ένταξη του αθλήματος του kickboxing στα Ολυμπιακά αθλήματα μέσω της ομοσπονδίας της WAKO επετεύχθη στις 20 Ιουλίου 2021, με την απόφαση της 138<sup>ης</sup> Συνόδου της Διεθνούς Ολυμπιακής Επιτροπής, στο Τόκιο, όπου διεξήχθησαν οι Ολυμπιακοί Αγώνες. Σήμερα, η Παγκόσμια Ομοσπονδία kickboxing (WAKO) βασίζεται σε 130 συνδεδεμένα έθνη στις 5 ηπείρους, εκ των οποίων τα 105 αναγνωρίζονται επίσημα είτε από την Εθνική Ολυμπιακή Επιτροπή είτε από την αρμόδια Εθνική Κυβερνητική Αθλητική Αρχή.

Επισημώς, η παγκόσμια Ομοσπονδία διενεργεί και εποπτεύει τους ακόλουθους αγώνες:

- Πρωταθλήματα παγκόσμιας εμβέλειας για όλες τις κλιμακοποιήσεις ηλικιών και τα αγωνιστικά στυλ,
- Ηπειρωτικά πρωταθλήματα,
- Τοπικά πρωταθλήματα,
- Παγκόσμια κύπελλα,
- Ηπειρωτικά κύπελλα,
- Ανοιχτά πρωταθλήματα., για όλες τις κλιμακοποιήσεις ηλικιών και τα αγωνιστικά στυλ.

Τα δε αγωνιστικά στυλ είναι τα εξής :

Semi Contact (διακοπτόμενη ροή με πόντους), Light contact (ελαφριάς συνεχόμενης ροής), Full contact (πλήρους συνεχόμενης επαφής), Low kick (πλήρους επαφής με χαμηλά λακτίσματα), K1 rules (χτυπήματα και με γόνατα), Musical Forms (τεχνικές συνοδευόμενες από ειδική μουσική υπόκρουση, με και άνευ όπλου) και Kick Light.

Το kickboxing του WAKO έχει έφτα (7) ανταγωνιστικούς κλάδους, τρεις (3) κλάδους ρινγκ και τέσσερις (4) τατάμι

Οι 3 κλάδοι ρινγκ είναι η πλήρης επαφή, το χαμηλό λάκτισμα και οι K-1 Κανόνες. Η περιοχή μάχης είναι το ρινγκ. Κάθε περίοδος αποτελείται από τρεις γύρους δύο λεπτών με ένα λεπτό διάλειμμα μεταξύ κάθε γύρου. Η πρόθεση του αθλητή είναι να νικήσει τον αντίπαλό του με νόμιμες τεχνικές που πρέπει να παραδοθούν με πλήρη δύναμη.

Ο τομέας του τατάμι έγκειται στα σημεία επαφής, στην ελαφριά επαφή, στο ελαφρύ κτύπημα και σε μουσικές μορφές (με και χωρίς όπλα). Η περιοχή μάχης είναι το τατάμι. Ο σκοπός του αθλητή είναι να νικήσει τον αντίπαλό του με νόμιμες τεχνικές που πρέπει να παραδοθούν με ελεγχόμενη δύναμη. Κάθε γύρος διαρκεί δύο λεπτά με ένα λεπτό διάλειμμα μεταξύ των γύρων, αλλά ο αριθμός είναι διαφορετικός και εξαρτάται από την πειθαρχία.

Σήμερα υπάρχουν περισσότεροι από 4.000.000 ασκούμενοι σε περισσότερα από 40.00 κλαμπ σε όλο τον κόσμο. Η WAKO προωθεί το Διεθνές Ηπειρωτικό και Παγκόσμιο Πρωτάθλημα (και στους επτά κλάδους) και διοργανώνει Παγκόσμια και Ηπειρωτικά Κύπελλα καθώς και ανοιχτά τουρνουά.

Η WAKO αναγνωρίζεται επίσημα από :

- Την Διεθνή Ολυμπιακή Επιτροπή (IOC) – από τις 30 Νοεμβρίου 2018
- Την Παγκόσμια Ένωση Διεθνών Αθλητικών Ομοσπονδιών (GAISF – πρώην SportAccord)
- Την IWGA (International World Games Association)
- Την Ένωση αναγνωρισμένων διεθνών αθλητικών ομοσπονδιών IOC (ARISF)
- Την Διεθνή Αθλητική Ομοσπονδία Πανεπιστημίου (FISU)
- Τον Παγκόσμιο Οργανισμό κατά του Ντόπινγκ (WADA)
- Την Διεθνή Επιτροπή Δικαίου Παιχνιδιού (International Fair Play Committee - CIFP)
- Το Ολυμπιακό Συμβούλιο Ασίας (OCA)
- Την Διεθνή Ομάδα Εργασίας Γυναικών στον Αθλητισμό (IWG).

### ***Το βραβείο ποιότητας Baldrige (MBNQA)***

Το Αμερικάνικο Βραβείο Ποιότητας Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) αποτελεί το σημαντικότερο και παγκόσμιας ακτινοβολίας βραβείο διοικητικής αριστείας των Η.Π.Α. Συστάθηκε από το Κογκρέσο το έτος 1987, έχοντας στόχο την αναγνώριση της προσφοράς των αμερικανικών οργανισμών στον τομέα της ποιότητας και την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητάς τους. Έλαβε την συγκεκριμένη ονομασία τιμής ένεκεν του Malcolm Baldrige, διατελούντος στη θέση του Γενικού Γραμματέα Εμπορίου των Η.Π.Α. την χρονική περίοδο 1981-1987, ο οποίος συνέβαλε καθοριστικά στην προβολή της ποιότητας και στην μακροπρόθεσμη βελτίωση της κυβερνητικής αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας.

### ***Κριτήρια Malcolm Baldrige national quality awards***

Το εν λόγω βραβείο ποιότητας εδράζεται σε καθορισμένα κριτήρια, τα οποία είναι αναγκαίο να πληρούνται, έτσι ώστε μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός να επιτύχει την κατάκτησή του. Το βραβείο αποτελείται από τρία χαρακτηριστικά στοιχεία :

**A.** το προφίλ του οργανισμού, εντός του οποίου αναπτύσσεται ο οργανισμός,

**B.** το λειτουργικό σύστημα, το οποίο απαρτίζεται από τα ακόλουθα κριτήρια :

1) Ηγεσία, 2) Στρατηγικό Σχεδιασμό, 3) Πελατειακή Διαχείριση, 4) Μέτρηση, ανάλυση και διαχείριση της γνώσης, 5) Εστίαση στο ανθρώπινο δυναμικό, 6) Επικέντρωση των λειτουργιών, (τα οποία αποτελούν Διαδικασίες), και τέλος 7) Μέτρηση αποτελεσμάτων απόδοσης του οργανισμού.

Το προφίλ του οργανισμού, ως στοιχείο ενσωματωμένο στο Βραβείο ποιότητας (αν και δεν αποτελεί στοιχείο βαθμολόγησης), μας δίδει μια συνολική εικόνα για τον οργανισμό, αναφορικά με τις σχέσεις του με όλους τους εμπλεκόμενους φορείς. Σημαντική εξίσου είναι και η περιγραφή του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, εντός του οποίου δραστηριοποιείται ο οργανισμός.

1. Ηγεσία· εξετάζει πώς η ανώτερη διοίκηση εμπνέει και καθοδηγεί τον οργανισμό και οριοθετεί τις αρχές και αξίες του οργανισμού. Επίσης, εξετάζεται ποια η κοινωνική ευθύνη, δηλαδή πώς ο οργανισμός συμπεριφέρεται εντός της κοινωνίας, έτσι ώστε να επιτυγχάνει την καλύτερη δυνατή εικόνα του μέσω δραστηριοτήτων προσφοράς.

2. Στρατηγικός σχεδιασμός· εξετάζει τον τρόπο με τον οποίο ο οργανισμός καθορίζει τους αντικειμενικούς στόχους του και ποιο το σχέδιο δράσης του προς την κατεύθυνση αυτή. Εξετάζεται δηλαδή η ανάπτυξη της στρατηγικής και η διάχυσή της.

3. Διαχείριση των πελατών· εξετάζει τη γνώση και κατανόηση στις απαιτήσεις και προσδοκίες των πελατών, έχοντας ως στόχο την ικανοποίησή τους. Ακόμη, εξετάζει τον τρόπο των διαδικασιών με τον οποίο ανταποκρίνεται σε αυτές, αποσκοπώντας στην διαφύλαξη των ήδη υπάρχοντων πελατών και στην απόκτηση νέων.

4. Μέτρηση, ανάλυση και διαχείριση της γνώσης· εξετάζει τη συγκέντρωση, ανάλυση των δεδομένων, των πληροφοριών και της τεχνογνωσίας, συμβάλλοντας στην υποστήριξη των διαδικασιών, τη διαχείριση της απόδοσης και την διασφάλιση της υψηλής ποιότητας.

5. Εστίαση στο ανθρώπινο δυναμικό· εξετάζει την εκπαίδευση και ανάπτυξη του εργατικού δυναμικού, καθώς επίσης και την ευθυγράμμιση των στόχων του οργανισμού με τους στόχους των εργαζομένων. Εξετάζονται, προσέτι, οι διαδικασίες του οργανισμού για τη δημιουργία ενός υποστηρικτικού περιβάλλοντος εργασίας για το έμπυχο δυναμικό και ενός εργασιακού χώρου υψηλής απόδοσης.

6. Επικέντρωση των λειτουργιών· εξετάζει πώς οι διαδικασίες που προσδίδουν αξία, δηλαδή οι διαδικασίες προϊόντων και υπηρεσιών, επιχειρησιακές και υποστήριξης, σχεδιάζονται, διαχειρίζονται και βελτιώνονται. Επίσης, εξετάζονται και οι υποστηρικτικές διαδικασίες που αποσκοπούν στη βελτίωση της συνολικής λειτουργικής απόδοσης.

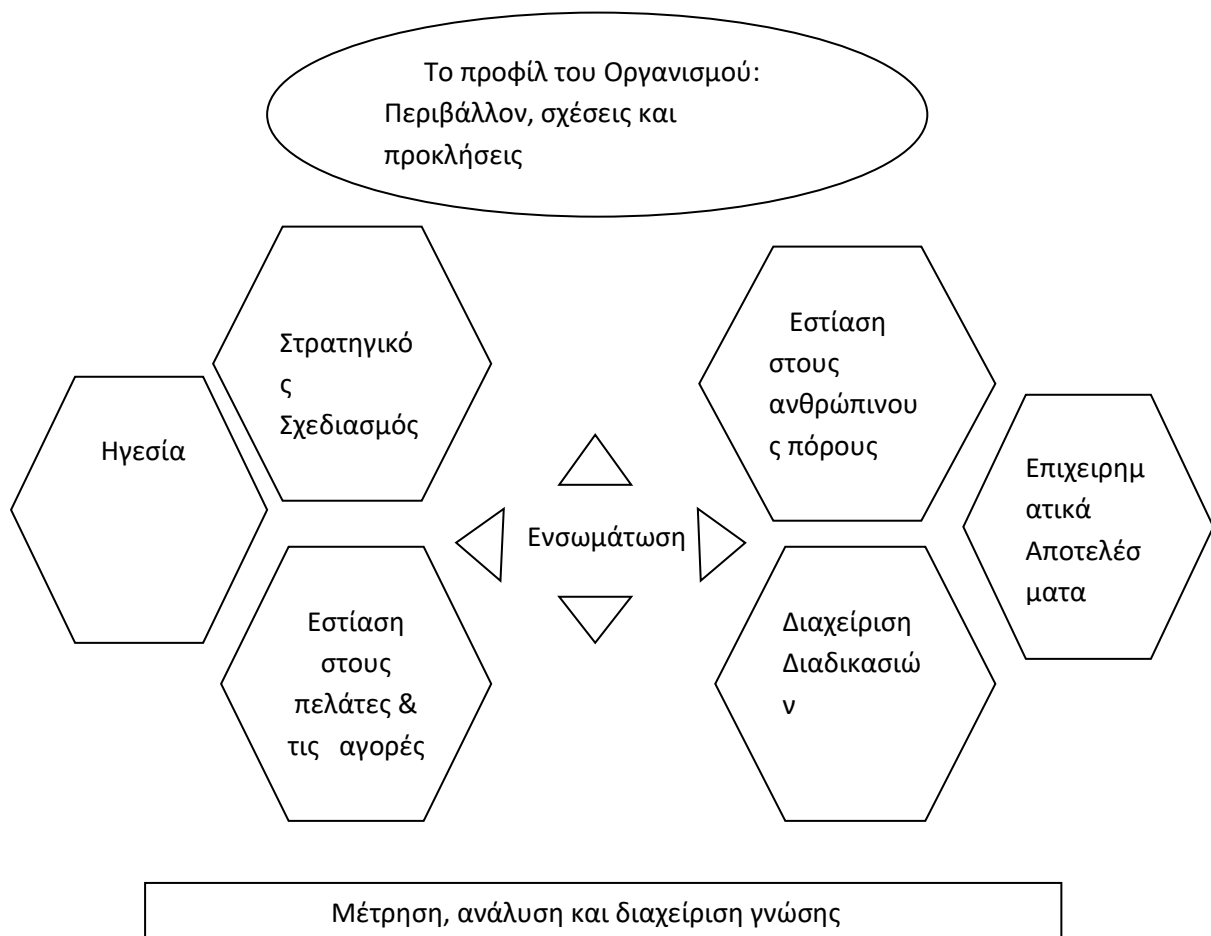
7. Μέτρηση αποτελεσμάτων απόδοσης του οργανισμού· εξετάζει την απόδοση της επιχείρησης σε σημαντικούς επιχειρησιακούς τομείς, όπως είναι η ικανοποίηση των πελατών, η χρηματοοικονομική απόδοση, οι ανθρώπινοι πόροι, η απόδοση των υπολοίπων εμπλεκόμενων φορέων, η απόδοση των λειτουργιών, η



κοινωνική ευθύνη, καθώς και το πώς δρα και συμπεριφέρεται ο οργανισμός συγκριτικά με τους ανταγωνιστές του.

Τα κριτήρια Baldrige αποτελούν ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο διαχείρισης, ένα σημαντικό εφόδιο για την κατανόηση και τη διαχείριση της απόδοσης ενός οργανισμού. Κάθε ξεχωριστό κριτήριο είναι αναγκαίο, αλλά η επιτυχία ενός οργανισμού επιτυγχάνεται από το πώς αυτά συνδέονται μεταξύ τους, από τον τρόπο δηλαδή αλληλεπίδρασής τους. Το σύνολο των κριτηρίων διαπνέεται από αρχές και αξίες, πεποιθήσεις και νοοτροπίες που συναντάμε σε οργανισμούς υψηλής απόδοσης.

Στο παρακάτω Σχήμα απεικονίζεται το πλαίσιο του βραβείου Baldrige, αναφορικά με τα χαρακτηριστικά στοιχεία εκείνα τα οποία είναι αναγκαίο να διαθέτουν οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί που θέλουν να το αποκτήσουν.



**Σχήμα 1.** Πλαίσιο χαρακτηριστικών των βραβείων Baldrige

Τα κριτήρια Baldrige για την αριστεία απόδοσης είναι αναγνωρισμένα από όλο τον κόσμο ως το χρυσό πρότυπο για αριστεία οργανωτικής απόδοσης. Το Baldrige βοηθά τους οργανισμούς να ανταπεξέρχονται σε ένα δυναμικό περιβάλλον, να εστιάζουν στην απόδοση που βασίζεται στη στρατηγική και να επιτυχαίνουν το μέγιστο βαθμό ικανοποίησης των πελατών καθώς επίσης και στην καλύτερη εκμετάλλευση των δυνατοτήτων του ανθρώπινου κεφαλαίου. Επίσης, προσβλέπουν στη βελτίωση της διακυβέρνησης, της δεοντολογίας, των κοινωνικών ευθυνών, της ανταγωνιστικότητας, και στην εν γένει μακροπρόθεσμη οργανωτική βιωσιμότητα (National, 2022).

Τέλος, αξίζει να αναφερθεί ότι το οργανωτικό πλαίσιο Αριστείας Baldrige για το χρονικό διάστημα 2021-2022, εστιάζει σε τέσσερα (4) σημεία :

- οργανωτική ανθεκτικότητα
- καινοτομία
- ποικιλομορφία, ισότητα και ένταξη
- ψηφιοποίηση και 4<sup>η</sup> βιομηχανική επανάσταση.

Η βάση του βραβείου στηρίζεται στα προαναφερθέντα κριτήρια (και υποκριτήρια), η βαθμολόγηση των οποίων, καθίσταται το εργαλείο εκείνο που συντελεί στην αξιολόγηση ενός οργανισμού.

Το κάθε δε, κριτήριο διαιρείται σε υποκριτήρια, η βαθμολόγηση των οποίων μας δίδει το σύνολο των βαθμών του κάθε κριτηρίου ξεχωριστά. Η ηγεσία διακρίνεται στην επιχειρησιακή ηγεσία και στη κοινωνική ευθύνη. Ο στρατηγικός σχεδιασμός διακρίνεται στη διαμόρφωση της στρατηγικής και στην ανάπτυξη της στρατηγικής. Το κριτήριο της εστίασης σε πελάτη και αγορά υποδιαιρείται στα υποκριτήρια της γνώσης (φωνής) του πελάτη και της αγοράς και σε εκείνο της επαφής με τον πελάτη, δηλαδή σε εκείνο της ανάπτυξης σχέσεων και της ικανοποίησης του πελάτη. Η πληροφόρηση και ανάλυση περιλαμβάνει τη μέτρηση, ανάλυση και βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού και τη διαχείριση των πληροφοριών, της γνώσης και την τεχνολογία της πληροφορίας. Η εστίαση στους ανθρώπινους πόρους περιλαμβάνει τα υποκριτήρια του συστήματος εργασίας, της εκπαίδευσης και επιμόρφωσης των εργαζομένων, καθώς και εκείνο της ικανοποίησης των εργαζομένων. Το μάνατζμεντ διαδικασιών υποδιαιρείται στις διαδικασίες προϊόντων και υπηρεσιών, στις επιχειρησιακές διαδικασίες καθώς και στις

διαδικασίες υποστήριξης. Τέλος, τα επιχειρησιακά αποτελέσματα διακρίνονται στα αποτελέσματα με επίκεντρο τον πελάτη, στα οικονομικά αποτελέσματα και εκείνα της αγοράς, στα αποτελέσματα εστιασμένα στο εργατικό δυναμικό και στα αποτελέσματα αναφορικά με την επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα.

**Πίνακας 1.** Βαθμολόγηση κριτηρίων (και υποκριτηρίων) βραβείου Baldrige

	<b>Κριτήρια</b>	<b>Βαθμοί</b>
<b>1.</b>	<b>Ηγεσία</b>	<b>120</b>
	Επιχειρησιακή ηγεσία	80
	Κοινωνική ευθύνη	40
<b>2.</b>	<b>Στρατηγικός σχεδιασμός</b>	<b>85</b>
	Διαμόρφωση στρατηγικής	40
	Ανάπτυξη στρατηγικής	45
<b>3.</b>	<b>Εστίαση σε πελάτη και αγορά</b>	<b>85</b>
	Γνώση του πελάτη και της αγοράς	40
	Ανάπτυξη σχέσεων και ικανοποίηση του πελάτη	45
<b>4.</b>	<b>Πληροφόρηση και ανάλυση</b>	<b>90</b>
	Μέτρηση και ανάλυση της επιχειρησιακής απόδοσης	50
	Διαχείριση πληροφοριών	40
<b>5.</b>	<b>Εστίαση στους ανθρώπινους πόρους</b>	<b>85</b>
	Σύστημα εργασίας	35
	Εκπαίδευση και επιμόρφωση εργαζομένων	25
	Ικανοποίηση εργαζομένων	25
<b>6.</b>	<b>Μάνατζμεντ Διαδικασιών</b>	<b>85</b>
	Διαδικασίες προϊόντων και υπηρεσιών	45
	Επιχειρησιακές διαδικασίες	25
	Διαδικασίες υποστήριξης	15
<b>7.</b>	<b>Επιχειρησιακά αποτελέσματα</b>	<b>450</b>
	Αποτελέσματα αναφορικά με τους πελάτες	125

	Αποτελέσματα αναφορικά με τους πελάτες και την αγορά	125
	Αποτελέσματα αναφορικά με το ανθρώπινο δυναμικό	80
	Αποτελέσματα αναφορικά με την επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα	120
	<b>Σύνολο βαθμών</b>	<b>1000</b>

## ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

### *Μελέτη περίπτωσης*

Στην παρούσα εργασία η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε, προκειμένου να απαντηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν αρχικά για την εκπόνηση αυτού του εγχειρήματος, είναι εκείνη της ποιοτικής έρευνας. Η μέθοδος της διεξαγωγής της ποιοτικής έρευνας που εφαρμόστηκε είναι εκείνη της μελέτης περίπτωσης (Case Study), δεδομένου ότι επιχειρήθηκε η εις βάθος διερεύνηση της περίπτωσης της Παγκόσμιας Ομοσπονδίας kickboxing, αναφορικά με το πεδίο έκτασης εφαρμογής των κριτηρίων που απαιτούνται για την κατάκτηση του Βραβείου Ποιότητας Malcolm Baldrige National.

Έχουν δοθεί διάφοροι ορισμοί για τον ορισμό της μελέτης περίπτωσης (Case Study). Ενδεικτικά, παρατίθεται ο ορισμός που έχει δώσει ο Yin (2003), σύμφωνα με τον οποίον, ως μελέτη περίπτωσης νοείται η εμπειρική έρευνα που διερευνά ένα σύγχρονο φαινόμενο μέσα στο πραγματικό του πλαίσιο, ειδικά όταν τα όρια μεταξύ του φαινομένου και του πλαισίου δεν είναι ευδιάκριτα.

Η Παγκόσμια Ομοσπονδία kickboxing (WORLD ASSOCIATION OF KICKBOXING ORGANIZATIONS - WAKO) αποτελεί έναν οργανισμό ο οποίος είναι αρμόδιος για την προώθηση του αθλήματος του kickboxing και του αθλητισμού γενικότερα σε διεθνές επίπεδο. Η Ομοσπονδία αποτελείται από 130 χώρες – μέλη και εδράζεται στην πόλη Zug της Ελβετίας. Η έδρα της μπορεί να μεταφερθεί σε άλλη τοποθεσία μόνο ύστερα από απόφαση του Διοικητικού της Συμβουλίου που ακολουθείται από την επικύρωση της από τη Γενική Συνέλευση. Οι αγώνες της διεξάγονται σε διαφορετικά μέρη του κόσμου έτσι ώστε να έχει την προσδοκώμενη προβολή σε παγκόσμια κλίμακα.

### *Μέσα Συλλογής Δεδομένων*

Όλες οι πληροφορίες έχουν συγκεντρωθεί από αρχειακό και διαδικτυακό υλικό, κυρίως από την επίσημη ιστοσελίδα της Παγκόσμιας Ομοσπονδίας kick boxing (<http://wako.sport/en/>).

### *Διαδικασία Συλλογής Δεδομένων*

Όπως προαναφέρθηκε, τα Δεδομένα προήλθαν από μελέτες, άρθρα, ανασκόπηση βιβλιογραφίας αναφορικά με την Παγκόσμια Ομοσπονδία kickboxing καθώς και από την διαδικτυακή έρευνα που διενεργήθηκε, κυρίως δε, από την άντληση στοιχείων της επίσημης ιστοσελίδας της Παγκόσμιας Ομοσπονδίας.

## ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Όπως αναφέρθηκε ανωτέρω, το βραβείο Baldrige βασίζεται σε καθορισμένα κριτήρια, τα οποία είναι αναγκαίο να πληρούνται, προκειμένου να οδηγηθεί μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός στην απόκτησή του. Ακολούθως επιχειρείται μια περιγραφική ανάλυση του κάθε κριτηρίου ξεχωριστά.

### *Ηγεσία*

#### *Επιχειρησιακή ηγεσία*

Το όραμα της παγκόσμιας ομοσπονδίας kickboxing είναι να διαδοθεί και να αγαπηθεί η ιδέα της πολεμικής αυτής τέχνης αλλά και του αθλητισμού εν γένει σε όλο τον κόσμο. Η αποστολή της δε, έγκειται στο να προωθεί, οργανώνει, ρυθμίζει και διαδίδει το άθλημα του kickboxing παντού, προστατεύοντας τη σωματική και ψυχική υγεία των αθλητών. Να συμβάλλει στην ισχυροποίηση του φιλικού δεσμού μεταξύ των μελών της. Να εγκρίνει, ρυθμίζει και διοργανώνει διεθνή πρωταθλήματα, τουρνουά και διαγωνισμούς μεταξύ χωρών και μεγάλων αθλητικών εκδηλώσεων που σχετίζονται με το άθλημα του kickboxing.

#### *Οι αξίες της Παγκόσμιας Ομοσπονδίας kickboxing*

Καταλυτικό παράγοντα για την ανάπτυξη της ηγεσίας αποτελεί ο καθορισμός και η διατήρηση βασικών ηθικών κανόνων και αξιών από τον οργανισμό. Ως αξίες θεωρούνται οι πεποιθήσεις, οι επιθυμητές εκείνες συμπεριφορές, που διακατέχονται από το σύνολο των εμπλεκόμενων μερών ενός οργανισμού, στοιχειοθετώντας την κουλτούρα του και οριοθετώντας το πλαίσιο εκείνο εντός του οποίου λαμβάνονται οι αποφάσεις.

Η Παγκόσμια Ομοσπονδία kick boxing δεσμεύεται για τα υψηλότερα πρότυπα συμπεριφοράς στο άθλημα. Ανταποκρινόμενη στη δέσμευσή της, το Διοικητικό της Συμβούλιο στις 4 Μαρτίου του έτους 2016 εξέδωσε έναν κώδικα ηθικής (Κώδικα Δεοντολογίας), ο οποίος και τροποποιήθηκε στις 28 Αυγούστου του ίδιου έτους λαμβάνοντας την τελική του μορφή, η οποία παραμένει έως και σήμερα. Ο συγκεκριμένος κώδικας ηθικής εκφράζει τις βασικές αξίες τόσο της Ομοσπονδίας

όσο και του αθλητισμού του kickboxing, οι οποίες στηρίζουν τις πολιτικές, τις διαδικασίες, τους κανόνες και τους κανονισμούς της Ομοσπονδίας.

#### *Ακεραιότητα*

Αποτελεί έναν μη κερδοσκοπικό οργανισμό, πολιτικά ουδέτερο, όπου υφίσταται για να εξυπηρετεί τα συμφέροντα του αθλήματος του kickboxing αλλά και του αθλητισμού γενικότερα. Έχει ορίσει και υποστηρίζει τους κανόνες του παγκόσμιου kickboxing διασφαλίζοντας τον σύννομο και δίκαιο τρόπο διεξαγωγής των αγώνων.

Για τον ανωτέρω λόγο, η WAKO έχει θεσπίσει ορισμένους σχετικούς κανόνες, όπως είναι ο Κώδικας Δεοντολογίας, ο Κανόνας Διαιτησίας (05.11.2020), ο Κώδικας Συμπεριφοράς Διαιτητών (2020) και ο Κώδικας Συμπεριφοράς ακεραιότητας. Για τη κατανόηση, τήρηση και διασφάλιση του Κώδικα Συμπεριφοράς ακεραιότητας, η WAKO έχει συντάξει την επονομαζόμενη Δήλωση ακεραιότητας, την οποία υπογράφει ο εκπρόσωπος ή το κάθε πρόσωπο που ανήκει στη WAKO, σύμφωνα με την οποία δεσμεύεται να συμμορφώνεται με τους ισχύοντες κανονισμούς, οδηγίες και Καταστατικό της Ομοσπονδίας, και να ασκεί τα καθήκοντά του με πλήρη ακεραιότητα, ειλικρίνεια και επαγγελματισμό. Η WAKO επίσης έχει υιοθετήσει και εφαρμόζει τον από 2016 Κώδικα Δεοντολογίας της Διεθνούς Ολυμπιακής Επιτροπής.

#### *Ισότητα*

Η προστασία των ατομικών δικαιωμάτων αποτελεί τον κυρίαρχο γνώμονα για όλες τις δραστηριότητες του οργανισμού, τις καταστάσεις, τις διαδικασίες και τη λήψη αποφάσεων. Διασφαλίζεται ότι όλα τα άτομα είναι σεβαστά, έχουν ίσες ευκαιρίες, χωρίς καμία διάκριση ή προτίμηση μεταξύ των συμμετεχόντων βάσει φυλής, φύλου, εθνοτικής καταγωγής, θρησκείας, εθνικότητας, φιλοσοφικής ή πολιτικής άποψης, οικογενειακής κατάστασης ή άλλων λόγων. Αξίζει στο σημείο αυτό να αναφερθεί η σύσταση της Επιτροπής Γυναικών, η οποία είναι υπεύθυνη να εκπροσωπεί και προασπίζει τα δικαιώματα και τα συμφέροντα των γυναικών/μελών, να εξετάζει ερωτήματα που αφορούν την ανάπτυξη των δραστηριοτήτων του γυναικείου φύλλου, καθώς και να συμβουλεύει σχετικά το Διοικητικό Συμβούλιο της Ομοσπονδίας.



### *Ασφάλεια*

Η ασφάλεια έγκειται στην ενθάρρυνση υγιών και ασφαλών διαδικασιών, στην πρόληψη και στην αναφορά επικίνδυνων πρακτικών και συμπεριφορών, δείχνοντας παράλληλα ειλικρινές ενδιαφέρον για τους αθλητές καθώς και για όλα τα εμπλεκόμενα μέρη σε δραστηριότητες και εκδηλώσεις της Παγκόσμιας Ομοσπονδίας.

Χαρακτηριστικό πρόσφατο παράδειγμα ειλικρινούς ενδιαφέροντος προς όλους τους εμπλεκόμενους της WAKO αποτελεί η σύνταξη και παρουσίαση ενός εγγράφου τον Δεκέμβριο του 2020, το οποίο εμπεριέχει κατευθυντήριες οδηγίες για την πρόληψη και αντιμετώπιση της πανδημίας του κορονοϊού (Covid-19) στο πλαίσιο αθλητικών εκδηλώσεων της Παγκόσμιας Ομοσπονδίας kickboxing (Guidelines for Covid-19 - prevention in WAKO events - during the Covid-19 Pandemic). Οι κατευθυντήριες αυτές οδηγίες συνίστανται σε συγκεκριμένες συστάσεις και πρωτόκολλα, αναφορικά με τον εντοπισμό και τη διαχείριση κινδύνων υγείας σε αθλητικές εκδηλώσεις kickboxing που ρυθμίζονται από την Παγκόσμια Ομοσπονδία στο πλαίσιο της πανδημίας Covid-19. Οι προτάσεις του ανωτέρω εγγράφου υπόκεινται σε αλλαγές και τροποποιήσεις, πάντα εναρμονισμένες με τις συστάσεις που εκδίδονται από τις δημόσιες αρχές και από τις διεθνείς και εθνικές αρχές υγείας, βάσει νέων επιστημονικών στοιχείων, δεδομένου ότι η πανδημία Covid -19 συνεχώς εξελίσσεται.

### *Δικαιοσύνη*

Η Παγκόσμια Ομοσπονδία kickboxing διακατέχεται από πνεύμα σεβασμού της ανθρώπινης αξιοπρέπειας, αίσθημα δικαίου, αντικειμενικότητα, αμεροληψία και κοινωνική δικαιοσύνη. Η Ομοσπονδία δεν αφήνει περιθώρια αμφισβήτησης για την σωστή λειτουργία της καθώς και για την σωστή εφαρμογή του δικαίου σε περιπτώσεις που παραβιάζονται κανονισμοί της, εμπνέοντας αίσθημα ασφάλειας και δικαίου σε όλους τους εμπλεκόμενους φορείς της, προστατεύοντας με αυτόν τον τρόπο την εικόνα εν γένει του αθλήματος του kickboxing.

Πρόσφατα χαρακτηριστικά παραδείγματα απονομής δικαιοσύνης αποτελούν οι περιπτώσεις Krisztian Jarovskienic και Ali Jafarov, για τους οποίους η Πειθαρχική Επιτροπή της Ομοσπονδίας ανέστειλε προσωρινά το δικαίωμα συμμετοχής σε

οποιαδήποτε εθνική ή διεθνή οργάνωση ή Πρωτάθλημα το οποίο διεξάγεται από την Ομοσπονδία ή σε οποιοδήποτε άλλο διεθνή διαγωνισμό αναγνωρισμένο από αυτήν, για τον μεν πρώτο για χρονικό διάστημα ενός (1) έτους και για τον δεύτερο τριών (3) ετών. Η απόφαση για τον Ούγγρο προπονητή Krisztian Jarovskievic λήφθηκε από την Πειθαρχική Επιτροπή στις 17 Νοεμβρίου 2021 και η αιτιολογία της βασίστηκε στην ανάρμοστη και αντιαθλητική συμπεριφορά του κατά τη διάρκεια του Παγκόσμιου Πρωταθλήματος WAKO στο Τζεσόλο Λίντο (Lido Di Jesolo) της Ιταλίας. Όσον αφορά τον προπονητή Ali Jafarou από το Αζερμπαϊτζάν, η πειθαρχική Επιτροπή αποφάνθηκε στις 3 Δεκεμβρίου 2021, βασιζόμενη στην απαράδεκτη συμπεριφορά του που συνίσταται σε περιστατικά σεξουαλικής παρενόχλησης που έλαβαν χώρα στο Ευρωπαϊκό Πρωτάθλημα Μεγαλυτέρων συμμετεχόντων και Νεανίδων που πραγματοποιήθηκε στην πόλη Μπούντβα (Budva) του Μαυροβουνίου.

### ***Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (EKE)***

Ως εταιρική κοινωνική ευθύνη νοείται η πρόθεση μιας επιχείρησης να πράττει το ορθό και να ενεργεί με τρόπους ωφέλιμους για το κοινωνικό σύνολο, πέρα από τις νομικές και οικονομικές της υποχρεώσεις (Robbins, Coulter, & DeCenzo, 2017). Η πρόθεση αυτή, που έγκειται στη διακυβέρνηση και τις κοινωνικές συνεισφορές, εκφράζεται με συναφείς συμπεριφορές που συντελούν στη βιώσιμη ανάπτυξη, την ισχυροποίηση του δεσμού μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών (προσωπικό, πελάτες, προμηθευτές, συνεργάτες), την περιβαλλοντική προστασία και την κοινωνική αλληλεγγύη.

Αξίζει στο σημείο αυτό να αναφερθεί και να τονιστεί η πολιτική της Παγκόσμιας Ομοσπονδίας kickboxing όσον αφορά την κοινωνική ένταξη και αλληλεγγύη. Η ομοσπονδία ενθαρρύνει όλες τις εθνικές ομοσπονδίες της να εργάζονται στρατηγικά χρησιμοποιώντας τη δύναμη του αθλήματος για την καταπολέμηση κάθε είδους διάκρισης, για υποστήριξη ατόμων με ειδικές ανάγκες, για μείωση της φτώχειας, για ένταξη στον τομέα της εργασίας και για εστίαση στην αλληλεγγύη και τη φιλανθρωπία. Η φυσική σκέψη για αλληλεγγύη και φιλανθρωπία θεωρείται επίσης αποτελεσματική για τη δημιουργία αποδοχής, κατανόησης και αξιοποίησης της φήμης και ανοχής της Ομοσπονδίας.

Στο σημείο αυτό, αξίζει να επισημανθεί η δράση σημαντικών ενεργειών της WAKO τα τελευταία χρόνια προς την κατεύθυνση της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης. Το έτος 2016 υπέγραψε συμφωνία με τον φιλανθρωπικό οργανισμό «Ειρήνη και Αθλητισμός», προκειμένου να συνδράμει στην προώθηση του αθλητισμού ως σημαντικό εργαλείο για τη διασφάλιση της Ειρήνης. Ο ανωτέρω ουδέτερος και ανεξάρτητος οργανισμός, εδράζεται στο Μονακό, υπό την αιγίδα του Αλβέρτου Β΄ της ομώνυμης χώρας, και έχει ως όραμα την πίστη ότι η βιώσιμη Ειρήνη μπορεί να ενισχυθεί σημαντικά μέσω του ισχυρού καταλύτη του αθλητισμού.

Τον Μάρτιο του έτους 2017, η Παγκόσμια Ομοσπονδία συνεργάστηκε με την φιλανθρωπική οργάνωση «Ειρήνη και Αθλητισμός» ('Peace and Sport'), προκειμένου να προωθηθεί η καμπάνια της τελευταίας, που έφερε τον τίτλο 'White Card'. Στο Δουβλίνο, στο μεγαλύτερο γεγονός του αθλήματος kickboxing με την ονομασία 'Irish Open', όπου συμμετέχουν περισσότεροι από 4.000 αθλητές, η εν λόγω εκστρατεία, η οποία υποστηρίζει την Παγκόσμια Ημέρα Αθλητισμού για την Ανάπτυξη και την Ειρήνη, αποτελούσε μέρος της εκδήλωσης - τουρνουά. Παράλληλα με τη διεξαγωγή των αγώνων, έγινε συγκέντρωση χρημάτων για την Ιρλανδική Εταιρεία για την πρόληψη της βαναυσότητας στα παιδιά.

Τον Απρίλιο δε, του έτους 2018, η Παγκόσμια Ομοσπονδία ξεκίνησε την προσφορά της στην ιδέα 'Ζούμε Μαζί' ('Live Together'), η οποία αναπτύχθηκε από τον οργανισμό «Ειρήνη και Αθλητισμός» σε συνεργασία με την Ύπατη Αρμοστεία των Ηνωμένων Εθνών για τους πρόσφυγες (UNHCR). Γιόρτασε την Παγκόσμια Ημέρα Αθλητισμού για Ανάπτυξη και Ειρήνη στον προσφυγικό καταυλισμό Ζαατάρι της Ιορδανίας. Η συγκεκριμένη εκδήλωση διεξήχθη από τον οργανισμό «Ειρήνη και Αθλητισμός», σε συντονισμό με την Ύπατη Αρμοστεία του Ο.Η.Ε για τους πρόσφυγες, την Διεθνή Αρωγή και Ανάπτυξη και την Ολυμπιακή Επιτροπή της Ιορδανίας.

## *Στρατηγικός Σχεδιασμός παγκόσμιας ομοσπονδίας kickboxing*

### *Διαμόρφωση στρατηγικής*

Η παγκόσμια ομοσπονδία kickboxing διαθέτει συγκεκριμένους στόχους σύμφωνα με το καταστατικό της, τους οποίους θεωρεί αναγκαίο να υλοποιεί προκειμένου να καταστεί ως ο οργανισμός εκείνος που θα εποπτεύει παγκοσμίως το άθλημα του kickboxing. Το καταστατικό της WAKO, το οποίο αναθεωρήθηκε τελευταία φορά στις 25 Νοεμβρίου του έτους 2019 στην Αττάλεια της Τουρκίας, αποτελείται από 5 κεφάλαια και περιλαμβάνει συνολικά 57 άρθρα. Οι στόχοι της Παγκόσμιας Ομοσπονδίας kickboxing, έτσι όπως αυτοί αποτυπώνονται στη διάταξη του άρθρου 2 του καταστατικού της, είναι οι εξής :

1. Να προωθήσει, να οργανώσει, να ρυθμίσει και να διαδώσει το άθλημα του kickboxing παντού σε όλον τον κόσμο, προστατεύοντας την υγεία ψυχή τε και σώματι των αθλητών, να συμβάλλει στην ενδυνάμωση του φιλικού δεσμού μεταξύ των μελών της και να υπερασπίζεται τα συμφέροντα του αθλήματος,

2. Να βοηθάει τα μέλη του στην ενίσχυση της θέσης τους ως εθνικών ηγετών στον αθλητισμό του kickboxing,

3. Να αναπτύσσει συγκεκριμένες υπηρεσίες και διευκολύνσεις για τα μέλη της και να τις παρέχει με βοήθεια, εκπαίδευση και υποστήριξη,

4. Να αυξάνει το επίπεδο αναγνώρισης της WAKO και των μελών της από τη Διεθνή Ολυμπιακή Επιτροπή, τον Παγκόσμιο Σύνδεσμο των Διεθνών Αθλητικών Ομοσπονδιών, IWGA, WADA, Fair Play International Επιτροπή, AIMS, Ειρήνη και Αθλητισμός, FISU, IWG και οποιαδήποτε άλλο Διεθνές Αθλητικό Όργανο,

5. Να εγκρίνει, να ρυθμίζει και να διοργανώνει διεθνή πρωταθλήματα, τουρνουά, διαγωνισμούς μεταξύ χωρών και μεγάλων αθλητικών εκδηλώσεων που σχετίζονται με το άθλημα του,

6. Να παρέχει διοικητική και άλλη κατάλληλη υποστήριξη στα μέλη της,

7. Να προωθεί στενότερους δεσμούς μεταξύ των μελών της σε σχέση με το άθλημα του kickboxing,

8. Να προωθεί την ανάπτυξη και την εκπαίδευση των νέων μελών της,

9. Να συντονίζει και να προστατεύει το κοινό συμφέρον των μελών της,

10. Να συλλέγει, να συγκεντρώνει και να διαδίδει πληροφορίες προς και μεταξύ των μελών της σχετικά με το άθλημα του,

11. Να καταρτίζει κανονισμούς και διατάξεις και να διασφαλίζει την τήρηση, την εφαρμογή και την επιβολή τους μεταξύ των μελών της και εντός των ηπειρωτικών ομοσπονδιών,

12. Να προωθεί την ακεραιότητα, την ηθική και το δίκαιο παιχνίδι και να αποτρέπει όλες τις μεθόδους ή πρακτικές που θα μπορούσαν να θέσουν σε κίνδυνο την ακεραιότητα του αθλήματος του kickboxing,

13. Να καταβάλει κάθε δυνατή προσπάθεια ώστε το άθλημα του kickboxing να γίνει αποδεκτό ως άθλημα στους Ολυμπιακούς Αγώνες, τους Παγκόσμιους Αγώνες, τους Στρατιωτικούς Αγώνες, τους Πανεπιστημιακούς Αγώνες, τους GAISF Combat Games και σε όλους τους άλλους αγώνες του Ολυμπιακού Αγώνα,

14. Να οργανώνει το Παγκόσμιο Πρωτάθλημα kickboxing σε συνεργασία με τα μέλη.

### *Ανάπτυξη στρατηγικής*

#### *Η συμπεριφορά της Παγκόσμιας Ομοσπονδίας kickboxing*

#### *Ξεκάθαρη Επικοινωνία*

Η παγκόσμια ομοσπονδία kickboxing εργάζεται ως μία ομάδα και μιλάει με μία φωνή, διασφαλίζοντας μια δυναμική ηγεσία στο άθλημα. Συντονίζει με συνέπεια και σαφήνεια κάθε διαδικασία και λειτουργία της, κοινωνώντας όλους τους στόχους της προς όλα τα μέλη και τους εταίρους της. Θέτει στόχους (γιατί ;), προσδοκίες (ποιοι ;, πώς ;), σαφή και ξεκάθαρα χρονικά πλαίσια (πότε ;), βασισμένη σε πληροφορίες προς όλα τα επίπεδα του οργανισμού, αμφίδρομης ροής, για την επιτυχή κατάκτηση των στόχων της.

#### *Καλή Συνεργασία*

Η καλή συνεργασία μεταξύ όλων των μελών και των εργαζομένων αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο της επιτυχίας ενός οργανισμού. Η WAKO βασίζεται όχι μόνο στην τυπική διεκπαιρευτική συνεργασία των συμμετεχόντων της, αλλά κυρίως στην

ανάπτυξη ουσιαστικών και αληθινών σχέσεων βασισμένη στην αποδοχή και τον σεβασμό κοινά αποδεκτών αξιών.

### *Καινοτομία*

Δημιουργικότητα είναι η ικανότητα συνδυασμού των ιδεών με τρόπο μοναδικό ή η σύναψη ασυνήθιστων σχέσεων μεταξύ των ιδεών. Καινοτομία δε, είναι η μετατροπή των αποτελεσμάτων που προκύπτουν από τη δημιουργική διαδικασία σε χρήσιμα προϊόντα ή μεθόδους εργασίας. Η Παγκόσμια Ομοσπονδία kickboxing ενθαρρύνει τη δημιουργία ενός καινοτόμου περιβάλλοντος, ενισχύοντας προς αυτήν την κατεύθυνση τις δομικές της μεταβλητές, την κουλτούρα της καθώς και τις μεταβλητές των ανθρώπινων πόρων.

### *Διαχείριση των πελατών*

#### *Ανάπτυξη σχέσεων και ικανοποίηση του πελάτη*

Εξετάζονται αρχικά οι ανάγκες και ύστερα οι προσδοκίες και οι απαιτήσεις των πελατών καθώς και η διαχείριση της σχέσης της ομοσπονδίας με τον πελάτη, ώστε να επιτυγχάνεται η ικανοποίηση του πελάτη. Στόχοι της διαχείρισης των πελατών είναι η διατήρηση των υπάρχοντων πελατών και η προσέλκυση νέων. Ο πελάτης πρέπει να είναι όχι μόνο ικανοποιημένος από τις υπηρεσίες του οργανισμού αλλά διαρκώς κινητοποιημένος προς αυτόν.

Οι οδηγίες της Παγκόσμιας Ομοσπονδίας προς τις εθνικές ομοσπονδίες της είναι σαφείς και στόχο έχουν την βελτίωση της παροχής υπηρεσίας τους. Συγκεκριμένα, η WAKO εστιάζει σημαντικά στην εκπαίδευση των αθλητών και προπονητών που εκπροσωπούν τις εθνικές ομοσπονδίες. Προς τούτο, παρέχει τη δυνατότητα σε αυτούς να έχουν δωρεάν πρόσβαση στην νέα διαδικτυακή πύλη – Athlete Learning Gateway της Διεθνούς Ολυμπιακής Επιτροπής (International Olympic Committee - IOC). Η Παγκόσμια Ομοσπονδία ενθαρρύνει όλα τα μέλη της, τις εθνικές ομοσπονδίες, να εφαρμόζουν αυτό το είδος εκπαιδευτικής ενότητας. Η διαδικτυακή αυτή πλατφόρμα περιλαμβάνει υψηλής ποιότητας εκπαιδευτικό υλικό, μαθήματα, διαλέξεις, αρθρογραφία, ζωντανές εκδηλώσεις από τους καλύτερους ακαδημαϊκούς και κορυφαίους στον παγκόσμιο αθλητισμό.

Αξίζει στο σημείο αυτό να υπογραμμιστεί ότι η Παγκόσμια Ομοσπονδία kickboxing, ως μέλος πλέον της Ολυμπιακής Κοινότητας, έχει υιοθετήσει και εφαρμόζει το Πρόγραμμα Σταδιοδρομίας Αθλητών (Athlete Career Programme – ACP). Η εφαρμογή του εν λόγω προγράμματος αποσκοπεί στον σχεδιασμό και την προετοιμασία της ζωής των αθλητών μετά το πέρας της αθλητικής τους σταδιοδρομίας. Το πρόγραμμα επικεντρώνεται σε τρία πεδία, στο τομέα της εκπαίδευσης, των δεξιοτήτων ζωής και της απασχόλησης. Σχετικές έρευνες έχουν δείξει ότι η ολοκληρωμένη προσέγγιση συνδυασμού αθλητισμού και εκπαίδευσης, δεξιοτήτων ζωής και ευκαιριών απασχόλησης βοηθούν σημαντικά τους αθλητές στην επιτυχία των στόχων τους, στην αντιμετώπιση του φόρτου εργασίας τους, πιθανόν τραυματισμού τους, καθώς και της συνταξιοδότησής τους.

### ***Γνώση του πελάτη***

Πελάτες της παγκόσμιας ομοσπονδίας kickboxing είναι όλες οι χώρες – μέλη του οργανισμού σε παγκόσμιο επίπεδο. Η ομοσπονδία προσλαμβάνει πληροφορίες από όλα ανεξαιρέτως τα μέλη της και έχει επίσης προβεί στην τμηματοποίηση της πελατειακής της βάση, αναφερόμενη σε συγκεκριμένα χαρακτηριστικά όπως αυτά είναι η χώρα των συμμετεχόντων, η ηλικία, το βάρος, το φύλο των αθλητών, τα αγωνιστικά στυλ, καθώς και ο ρόλος συμμετοχής (αθλητές, προπονητές, διαιτητές).

### ***Συνελεύσεις και συνέδρια της Παγκόσμιας Ομοσπονδίας kickboxing***

Η παγκόσμια ομοσπονδία προβαίνει σε τακτικές γενικές συνελεύσεις, οι οποίες πραγματοποιούνται κάθε χρόνο και μπορούν να λαμβάνουν χώρα οπουδήποτε ανά τον κόσμο, και σε έκτακτες γενικές συνελεύσεις. Επίσης, η ομοσπονδία συμμετέχει στα συνέδρια που πραγματοποιούνται από τις παγκόσμιες ενώσεις και οργανισμούς έχοντας ως σχετικά θέματα ζητήματα που άπτονται του αθλήματος του kickboxing.

## *Διαχείριση πληροφοριών*

### *Μέτρηση και ανάλυση της επιχειρησιακής απόδοσης*

Η παγκόσμια ομοσπονδία του kickboxing αποτελεί έναν μη κερδοσκοπικό οργανισμό που η λήψη των αποφάσεων λαμβάνει χώρα εντός νομίμου πλαισίου συγκεκριμένων διαδικασιών. Το Διοικητικό Συμβούλιο της Ομοσπονδίας αποτελείται από τον Πρόεδρο και από τουλάχιστον 11 έως το ανώτατο όριο 17 μελών (μεταξύ των οποίων 30 % έως 40 % πρέπει να είναι γυναίκες), και συγκεκριμένα από έως 5 διευθυντές, ως εκπρόσωποι των 5 ηπειρωτικών ομοσπονδιών και από 5 έως 11 διευθυντές, ύστερα από πρόταση του εκλεγμένου Προέδρου και σχετική έγκριση της Γενικής Συνέλευσης. Αρμοδιότητα του Διοικητικού Συμβουλίου αποτελεί η λήψη όλων των αποφάσεων αναφορικά με την πολιτική που θα ακολουθηθεί.

Η WAKO δίνει μεγάλη βαρύτητα στον εντοπισμό και καταγραφή της γνώσης, ως απαραίτητη προϋπόθεση για τη σωστή λήψη των αποφάσεων της. Προς αυτή την κατεύθυνση κινήθηκε και η απόφαση του Διοικητικού Συμβουλίου της, στις 04.06.2016, όπου και συντάχθηκε σχετικό έγγραφο αναφορικά με αιτήματα, παράπονα ή καταγγελίες που σχετίζονται με παραβατικές συμπεριφορές ή συμπεριφορές εν γένει ατόμων ή οργανισμών που αντίκεινται στις αρχές και τις αξίες της WAKO. Οι καταγγελίες θα πρέπει να έχουν αιτιολογημένη ιστορική βάση, και απευθύνονται στον πρόεδρο της Ομοσπονδίας ή στον πρόεδρο της Επιτροπής Δεοντολογίας. Εάν κάποιο από τα προαναφερθέντα πρόσωπα εμπλέκεται στην καταγγελία, τότε αυτή θα πρέπει να απευθύνεται σε ολόκληρο το Διοικητικό Συμβούλιο. Η WAKO ξεκαθαρίζει ότι οι καταγγέλλοντες θα απολαμβάνουν πλήρη προστασία από τυχόν αντίποινα, καθώς επίσης ότι θα υπάρχει απόλυτος σεβασμός και εμπιστευτικότητα στα πρόσωπά τους.

### *Η διαδικασία λήψης αποφάσεων στην Παγκόσμια Ομοσπονδία kickboxing*

Η θητεία του Διοικητικού Συμβουλίου, συμπεριλαμβανομένου και του Προέδρου είναι τέσσερα (4) έτη. Το Διοικητικό Συμβούλιο αποτελεί το εκτελεστικό



όργανο της WAKO και συνεδριάζει τουλάχιστον δύο (2) φορές το χρόνο, όποτε προς τούτο κρίνεται απαραίτητο από το ίδιο.

### ***Η διαχείριση πληροφοριών στην Παγκόσμια Ομοσπονδία kickboxing***

Η παγκόσμια Ομοσπονδία kickboxing έχει συστήσει συγκεκριμένες επιτροπές, με συγκεκριμένο αντικείμενο και πλαίσιο εργασιών η καθεμία. Οι Επιτροπές, σύμφωνα με το καταστατικό της Ομοσπονδίας, είναι οι παρακάτω :

1. Νομική Επιτροπή,
2. Πειθαρχική Επιτροπή,
3. Επιτροπή Ακροάσεων Ντόπινγκ,
4. Επιτροπή Αθλητών.

Το Διοικητικό Συμβούλιο έχει επίσης τη δυνατότητα να συγκροτεί και άλλες Επιτροπές για την αντιμετώπιση συγκεκριμένων ζητημάτων σχετικά με τη διαχείριση των δραστηριοτήτων της Ομοσπονδίας.

5. Προς τούτο έχει συστήσει την Οργανωτική Επιτροπή,
6. την Επιτροπή Διαιτητών,
7. την Τεχνική Επιτροπή,
8. την Ιατρική Επιτροπή, Υγείας και Αντι-Ντόπινγκ,
9. την Επιτροπή Προπονητών,
10. την Επιτροπή Εκπαίδευσης,
11. την Επιτροπή Μ.Μ.Ε.,
12. την Επιτροπή Ανάπτυξης,
13. την Επιτροπή Διεθνών Σχέσεων,
14. την Ηθική Επιτροπή και τέλος

15. την Επιτροπή Γυναικών.

Το Διοικητικό Συμβούλιο επιβάλλει μια πρακτική, σύμφωνα με την οποία σε κάθε αλλαγή κανόνα και κανονισμού συμμετέχουν με τις παρεμβάσεις τους οι σχετικές Επιτροπές.

### ***Η εστίαση στο Ανθρώπινο Δυναμικό***

#### ***Το σύστημα εργασίας της ομοσπονδίας***

Το έμμισθο προσωπικό της ομοσπονδίας περιορίζεται μόνο στην στελέχωση του Διοικητικού της γραφείου. Το Διοικητικό γραφείο χρησιμεύει ως γραφείο υποστήριξης του Προέδρου και ασκεί τα καθήκοντά του σε καθημερινή βάση για λογαριασμό της ομοσπονδίας, πάντα υπό την επίβλεψη του Προέδρου. Το δε Διοικητικό Συμβούλιο καθώς και τα μέλη των Επιτροπών προσφέρουν τις υπηρεσίες του αφιλοκερδώς. Το ίδιο ισχύει και για τον Πρόεδρο της ομοσπονδίας που δεν δικαιούται μισθό, αλλά μόνον αποζημίωση για τα τυχόν εύλογα έξοδα του στο πλαίσιο εκτέλεσης των καθηκόντων του.

### ***Η εκπαίδευση των εργαζομένων στην παγκόσμια ομοσπονδία kickboxing***

Η Παγκόσμια ομοσπονδία kickboxing στελεχώνει τις Επιτροπές της με καταρτισμένους και αναγνωρισμένους στο αντικείμενό τους ανθρώπους με επιπλέον χαρακτηριστικό τους γνώρισμα την αγάπη προς το άθλημα του kickboxing και προς τον αθλητισμό γενικότερα. Η σχέση και η επικοινωνία των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου και των Επιτροπών κρίνεται σε μεγάλο βαθμό ικανοποιητική, έχοντας ως αποτέλεσμα να επικοινωνείται η πολιτική και η στρατηγική της ομοσπονδίας σε όλους τους τομείς. Το Διοικητικό Συμβούλιο, ως αρμόδιο όργανο για τις Επιτροπές, αναγνωρίζει την προσφορά και τη συνδρομή των μελών των Επιτροπών και προθυμοποιείται να τους προάγει σε θέσεις πιο υπεύθυνες και μεγαλύτερης ζωτικής σημασίας.

### ***Η διαχείριση διαδικασιών στην Παγκόσμια Ομοσπονδία kickboxing***

Η παγκόσμια ομοσπονδία kickboxing για την εξασφάλιση ποιοτικών και δίκαιων αγώνων έχει οριοθετήσει συγκεκριμένες προδιαγραφές, όπως αυτές έχουν αποτυπωθεί σε συγκεκριμένους κανονισμούς. Όσον αφορά στην επιτάχυνση των διαδικασιών, η ομοσπονδία έχει φροντίσει ώστε να γνωστοποιεί επακριβώς όλα τα στάδια που αποτελούν κάθε διοργάνωση. Επί παραδείγματι, οι υποψήφιοι συμμετέχοντες σε μια διοργάνωση εγγράφονται ηλεκτρονικά σε καθορισμένο χρόνο προτού της έναρξης της διοργάνωσης, ώστε να τίθεται σε έλεγχο πάντα και με ακρίβεια η νομιμότητα της εγγραφής του κάθε συμμετέχοντα. Στόχο της ομοσπονδίας αποτελεί η μείωση της μεταβλητότητας της απόδοσης της και η ύπαρξη και ενδυνάμωση της σταθερότητάς της.

### ***Ανάλυση μάρκετινγκ Ομοσπονδίας***

Η ανάλυση SWOT αποτελεί ένα εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού και εξετάζει και αναλύει τα δυνατά (Strengths) και αδύναμα (Weaknesses) σημεία του εσωτερικού περιβάλλοντος και τις ευκαιρίες (Opportunities) και απειλές (Threats) του εξωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης. Η ανάλυση SWOT δρα επικουρικά στην ανακάλυψη πιθανών ευκαιριών, ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, αδυναμιών που μπορεί να κρύβει το εσωτερικό τους καθώς επίσης στην αποκάλυψη απειλών από το εξωτερικό τους περιβάλλον με στόχο την εξάλειψή τους.

Η παρούσα ανάλυση SWOT, δεν αποσκοπεί στην πλήρη ολοκληρωμένη διερεύνηση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της Ομοσπονδίας, δεδομένου ότι οι γνώσεις και οι πληροφορίες που αντλήθηκαν, περιορίστηκαν στην επίσημη ιστοσελίδα της Ομοσπονδίας, αλλά προσβλέπει στην εξαγωγή κάποιων πρώιμων συμπερασμάτων.

#### **Πίνακας 2. Ανάλυση SWOT Ομοσπονδίας**

<b><u>ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ</u></b>	<b><u>ΑΔΥΝΑΜΑ ΣΗΜΕΙΑ</u></b>
<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Ισχυρή αναγνώριση μεταξύ των αθλητικών Ομοσπονδιών Παγκοσμίως</li><li>▶ Μεγάλη Γεωγραφική Παρουσία</li><li>▶ Συμμετοχές αθλητών και των δύο φύλων</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Μικρές επενδύσεις στις υπηρεσίες της από την παγκόσμια Οικονομία</li><li>▶ Χαμηλές κρατικές επιχορηγήσεις στα μέλη της από πολλά κράτη</li></ul>

και διαφορετικών αγωνιστικών επιπέδων	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Υψηλό κόστος μετακινήσεων των αθλητών</li> <li>▶ Σχετικά μικρή συμμετοχή σε Παγκόσμια Κύπελλα εθνικών αντιπροσωπειών</li> </ul>
<p><b><u>ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Συνεργασίες χωρών-μελών και αύξηση συμμετοχών από χώρες που δεν συμμετέχουν</li> <li>▶ Προβολή του αθλήματος σε παγκόσμια κλίμακα</li> <li>▶ Αύξηση συμμετοχών με αποτέλεσμα την αύξηση οικονομικών εισροών</li> <li>▶ Ενεργή επιδίωξη επιχορηγήσεων για βελτίωση παροχών και ανάπτυξη του αθλήματος</li> </ul>	<p><b><u>ΑΠΕΙΛΕΣ</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Είσοδος στην αγορά ισχυρών νέων ανταγωνιστών</li> <li>▶ Χρονοβόρο άθλημα με κίνδυνο τραυματισμού – μείωση αριθμού συμμετεχόντων</li> <li>▶ Αλλαγές στις απαιτήσεις της ‘Αθλητικής’ αγοράς – επιβραδυνόμενη ανάπτυξη αγοράς</li> </ul>

### ***Επιχειρησιακά αποτελέσματα***

#### ***Δείκτες απόδοσης παγκόσμιας ομοσπονδίας kickboxing***

Η μέτρηση της απόδοσης ορίζεται ως η διαδικασία ποσοτικοποίησης της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας της μετρούμενης διαδικασίας, συστήματος ή επιχείρησης. Αποτελεί ουσιαστικά ένα εργαλείο που μεταφράζει τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης ή του οργανισμού σε συγκεκριμένους λειτουργικούς στόχους (business objectives) και πρωτοβουλίες που θα προωθήσουν την επιχειρησιακή απόδοση ακόμα πιο δυναμικά. Εν προκειμένω, η ομοσπονδία χρησιμοποιεί κατάλληλους δείκτες για να διαπιστώνει την εξέλιξη του στόχου και σε περίπτωση μη επίτευξής του, εφαρμόζει μεθόδους που θα τον καταστήσουν εφικτό. Ενδεικτικά, παρατίθενται κάποιοι δείκτες που χρησιμοποιεί η παγκόσμια Ομοσπονδία kickboxing, όπως αυτοί παρουσιάζονται στην επίσημη ιστοσελίδα της :

#### ***Δείκτης Ενεργών Αθλητών***

Στόχο της ομοσπονδίας αποτελεί η ολοένα αύξηση του αριθμού των συμμετεχόντων με το άθλημα του kickboxing. Η ομοσπονδία συλλέγει στοιχεία σε ετήσια βάση από κάθε χώρα – μέλος της ώστε να γνωρίζει επακριβώς τον αριθμό των ενεργών αθλητών. Ελέγχοντας με αυτόν τον τρόπο τη συμμετοχή των αθλητών προβαίνει σε κινήσεις που αποσκοπούν στην ενίσχυση της εισροής νέων αθλητών και στην διασφάλιση της μείωσης της εκροής των ήδη συμμετεχόντων.

Αξίζει να επισημανθεί ότι στο μεγαλύτερο ετήσιο γεγονός του συγκεκριμένου αθλήματος, στο επίσημο Παγκόσμιο Κύπελλο kick boxing, που φέρει την ονομασία 'Irish Open', που έλαβε χώρα στο Δουβλίνο, από τις 27 Φεβρουαρίου 2020 έως και την 1 Μαρτίου του ίδιου έτους, ο αριθμός των καταχωρίσεων των συμμετεχόντων ανήλθε στις 3.430, εκ των οποίων οι 2.188 αφορούσαν το αντρικό φύλο και οι 1.242 το γυναικείο, όπως καταγράφηκε στο σχετικό πίνακα της WAKO.

#### *Δείκτης Δυναμικού Στελέχωσης Αγώνων*

Προσφιλή φράση της ομοσπονδίας αποτελεί αυτή της 'Σταθερής ανάπτυξης – υπό την φιλοσοφία 'μάθετε και μοιραστείτε'. Κατά τη διάρκεια των πρωταθλημάτων, η ομοσπονδία προβαίνει σε σεμινάρια και εκδηλώσεις με κύριο στόχο την διαρκή εκπαίδευση των εμπλεκόμενων. Προς τούτο ενθαρρύνει και κάθε πρωτοβουλία των προωθητών με σεμινάρια, διαλέξεις ή περίπτερα με σχετικό αντικείμενο.

Ενδεικτικά, παρατίθεται ο αριθμός των στελεχών αγώνων, στο Παγκόσμιο Κύπελλο kick boxing 'Irish Open' (27.02.2020-01.03.2020). Στην εν λόγω εκδήλωση, συμμετείχαν 62 διαιτητές και 14 επίσημοι, σύμφωνα με την επίσημη αναφορά της WAKO.

#### *Δείκτης Ενεργών Προπονητών*

Καθοριστικός παράγοντας για την ανάπτυξη του αθλήματος αποτελεί αυτός των ενεργών προπονητών. Οι προπονητές οφείλουν να είναι καταρτισμένοι, να μεταλαμπαδεύουν τη γνώση τους καθώς και να προάγουν την ιδέα του 'επιχειρήσεσθαι' στους αθλητές. Η ομοσπονδία συλλέγει στοιχεία ετησίως για τον αριθμό των ενεργών προπονητών και καταβάλλει κάθε δυνατή προσπάθεια για την συνεχή εκπαίδευσή τους με σεμινάρια, εκπαιδευτικά προγράμματα και διαλέξεις.

Ενδεικτικά, αναφέρεται η καταγραφή συμμετοχής των προπονητών που συμμετείχαν στο Παγκόσμιο Κύπελλο kick boxing 'Irish Open' (27.02.2020-01.03.2020), η οποία ανήλθε στις 388 συμμετοχές.

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

Η κατάκτηση του Βραβείου Malcolm Baldrige National Quality Award από μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό προϋποθέτει την πλήρωση συγκεκριμένων, προκαθορισμένων, απαιτητικών και αυστηρών κριτηρίων. Σημαντικές επιχειρήσεις έχουν καταφέρει να κατακτήσουν το εν λόγω βραβείο, μερικές εκ των οποίων είναι οι : Cadillac Motor Car, IBM Rochester, Federal Express Corporation, Motorola, Ritz-Carlton Hotel, Wallace Co., Inc, Nestlé Purina PetCare Co. (NPPC), PRO-TEC Coating Company, Motorola Inc., AT&T Universal Card Services.

Στην παρούσα εργασία επιχειρήθηκε η κατανόηση της μεμονωμένης περίπτωσης της Παγκόσμιας Ομοσπονδίας kickboxing, ενός παγκόσμιας εμβέλειας αθλητικού οργανισμού, ο οποίος δρα και αναπτύσσεται σε ένα σύγχρονο πραγματικό περιβάλλον. Σύμφωνα με τον Yin, η μελέτη περίπτωσης αποτελεί την ιδανικότερη μέθοδο όταν ερευνάται ένα σύγχρονο φαινόμενο (Yin, 1994).

Όπως προκύπτει από την ανωτέρω ανάλυση και αξιολόγηση της Παγκόσμιας Ομοσπονδίας kickboxing, η Ομοσπονδία διαθέτει όλα εκείνα τα χαρακτηριστικά στοιχεία που θα χρειάζονταν για την κατάκτηση του Αμερικανικού Βραβείου αξιολόγησης της ποιότητας Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA). Τα στοιχεία αυτά αφορούν τους εξής τομείς : ηγεσία, στρατηγικό σχεδιασμό, διαχείριση των πελατών, μέτρηση, ανάλυση και διαχείριση της γνώσης, εστίαση στο ανθρώπινο δυναμικό και επικέντρωση των λειτουργιών. Όπως αναπτύχθηκε παραπάνω, και βάσει των προαναφερθέντων κριτηρίων, η Ομοσπονδία θεωρείται ότι έχει εξαιρετική απόδοση καθώς προσέτι στηριζόμενη σε αυτά εμφανίζει διάθεση συνεχούς βελτίωσης της συνολικής της επίδοσης.

Το όραμα της παγκόσμιας ομοσπονδίας kick boxing είναι σαφές και συγκεκριμένο, και έγκειται στην παγκόσμια διάδοση του αθλήματος. Η αποστολή της δε, έγκειται στο να προωθεί το kick boxing, τους ηθικούς κανόνες και αξίες της, καθώς και να συμπεριφέρεται εν γένει με τρόπο ωφέλιμο και χρήσιμο για το κοινωνικό σύνολο. Σύμφωνα με τα ανωτέρω, καθίσταται σαφές ότι η εφαρμογή του κριτηρίου της ηγεσίας (αναφορικά με το βραβείο Baldrige) της παγκόσμιας ομοσπονδίας kickboxing εξασφαλίζεται σε μεγάλο βαθμό.

Εμφανίζει έναν οργανωμένο στρατηγικό σχεδιασμό, που από την διενεργηθείσα ανάλυση SWOT, προέκυψε ότι υπάρχουν σημαντικές δυνατότητες (Strengths) που η Ομοσπονδία διαθέτει και υπερέχει έναντι πολλών άλλων παγκοσμίων οργανώσεων αθλητικών σωματείων, προσέτι δε, διαθέτει και σημαντικές ευκαιρίες (Opportunities) που δύναται να εκμεταλλευτεί καθιστώντας την, κορυφαίο παράγοντα στο χώρο του αθλητισμού εν γένει. Όσον αφορά δε, τα αδύναμα σημεία (Weaknesses) της, αυτά μπορεί να τα υπερνικήσει και να τα ξεπεράσει με μια συγκροτημένη και ενδεδειγμένη προσπάθεια στο εσωτερικό της καθώς και να εξαλείψει τυχόν απειλές (Threats) από τις οποίες μπορεί να κινδυνεύει. Συμπερασματικά, ο βαθμός αξιολόγησης του κριτηρίου του στρατηγικού σχεδιασμού της κρίνεται μεγάλος.

Η Παγκόσμια Ομοσπονδία kick boxing εμφανίζει έναν ανθρωποκεντρικό χαρακτήρα, δίδοντας ιδιαίτερη βαρύτητα στις ανάγκες και προσδοκίες των πελατών της. Έχει προσαρμόσει τις δομές λειτουργίας της, στην παροχή υπηρεσιών και στην ικανοποίηση όλων των πελατών της. Όσον αφορά τη διαχείριση των δεδομένων και πληροφοριών, η Ομοσπονδία δίνει μεγάλη βαρύτητα στην αλληλεπίδραση των Επιτροπών που έχει συστήσει, στην ανταλλαγή της γνώσης μεταξύ αυτών, αλλά και στην συλλογή και καταγραφή αιτημάτων των πελατών προς περαιτέρω αξιολόγηση. Ο βαθμός συμμόρφωσης της εστίασης σε πελάτη και αγορά της ομοσπονδίας με το αντίστοιχο κριτήριο του βραβείου Baldrige είναι μεγάλος.

Το ανθρώπινο δυναμικό του Οργανισμού αποτελεί έναν σημαντικό παράγοντα της λειτουργίας του, και προς αυτήν τη σκέψη λειτουργεί η Ομοσπονδία, εστιάζοντας στη συνεχή εκπαίδευση και κατάρτισή του, εξασφαλίζοντας σε μεγάλο βαθμό την πλήρωση του εν λόγω κριτηρίου, που θέτει το βραβείο.

Η Ομοσπονδία όσον αφορά τη διαχείριση των διαδικασιών της, έχει θεσπίσει συγκεκριμένους κανονισμούς για την αρτιότερη διενέργεια των αγώνων. Οι διαδικασίες συμμετοχής σε αγώνες είναι συγκεκριμένες, οι όροι συμμετοχής ξεκάθαροι, και αξίζει να αναφερθεί ότι η Ομοσπονδία ενεργεί στο να καθίσταται προσιτή κάθε σχετική πληροφορία προς όλους, αποσκοπώντας στην ενίσχυση της ποιότητας σε κάθε επίπεδο. Διαφαίνεται ότι η εφαρμογή του κριτηρίου, αναφορικά με το μάνατζμεντ διαδικασιών, εξασφαλίζεται σε μεγάλο βαθμό.

Η προσέγγιση της Ομοσπονδίας για την εν συνόλω βελτίωση της ποιότητάς της, θα πρέπει να επικεντρώνεται σε μια αποτελεσματικότερη μεθοδολογία συμμετοχικού σχεδιασμού, ώστε ο αριθμός των εμπλεκόμενων φορέων σε παγκόσμιες διοργανώσεις (Πρωταθλήματα και Κύπελλα) να αποτελείται από περισσότερες συμμετοχές χωρών. Άλλωστε, σε έναν οργανισμό που αριθμεί 130 μέλη – έθνη παγκοσμίως, η συμμετοχικότητα της πλειοψηφίας, αν όχι του συνόλου των εν λόγω πελατών, κρίνεται ως απαραίτητη προϋπόθεση για την ουσιαστική ανάπτυξη της Ομοσπονδίας. Το κριτήριο των επιχειρησιακών αποτελεσμάτων εμφανίζει αδυναμία, αξιολογείται με μεσαίο βαθμό, και είναι αναγκαίο να δοθεί η προσήκουσα προσοχή από την Ομοσπονδία, προκειμένου να συμμορφωθεί σε μεγαλύτερο, πιο ικανοποιητικό βαθμό.

Συμπερασματικά, καθίσταται σαφές ότι η Παγκόσμια Ομοσπονδία kickboxing διαπνέεται από την έννοια της Επιχειρηματικής Αριστείας και της Ποιότητας, κατατάσσοντάς την ως άξια διεκδικήτρια του παγκοσμίας εμβέλειας Αμερικανικού Βραβείου αξιολόγησης της ποιότητας Malcolm Baldrige.

Η παρούσα εργασία αποσκοπεί στην ολιστική περιγραφή της Παγκόσμιας Ομοσπονδίας kickboxing σχετικά με το πεδίο εφαρμογής των κριτηρίων του βραβείου ποιότητας Malcolm Baldrige, δίδοντας το έναυσμα για περαιτέρω έρευνες όσον αφορά αυτόν τον παγκόσμιας εμβέλειας αθλητικό οργανισμό. Πρόταση για μελλοντική έρευνα αποτελεί η αξιοποίηση της ποσοτικής μεθόδου συλλογής δεδομένων μέσω δειγματοληψίας και ερωτηματολογίου, προκειμένου να αχθούμε σε πληρέστερα και ασφαλέστερα συμπεράσματα.



## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Bohoris, G. A. (1995, Ιούνιος). A comparative assessment of some major quality awards. *International Journal of Quality & Reliability Management*, σσ. 30-43.
- Crosby, P. (1979). *Quality is free*. New York: McGraw-Hill.
- Deming, E. (2022, Ιανουάριος). <https://deming.org/the-deming-philosophy/>.  
Ανάκτηση από <https://deming.org/>: <https://deming.org/>
- Deming, W. E. (2018). *Out of the Crisis*. Massachusetts: Cambridge, MIT Press.
- Heizer, J., Render, B., Munson, C., & Griffin, P. (2019). *Operations Management: Sustainability and Supply Chain Management*. Pearson.
- Juran, J. (1988). *Juran on Planning for Quality*. New York: The Free Press.
- Lagrosen, S., Seyyed-Hashemi, R., & Leitner, M. (2004, June). Examination of the dimensions of quality in higher education. *Quality Assurance in Education*, σσ. 61-69.
- N. I. (2022). <https://www.nist.gov/baldrige>. Ανάκτηση από <https://www.nist.gov/fusion-search?s=Baldrige+Performance+Excellence+Program+July+2015>.
- Robbins, S., Coulter, M., & DeCenzo, D. (2017). *Διοίκηση Επιχειρήσεων - Αρχές και Εφαρμογές*. Αθήνα: Κριτική.
- Yin, P. (1994). *Case Study Research: Design and Methods, 2nd Ed., Thousand*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Βολοτόπουλος, Μ. (2014). Τι είναι τελικά «Ποιότητα»;
- Γεωργόπουλος, Ν. (2013). *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Μπένου.
- Δερβιτσιώτης, Κ. (2005). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*. Αθήνα: Νομική Βιβλιοθήκη ΑΕΒΕ.

- Κριεμάδης, Θ., & Χρηστάκης, Μ. (2009). *Αρχές και πρότυπα μάνατζμεντ για τη δημόσια διοίκηση και τους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς*. Αθήνα: Νομική Βιβλιοθήκη.
- Παπαδάκης, Β. (2016). *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία*. Αθήνα: Ε. Μπένου.
- Επίσημη ιστοσελίδα της Παγκόσμιας Ομοσπονδίας kickboxing : <http://wako.sport/en/>
- Επίσημη ιστοσελίδα του Εθνικού Ινστιτούτου Προτύπων και Τεχνολογίας (National Institute of Standards and Technology – NIST) του Υπουργείου Εμπορίου των Η.Π.Α. αναφορικά με Malcolm Baldrige Quality Awards: <https://www.nist.gov/baldrige/baldrige-award>
- Επίσημη ιστοσελίδα του Οργανισμού «Ειρήνη και Αθλητισμός» : <https://www.peace-sport.org/>