

**ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΙΣ ΟΜΑΔΕΣ ΤΗΣ
VOLLEY LEAGUE ΜΕΣΑ ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ. Η
ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ ΦΟΙΝΙΚΑ ΣΥΡΟΥ.**

της Αικατερίνης Ε. Πλιάτσικα

Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία που υποβάλλεται στο καθηγητικό σώμα για τη μερική εκπλήρωση των υποχρεώσεων απόκτησης του μεταπτυχιακού τίτλου του Μεταπτυχιακού Προγράμματος «Οργάνωση και Διοίκηση Αθλητικών Οργανισμών και Επιχειρήσεων» του Τμήματος Οργάνωσης και Διαχείρισης του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου στην κατεύθυνση «Μάρκετινγκ αθλητικών οργανισμών και επιχειρήσεων».

Σπάρτη
2014

Εγκεκριμένο από το Καθηγητικό σώμα:

1^{ος} Επιβλέπων: Παναγιώτα Αντωνοπούλου, Επίκουρος καθηγήτρια Τ.Ο.Δ.Α.

2^{ος} Επιβλέπων: Αντώνιος Τραυλός, Αναπληρωτής Καθηγητής Τ.Ο.Δ.Α.

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

Copyright © **Αικατερίνη Ε. Πλιάτσικα**, 2015

Με επιφύλαξη κάθε δικαιώματος. All rights reserved.

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

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

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Αικατερίνη Ε. Πλιάτσικα: ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΙΣ ΟΜΑΔΕΣ ΤΗΣ VOLLEY LEAGUE ΜΕΣΑ ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ. Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ ΦΟΙΝΙΚΑ ΣΥΡΟΥ.

(Με την επίβλεψη της κ.Παναγιώτας Αντωνοπούλου, Επίκουρος καθηγήτρια)

Για τους οργανισμούς σήμερα το πιο βασικό μέλημα των στελεχών τους είναι η διαμόρφωση της στρατηγικής τους. Η διαμόρφωση στρατηγικής είναι βασική διαδικασία του στρατηγικού management. Αξιοποιεί τα στοιχεία του προηγούμενου σταδίου του στρατηγικού management που είναι η ανάλυση του περιβάλλοντος και δίνει την κατεύθυνση για την υλοποίηση της στρατηγικής, δημιουργώντας ένα σύνολο από αλληλένδετες ενέργειες και διαδικασίες. Εν μέσω κρίσης είναι ιδιαίτερα σημαντικό να μπορεί ένας οργανισμός να αποκτήσει μια ιδιαίτερη δυναμική ως προς την διαχείριση της κρίσης. Η παρούσα εργασία εξέτασε την περίπτωση του Φοίνικα Σύρου. Η έρευνα που έγινε με την μορφή συνεντεύξεων ανέδειξε το ότι η διοίκηση κατάφερε να έχει ένα ιδιαίτερα επιτυχημένο τρόπο ως προς το μάνατζμεντ. Όμως υπάρχουν ακόμα σημεία βελτίωσης όπως είναι οι παροχές προς τους αθλητές.

Λέξεις κλειδιά: Διαχείριση κρίσης, Φοίνικας Σύρου, συνεντεύξεις

ABSTRACT

Aikaterini E. Pliatsika: POSSIBILITIES AND OPPORTUNITIES FOR TEAMS OF VOLLEY LEAGUE DURING THE ECONOMIC CRISIS. THE CASE OF THE FOINIKAS SYROY TEAM.

(Under the supervision of Mrs. P. Antonopoulou, Assistant Professor)

For most organizations today the main concern of the staff is the formulation of their strategy. The strategy formulation is a basic process of strategic management. It uses data from the previous phase of strategic management which is the analysis of the environment and guides towards the application of the strategy by creating a group of interrelated actions and procedures. In the midst of crisis it is very important that an organization obtain a special dynamic in terms of crisis management. The present study examined the case of Foinikas Syroy team. The research done in the form of interviews revealed that the administration has adopted a very successful way of management. However there are still points yet to be improved such as the services to the athletes.

Keywords: *crisis management, Foinikas Syrou Volleyball Team, interviews*

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να απευθύνω θερμές ευχαριστίες στην επιβλέπουσα καθηγήτρια μου κ. Αντωνοπούλου Παναγιώτα, καθώς και στον καθηγητή μου κ. Κριεμάδη Αθανάσιο, για την καθοδήγηση, την άμεση και ουσιαστική βοήθεια που μου παρείχαν κατά τη διάρκεια της εκπόνησης αυτής της διπλωματικής εργασίας. Ευχαριστώ επίσης τον κ. Τραυλό Αντώνιο, καθώς και τον κ. Δουβή Ιωάννη που με τίμησαν με τη συμμετοχή τους στην τριμελή επιτροπή μου.

Επίσης ευχαριστώ και όλους τους καθηγητές του Μεταπτυχιακού Προγράμματος του Τμήματος Οργάνωσης & Διαχείρισης Αθλητισμού, για τις πολύτιμες γνώσεις που μου προσέφεραν καθώς και την κ. Κουρτεσοπούλου Άννα, για την υπομονή, την κατανόηση και την άμεση ανταπόκριση σε όλη τη διάρκεια των σπουδών μου.

Αισθάνομαι ιδιαίτερη ανάγκη να ευχαριστήσω τα στελέχη της διοίκησης και τους αθλητές της ομάδας «ΦΟΙΝΙΚΑΣ ΣΥΡΟΥ», καθώς και το στέλεχος της Volley League για την εποικοδομητική συνεργασία που μου παρείχαν, χωρίς την οποία η εργασία αυτή δε θα ήταν δυνατή.

Τέλος, θέλω να εκφράσω ένα τεράστιο ευχαριστώ στους γονείς μου Λευτέρη και Πατρούλα, καθώς και στα αδέρφια μου Βασίλη και Ρένια, για την υπομονή, τη στήριξη (ηθική και οικονομική) και την εμπιστοσύνη που μου έδειξαν όλα αυτά τα χρόνια των σπουδών μου.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

| | |
|---|-----------|
| ΠΕΡΙΛΗΨΗ..... | ii |
| ABSTRACT..... | iii |
| ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ..... | iv |
| I.ΕΙΣΑΓΩΓΗ..... | 1 |
| Προσδιορισμός του προβλήματος..... | 1 |
| Ανάγκη διεξαγωγής της έρευνας..... | 2 |
| Σκοπός της εργασίας..... | 2 |
| Οριοθετήσεις..... | 2 |
| Περιορισμοί..... | 2 |
| Ερευνητικές υπο-ερωτήσεις..... | 2 |
| II.ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ..... | 4 |
| Η έννοια της κρίσης..... | 4 |
| Ο Πολιτισμός, οι πολιτισμικοί και αθλητικοί φορείς και η οικονομία – Γενική εισαγωγή .. | 4 |
| Η ιστορία του Αθλητισμού..... | 5 |
| Η σημασία του αθλητισμού για την οικονομία..... | 7 |
| Η ανάγκη για Αθλητικές εγκαταστάσεις και δραστηριότητες..... | 10 |
| Η οικονομική κρίση και τα χαρακτηριστικά της..... | 13 |
| Το αθλητικό μάνατζμεντ και στρατηγικές εξόδου από την κρίση..... | 17 |
| Γενικά για το μάνατζμεντ..... | 17 |
| Βασικές Έννοιες..... | 18 |
| Επιχειρησιακό Μάνατζμεντ..... | 19 |
| Οι Συντελεστές του Μάνατζμεντ..... | 20 |
| Η σημασία του προγραμματισμού του Ανθρώπινου Δυναμικού..... | 20 |
| Το σύστημα διοίκησης με βάση το οργανόγραμμα των αθλητικών οργανισμών..... | 22 |
| Αθλητικό μάνατζμεντ και μάρκετινγκ..... | 24 |
| Στρατηγική εξόδου από την κρίση..... | 26 |
| III.ΜΕΘΟΔΟΣ..... | 31 |
| Το μεθοδολογικό πλαίσιο..... | 31 |
| Διαδικασία συλλογής δεδομένων..... | 31 |
| Το εργαλείο της έρευνας..... | 32 |
| Το δείγμα..... | 33 |
| Αξιοπιστία και εγκυροτητα..... | 33 |
| Ζητήματα ηθικής..... | 35 |
| IV.ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ..... | 37 |
| Παίκτες της ομάδας..... | 37 |
| Στελέχη της Διοίκησης της ομάδας..... | 43 |
| Στέλεχος της volley league..... | 46 |
| V.ΣΥΖΗΤΗΣΕΙΣ/ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ&ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ..... | 49 |
| Συζήτηση αποτελεσμάτων και συνδεση με τη θεωρία..... | 49 |
| Αποτελέσματα βάση ερευνητικών ερωτημάτων..... | 51 |
| Προτάσεις για πρακτική εφαρμογή..... | 53 |
| Προτάσεις για μελλοντική έρευνα..... | 53 |
| ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ..... | 55 |
| ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ..... | 58 |

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ι-ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η οικονομική κρίση που μαστίζει τη χώρα μας έχει δυστυχώς επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό τον ελληνικό αθλητισμό. Αυτό μπορεί να το διαπιστώσει εύκολα ο καθένας, χωρίς απαραίτητα να είναι θερμός υποστηρικτής κάποιου αθλήματος ή κάποιας ομάδας. Η επιρροή της οικονομικής κρίσης στον ελληνικό αθλητισμό είναι εμφανής δια γυμνού οφθαλμού, σε άλλα αθλήματα λιγότερο και σε άλλα αθλήματα περισσότερο.

Το βόλεϊ, η πετοσφαίριση, όπως είναι η ελληνική του ονομασία, έχει προσφέρει κατά το παρελθόν πολλές χαρές στους έλληνες φιλάθλους, τόσο σε εθνικό, όσο και σε συλλογικό επίπεδο. Ένα άθλημα το οποίο ήταν και παραμένει αμιγώς επαγγελματικό, τα τελευταία χρόνια αντιμετωπίζει σοβαρές οικονομικές δυσκολίες. Ομάδες που είχαν κατακτήσει το πρωτάθλημα τα τελευταία χρόνια (Παναθηναϊκός, Ηρακλής), τη φετινή αγωνιστική περίοδο παλεύουν για την επιβίωση και τη σωτηρία τους.

Αποτελεί όμως η οικονομική κρίση τροχοπέδη για όλες τις ομάδες της Volley League, του ελληνικού Πρωταθλήματος βόλεϊ της Α1, ή ίσως είναι και ευκαιρία για κάποιες άλλες;

Η ομάδα του Φοίνικα Σύρου πρόπερσι αγωνιζόταν στην Α2 κατηγορία και πέρυσι έφτασε μία ανάσα από την κατάκτηση του πρωταθλήματος της Volley League, ενώ κατά τη διάρκεια της φετινής αγωνιστικής περιόδου είναι ήδη φιναλίστ του θεσμού του Κυπέλλου.

Η αγωνιστική πορεία της ομάδας σίγουρα δεν είναι αποτέλεσμα μόνο αγωνιστικού σχεδιασμού, αλλά σίγουρα και σωστής οργάνωσης και διοίκησης. Έχει η συγκεκριμένη ομάδα περισσότερες χορηγίες από τις υπόλοιπες που συμμετέχουν στο πρωτάθλημα, ή απλώς οι άνθρωποί της κάνουν σωστή διαχείριση;

1.1 Προσδιορισμός του προβλήματος

Η οργάνωση, η διοίκηση αλλά και η διαχείριση των ελληνικών ομάδων βόλεϊ πριν την κρίση, αλλά και στην αρχή της περιόδου της κρίσης θα αποδεικνύουν σε μεγάλο βαθμό γιατί οι ομάδες έφθασαν σε αυτό το σημείο. Ποια ήταν – είναι τα ποσά που εισπράττονται από τους χορηγούς και πως διαθέτονται;

1.2 Ανάγκη διεξαγωγής της έρευνας

Είναι αναγκαίο να διεξάγουμε μία ποιοτική έρευνα, προκειμένου να εξαγάγουμε χρήσιμα συμπεράσματα για την κατάσταση που επικρατεί τη συγκεκριμένη χρονική περίοδο στη Volley League, σε ότι έχει να κάνει με τις ομάδες, τις πηγές χρηματοδότησής τους, τους βασικούς χορηγούς και τους διαφημιζόμενους, αλλά και να αποδείξουμε ότι η κρίση αποτελεί ευκαιρία για κάποιες ομάδες.

1.3 Σκοπός της εργασίας

Σκοπός της συγκεκριμένης εργασίας – έρευνας είναι να παρουσιαστεί το μοντέλο και ο τρόπος διοίκησης μίας ομάδας, η οποία αναδείχθηκε αγωνιστικά τις δύο τελευταίες αγωνιστικές σεζόν, περίοδος όπου η κρίση οδηγούσε άλλες ιστορικές ομάδες σε μεγάλα προβλήματα.

1.4 Οριοθετήσεις

Για τον σκοπό της έρευνας έχουμε έρθει σε επαφή με άτομα των ομάδων στις οποίες έχουν δημιουργηθεί προβλήματα, ωστόσο επειδή σκοπός της παρούσας έρευνας – εργασίας είναι να αναδειχθεί το υγιές μοντέλο, τα άτομα που θα πάρουν μέρος στην έρευνά μας θα προέρχονται:

- από τη διοργανώτρια αρχή του πρωταθλήματος (Volley League) και
- από την ομάδα που θέλουμε να παρουσιάσουμε, δηλαδή από το Φοίνικα Σύρου (παίχτες και διοίκηση).

1.5 Περιορισμοί

- τα άτομα θα προέρχονται από τη διοργανώτρια αρχή (Volley League), αλλά κυρίως από την ομάδα του Φοίνικα Σύρου.
- η οικονομική κρίση που έχει επηρεάσει τον ελληνικό αθλητισμό και σε μεγάλο βαθμό το ελληνικό βόλεϊ
- η γεωγραφική θέση που βρίσκεται η έδρα της ομάδας (νησί των Κυκλάδων).

1.6 Ερευνητικές υπο-ερωτήσεις

Για να επιτευχθεί ο σκοπός της παρούσας εργασίας – έρευνας θα εργαστούμε με άξονα τις παρακάτω υπο-ερωτήσεις:

- Πόσο έχει επηρεάσει η οικονομική κρίση το πρωτάθλημα της Volley League;

- Ποιοι είναι οι βασικοί χορηγοί του πρωταθλήματος και οι διαφημιζόμενοι αυτού, μέσω όλων των ομάδων;
- Ποιο είναι το μοντέλο διοίκησης της ομάδας της Σύρου και πως οδηγήθηκε από την Α2 κατηγορία στην «ελίτ» της Volley League;
- Ποιοι είναι οι βασικοί χορηγοί της ομάδας και από πού προέρχονται οι υπόλοιποι διαφημιζόμενοι; Με τι ποσά συνεισφέρουν – βοηθούν μέσω της διαφήμισης την ομάδα;



ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙ-ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

1. Η έννοια της κρίσης

1.1. Ο Πολιτισμός, οι πολιτισμικοί και αθλητικοί φορείς και η οικονομία – Γενική εισαγωγή

Συνήθως όταν σκεφτόμαστε τον πολιτισμό, έρχεται στο μυαλό μας, μια ηλεκτρονική συσκευή, ένα βιβλίο, εικόνες, φωτισμένες ιδέες, όμορφα κτίρια, ευγενική συμπεριφορά, επιστημονική και φιλοσοφική γνώση, κοινωνική και πολιτικοί θεσμοί, ευρηματικές μέθοδοι μετακίνησης και ένα σωρό τέτοιες σκέψεις. Ένα σημαντικό μέρος του πολιτισμού ενός λαού είναι και ο αθλητισμός με την έννοια των υποδομών όπως είναι οι ομάδες, οι σύλλογοι και οι υποδομές αλλά και τα ομαδικά και ατομικά επιτεύγματα στον αθλητισμό.

Ο Raymond William στο βιβλίο του Jane Gaines με τίτλο ‘Contested Culture: The Image, the Voice, the Law’, ορίζει τον πολιτισμό «σαν ένα τρόπο ζωής, ως το άθροισμα όλων των πτυχών μιας κοινωνίας» (1943, p.4). Ο Robert Lowie, όπως αναφέρεται στον πρόλογο του βιβλίου του Adam Kuper (2000), ήδη από το 1917, διακήρυττε ότι «ο πολιτισμός αποτελεί πράγματι, την ψυχή και το υποκείμενο της εθνολογίας, όπως το υποσυνείδητο αποτελεί το υποκείμενο της ψυχολογίας, η ζωή της βιολογίας και όπως ο ηλεκτρισμός αποτελεί κλάδο της φυσικής».

Όμως, ο πολιτισμός δεν είναι απλά μια συλλογή από ενάρετες έννοιες, είναι τα ιστορικά αποτελέσματα που αυτές οι έννοιες παράγουν (Osborne, 2006, p.3). Ο όρος πολιτισμός είναι μια αμφιλεγόμενη έννοια, όπου αντιπαλόμενοι ορισμοί γεννούνται τόσο για τη σημαντικότητα της όσο για τις πρακτικές και την εκπροσώπηση της (Burke, 2009). Σύμφωνα με αυτή την τοποθέτηση βρίσκονται και οι John Baldwin και συν (2006), οι οποίοι αναφέρουν ότι ο όρος πολιτισμός χρησιμοποιείται με ευελιξία και ορίζεται με μια σειρά διαφορετικών τρόπων. Επομένως, ανακύπτει ένα θεμελιακό πρόβλημα ορισμού του, καθώς έχει νοηθεί με μια ποικιλία τρόπων. Το ίδιο ακριβώς συμβαίνει και με τον συγγενή του όρο «κουλτούρα». Οι δύο αυτές λέξεις εμφανίστηκαν ίσως απροσδόκητα αργά στην ιστορία και συχνά χρησιμοποιούνται σήμερα ως συνώνυμες. Οι Παχαλίδης & Χαμπούρη-Ιωαννίδου εντοπίζουν την πρώτη

χρήση τους στην Δ. Ευρώπη κατά τα μέσα του 18ου αιώνα και την καθιέρωση τους τον 19^ο αιώνα την εποχή που αποκαλούμε «νεωτερικότητα» (2002). Επιχειρώντας, όμως να διερευνήσουν τη διαδικασία που διαμόρφωσε τις ποικίλες σημασίες των δύο αυτών εννοιών διαχρονικά μέχρι τη στιγμή που κατέληξαν να συνδεθούν με τα καινοφανή ουσιαστικά «πολιτισμός» και «κουλτούρα», οι συγγραφείς διαπιστώνουν ότι είχαν εμφανιστεί αιώνες πριν και εκφραστεί από άλλα λεκτικά σχήματα.

Στο πλαίσιο αυτό υπάρχει και ο αθλητισμός που συνδέεται άρρηκτα με τον πολιτισμό μιας χώρας. Ο Αθλητισμός, μάλιστα, συχνά θεωρείται ως η αποτύπωση των δυνατοτήτων μιας χώρας. Οι αθλητικές επιδόσεις μιας χώρας μπορεί να είναι το τελικό αποτέλεσμα της οικονομικής και πολιτιστικής ανάπτυξης. Δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι για να μπορέσει ένας λαός να φτάσει σε μετάλλια δεν αρκεί μόνο το ταλέντο αλλά θα πρέπει να έχει αθλητικές εγκαταστάσεις, υποδομές, παιδεία, πολιτισμό και πάνω από όλα μια δυνατή οικονομία που θα ενισχύει αυτές τις δράσεις (Mullin et al, 2004). Οπότε, μια γενική επισύναψη είναι ότι ο αθλητισμός είναι όχι μόνο δράσεις κίνησης και άσκησης, αλλά αποτελεί ένα ευρύτερο κοινωνικό και οικονομικό φαινόμενο και ουσιαστικά είναι ο καθρέπτης μιας χώρας.

1.2 Η ιστορία του Αθλητισμού

Ο αθλητισμός δεν είναι κάτι καινούριο. Οι ρίζες του αθλητισμού μπορούν να βρεθούν στις ρίζες του ανθρώπινου πολιτισμού. Ο αθλητισμός μαζί με άλλα γνωρίσματα όπως η γραφή, ο τροχός και η ανάπτυξη των κοινωνικών δομών συμβαδίζει με την εξέλιξη του ανθρώπινου γένους.

Ο αθλητισμός είναι συνώνυμος με λέξεις όπως ψυχαγωγία, εκπαίδευση, σωματική άσκηση και ανταγωνισμός στο πλαίσιο του παιχνιδιού – άμιλλα. Κάπως έτσι είδε ο άνθρωπος τον αθλητισμό στην αρχαιότητα.

Ο πρωτόγονος άνθρωπος βλέποντας τα ζώα να παλεύουν και να ανταγωνίζονται μεταξύ τους βρήκε το πρώτο έρεισμα για να αντιγράψει κάποιες από αυτές τις δραστηριότητες των ζώων στις ημι-πολιτισμένες κοινωνίες. Η διαφορά του ανθρώπου με τα ζώα ήταν ότι ο άνθρωπος έχει κάποια συναισθήματα – επιθυμίες που δεν έχουν τα ζώα. Αυτά είναι η γνώση και η ανάγκη για ικανοποίηση. Στην αρχή ο αθλητισμός ήταν μέσο για την επιβίωση του ανθρώπου. Με την καθημερινή άσκηση μπορούσε να

αποκτήσει δυνάμεις για να μπορεί να ανταποκρίνεται στις τότε βιοποριστικές ανάγκες του (π.χ. το κυνήγι). Σιγά-σιγά ο αθλητισμός ήταν ο τρόπος που εκπαιδευόντουσαν οι νέοι για να βγουν και να κυνηγήσουν. Αργότερα η σωματική εκπαίδευση χρησιμοποιήθηκε για την εκπαίδευση των στρατιωτών. Οι νέες τεχνικές πολέμου μεταξύ των φυλών έφεραν την ανάγκη για βελτίωση της σωματικής κατάστασης των πολεμιστών. Με αυτό τον τρόπο μπήκαν τα πρώτα 'αθλήματα' όπως το τρέξιμο και η πάλη. Οι αρχαίοι Έλληνες έκαναν τους πρώτους οργανωμένους αγώνες και εγκαταστάσεις προς τιμή του θεού Απόλλωνα στην αρχαία Ολυμπία. Οι αθλητικοί αγώνες υπήρχαν στην αρχαία Αίγυπτο και την Μεσοποταμία για να διασκεδάζουν οι ευγενείς. Οι αγώνες ήταν ιδιωτικοί και οι εγκαταστάσεις ήταν μέσα στις επαύλεις των ευγενών. Στην αρχαία Ελλάδα ο αθλητισμός ήταν μέρος των κοινωνικών εκδηλώσεων. Αγώνες συνόδευαν πάντα τα Παναθήναια, τα μυστήρια της Ελευσίνας και άλλες πολλές θρησκευτικές εκδηλώσεις. Οι αθλητές ήταν κάτι σαν τοπικοί ήρωες και είχαν τα προνόμια που έχουν και οι σημερινοί πρωταθλητές. Βέβαια οι Ολυμπιακοί αγώνες ήταν αυτοί που είχαν τα σκήπτρα. Κατά την διάρκεια των αγώνων υπήρχε εκειχειρία μεταξύ των πόλεων κρατών. Παρόλα αυτά τα αθλήματα είχαν να κάνουν με την πολεμική φύση του ανθρώπου. Στην ίδια πηγή αναφέρεται και η δημιουργία των γυμνάσιων στην αρχαία Ελλάδα. Έτσι σιγά σιγά με την παρουσία των πρώτων εγκαταστάσεων και αθλητών ινδαλμάτων, όπως ο Διαγόρας μπορούμε να πούμε ότι οι αγώνες άρχισαν να αποκτούν και μια μορφή οργάνωσης και διοίκησης. Σίγουρα δεν υπήρχαν τα μοντέρνα μοντέλα μάνατζμεντ αλλά υπήρχε μια μορφή διοίκησης, προπονητών που έβγαζαν αθλητές και κάποιας προώθησης αυτών με την δημιουργία μύθων περί αυτών (www.innersports.org/history.htm).

Στην αρχαία Ρώμη βρίσκουμε ένα ολόκληρο δίκτυο 'μάνατζερ' πίσω από τις μονομαχίες στις επιβλητικές αρένες. Βρίσκουμε τις αρένες να είναι οικονομικά αυτόνομες από το κεντρικό κράτος και να βασίζονται στα εισιτήρια και σε κάποιες χορηγίες των αγώνων. Υπάρχει προώθηση των αγώνων και στόχος είναι πλέον η ικανοποίηση των θεατών. Πριν την Ρώμη οι αγώνες ήταν για την ικανοποίηση των λίγων και προνομιούχων. Χτίζονται πολλές αθλητικές εγκαταστάσεις όπως οι αρένες και οι θέρμες. Οι αρένες προσφέρουν πολύ-θεάματα που μαζευόντουσαν χιλιάδες

θεατών για τα παρακολουθήσουν με τα ανάλογα έσοδα (www.innersports.org/history.htm).

Δυστυχώς με την έλευση του μεσαίωνα η ανάπτυξη του αθλητισμού όπως και του πολιτισμού γενικά, σταματάει μιας και οτιδήποτε είχε να κάνει με τον αρχαίο Ελληνορωμαϊκό πολιτισμό καταδιώκεται.

Από το 1896 και μετά, η αναβίωση των Ολυμπιακών εγκαταστάσεων και η θέσπιση του αθλητισμού ως μέσου ψυχαγωγίας και σωματικής άσκησης έφεραν την ραγδαία ανάπτυξη του αθλητισμού. Ειδικά μετά τον Β'Π.Π. η κατασκευή ειδικών αθλητικών χώρων και εγκαταστάσεων από τοπικά γυμναστήρια και γήπεδα ποδοσφαίρου έως τις εγκαταστάσεις για τους Ολυμπιακούς αγώνες έφεραν την ανάγκη για την διοίκηση τους ώστε να καταστούν οικονομικά επαρκής για να μπορέσουν να λειτουργήσουν. Το αθλητικό μάνατζμεντ αναπτύχθηκε πολύ στις ΗΠΑ, αφού ελλείπει κρατικών πιστώσεων, οι αθλητικές εγκαταστάσεις θα έπρεπε να χρησιμοποιήσουν επιτυχημένα μοντέλα διοίκησης για να μπορέσουν να λειτουργήσουν ως κερδοφόρες επιχειρήσεις. Στις ΗΠΑ αναπτύχθηκαν επιτυχημένα μοντέλα όπως το Product Licensing και το Franchising. Στην Ευρώπη τα τελευταία πέντε με δέκα χρόνια έχει αρχίσει να κινείται κάτι με πρωτοπόρους εγκαταστάσεις που σκοπό έχουν να περάσει ο θεατής ένα ευχάριστο απόγευμα, ενώ στην Ελλάδα τα πράγματα είναι πολύ πίσω (www.innersports.org/history.htm).

1.3 Η σημασία του αθλητισμού για την οικονομία

Ο Soonhwan Lee (2001) επισήμανε ότι υπάρχουν διαφορετικές απόψεις για το πόσο θετικό είναι για μια οικονομία οι αθλητικές εγκαταστάσεις. Η μία άποψη λέει ότι οι αθλητικοί μάνατζερ υπερβάλουν στο όσον αφορά το πόσο θετικό είναι για μια οικονομία η διοργάνωση αθλητικών δραστηριοτήτων σε αθλητικές εγκαταστάσεις. Το κύριο επιχείρημα είναι ότι οι καταναλωτές ξοδεύουν λεφτά για να δουν ένα αγώνα ενώ θα μπορούσαν να τα ξοδέψουν αλλού π.χ. σε ένα εστιατόριο ή να περάσουν το απόγευμα του Σαββάτου ή της Κυριακής (μην ξεχνάμε ότι στην Ευρώπη και τις ΗΠΑ πολλές εμπορικές επιχειρήσεις δουλεύουν και τα Σαββατοκύριακα) με την οικογένεια τους στα τοπικά εμπορικά κέντρα. Ο Lee απαντάει σε αυτά με τα παρακάτω επιχειρήματα:

- Crowding out effect. Οι περισσότερες δραστηριότητες γίνονται σε μέρη με πολλές εμπορικές επιχειρήσεις ή σε τουριστικά μέρη. Οι τοπικές επιχειρήσεις θα κερδίσουν πολλά από την προσέλευση των θεατών. Το σκεπτικό είναι ότι όσες επιχειρήσεις είναι κοντά στους χώρους των αγώνων θα κερδίσουν πολλά από τους θεατές που θα μπαίνουν ή θα βγαίνουν από τις εγκαταστάσεις.
- Πολλοί αγώνες φέρνουν θεατές από άλλες περιοχές που ξοδεύουν λεφτά για ξενοδοχεία, φαγητό και διασκέδαση. Για παράδειγμα η Ολυμπιάδα του 2004 είχε διεξαχθεί σε 5 ολυμπιακές πόλεις, ενώ η φιλοξενία πολλών θεατών είχε συνδυαστεί με κρουαζιέρες στα νησιά ή παραμονή τους σε πόλεις εκτός των 5 αθλητικών πόλεων με τα ανάλογα έσοδα για τις πόλεις.

Από την άλλη πολλά παράπλευρα έξοδα έρχονται από την κίνηση, την φασαρία και τυχόν βανδαλισμούς. Εδώ είναι θέμα όχι των διοργανωτών αλλά του κράτους και των συλλόγων που παίρνουν μέρος να πάρουν τα μέτρα τους.

Πολλοί συγγραφείς όπως οι Coates & Humphreys, (1999) συμφωνούν για την συμβολή και την σχέση μεταξύ της κατασκευής νέων εγκαταστάσεων και της οικονομικής ανόδου μιας μητροπολιτικής περιοχής. Επίσης διαπιστώνεται ότι τα λεφτά που επενδύουν οι τοπικές αρχές για την κατασκευή εγκαταστάσεων αποσβένονται γρήγορα μέσω των επαγγελματικών χορηγιών, του product licensing και του franchising.

Πέρα από αυτά κέρδη μπορεί να έρθουν και από την διοργάνωση μεγάλων αγώνων. Για παράδειγμα στις ΗΠΑ η διοργάνωση του τελικού του ποδοσφαίρου (superbowl) αφήνει στις πόλεις που γίνεται ένα ποσό γύρω στα \$400 εκατομμύρια. Η ολυμπιάδα του 1996 έφερε στην πολιτεία της Γεωργίας γύρω στα \$5,1 δισεκατομμύρια μόνο στις 15 μέρες που έγιναν οι αγώνες στην τοπική οικονομία και δημιουργήθηκαν γύρω στις 77,000 νέες θέσεις εργασίας (Humphreys & Plummer, 1995). Σε μία άλλη έρευνα ειπώθηκε το ότι ο ένας στους τριάντα τουρίστες που πάνε στην Νέα Υόρκη, πάνε για το Αμερικάνικο Όπεν στο τένις. Στην παρουσίαση για την υποψηφιότητα της για παγκόσμιο κύπελλο στο ποδόσφαιρο η Νότια Αφρική υποστήριξε ότι τα παραπλήσια κέρδη για την τοπική οικονομία και τις επιχειρήσεις θα ανερχόταν στο 4% του Α.Ε.Π. της United states Tennis Association, 2001). Σε μία έρευνα του Παπανίκου (1999) υπολογίζεται ότι οι Ολυμπιακοί αγώνες θα χρειαστούν το λιγότερο 20,000 άτομα για

την κατασκευή και την διαχείριση των ολυμπιακών εγκαταστάσεων. Αυτοί είναι από απλούς εργάτες και κτίστες έως τους μάνατζερ της οργανωτικής επιτροπής. Εκτός από τις ίδιες εγκαταστάσεις έμφαση δίνεται και στις προσβάσεις σε αυτούς που διευκολύνουν την προσέλευση των καταναλωτών και άρα την καλύτερη εξυπηρέτηση τους. Υπάρχει το παράδειγμα με το κλειστό γήπεδο της Πυλαίας στην Θεσσαλονίκη που οι κακές προσβάσεις έχουν απομακρύνει τους θεατές με τις ανάλογες οικονομικές επιπτώσεις για την εγκατάσταση.

Στην περίπτωση της Ελλάδας, οι σύλλογοι βασίζονται στις μάζες των φανατικών οπαδών τους, που όμως σπάνια ξοδεύουν λεφτά. Έτσι πρέπει να γίνει μια κίνηση να αλλάξουν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των φιλάθλων και ειδικά των αθλημάτων που ελκύουν τις μεγάλες μάζες των φιλάθλων όπως το ποδόσφαιρο και να στραφούν σε άλλες κοινωνικές τάξεις με μεγαλύτερο διαθέσιμο εισόδημα.

Το γεγονός ότι υπάρχει μια αθλητική εγκατάσταση δεν σημαίνει τίποτα από μόνο του. Στο παράδειγμα της Πυλαίας μπορούμε να βάλουμε και τα όσα γράφει ο Matheson (2002) ότι πολλοί αγώνες όπως π.χ. το All-Star Game του N.B.A στις ΗΠΑ έχουν διαφορετικές επιπτώσεις στις τοπικές οικονομίες ανά χρονιά και πόλη. Σημειώνει ότι το all star game του 1998 έφερε \$15 εκ. για την διοργανώτρια πόλη την στιγμή που το αμέσως προηγούμενο είχε φέρει \$ 50 εκ. Η διαφορά αυτή οφείλεται στην διαχείριση του γεγονότος και των εγκαταστάσεων. Κάπου εδώ μπαίνει και το μάνατζμεντ. Ο αθλητισμός είναι μια ανερχόμενη βιομηχανία και η έλλειψη ή η κακή διαχείριση θα αποβεί προς βάρος όλων των παραγόντων, όχι μόνο των αθλητικών αλλά και των ευρύτερων οικονομικών παραγόντων. Στις Η.Π.Α. υπολογίζεται ότι λεγόμενο ακαθάριστο προϊόν από τον αθλητισμό ήταν \$85 δις. το 1995 και \$ 221 δις. για το 2009. Οι Αυθίνος και Κασιόλας (2005) λένε «ότι η παγκόσμια αθλητική βιομηχανία απασχολεί πάνω από 4,5 εκατομμύρια εργαζομένους» Αυτό την κατατάσσει στην 25^η θέση, ανάμεσα από τις άλλες βιομηχανίες. Για να κατανοήσουμε το μέγεθος της αθλητικής βιομηχανίας θα πρέπει να δούμε στον Slack(1997). Πιο συγκεκριμένα δίνει ένα πίνακα που επιδεικνύει το μέγεθος και την σπουδαιότητα της αθλητικής βιομηχανίας.

| |
|---|
| Το 1992 οι έφηβοι στις ΗΠΑ ξόδεψαν \$ 3 δις για αθλητικά παπούτσια |
| Τέσσερις από τις κορυφαίες 75 εταιρίες για το 1994 είναι στο τομέα του αθλητισμού |
| Το 1993 οι Αμερικανοί ξόδεψαν \$6 δις στις ΗΠΑ για να παρακολουθήσουν κάποιο άθλημα |
| Τα αθλήματα στην Βρετανία αποφέρουν πάνω από 8 δισεκατομμύρια λίρες και οι δουλειές στην βιομηχανία αυξήθηκαν από 100,000 το 1985 σε 467,000 το 1990. |
| Η αξία της Manchester United είναι γύρω στα €16 δις για το 2002 |
| Οι Καναδοί ξόδεψαν το 1997 11,7 δισεκατομμύρια καναδικά δολάρια για γυμναστήρια και άθληση |
| Οι εμπορικές χορηγίες για την Ολυμπιάδα του 1996 ήταν \$626 εκ. δολάρια |
| Περισσότερο από 30% του Ελληνικού πληθυσμού ασχολείται με τον αθλητισμό, ενώ απασχολείται ένα ποσοστό γύρω στους 24,122 (1994) στο επιχειρηματικό τομέα των σπορ. Επίσης για την χρονιά 1994 η αθλητική βιομηχανία συνείσφερε στο 1,4% του Α.Ε.Π. |

Πίνακας 1 Στοιχεία για την δύναμη της αθλητικής βιομηχανίας

Πηγή: Slack, 1997

Για να μπορέσουμε να έχουμε και στην Ελλάδα ανάλογα αποτελέσματα με τα άλλα μέλη της Ε.Ε. θα πρέπει πέρα από την κατανόηση των μοντέλων σύγχρονου μάνατζμεντ να δούμε και κάποια παραδείγματα από επιτυχημένες αθλητικές εγκαταστάσεις.

1.4 Η ανάγκη για Αθλητικές εγκαταστάσεις και δραστηριότητες

Η κατασκευή μιας αθλητικής εγκατάστασης – κέντρου πρέπει να στηρίζεται σε μια αιτία. Δεδομένου των συνεπειών που είπαμε πιο πάνω, θα πρέπει να εξετάσουμε τους λόγους για να χτιστεί μια αθλητική εγκατάσταση. Η πρώτη προτεραιότητα μιας διοίκησης είναι να εξετάσει τους παρακάτω λόγους και αναλόγως να αποφασίσει. Οι Farmer et al (2007) αναφέρουν κάποιους λόγους που θα πρέπει να εξετάσει μια διοίκηση πριν χτιστεί μια αθλητική εγκατάσταση:

- **Διερεύνηση των αναγκών.**

Θα πρέπει να υπάρχει ζήτηση σε ένα συγκεκριμένο χώρο για κάποια αθλήματα, ώστε να υπάρχει προσέλκυση θεατών για να γίνουν οι αγώνες και να βρεθούν χορηγοί. Αυτό εξαρτάται και από τα δημογραφικά στοιχεία μια περιοχής. Θα πρέπει να εξεταστούν οι εξής παράγοντες:

1. Πληθυσμός
2. Πληθυσμιακή αύξηση ή μείωση
3. Ενδιαφέρον του κοινού για τα αθλήματα
4. Οικονομικές δυνατότητες

Για να γίνει καλύτερα αυτό θα πρέπει να γίνει μια έρευνα αγοράς. Θα δείξει ποια αθλήματα θέλει να δει ο μέσος κάτοικος και τι του λείπει.

- **Διερεύνηση του περιβάλλοντος**

Θα πρέπει να διερευνηθεί η ύπαρξη ανταγωνιστικών εγκαταστάσεων, οι τιμές, την πολιτική των τοπικών φορέων, το νομικό πλαίσιο και οι τυχόν επιπτώσεις των εγκαταστάσεων στο περιβάλλον. Το ολυμπιακό κωπηλατοδρόμιο στον Μαραθώνα καθυστέρησε λόγω των αντιδράσεων των τοπικών φορέων και οικολογικών οργανώσεων.

- **Πρόβλεψη της ανάπτυξης.**

Τα στελέχη θα πρέπει να προβλέψουν το πώς θα γίνει οικονομικά ανεξάρτητο το κέντρο. Θα πρέπει να γίνουν αναφορές βιωσιμότητας, ανάλυση STEP (κοινωνικοί, τεχνολογικοί, οικονομικοί και πολιτικοί παράγοντες) όπως και να εξεταστεί το ιστορικό της περιοχής και η συμπεριφορά των τοπικών καταναλωτών σε ανάλογα αθλητικά εγχειρήματα. Τέλος θα πρέπει να εξεταστεί η ρυμοτομία καθώς και οι προσβάσεις στις εγκαταστάσεις.

Οι ίδιοι συγγραφείς (Farmer, Αυθίνος και Γαργαλιάνος, 2007) εντόπισαν και αναφέρουν τους λόγους που δεν έχουν πετύχει οι πολιτικές των αθλητικών εγκαταστάσεων στην Ελλάδα. Ποιο συγκεκριμένα αναφέρουν:

« το ζήτημα των αθλητικών εγκαταστάσεων δεν ξέφυγε από την γενικότερη άναρχη πορεία ανάπτυξης του κράτους και ιδιαίτερα των πόλεων... Οι λόγοι είναι οι εξής:

- *Μέχρι σήμερα δεν έχει γίνει πλήρης και επίσημη απογραφή όλων των αθλητικών εγκαταστάσεων που υπάρχουν στην χώρα, γεγονός που ουσιαστικά απαγορεύει τη διαμόρφωση σχεδίου για την εφαρμογή οποιασδήποτε πολιτικής στο θέμα αυτό.*

- Υπάρχουν επαρχιακές πόλεις με πληθυσμό άνω των 120,000 που έχουν ίδια γήπεδα ίδιας χωρητικότητας με πόλεις άνω των 3,000 κατοίκων
- Έχουν κατασκευαστεί κολυμβητήρια σε ορεινές περιοχές, τη στιγμή που τα στερούνται πόλεις με παράδοση στα αθλήματα υγρού στίβου
- Η αναλογία γηπέδων που έχουν στίβο επιστρωμένο με ταρτάν, σε σύγκριση με τους αθλητές που ασχολούνται με το άθλημα του κλασικού αθλητισμού και τις επιτυχίες τους σε παγκόσμιο επίπεδο, είναι από τις καλύτερες στην Ευρώπη. Την ίδια στιγμή, για τα αθλήματα του πόλο, της άρσης βαρών και της πάλης, όπου οι Έλληνες αθλητές διακρίνονται σε παγκόσμιο επίπεδο, υπάρχουν πενιχρές εγκαταστάσεις.
- Στην χώρα δεν υπάρχουν κέντρα προετοιμασίας με αποτέλεσμα οι αθλητές και οι ομάδες να καταφεύγουν κάθε χρόνο σε αντίστοιχα του εξωτερικού και να δαπανούν αρκετό συνάλλαγμα
- Επαγγελματίες ομάδες χρησιμοποιούν κρατικές εγκαταστάσεις, χωρίς να συμμετέχουν στα έξοδα κατασκευής και συντήρησης τους.»

Οι παραπάνω λόγοι μπορούν είναι αποτέλεσμα των κακών αποφάσεων. Είναι διόλου φανερό ότι πολλές αθλητικές εγκαταστάσεις (μιλάμε κυρίως για τις δημόσιες) χτίστηκαν με μη-επιχειρηματικά κριτήρια αλλά με τοπικά και κυρίως πολιτικά κριτήρια ενώ τα προσωπικά συμφέροντα έπαιζαν μεγάλο ρόλο. Ο Παντελής Νάσσης (2008) σημειώνει ότι οι εκάστοτε κυβερνήσεις είτε του ΠΑΣΟΚ είτε της Ν.Δ. βοήθαγαν πάντα την κατασκευή εγκαταστάσεων αθλητικών μόνο σε περιοχές που ήταν εκλογικά ευνοημένες ή που ήθελαν να βελτιώσουν την εικόνα τους. Από τις αρχές της δεκαετίας του '90 οι αλλαγές στις δομές της οικονομίας και η μείωση στις δημόσιες δαπάνες έφεραν σαν αποτέλεσμα την πιο αντικειμενική κατανομή των πόρων. Σε συνεντεύξεις που πήρε από δημάρχους ο Νάσσης έβγαλε το συμπέρασμα ότι ανάλογα με το που άνηκε ο κάθε δήμος θα εξαρτιόταν το αν έπαιρνε επιχορήγηση από την Γ.Γ.Α.

Αυτά βέβαια ισχύουν για τα δημόσια αθλητικά κέντρα. Τα τελευταία χρόνια πολλοί ιδιωτικοί φορείς έχουν αρχίσει να παίρνουν πρωτοβουλίες, κάτι που εκτός από κάποιες εξαιρέσεις ήταν ανύπαρκτες. Η ανάπτυξη του αθλητισμού στην Ελλάδα, το γεγονός ότι νέα αθλήματα όπως το 5X5, το baseball και πολλά αθλήματα και η

άνοδος του βιοτικού επιπέδου μεγάλωσαν την ζήτηση για νέες αθλητικές εγκαταστάσεις ως το 2010. Από εκεί και πέρα, η κρίση είχε μόνο αρνητικές συνέπειες.

Τα ιδιωτικά αθλητικά κέντρα έχουν πολύ πιο ευέλικτη διοίκηση, ειδικεύονται πολύ συχνά σε αθλήματα που τα δημόσια κέντρα δεν μπορούν. Υπερτερούν στην ποιότητα των προσφερομένων υπηρεσιών αλλά σίγουρα είναι κάτι καινούριο και θα χρειαστεί λίγο χρόνος για να δούμε που θα πάνε.

1.5. Η οικονομική κρίση και τα χαρακτηριστικά της

Η παγκόσμια οικονομική κρίση που πυροδοτήθηκε το 2008, φαίνεται να έχει αλλάξει το τοπίο των οικονομιών πολλών χωρών. Χώρες τόσο από τις αναπτυγμένες οικονομίες, όσο και από τον υπανάπτυκτο κόσμο έχουν επηρεαστεί εκτενώς (Tong, 2010). Κάποιες από αυτές τις χώρες, ακόμα μοχθούν με εμφανή τα σημάδια της κρίσης, ενώ κάποιες άλλες με λιγότερες απώλειες, υποφέρουν από την στασιμότητα της παγκόσμιας ζήτησης (Obstfeld, Cho & Mason, 2012). Όλοι οι Ευρωπαϊκοί δείκτες δείχνουν μια ισχυρή επιδείνωση σε όρους εργασίας, με τους ρυθμούς της ανεργίας να παραμένουν υψηλούς και τις εργασιακές συνθήκες να έχουν δραματικά χειροτερέψει (Moreau, 2011).

Η χρηματοοικονομική κρίση, που άρχισε το 2007 στην αμερικανική αγορά ενυπόθηκων δανείων υψηλού κινδύνου, προκάλεσε σοβαρή και αυξανόμενη διαταραχή στο σύνολο του διεθνούς χρηματοοικονομικού συστήματος, προτού πλήξει τις ευρωπαϊκές αγορές τον Σεπτέμβριο. Για να αντιμετωπιστούν οι επιπτώσεις της χρηματοοικονομικής κρίσης στις ευρωπαϊκές οικονομίες, θεσπίστηκαν αμέσως επείγοντα μέτρα στην Ευρωπαϊκή Ένωση.

Συγκεκριμένα, το χρόνο αυτό η Επιτροπή κάλεσε τα κράτη μέλη, από την αρχή της κρίσης, να αναλάβουν συντονισμένη και αποτελεσματική δράση για τα επιλύσουν τα επείγοντα προβλήματα που αντιμετωπίζει ο χρηματοοικονομικός τομέας. Τα μέτρα στόχευαν, μεταξύ άλλων, σε συνδυασμό με τις κεντρικές τράπεζες και τις εποπτικές αρχές, να εξασφαλίσουν επαρκή ρευστότητα στους χρηματοδοτικούς οργανισμούς, να διευκολύνουν τη χρηματοδότησή τους και να τους προσφέρουν κεφαλαιουχικούς πόρους, ώστε να συνεχίσουν να χρηματοδοτούν κανονικά την οικονομία.

Όμως, και τα επόμενα έτη 2009-2014 και σύμφωνα με την ετήσια Γενική Έκθεση επί της δραστηριότητας της Ευρωπαϊκής Ένωσης (ΕΕ), πραγματοποιήθηκαν μια σειρά από μέτρα για την αντιμετώπιση των δυσμενών συνθηκών που συνεχίζονταν.

Συγκεκριμένα, για το 2009 οι συνθήκες εξακολούθησαν να είναι δύσκολες για την Ένωση με την χρηματοοικονομική κρίση να απειλεί το βιοτικό επίπεδο των πολιτών στα κράτη μέλη της. Οι διαταραχές στις διεθνείς εμπορικές συναλλαγές και στις επενδυτικές αγορές υπονόμισαν την απασχόληση και επιβράδυναν την ανάπτυξη, ενώ ο κόσμος συνέχισε να κλονίζεται από μια οικονομική και χρηματοπιστωτική κρίση σε μια κλίμακα που δεν είχε εμφανιστεί για τρία τέταρτα του αιώνα. Ήταν έντονη η απειλή μιας βαθιάς και μακροχρόνιας ύφεσης, με έναν φαύλο κύκλο μειωμένης ζήτησης, συρρικνωμένων επιχειρηματικών σχεδίων, μείωσης της καινοτομίας και περικοπής θέσεων εργασίας. Υπ' αυτές τις συνθήκες αναταραχής, η ΕΕ και τα κράτη μέλη της συνεργάστηκαν με σκοπό τον περιορισμό της ύφεσης, την αποτροπή των χειρότερων ζημιών, την τόνωση της ανάκαμψης και την πρόληψη της επανάληψης του φαινομένου αυτού. Η ΕΕ προσέφερε κατευθυντήριες γραμμές, χρήματα, νέες ιδέες και έδωσε ώθηση για μεταρρυθμίσεις.

Το 2010 ήταν ένα έτος στο οποίο κυριάρχησε η κρίση του δημόσιου χρέους που επηρεάζει τη ζώνη του ευρώ. Η κρίση του δημόσιου χρέους έδειξε ότι η αλληλεξάρτησή μας είναι μεγαλύτερη παρά ποτέ. Ένα πρόβλημα μιας χώρας μπορεί γρήγορα να γίνει πρόβλημα για όλους. Για τον λόγο αυτό η ΕΕ αντέδρασε με ισχυρή αποφασιστικότητα προκειμένου να επιτύχει τη δημοσιονομική εξυγίανση, όχι ως αυτοσκοπό, αλλά ως μέσο για την εξασφάλιση της μελλοντικής ανάπτυξης, απασχόλησης και ευημερίας.

Το 2011 ήταν η χρονιά κατά την οποία η ικανότητα της Ευρώπης να αντιμετωπίζει καταστάσεις κρίσεων δοκιμάστηκε για μία ακόμη φορά. Η Ευρωπαϊκή Ένωση βρέθηκε αντιμέτωπη με σειρά προκλήσεων που απαιτούσαν άμεσες και αποτελεσματικές απαντήσεις από τη συνεχιζόμενη οικονομική και χρηματοπιστωτική κρίση έως τις εξεγέρσεις στη Βόρεια Αφρική και τη Μέση Ανατολή και τις διεθνείς διαπραγματεύσεις για την κλιματική αλλαγή, τις διεθνείς συναλλαγές και την ανάπτυξη.

Για το 2012 η χρονιά ξεκίνησε κάτω από δύσκολες συνθήκες. Υπήρχε όλο και λιγότερη εμπιστοσύνη στο ευρώ, η οικονομική ανάπτυξη παρουσίαζε κάμψη και, το κυριότερο, η εμπιστοσύνη των πολιτών στην ικανότητα της Ευρώπης να επιλύσει τα

προβλήματά της ήταν στο ναδίρ της. Για το 2013 και 2014 αν και σε δείκτες η χώρα έχει μια φανερή βελτίωση, τα λάθη στην φορολογία και η υπερφορολόγηση οδηγούν σε ακόμα μεγαλύτερη ύφεση ενώ δεν επιτρέπουν στην ιδιωτική οικονομία

Με το οικονομικό σκηνικό στην ΕΕ να διαμορφώνεται όπως προαναφέρθηκε, οι εξελίξεις για την ελληνική πραγματικότητα είχαν μια δυσμενέστερη πορεία. Στα μέσα του 2010, και ενώ το δημοσιονομικό έλλειμμα της Ελλάδας για το 2009 παρέμεινε σε επίπεδα πολύ πάνω από αυτά που θα καθιστούσαν το δημόσιο χρέος βιώσιμο, η ελληνική κυβέρνηση αδυνατούσε να δανειστεί με λογικά επιτόκια από τις αγορές για τη χρηματοδότηση του τρέχοντος δημοσιονομικού ελλείμματος και την αναχρηματοδότηση του χρέους. Με Αποτέλεσμα τον κίνδυνο άμεσης χρεοκοπίας και στάσης πληρωμών του Ελληνικού Δημοσίου.

Με αυτά τα δεδομένα και μια προσπάθεια λήψης μέτρων μείωσης των δαπανών, παράλληλα με φορολογικά μέτρα και ένα σχέδιο στήριξης του χρηματοπιστωτικού τομέα από τις αρχές, όπως αναφέρεται σε έκθεση του ΟΟΣΑ για το αντίστοιχο έτος, χωρίς ευοίωνα αποτελέσματα στις διεθνείς αγορές, η Ελλάδα κατέφυγε στη βοήθεια του Διεθνούς Νομισματικού Ταμείου, της Ευρωπαϊκής Ένωσης και της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας. Η ανακοίνωση της προσφυγής στον μηχανισμό στήριξης έγινε στις 23 Απριλίου 2010. Η χρηματοδότηση από τον μηχανισμό στήριξης έγινε υπό τους όρους ότι η Ελλάδα θα λάβει μέτρα δημοσιονομικής προσαρμογής και, ειδικότερα, υπό τους όρους ότι θα λάβει μέτρα δημοσιονομικής εξυγίανσης.

Η Ελληνική οικονομία κατά τα έτη 2011-2012, συνέχισε να λαμβάνει νέα μέτρα λιτότητας και περικοπές (κινήσεις που αποτυπώνονται και στους ισολογισμούς του κράτους για τα έτη 2011 & 2012 υπό τον τίτλο «Ισολογισμός και Λοιπές Χρηματοοικονομικές Καταστάσεις της Κεντρικής Διοίκησης» με την περιστολή των λογαριασμών των δαπανών), ενώ τέθηκε θέμα αξιοποίησης της δημόσιας περιουσίας και αναδιάρθρωσης ή «κουρέματος» του χρέους. Στο 2013 και 2014 αποφάσεις όπως ο εννιαίος φόρος ακινήτων φαίνεται να έχουν πλέον αντι-αναπτυξιακό και υφεσιακό χαρακτήρα (Η Έκθεση του Διοικητού της Τράπεζας της Ελλάδος για τα έτη 2008-2014 επιβεβαιώνει την προαναφερθείσα πορεία της ελληνικής οικονομίας για αυτήν την περίοδο. Μάλιστα στην Έκθεση του έτους 2009 αναφέρεται ότι «Η ελληνική οικονομία αντιμετωπίζει μια βαθιά κρίση, με κύρια χαρακτηριστικά το πολύ μεγάλο δημοσιονομικό έλλειμμα, το τεράστιο χρέος και τη συνεχή διάβρωση της ανταγωνιστικής της θέσης».

Όμως, και στην Έκθεση για το έτος 2012 διατυπώνονται οι ακόλουθες παρατηρήσεις. «Η ελληνική οικονομία βρίσκεται ακόμη σε βαθιά κρίση και οι κίνδυνοι εκτροχιασμού δεν έχουν εξαιρεθεί. Το 2012 το ΑΕΠ υποχώρησε για πέμπτο κατά σειρά έτος (κατά 6,4%, σύμφωνα με τις προκαταρκτικές εκτιμήσεις της ΕΛΣΤΑΤ), με αποτέλεσμα η σωρευτική μείωση της πενταετίας 2008-2012 να ανέλθει στο 20,1% ενώ το 2014 θα έχει ξεπεράσει και το 25%.

Η ύφεση προκάλεσε μεγάλη πτώση της απασχόλησης: την τετραετία 2009-2012, η συνολική απασχόληση υποχώρησε κατά 17,5% περίπου, ενώ η μισθωτή απασχόληση ακόμη περισσότερο, πάνω από 19%. Η απώλεια χιλιάδων θέσεων εργασίας ώθησε το ποσοστό ανεργίας σε ιστορικά υψηλά επίπεδα: από 7,6% το 2008 σε 24,5% περίπου κατά μέσο όρο το 2012 και 27,0% το Νοέμβριο, ενώ υπάρχει άνοδος 2013 στο 28% και σταθεροποίηση το 2014. Η πρωτοφανής σε διάρκεια και ένταση κρίση έχει πολλαπλές επιπτώσεις. Μειώνει το κατά κεφαλήν εισόδημα και το βιοτικό επίπεδο. Απαξιώνει το ανθρώπινο κεφάλαιο και το πάγιο παραγωγικό δυναμικό. Συρρικνώνει την αποταμίευση, άρα και την καταθετική βάση των τραπεζών, περιορίζοντας τη ρευστότητα. Συντηρεί την αβεβαιότητα και αποθαρρύνει επενδυτικές πρωτοβουλίες. Δυσχεραίνει τη δημοσιονομική προσαρμογή, καθώς η πτώση των εισοδημάτων μειώνει τα δημόσια έσοδα. Επομένως, αναλογιζόμενος κανείς τις παραπάνω παραμέτρους για την ελληνική οικονομία, έρχεται αντιμέτωπος με την διαπίστωση ότι η χώρα στέκεται μπροστά σε ένα σημαντικό πρόβλημα ρευστότητας, το οποίο και αντιμετωπίζει εσωτερικά, πέραν της οικονομικής ενίσχυσης που λαμβάνει από το εξωτερικό, σε πρώτη φάση με περιστολή δαπανών. Από αυτή την συνθήκη δεν μπορούσε να μείνει ανεπηρέαστος ο τομέας του αθλητισμού.

Σύμφωνα με τους Castells, Caraça και Cardoso (2012), αναφορικά με την κρίση, τα χαρακτηριστικά της οποίας επιχειρήθηκε να σκιαγραφηθούν στις προηγούμενες παραγράφους, δεν πρόκειται για μια αμιγώς οικονομική κρίση, αλλά για μια κρίση δομική και πολυδιάστατη. Αναφορικά με τον ρόλο του αθλητισμού σε αυτές τις νέες συνθήκες, σημαντική αλλαγή σημειώθηκε με τις περικοπές σε σωματεία και ομοσπονδίες, κάτι που φάνηκε και με μια κάμψη στις επιδόσεις των Ελλήνων αθλητών. Συγχρόνως όμως μειώθηκαν και οι χορηγίες από τις ιδιωτικές εταιρίες που επηρέασε σημαντικά τους συλλόγους.

Η επιχειρηματικότητα στον τομέα του αθλητισμού, έχει τις ρίζες της στην ιδιωτική πρωτοβουλία, που παρακάμπτει την οργανωμένη κοινωνική δράση και την

πολιτειακή γραφειοκρατία. Η κυβερνητική πολιτική που ακολουθείται στον τομέα του αθλητισμού για την διαχείριση της προαναφερθείσας κατάστασης της οικονομίας από την πολιτεία για την περίοδο 2008-2014, περιορίζεται στην σταδιακή μείωση των επιχορηγήσεων.

2. Το αθλητικό μάνατζμεντ και στρατηγικές εξόδου από την κρίση

2.1 Γενικά για το μάνατζμεντ

Η άρτια και αποτελεσματική οργάνωση είναι πιο αναγκαία από ποτέ. Η οικονομική ύφεση έχει αλλάξει την συμπεριφορά των οργανισμών και τους έχει κάνει πιο προσεκτικούς σε ότι αφορά την διοικητική τους οργάνωση. Για τον λόγο αυτό είναι ουσιώδες να εξετάσουμε κάποιες βασικές αρχές της διοίκησης των πολιτιστικών οργανισμών.

Ο μεγάλος αριθμός ορισμών που υπάρχουν στη βιβλιογραφία της Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων θα μπορούσε σε ότι αφορά την ουσία της έννοιας του όρου να αντιπροσωπευθεί με τους δύο παρακάτω ορισμούς:

«Το μάνατζμεντ θα μπορούσε να ορισθεί σαν ένα σύστημα ενεργειών μέσω του οποίου επιτυγχάνονται οι στόχοι μιας κοινωνικής οργάνωσης αξιοποιώντας αποτελεσματικά συγκεκριμένους πόρους.» «Ως μάνατζμεντ ορίζεται η λειτουργία που επιτρέπει να επιτευχθούν αποτελέσματα ή στόχοι μέσω άλλων ανθρώπων.» (Δ. Μπουραντάς & Ν. Παπαλεξανδρή 1998).

Πιο αναλυτικά, μάνατζμεντ είναι η χρησιμοποίηση υλικών, ανθρώπινων και οικονομικών πόρων σε συνδυασμό με τη σχεδίαση, τη δομή και την ανάπτυξη του οργανισμού, καθώς και ο καθορισμός στόχων και η επιλογή κριτηρίων για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητάς του. Το μάνατζμεντ θέτει πρότυπα, καταρτίζει προϋπολογισμούς, καταστρώνει σχέδια, πραγματοποιεί ελέγχους, συντονίζει, καθοδηγεί και παρακινεί στελέχη και παίρνει αποφάσεις. Τέλος, παρακολουθεί την απόδοση και χρησιμοποιεί διορθωτικά μέτρα όταν δεν επιτυγχάνονται τα σχέδιά του.

Ο R. Griffin συμβάλλει ουσιαστικά στη κατανόηση της έννοιας του μάνατζμεντ μέσω ενός σύντομου ορισμού. Θεωρεί το μάνατζμεντ ως τη «διαδικασία του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της διεύθυνσης και του ελέγχου των ανθρώπινων, χρηματοοικονομικών, φυσικών και πληροφοριακών πόρων μιας οργάνωσης, ώστε να

επιτυγχάνονται οι στόχοι της με αποτελεσματικό τρόπο» (Δ. Μπουραντάς & Ν. Παπαλεξανδρή 1998).

2.2. Βασικές Έννοιες

Σύμφωνα με αυτό τον ορισμό, το διοικητικό στέλεχος (manager) ορίζεται σαν το «άτομο του οποίου οι κύριες δραστηριότητες είναι ένα μέρος της διαδικασίας του μάνατζμεντ. Συγκεκριμένα, διοικητικό στέλεχος είναι το άτομο που «προγραμματίζει, οργανώνει, διευθύνει και ελέγχει ανθρώπινους, χρηματοοικονομικούς, φυσικούς πόρους και πληροφορίες». Για να γίνουν βέβαια πιο αποτελεσματικοί οι παραπάνω ορισμοί σε ό,τι αφορά στην κατανόηση της έννοιας του μάνατζμεντ και του διοικητικού στελέχους απαιτείται ο ορισμός των επιμέρους λειτουργιών που συνθέτουν τη διαδικασία. Οι λειτουργίες αυτές είναι:

- **Ο προγραμματισμός:** Προγραμματισμός είναι ο προσδιορισμός της μελλοντικής κατάστασης και θέσης της κοινωνικής οργάνωσης στο μέλλον και την επιλογή της καλύτερης πορείας που θα ακολουθηθεί για να φθάσει σε αυτή. Πιο συγκεκριμένα, προγραμματισμός είναι ο καθορισμός των στόχων της επιχείρησης, της πορείας δράσης, των ενεργειών και των μέσων που απαιτούνται για την αποτελεσματική επίτευξη των στόχων, αφού βέβαια προβλεφθούν και ληφθούν υπόψη όλες οι μεταβλητές του περιβάλλοντος που επιδρούν άμεσα ή έμμεσα στη λειτουργία της.
- **Η οργάνωση:** Οργάνωση είναι η λειτουργία με βάση την οποία το συνολικό έργο που προσδιορίζεται στον προγραμματισμό διαιρείται σε επιμέρους εργασίες ή καθήκοντα, γίνεται ο σχεδιασμός των τμημάτων, καθορίζεται η οργανωτική δομή της επιχείρησης και διαμορφώνονται τα ιεραρχικά επίπεδα και οι σχέσεις εξουσίας που παρέχουν το πλαίσιο για την αποτελεσματική υλοποίηση των στόχων.
- **Η διεύθυνση:** Διεύθυνση είναι η λειτουργία μέσω της οποίας επηρεάζεται η συμπεριφορά του ανθρώπινου παράγοντα (ηγεσία, εμπύχωση, ενθάρρυνση, υποκίνηση, επικοινωνία κ.α.), έτσι ώστε κάθε άτομο ξεχωριστά, αλλά και με αποτελεσματική ομαδική συνεργασία, να έχει τη διάθεση και την ικανότητα να συμβάλλει αποτελεσματικά στην υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης
- **Ο έλεγχος:** Έλεγχος είναι ο καθορισμός των προτύπων βάσει των οποίων θα μετρηθούν τα αποτελέσματα, η μέτρηση των αποτελεσμάτων, η σύγκρισή τους με τους στόχους, ο εντοπισμός και η μέτρηση των αποκλίσεων μεταξύ στόχων και

αποτελεσμάτων, η διάγνωση και ανάλυση των αιτιών των τυχόν αποκλίσεων και ο καθορισμός διορθωτικών ενεργειών για την εξάλειψη των αιτιών των αποκλίσεων (Δ. Μπουραντάς & Ν. Παπαλεξανδρή 1998).

Τέλος, θα πρέπει να δοθούν οι ορισμοί βασικών οικονομικών εννοιών για την αρτιότερη κατανόηση του παρόντος. Έτσι, η επιτυχία της επιχείρησης μπορεί να μετρηθεί με ορισμένους δείκτες, σπουδαιότεροι από τους οποίους είναι οι εξής:

- **Παραγωγικότητα:** Παραγωγικότητα είναι η σχέση μεταξύ παραχθέντος αποτελέσματος (προϊόντα ή υπηρεσίες) και χρησιμοποιηθέντων παραγωγικών μέσων (φύση, εργασία, κεφάλαιο). Η παραγωγικότητα μπορεί να μετρηθεί σε σχέση με ένα συντελεστή (π.χ. πρώτες ύλες) ή με περισσότερους συντελεστές παραγωγής (εργασία, πρώτες ύλες, χρηματικοί πόροι). Επίσης, μπορεί να μετρηθεί για το σύνολο ενός παραγωγικού κλάδου ή μιας χώρας.

-**Αποδοτικότητα:** Αποδοτικότητα είναι η σχέση χρηματικού αποτελέσματος προς το χρησιμοποιούμενο κεφάλαιο. Η αποδοτικότητα μετρά αξίες ή χρηματικά μεγέθη, ενώ η παραγωγικότητα μετρά ποσότητες.

- **Αποτελεσματικότητα:** Αποτελεσματικότητα είναι η σχέση του αποτελέσματος προς τις δαπάνες μέσων που χρησιμοποιήθηκαν. Η έννοια της αποτελεσματικότητας είναι ευρύτερη διότι καλύπτει τόσο δείκτες παραγωγικότητας (σύγκριση φυσικών μεγεθών) όσο και δείκτες αποδοτικότητας (σύγκριση οικονομικών μεγεθών) (Παπαδάκης, 2007).

2.2.1. Επιχειρησιακό Μάνατζμεντ

Όλοι οι τύποι οργανισμών –δημόσιοι ή ιδιωτικοί, κερδοσκοπικοί και μη, κρατικές υπηρεσίες, εκπαιδευτικά ιδρύματα, κλπ– χρειάζονται το μάνατζμεντ, γιατί διαφορετικά θα καταρρεύσουν. Αυτό ισχύει φυσικά και για τις επιχειρήσεις στον κατασκευαστικό κλάδο. Ως εκ τούτου, οι τεχνικές του αποτελεσματικού μάνατζμεντ έχουν σχέση με ένα μεγάλο πλήθος τύπων οργανισμών (Johnson and Scholes, 2009).

Οι κατασκευαστικές επιχειρήσεις είναι ειδική κατηγορία οργανισμών. Η «επιχείρηση» αφορά στη δημιουργία πλούτου, συνεπώς το επιχειρησιακό μάνατζμεντ είναι η άσκηση όλων των διοικητικών, τεχνικών και ανθρώπινων διαδικασιών που μετέχουν στη δημιουργία του πλούτου. Το καλό επιχειρησιακό μάνατζμεντ οδηγεί σε ευημερία, η οποία δίνει τη δυνατότητα στην κοινωνία να παράγει τα αγαθά και τις

υπηρεσίες που απαιτούν τα άτομα και η κοινωνία. Συνεπώς, θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι το μάνατζμεντ είναι μια κοινωνικά χρήσιμη δραστηριότητα (R. Bennett 2001).

2.3. Οι Συντελεστές του Μάνατζμεντ

Το μάνατζμεντ μπορεί ορισθεί και ως ένα σύστημα λειτουργιών, οι οποίες όμως είναι αποτέλεσμα της συνύπαρξης τεσσάρων βασικών συντελεστών, οι οποίες είναι:

- γνώσεις,
- ικανότητες,
- φιλοσοφία ή κουλτούρα και
- συστήματα (Griffin, 2009)

Η αποτελεσματική άσκηση των λειτουργιών του μάνατζμεντ απαιτεί όπως και κάθε ανθρώπινη δραστηριότητα, τη γνώση. Σήμερα υπάρχει ένα αρκετά ικανοποιητικό εννοιολογικό και θεωρητικό υπόβαθρο σχετικά με τις λειτουργίες του μάνατζμεντ. Χωρίς αυτό η ύπαρξη αποτελεσματικού μάνατζμεντ είναι αδύνατη. Εκτός των γνώσεων, το μάνατζμεντ ως ανθρώπινη λειτουργία απαιτεί μια σειρά ικανοτήτων, που προσδιορίζουν τη δυνατότητα του ατόμου να ασκεί τις λειτουργίες του μάνατζμεντ στην πράξη, εφαρμόζοντας τις γνώσεις που διαθέτει. Όμως, το μάνατζμεντ ως ανθρώπινη δραστηριότητα αποτελεί συμπεριφορά που προσδιορίζεται από αξίες, πιστεύω, βασικές παραδοχές, νοοτροπίες κτλ. Όλα αυτά συνθέτουν την κουλτούρα ή φιλοσοφία του ατόμου που το ασκεί, αλλά και της κοινωνικής οργάνωσης μέσα στην οποία αυτό ασκείται (Griffin, 2009).

Τέλος, η άσκηση της λειτουργίας του μάνατζμεντ απαιτεί την ύπαρξη και χρήση συστημάτων μάνατζμεντ (εργαλείων), όπως είναι τα συστήματα πληροφοριών, προγραμματισμού, αμοιβών, επικοινωνίας κτλ. Οι παραπάνω τέσσερις συντελεστές του μάνατζμεντ είναι εξίσου σημαντικοί, αφού αρκεί μόνο η έλλειψη του ενός για να είναι αδύνατη η άσκησή του. Επίσης, είναι φανερό ότι μεταξύ των τεσσάρων αυτών συντελεστών υπάρχει σχέση αλληλεπίδρασης, με την έννοια ότι ο καθένας επιδρά στην ύπαρξη ή τη μορφή του άλλου (Δ. Μπουραντάς & Ν. Παπαλεξανδρή 1998).

2.4 Η σημασία του προγραμματισμού του Ανθρώπινου Δυναμικού

Το πιο σημαντικό συστατικό της ανθρώπινης συμπεριφοράς στο χώρο της εργασίας είναι το ίδιο το άτομο. Ο οργανισμός θα πρέπει να δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα στο πως θα οργανώσει και ενδυναμώσει το ανθρώπινο δυναμικό του (Χυτήρης, 2001).

Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού είναι σίγουρα μία πολύπλοκη αλλά και σημαντική διαδικασία για οποιοδήποτε οργανισμό. Ο Κουτούζης (1999) αναφέρει ότι η διαδικασία της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού ξεκινά με τον προγραμματισμό ο οποίος προσπαθεί να υπολογίσει τις παρούσες αλλά και τις μελλοντικές ανάγκες του οργανισμού σε προσωπικό αλλά και τις προδιαγραφές που θα πρέπει να έχει το προσωπικό. Αυτό σημαίνει ότι ο οργανισμός θα πρέπει να εξασφαλίσει όχι μόνο τον επιθυμητό αριθμό εργαζομένων αλλά και να διασφαλιστεί η συνέχεια της ομαλής εξέλιξης του οργανισμού.

Το πρώτο μέλημα είναι η εξασφάλιση του απαραίτητου αριθμού εργαζομένων. Αυτό είναι ιδιαίτερα δύσκολο για τους αθλητικούς οργανισμούς δεδομένου ότι έχουν περιορισμένους οικονομικούς πόρους και συνήθως οι μισθοί είναι χαμηλοί ενώ από την άλλη μεριά θα πρέπει να βρουν εργαζόμενους που να γνωρίζουν το αντικείμενο και να το αγαπούν. Πολλοί αθλητικοί οργανισμοί στηρίζονται κυρίως σε εθελοντές, των οποίων η διαχείριση είναι ακόμα πιο δύσκολη. Ο Κουτούζης (1999) γράφει ότι σημαντικό στοιχείο του προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού είναι η «ροή εργαζομένων» που πρέπει να είναι ελεγχόμενη. Η ροή εργαζομένων σχετίζεται με τις αποχωρήσεις και με τις προσλήψεις που γίνονται. Θα πρέπει να υπάρχει η ανάλογη πρόβλεψη ώστε να μπορεί ο αθλητικός οργανισμός να ανταπεξέλθει στις ανάγκες της ζήτησης. Δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι συχνά στους αθλητικούς οργανισμούς η ζήτηση είναι εποχική, που μπορεί να είναι για μια εκδήλωση, ένα τουρνουά ή μια αθλητική χρονιά που συνήθως είναι από τον Σεπτέμβρη ως τον Μάιο. Από την άλλη μεριά, οι επαγγελματικοί σύλλογοι ή έστω όσοι κάνουν πρωταθλητισμό, έχουν πιο μεγαλύτερες ανάγκες και άρα πιο μόνιμο προσωπικό.

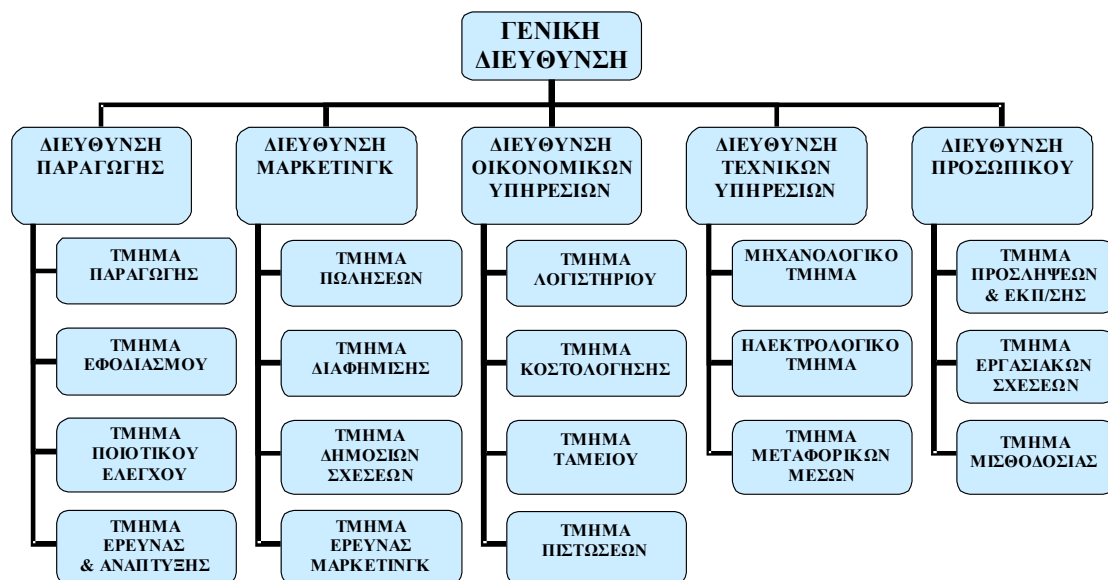
Για τον σκοπό αυτό ο μάνατζερ θα πρέπει να προβαίνει σε ανάλυση εργασίας ώστε να γνωρίζει ακριβώς την περιγραφή της εργασίας και τα χαρακτηριστικά που θα πρέπει να έχει αυτός που την αναλάβει, να αναλύει τις τάσεις που γίνεται με την μελέτη των αλλαγών που παρατηρήθηκαν τα τελευταία χρόνια στο ανθρώπινο δυναμικό και τέλος στην χρήση γραφημάτων συσχέτισης (Κουτούζης, 1999).

Μία άλλη πτυχή του προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού είναι η ομαλή εξέλιξη και διαδοχή στον οργανισμό. Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να κάνει σαφές στους εργαζόμενους τον τρόπο εξέλιξης τους στην ιεραρχία ώστε να γνωρίζουν τι πρέπει να κάνουν για να αναγνωριστεί το έργο τους και να μπορέσουν να έχουν ίσες ευκαιρίες. (Κουτούζης, 1999).

2.5 Το σύστημα διοίκησης με βάση το οργανόγραμμα των αθλητικών οργανισμών

Η τμηματοποίηση και ο τρόπος που θα γίνει παίζει πολύ σημαντικό ρόλο μιας και διανέμει τους ρόλους και τα καθήκοντα όπως και ορίζει την αλυσίδα εντολών (Stoner κ.συν, 1995).

Υπάρχουν διαφορετικοί τρόποι τμηματοποίησης. Ο πρώτος τρόπος και ο πιο διαδομένος είναι αυτός της τμηματοποίησης με βάση την λειτουργία. Σύμφωνα με τον Κουτουζή (1999) κάθε τμήμα του οργανισμού αποτελεί και ένα μία ξεχωριστή διοικητική μονάδα. Για να το καταλάβουμε καλύτερα παραθέτουμε σχετικό παράδειγμα:

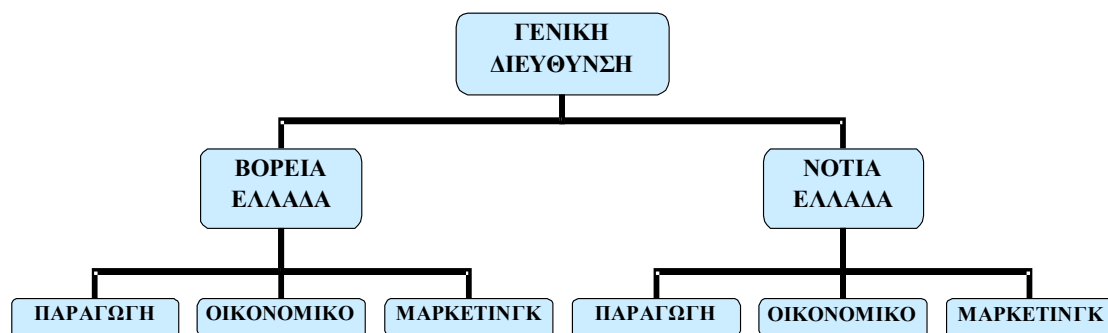
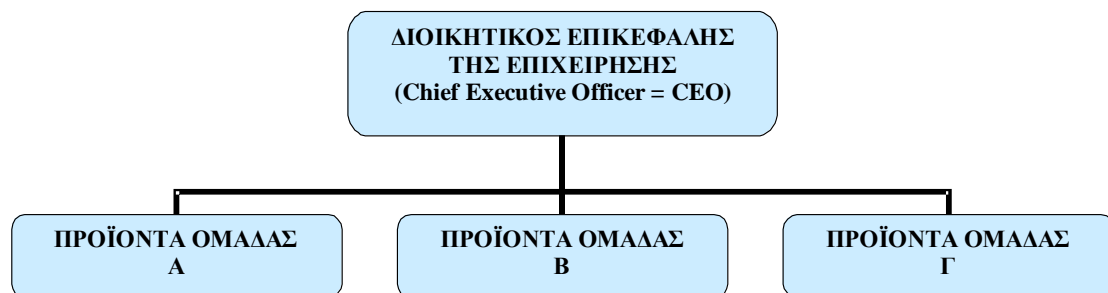


Το παραπάνω παράδειγμα μας δίνει μία εικόνα της τμηματοποίησης κατά λειτουργία. Βλέπουμε ότι ο οργανισμός αποτελείται από πέντε τμήματα. Το κάθε τμήμα όμως έχει και τις δικές του υποστηρικτικές υπηρεσίες. Αν πάρουμε ένα παράδειγμα, το τμήμα παραγωγής είναι από μόνο του μία πολύ σημαντική λειτουργία. Μέσα στο τμήμα υπάρχουν τέσσερα ξεχωριστά υπο-τμήματα που είναι αυτό της παραγωγής, του εφοδιασμού, του ποιοτικού ελέγχου και της έρευνας και ανάπτυξης. Αυτά τα τέσσερα υπο-τμήματα στηρίζουν την Διεύθυνση παραγωγής.

Ο Κουτουζής (1999) αναφέρει ότι η παρούσα δομή έχει τρία πλεονεκτήματα. Αρχικά διευκολύνει την διαδικασία της διοίκησης σε κάθε τμήμα μιας και ο επικεφαλής έχει

συγκεκριμένο πεδίο ευθύνης, στην συνέχεια αποφεύγεται η επανάληψη παρόμοιων λειτουργιών και τέλος τα τμήματα έχουν μεγάλη εξειδίκευση και μπορούν να λύουν πολυσύνθετα προβλήματα.

Μία δεύτερη κατηγορία τμηματοποίησης είναι με βάση το προϊόν / υπηρεσία ή γεωγραφικά. Σε αυτόν τον τύπο τμηματοποίησης μπορούμε να έχουμε τμηματοποίηση ανά υπηρεσία / προϊόν ή γεωγραφικά. Τα επόμενα δύο σχήματα μας δίνουν κάποια παραδείγματα:



Ο Κουτούζης (1999) γράφει ότι μία τέτοια τμηματοποίηση μπορεί να πραγματοποιηθεί κυρίως σε μεγάλους οργανισμούς όπου λειτουργούν είτε βάσει των προϊόντων τους είτε βάσει γεωγραφικής τμηματοποίησης. Το πλεονέκτημα σε αυτή την μορφή τμηματοποίησης είναι η αποκέντρωση, η ευελιξία, η προσαρμοστικότητα στις αλλαγές της αγοράς και τέλος η άμεση επαφή με τον πελάτη. Από την άλλη μεριά αυτό το αποκεντρωμένο σύστημα δημιουργεί πρόσθετες οικονομικές ανάγκες ενώ είναι δύσκολος ο έλεγχος και ο συντονισμός των ομάδων από τις κεντρικές υπηρεσίες του οργανισμού.

Η μεικτή τμηματοποίηση συνδυάζει χαρακτηριστικά από τις δύο προηγούμενες. Είναι μία πολύ πιο σύνθετη μορφή τμηματοποίησης όπου μπορεί ένας οργανισμός να έχει τμηματοποίηση ανά λειτουργία και ένα τμήμα να έχει τμηματοποίηση ανά προϊόν ή γεωγραφική περιοχή. Ο Κουτούζης (1999) αναφέρει το παράδειγμα ξενοδοχειακής μονάδας που η τμηματοποίηση είναι ανά λειτουργία. Το τμήμα προσωπικού έχει δικιά του γεωγραφική κατανομή ανά Μονάδα (Ρόδου, Κέρκυρας και Κρήτης). Με τον τρόπο αυτό ελαχιστοποιούνται τα μειονεκτήματα των άλλων δύο μορφών τμηματοποίησης ενώ διατηρούνται τα θετικά τους στοιχεία.

Η μεικτή τμηματοποίηση έχει σχέση και με την εξειδίκευση που είναι χρήσιμη στην κοινωνία των πληροφοριών και της γνώσης. Οι εργαζόμενοι έχουν μεγάλη εξειδίκευση και γνωρίζουν άριστα το αντικείμενο τους. Αυτό φυσικά κάνει και πιο αποτελεσματικό τον οργανισμό.

2.6 Αθλητικό μάνατζμεντ και μάρκετινγκ

Η Αμερικανική Ένωση του Μάνατζμεντ (American Management Association) χρησιμοποίησε το 1969 ως ορισμό του μάνατζμεντ τον εξής: Μάνατζμεντ είναι η δραστηριότητα με την οποία ολοκληρώνεται κάποιο έργο μέσω άλλων ανθρώπων. Ένας πιο πρόσφατος όμως ορισμός του μάνατζμεντ είναι κάπως διαφορετικός: μάνατζμεντ είναι η δραστηριότητα κατά την οποία εργάζεται κανείς μαζί και μέσω άλλων ανθρώπων, για την ολοκλήρωση τόσο των στόχων της επιχείρησης – οργανισμού, όσο και των στόχων των ατόμων που εργάζονται σε αυτή / αυτόν. Ο δεύτερος ορισμός διαφέρει από τον πρώτο σε τρία βασικά σημεία:

- δίνει μεγαλύτερη έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα, μέσα στην επιχείρηση – οργανισμό,
- δίνει μεγαλύτερη έμφαση στο αποτέλεσμα που πρέπει να επιτευχθεί, δηλαδή σε στόχους και λιγότερο σε πράγματα ή δραστηριότητες,
- εισάγει την ιδέα ότι η επίτευξη των στόχων της επιχείρησης θα πρέπει να ενοποιείται με την επίτευξη των στόχων των μελών της.

Δύο είναι τα βασικά στοιχεία που χαρακτηρίζουν το μάνατζμεντ: η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα. Μέσω των ορισμών αυτών θα διερευνήσουμε την εφαρμογή τους στο συγκεκριμένο αθλητικό σωματείο.

Αλλά πως εφαρμόζεται η στρατηγική, η πορεία δηλαδή της εταιρείας – οργανισμού μέσα σε ένα δυναμικό περιβάλλον; Η στρατηγική επηρεάζει την κατεύθυνση των

δραστηριοτήτων της εταιρείας – οργανισμού, συνταιριάζει τους πόρους με τις δραστηριότητες, επηρεάζεται καθοριστικά από το ήθος και το ύφος της διοίκησης και καθορίζει μακροχρόνια τη ζωή της εταιρείας – οργανισμού. Η διαδικασία της στρατηγικής διοίκησης περιλαμβάνει τη χάραξη πορείας μέσα σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον εκμεταλλευόμενοι τις ευκαιρίες, αξιολογώντας τις συνθήκες, αναλύοντας τον αντίπαλο, θέτοντας το περιβάλλον μάχης, με αυτοκριτική στις δυνάμεις και αδυναμίες.

Οι βασικές αρχές της στρατηγικής περιλαμβάνουν τη SWOT ανάλυση, δηλαδή την εσωτερική εξέταση των δυνατοτήτων και αδυναμιών και την έρευνα του εξωτερικού περιβάλλοντος και αξιολόγηση των ευκαιριών, αλλά και των απειλών που παρουσιάζονται. Περιλαμβάνουν ακόμη την κατεύθυνση της στρατηγικής. Συγκεκριμένα, τη δημιουργία οράματος: που θα εμπνεύσει, την έκφραση αποστολής: που θα κατευθύνει, τη θέσπιση στόχων: που θα ορίσει τις δραστηριότητες και την τοποθέτηση επιπέδων απόδοσης: που θα αξιολογήσει επιδόσεις. Στη συνέχεια περιλαμβάνεται η ανάπτυξη της στρατηγικής με την επιλογή των κατάλληλων μεθόδων, η εφαρμογή της στρατηγικής για κάθε επιμέρους τμήμα και τέλος η αξιολόγηση της στρατηγικής, όπου υπάρχει η δυνατότητα μέτρησης της οικονομικής σταθερότητας – ανάπτυξης, της εταιρικής υποστήριξης, των τηλεοπτικών δικαιωμάτων, της έκθεσης στα ΜΜΕ, της δημοτικότητας, της κάλυψης, της αγωνιστικής επίδοσης και της ανάπτυξης των προγραμμάτων (Mullin et al, 2004). Άξονας πάνω στον οποίο θα πρέπει να βασίζεται η υπό διερεύνηση ομάδα βόλεϊ.

Όσον αφορά το αθλητικό μάρκετινγκ, την έννοια του οποίου αναφέραμε ότι θα προσεγγίσουμε, ορίζεται ως: οι δραστηριότητες που σχεδιάζονται για να καλύψουν τις ανάγκες και τις επιθυμίες των φιλάθλων (καταναλωτών του αθλητισμού) μέσω μιας διαδικασίας ανταλλαγής. Το αθλητικό μάρκετινγκ έχει δύο διαστάσεις (Αυθίνος και Κασιολας, 2005):

- το μάρκετινγκ των αθλητικών προϊόντων και υπηρεσιών απευθείας στους καταναλωτές, και
- το μάρκετινγκ άλλων καταναλωτικών και βιομηχανικών προϊόντων ή υπηρεσιών μέσω του αθλητισμού.

Το μίγμα μάρκετινγκ είναι μία ομάδα εργαλείων μάρκετινγκ, τα οποία η εταιρία – οργανισμός χρησιμοποιεί ώστε να επιτύχει τους στόχους της σε μία συγκεκριμένη αγορά. Το μίγμα μάρκετινγκ περιλαμβάνει τα 4Ps, συγκεκριμένα το προϊόν (product), την τοποθέτηση (place), την τιμή (price) και την προώθηση (promotion).

2.7 Στρατηγική εξόδου από την κρίση

Πολλές επιχειρήσεις κατά τη διάρκεια της ζωής τους αντιμετωπίζουν προβλήματα, όπως μειώσεις στις πωλήσεις, στα κέρδη ή στα μερίδια αγοράς.

Οι στρατηγικές ανόρθωσης χρησιμοποιούνται από το εξειδικευμένο τμήμα της εταιρείας, όχι μόνο για να αντιμετωπίσουν ήδη αντιδραστικά υπάρχοντα προβλήματα, αλλά και προληπτικά, με σκοπό να προλάβουν πιθανές μελλοντικές αρνητικές καταστάσεις. Ένα πολύ ενδιαφέρον παράδειγμα επιχείρησης που εφάρμοσε πολλές φορές στρατηγικές αναστροφής/διάσωσης, είναι η γνωστή σε όλους μας Eastman Kodak. Η Kodak, η οποία κυριάρχησε στην αγορά φωτογραφίας επί έναν ολόκληρο αιώνα, ξεκίνησε να εφαρμόζει στρατηγικές αναστροφής/διάσωσης από τις αρχές της δεκαετίας του '80.

Σύμφωνα με μελέτη περίπτωσης για την Eastman Kodak, αποδείχτηκε τελικά ότι τα μερίδια αγοράς της όλο και μειώνονταν. Ο κύριος λόγος για αυτό το πρόβλημα ήταν ο μεγάλος ανταγωνισμός με τις άλλες εταιρείες όπως, Polaroid, Agfa, 3M, & Fuji. Επίσης, ένα άλλο πρόβλημα ήταν και οι λάθος κινήσεις που έκανε η εταιρεία, καθώς και η εξέλιξη της τεχνολογίας έκαναν την Kodak να μην μπορέσει να αντιμετωπίσει τις εταιρείες αυτές. Παρ' όλα αυτά η Kodak ακόμα και σήμερα συνεχίζει την προσπάθεια αναστροφής/διάσωσης της αρνητικής της πορείας.

Σύμφωνα με τα παραπάνω καταλαβαίνουμε πως συχνά οι επιχειρήσεις αναγκάζονται να λαμβάνουν αποφάσεις που μπορεί να επηρεάσουν την ευημερία όλων των ομάδων ενδιαφερομένων, άλλων θετικά και άλλων αρνητικά (Johnson and Scholes, 2009).

Η διάγνωση των αιτιών που οδηγούν μια επιχείρηση σε αποτυχία δεν είναι εύκολη υπόθεση, γιατί δεν υπάρχουν δύο ταυτόσημες περιπτώσεις αποτυχίας. Όμως σύμφωνα με έρευνα, υπάρχουν κάποιες ενδείξεις αποτυχίας επιχειρήσεων όπως:

- ✚ **Η ΑΣΧΗΜΗ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΣΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ:** θα μπορούσαμε να πούμε ότι αυτό οφείλετε είτε σε αδυναμία προσαρμογής των προϊόντων σε μεταβαλλόμενες απαιτήσεις, είτε σε αδυναμία διαφοροποίησης και

υιοθέτησης νέων τρόπων ανταγωνισμού. Όσον αφορά το πρώτο, η επιχείρηση χάνει την ελκυστικότητά της και έτσι αρχίζει η σταδιακή μείωση των πωλήσεων, και αρχίζει να μπαίνει στην φάση της συρρίκνωσης.

- ✚ **Η ΑΠΟΥΣΙΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ:** αφορά κυρίως επιχειρήσεις οι οποίες είτε αναπτύσσονται με μεγάλη ταχύτητα, είτε αναπτύσσονται μέσω εξαγορών και συγχωνεύσεων.
- ✚ **Η ΥΠΕΡΒΟΛΙΚΗ ΑΝΑΛΗΨΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΚΙΝΔΥΝΟΥ:** κυρίως σε επιχειρήσεις που προβαίνουν σε επεκτατικές κινήσεις, χωρίς να λαμβάνουν υπόψη τους την διαθεσιμότητα των πόρων.
- ✚ **ΟΡΙΣΜΕΝΟΙ ΑΝΕΞΕΛΕΓΚΤΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ:** όπως για παράδειγμα, Κυβερνητικές Πολιτικές, Τεχνολογικές Εξελίξεις, και οι Φυσικές Καταστροφές, που είναι πέρα από τον έλεγχο της επιχείρησης.
- ✚ **ΣΥΝΔΥΑΣΜΟ ΟΛΩΝ ΤΩΝ ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΩΝ:** αφού ένα πρόβλημα προκύπτει από κάποιο άλλο (Παπαδάκης, 2007)

Οι στρατηγικές για την έξοδο από την κρίση είναι (Παπαδάκης, 2007):

- a) **ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΟΡΘΩΣΗΣ:** πολλές επιχειρήσεις κατά τη διάρκεια της ζωής τους αντιμετωπίζουν πολλές δυσκολίες, είτε στα κέρδη είτε στις πωλήσεις οι οποίες μειώνονται συνεχώς. Για αυτό οι στρατηγικές ανόρθωσης έχουν καταστεί περισσότερο αναγκαίες από ποτέ, λόγω του μεγάλου ανταγωνισμού που υπάρχει και ο οποίος όλος και αυξάνεται. Υπάρχουν πολλές γνωστές σε όλο τον κόσμο επιχειρήσεις που έχουν εφαρμόσει την στρατηγική ανόρθωσης, και οι οποίες φαίνονταν να έχουν κάποιες δυσκολίες, όπου μετά την εφαρμογή της στρατηγική ανόρθωσης κατάφεραν να ξεπεράσουν τις δυσκολίες. Τέτοιες επιχειρήσεις είναι όπως: AT&T, AMAZON.COM, ROVER, NISSAN, XEROX, LEVIS, ERICSSON, MARKS AND SPENCER..

Όμως υπάρχουν επιχειρήσεις οι οποίες απέτυχαν στην προσπάθεια ανόρθωσής τους και στη συνέχεια είτε εξαγοράστηκαν είτε συγχωνευτήκαν.

Οι επιχειρήσεις έχουν την ανάγκη εφαρμογής στρατηγικών ανόρθωσης, όταντα κέρδη τους δεν καλύπτουν το κόστος κεφαλαίου τους.

Υπάρχουν 4 χαρακτηριστικά στοιχεία που διαφοροποιούν την στρατηγική ανόρθωσης από τις άλλες στρατηγικές:

- ✚ Οι περιορισμένοι πόροι, οι οποίοι αποτελούν έναν από τους σημαντικότερους λόγους φτώχειας μιας επιχείρησης. Όταν μια επιχείρηση έχει έλλειψη ταμειακών ροών και συγχρόνως υψηλή δανειακή επιβάρυνση, τότε αυτό θα έχει σαν αποτέλεσμα να βγει μια επιχείρηση η οποία θα είναι υπερχρεωμένη, και από την άλλη οι τράπεζες θα είναι αρνητικές για να βοηθήσουν οικονομικά.
- ✚ Το χαμηλό ηθικό των εργαζομένων, οι οποίοι είτε αποχωρούν, είτε αντιμετωπίζουν διάφορα προβλήματα, όπως συγκρούσεις, έλλειψη εμπιστοσύνης, κίνητρα για να μπορούν να παίρνουν αποφάσεις κα... τότε αυτό θα έχει σαν αποτέλεσμα να υπάρχει μια επιχείρηση με μακράν χαμηλή απόδοση.
- ✚ Οι επιφυλακτικές ομάδες ενδιαφερομένων, όπως μέτοχοι, πελάτες και προμηθευτές οι οποίοι είναι περισσότερο επιφυλακτικοί ως προς την στήριξη τους, ειδικότερα όταν η επιχείρηση αντιμετωπίζει προβλήματα επιβίωσης.
- ✚ Περιορισμένος χρόνος, πολύ σημαντικός παράγοντας για μια προβληματική επιχείρηση, καθώς οι κινήσεις που πρέπει να κάνει, θα πρέπει να τις κάνει με ταχύτητα, πριν αποσυρθούν οι οικονομικοί υποστηρικτές, την εγκαταλείψουν τα ικανά στελέχη και κερδίσουν έδαφος οι ανταγωνιστές.

b) **ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΠΟΕΠΕΝΔΥΣΗΣ:** η στρατηγική αυτή περιλαμβάνει την πώληση τμήματος ή τμημάτων μιας επιχείρησης και συνήθως εφαρμόζεται στις εξής περιπτώσεις:

- ♦ Όταν εφαρμόστηκε η στρατηγική αλλά το αποτέλεσμα δεν ήταν καλό, και έτσι η επιχείρηση αναγκάζεται να προχωρήσει σε πιο δραστικές λύσεις.
- ♦ Πολλές φορές μια επιχείρηση αποφασίζει να πουλήσει μια μονάδα της ή ένα κομμάτι της, όταν αυτό απαιτεί περισσότερους πόρους από ότι η ίδια μπορεί να επενδύσει σε αυτό.
- ♦ Πολλές φορές επιλέγεται η στρατηγική αποεπένδυσης γιατί ένα κομμάτι μιας επιχείρησης δεν ταιριάζει με το όραμα που έχει για το μέλλον. Υπάρχουν πολλές επιχειρήσεις που αποεπενδύουν κερδοφόρα κομμάτια τους, γιατί απλώς δεν ταιριάζουν με τα μελλοντικά τους σχέδια.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η PepsiCo, η οποία αποφάσισε να πουλήσει τις επιχειρήσεις εστιατορίων της όχι γιατί δεν ήταν κερδοφόρες, αλλά γιατί δεν ταίριαζε με το μακροχρόνιο όραμα που είχε η επιχείρηση.

- ♦ Τέλος, υπάρχουν επιχειρήσεις οι οποίες φοβούμενες να υποστούν ποινές αντιμονοπωλιακών νόμων, αποφασίζουν να αποεπενδύσουν ένα σημαντικό τμήμα της, και να θυσιάσουν μέρος της δύναμής της στην αγορά.

Σύμφωνα με μελέτη περίπτωσης για την “NOKIA”(Η ΕΞΑΓΟΡΑ ΤΩΝ SOLAR & LUXOR), αναφέρεται χαρακτηριστικά:

Το 1980 με αφορμή την ανάληψη μιας παραγγελίας για τη δημιουργία ενός νέου φορητού ραδιοτηλεφώνου για το Φινλανδικό Στρατό, η Nokia με την Solar δημιούργησαν μια νέα εταιρία κινητής τηλεφωνίας, την Mobira. Η Salora, κυριαρχούσε στον κλάδο των ηλεκτρικών, ήταν ο τότε μεγαλύτερος κατασκευαστής τηλεοράσεων στην Σουηδία, ωστόσο, αντιμετώπιζε σοβαρά οικονομικά προβλήματα.

Η Nokia, η οποία ήθελε την Mobira υπό τον έλεγχό της, κατάφερε να αποκτήσει το 50% των μετοχών της Mobira, αλλά και το 18% των μετοχών της Salora. Δύο χρόνια αργότερα η Salora βελτιώθηκε σημαντικά.

Στη συνέχεια η Nokia εξαγόρασε την Luxor, με σκοπό να αυξήσει την παραγωγή της Salora.

Με την εξαγορά αυτών των εταιριών η Nokia κατέκτησε το 36% της Φινλανδικής αγοράς TV, και το 20% της Σουηδικής.

ε) **ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ «ΑΙΧΜΑΛΩΤΗΣ» ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ:** “αιχμάλωτη” είναι μια επιχείρηση η οποία επιλέγει να μειώσει το εύρος μερικών από τις δραστηριότητες της για να γίνει εξαρτώμενη από μια άλλη επιχείρηση, μεγαλύτερη και δυνατότερη.

Αυτό γίνεται γιατί η επιχείρηση η οποία επιλέγει να γίνει εξαρτώμενη μιας άλλης επιχείρησης, σημαίνει ότι δεν μπορεί να στηριχθεί στις δικές τις δυνάμεις, και έτσι προσπαθεί να βρει μια άλλη μεγαλύτερη “σωτήρια”, η οποία να εγγυηθεί τη συνέχεια της ύπαρξής της μέσω κάποιας χρόνιας συνεργασίας. Με αυτόν τον τρόπο, η επιχείρηση μειώνει ή καταργεί κάποια τμήματά της (π.χ Marketing). Έτσι, η ασθενής επιχείρηση, κερδίζει την εγγύηση ότι η σωτήρια επιχείρηση θα απορροφήσει τα προϊόντα της.

d) **ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ:** Με αυτήν τερματίζει η ύπαρξη της επιχείρησης ως σύνολο, είναι πλέον στο τελευταίο στάδιο.

Όλες πλέον οι προσπάθειες ανόρθωσης, αποεπένδυσης ή αιχμαλωσίας απέτυχαν και το μόνο που έμεινε για να τερματίσει η επιχείρηση και τα διάφορα "κομμάτια" που της έχουν ακόμα κάποια αξία στην αγορά (όπως μηχανήματα, κτίρια, εξοπλισμός γραφείου, Η/Υ), για να πουληθούν στην τρέχουσα τιμή τους (Παπαδάκης, 2007).

Μελέτη περίπτωσης αποτελεί η ΑΚΡΟΝ – ΉΛΙΩΝ - ΚΡΥΣΤΑΛ, η οποία απέτυχε στην ανταπόκριση στις αλλαγές του περιβάλλοντος, μη μπορώντας να αντιμετωπίσει τις νέες προκλήσεις στην Ελληνική και Διεθνή αγορά.

Αυτό συμβαίνει λόγω αδυναμίας προσαρμογής στις συνθήκες αγοράς καθώς και της απουσίας στρατηγικής διοίκησης, που χαρακτηρίζει πολλές επιχειρήσεις οικογενειακού χαρακτήρα. Τέλος, αυτό είχε σαν αποτέλεσμα στα μέσα του Απριλίου του 1997, την οριστική του πτώχευση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙΙ-ΜΕΘΟΔΟΣ

3.1 Το μεθοδολογικό πλαίσιο

Ο Silverman(2001) υποστηρίζει ότι η «φύση» της μεθοδολογίας της έρευνας καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο κάθε μέθοδος συλλογής υλικού θα χρησιμοποιηθεί. Η Brannen (1992) υποστηρίζει ότι αναφορικά με την συλλογή δεδομένων στην ποιοτική προσέγγιση «οι ερευνητές πρέπει να δουν τους εαυτούς τους σαν «όργανα». Ψάχνοντας να εμβαθύνουν στις απαντήσεις των συμμετεχόντων ο ερευνητής πρέπει να έχει προσαρμοστικότητα και να στέκεται κριτικά απέναντι στα δεδομένα ενώ ταυτόχρονα πρέπει και να διαθέτει την ικανότητα της αποστασιοποίησης»(σ.4-5)

Κατά τον Τσιώλη (2011) οι ερευνητές που ακολουθούν την ποιοτική προσέγγιση «επιδιώκουν να εξετάσουν τα ερευνώμενα φαινόμενα «εκ των έσω» δηλαδή μέσα από την οπτική, τις ιστορίες, και τις εμπειρίες των συμμετεχόντων σε αυτά υποκειμένων. Για το λόγο αυτό υιοθετείται ευέλικτο ερευνητικό σχέδιο» Στην παρούσα έρευνα μας ενδιαφέρει η οπτική των εμπλεκομένων για το πώς θα περιοριστεί ο αρνητικός αντίκτυπος της οικονομικής κρίσης σε μια ομάδα βόλει. Την ίδια στιγμή η κατανόηση των προσωπικών ερμηνειών γνώσεων και ατομικών πεποιθήσεων είναι μέρος του σκοπού της φαινομενολογίας σύμφωνα με τις Γεωργιάδου και Κωστίτη (2012). Πέρα από αυτά, το γεγονός ότι εξετάζουμε βιώματα επαγγελματιών του χώρου με στόχο να τα ερμηνεύσουμε, σημαίνει και ότι θα κάνουμε ποιοτική έρευνα.

3.2 Διαδικασία συλλογής δεδομένων

Ο Τσιώλης (2011) επίσης επισημαίνει ότι η θεωρητική επεξεργασία και η εμπειρική διερεύνηση δεν είναι δυο απολύτως διακριτά στάδια στην ποιοτική έρευνα αλλά το ένα ανατροφοδοτεί το άλλο. Η επικοινωνία του ερευνητή με τα υποκείμενα της έρευνας σύμφωνα με την ποιοτική προσέγγιση θεωρείται επιβεβλημένη και δε θεωρείται διαστρεβλωτικός παράγοντας. Ο αναστοχασμός του ερευνητή καταγράφεται και αξιοποιείται κατά την ερμηνεία των δεδομένων. Ο Creswell (2011) τέλος υποστηρίζει ότι η ποιοτική έρευνα συγκεντρώνει απόψεις που προέρχονται από τα άτομα που λαμβάνουν μέρος στην έρευνα των συμμετεχόντων δηλαδή, περιγράφει και αναλύει το υλικό αναδεικνύοντας θέματα, στοιχείο που αποτελεί

σημαντική επιδίωξη της υπό εξέλιξη έρευνας.

Επιπλέον, κατά την Παρασκευοπούλου –Κόλλια (2008) η καταγραφή των γεγονότων από τον ερευνητή που διεξάγει την έρευνα τον φέρνει σε αντιπαράσταση με τον εαυτό του. Έχει το χρέος να προβεί σε συλλογισμούς για να μπορέσει να συνδυάσει τα δεδομένα ώστε να ευσταθούν λογικά και όχι μόνο. Πρέπει να υποβάλλει σε συνδυασμό και τα στοιχεία και τις καταστάσεις και μέσα από την μεταξύ τους παρατήρηση να εξάγει ένα συμπέρασμα. Εκείνο λοιπόν που έχει βαρύτητα στις ποιοτικές μεθόδους είναι η κρίση του ερευνητή και όσων θα διαβάσουν την έρευνα». Σύμφωνα με τον Patton (1990) «το μέγεθος του δείγματος εξαρτάται από το τι θέλει να μάθει ο ερευνητής, το σκοπό της έρευνας, τι θα έχει αξιοπιστία, και τέλος τι μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσα στο διαθέσιμο χρόνο» (σ.184). Στην παρούσα μελέτη το είδος της δειγματοληψίας που χρησιμοποιήθηκε είναι η σκόπιμη και ομοιογενής. Creswell (2011). Ο πληθυσμός είναι εκπαιδευτικοί, και το δείγμα της έρευνας απαρτίζεται από εννέα άτομα (πέντε αθλητές, τρεις διοικητικούς και ένα στέλεχος της volley league) .

3.3 Το εργαλείο της έρευνας

Με την χρήση οκτώ ημι-δομημένων συνεντεύξεων σκοπός της έρευνας που τώρα μορφοποιείται είναι να περιγράψει πώς οι επαγγελματίες βιώνουν την οικονομική κρίση και πως αυτή επηρεάζει τον σύλλογο. Το εργαλείο που θα χρησιμοποιηθεί, θα είναι η ημιδομημένη συνέντευξη. Ο Robson (1993) υποστηρίζει ότι με το «να βρίσκεται στη μέση» η ημι-δομημένη συνέντευξη «έχει ξεκάθαρους σκοπούς αλλά δίνει τη δυνατότητα στον ερευνητή να είναι ελαστικός αναφορικά με τη διατύπωση των ερωτήσεων και την σειρά υποβολής τους. Τα παραπάνω θα εξαρτηθούν από την αντίληψη του ερευνητή για το τί είναι καταλληλότερο στα πλαίσια της συζήτησης»(σ.231).

Για τη συγκεκριμένη έρευνα που διαμορφώνεται, η διάρκεια των συνεντεύξεων θα είναι 30 περίπου λεπτά. Ένα πρωτόκολλο συνέντευξης και μαζί με αυτό μια συνοδευτική επιστολή θα αποσταλούν στα στελέχη της ομάδας και της ομοσπονδίας με σκοπό να του γνωστοποιήσουν το πρόσωπο που θα αναλάβει την έρευνα και τα τηλέφωνα που μπορούν να επικοινωνούν μαζί της και θα ενημερώνουν για ποιο λόγο θα γίνει η μελέτη.

3.4 Το δείγμα

Ο Creswell (2011) επίσης υπενθυμίζει ότι στις ποιοτικές συνεντεύξεις δειγματοληπτικής έρευνας το άτομο που κάνει τις συνεντεύξεις «διατυπώνει ανοιχτές ερωτήσεις χωρίς να δίνει επιλογές απαντήσεων ενώ παράλληλα ακούει και καταγράφει τα σχόλια των συμμετεχόντων»(σ.243). Ταυτόχρονα σημειώνει ότι οι ανοιχτές ερωτήσεις αφήνουν ελεύθερο τον ερωτώμενο να διατυπώσει ο ίδιος την απάντησή του. Είναι πιο χρήσιμες όταν επιλέγεται από τον ερευνητή να αποκτήσει ο ίδιος γνώμη για τους συμμετέχοντες ή όταν επιθυμεί να τους πληροφορήσει με επιπλέον δεδομένα για το θέμα ή όταν η δυσκολία του θέματος είναι τέτοια που και ο ίδιος θέλει να θέσει τα όρια του με την πληροφόρηση. Τέλος η χρήση τους επιτρέπει την εμφάνιση καινούριων μεταβλητών που μπορεί να βοηθήσουν την έρευνα σε βάθος.

Τα αποτελέσματα θα αναλυθούν με την επαγωγική μέθοδο και με σταδιακή ανάλυση. Στο επόμενο στάδιο θα κατηγοριοποιηθούν και έπειτα από αυτό θα κωδικοποιηθούν. Οι κατηγορίες των αποτελεσμάτων πρέπει να αλληλοαναιρούνται και ως προς το περιεχόμενο τους να μην είναι «κουραστικές», σύμφωνα με τη Robson (1993).

3.5 Αξιοπιστία και εγκυρότητα

Μειονεκτήματα των ανοικτών ερωτήσεων κατά τον μπορεί να είναι η υποκειμενικότητα στην επεξεργασία και ερμηνεία των δεδομένων, η χρονοβόρα επεξεργασία, οι συχνά αναπάντητες ερωτήσεις και τέλος η πιθανότητα γενικών και αορίστων απαντήσεων. Ο Creswell (2011) με την ίδια λογική σημειώνει ότι «μπορεί τα άτομα που δίνουν συνέντευξη να μην αισθάνονται άνετα όταν αποκαλύπτουν πληροφορίες για τον εαυτό τους στη διάρκεια της συνέντευξης»(σ433).

Αν τα παραπάνω θεωρηθούν από την ερευνήτρια/η ως κίνδυνοι απέναντι στην αξιοπιστία και την εγκυρότητα της διαδικασίας, ένα πρώτο βήμα προς την αντιμετώπισή τους μπορεί να είναι όπως η Παρασκευοπούλου –Κόλλια (2008) μας επιστὰ την προσοχή στο ότι η χρήση των ποιοτικών μεθόδων πέρα από την ανάλυση με κάθε λεπτομέρεια παρέχουν και πληροφορίες για το ίδιο το άτομο και το πώς εκφράζεται. Στην πράξη αυτό μεταφράζεται στη δημιουργία ενός καλού κλίματος μεταξύ συνεντευκτή και συμμετεχόντων στην έρευνα. Για να γίνει αυτό ο ερευνητής θα πρέπει να αφιερώσει χρόνο στο να συστηθεί και να δώσει εξηγήσεις για την ερευνά του στο βαθμό που θα του ζητηθεί. Η ικανότητα και εμπειρία του συνεντευκτή έχουν σημαντικό ρόλο σε αυτό το κομμάτι της διαδικασίας.

Στην περίπτωση της παρούσης έρευνας, σημαντικό στοιχείο είναι το ότι η φέρουσα συγγραφέας της διπλωματικής εργασίας έχει καλές σχέσεις με την ομάδα και με τους παράγοντες ως πρώην αθλήτρια της ομάδας. Αυτό την έχει διευκολύνει να δημιουργήσει ένα κλίμα εμπιστοσύνης με τους παράγοντες της ομάδας κάτι που σίγουρα επηρεάζει και την εγκυρότητα και την αξιοπιστία της έρευνας. Είναι δεδομένο ότι όταν υπάρχει επικοινωνία μεταξύ ανθρώπων που μεταξύ τους έχουν αξιοπιστία τότε είναι πολύ καλύτερη η έρευνα.

Ένας τρόπος να ενισχυθεί η αξιοπιστία της διαμορφούμενης ποιοτικής έρευνας είναι κατά το Robson (1993) το να ζητηθεί η γνώμη ενός συναδέλφου αναφορικά με τον τρόπο που προσεγγίζει ο συνεντευκτής την ανάλυση και τα συμπεράσματα των δεδομένων του. Τα όποια σχόλια πρέπει με τη σειρά τους να ληφθούν υπόψη από τον ερευνητή για να ενισχύσουν την ορθότητα της διαδικασίας. Επίσης θα μπορούσε η συνέντευξη να χρησιμοποιηθεί σε συνδυασμό με άλλες ερευνητικές τεχνικές για να ενισχυθεί η αξιοπιστία της προσπάθειας. Για την παρούσα έρευνα η γράφουσα χρησιμοποίησε παραδείγματα από άλλες έρευνες δημοσιευμένες, οδηγίες του πανεπιστημίου και συμβουλές συναδέλφων που έχουν κάνει και αυτοί έρευνα, ειδικά σε ότι αφορά την διαχείριση των κρίσεων σε αθλητικούς ομίλους.

Κατά το Silverman(2001) η αξιοπιστία του πρωτοκόλλου συνέντευξης μπορεί να ενισχυθεί αν μεταξύ άλλων: υπάρχει λεπτομερής έλεγχος του πριν δοθεί στους συμμετέχοντες, το άτομο που κάνει τη συνέντευξη έχει εκπαιδευθεί σχετικά και να γίνει έλεγχος για την αξιοπιστία της κωδικοποίησης των ανοιχτών ερωτήσεων. Επίσης κατά το Silverman(2001) η συνέντευξη για να είναι αξιόπιστη πρέπει να ικανοποιεί και το κριτήριο της αναλυτικής περιγραφής. Για να επιτευχθεί αυτό θα γίνει προσπάθεια να παρουσιαστούν όσο το δυνατό μεγαλύτερα κομμάτια από τις αυτούσιες συνεντεύξεις με την παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας.

Ένας ακόμα τρόπος να ενισχυθεί η αξιοπιστία της διαμορφούμενης ποιοτικής έρευνας είναι κατά το Robson (1993) το να ζητηθεί η γνώμη ενός συναδέλφου αναφορικά με τον τρόπο που προσεγγίζει ο συνεντευκτής την ανάλυση και τα συμπεράσματα των δεδομένων του. Τα όποια σχόλια πρέπει με τη σειρά τους να ληφθούν υπόψη από τον ερευνητή για να ενισχύσουν την ορθότητα της διαδικασίας. Επίσης θα μπορούσε η συνέντευξη να χρησιμοποιηθεί σε συνδυασμό με άλλες ερευνητικές τεχνικές για να ενισχυθεί η αξιοπιστία της προσπάθειας. Στην παρούσα έρευνα, η φοιτήτρια

επιμελήθηκε την έρευνα μέσω της μελέτης που έχει κάνει σε προηγούμενες μελέτες αλλά και από εμπειρίες συμφοιτητών της, ώστε να μπορεί να διασφαλίσει την αξιοπιστία της.

Οπότε, για να καταλήξουμε, η έρευνα έχει ένα ιδιαίτερο βαθμό αξιοπιστίας και εγκυρότητας. Αυτό βασίζεται στο ότι υπάρχει μια ιδιαίτερη πτυχή που είναι η σχέση που έχει η φοιτήτρια με την ομάδα. Με τον τρόπο αυτό μπορεί να εξασφαλιστεί η εμπιστοσύνη ανάμεσα στην αθλήτρια και τα άτομα που θα έχουν συμμετοχή στην συνέντευξη. Με τον τρόπο αυτό υπάρχει ένα καλό κλίμα και μπορεί η συνέντευξη να προχωρήσει.

3.6 Ζητήματα ηθικής

Ο Creswell (2011) θέτει τα δικαιώματα των ερωτώμενων που δεν πρέπει να παραγνωρίζονται. Ο διεξάγων την έρευνα οφείλει από την αρχή και πριν τη συνέντευξη να ενημερώνει για τους λόγους διεξαγωγής της έρευνας, ποιους στόχους θέτει και ποια θα είναι η χρήση των αποτελεσμάτων της. Αν και το δεδομένο σε αυτό το κομμάτι της έρευνας που λαμβάνει σταδιακά το οριστικό της σχήμα, είναι η δημιουργία μιας πιλοτικής μελέτης, θα γίνει προσπάθεια από την ερευνήτρια, «να δοθούν όσο περισσότερες πληροφορίες είναι δυνατό για να γίνουν τα ευρήματα κατανοητά και ξεκάθαρα. Τα ευρήματα δεν θα περιγραφούν με αναλυτικές λεπτομέρειες αλλά θα ερμηνευθούν με αυτό τον τρόπο» Robson (1993)(σ.405).

Ο Creswell (2011) δίνει τις εξής υποχρεώσεις στον ερευνητή. Πρώτα από όλα πολύ σημαντική είναι η τήρηση της ανωνυμίας και η σχέση εμπιστοσύνης με τον ερωτώμενο. Τον πληροφορεί αμέσως ότι αν το ζητήσει σε οποιαδήποτε φάση θα έχει το δικαίωμα να διακόψει τη διαδικασία. Ο ερευνητής διεξάγει την έρευνα στο χώρο και χρόνο που είναι βολικός για τον συμμετέχοντα. Τον πληροφορεί ότι δεν θα υπεισέλθει σε ευαίσθητα θέματα και δεν έχει να κάνει με χρηματοδότηση. Η ανταπόδοση της έρευνας είναι πιθανή, καθώς οι ερωτώμενοι έδωσαν το χρόνο τους για αυτή. Με αυτό τον τρόπο γίνεται μια δυνατότητα να δοθεί η σημασία της έρευνας στην πράξη ώστε να υπάρξει κίνητρο να χρησιμοποιηθεί Creswell (2011). Ένα ανακύπτον θέμα είναι η επιθυμία των ερωτώμενων να δώσουν μια απάντηση σύμφωνη με τα κοινωνικά πρότυπα και επιπλέον πρέπει να ληφθεί υπόψη ο λίγος χρόνος όπου διαθέτουν οι ερωτώμενοι. Είναι προβλήματα που ανακλύπτον κατά τη

διαδικασία και δυσκολεύουν την γενίκευση των συμπερασμάτων της έρευνας.

Εν κατακλείδι, οι συνεντεύξεις, οι οποίες αποτελούν το ερευνητικό μας εργαλείο, θα είναι στοχευόμενες και θα απευθύνονται αρχικά σε κάποιο στέλεχος της Volley League και στη συνέχεια (άλλο ερωτηματολόγιο) σε στελέχη της ομάδας του Φοίνικα Σύρου καθώς και σε διοικητικά στελέχη. Η λίστα των ερωτήσεων θα σταλεί σε πρώτη φάση ηλεκτρονικά (e-mail), προκειμένου τα υπό συνέντευξη άτομα να προετοιμαστούν και στη συνέχεια θα ακολουθήσει, κατόπιν ραντεβού, προσωπική ή τηλεφωνική συνέντευξη.

Τα δεδομένα από τις συνεντεύξεις θα επεξεργαστούν, ώστε να διαπιστωθεί αν το συγκεκριμένο μοντέλο διοίκησης συμβαδίζει με την υπάρχουσα βιβλιογραφία και τα συμπεράσματα της συγκεκριμένης εργασίας – έρευνας να αποτελέσουν έναυσμα για περαιτέρω έρευνες, πχ. σε κάποια άλλη ομάδα της Volley League.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ IV- ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Η ανάλυση των αποτελεσμάτων θα γίνει ανα ομάδα ερωτώμενων και στην συνέχεια ανά ερώτημα. Για την καλύτερη κατανόηση των απαντήσεων που δόθηκαν θα δίνονται κάποιες βασικές απαντήσεις και εν συνέχεια ο σχολιασμός τους.

4.1 Παίκτες της ομάδας

Το πρώτο μέρος της εργασίας αφορά έρευνα που έγινε σε παίκτες της ομάδας. Πιο αναλυτικά, για τον σκοπό αυτό έγινε έρευνα σε δείγμα επτά παικτών της ομάδας βόλεϊ της Σύρου. Οι παίκτες ήταν όλοι επαγγελματίες με συμβόλαιο στην συγκεκριμένη ομάδα.

Σε ότι αφορά την ανθρωπογεωγραφία των παικτών στους οποίους και έγινε η έρευνα, οι 4 από αυτούς έχουν ηλικία ως και 26 ετών, οι 2 είναι ως 30 ετών και ένας παίκτης είναι άνω των 30 ετών. Οι 5 από τους επτά παίκτες είναι στην ομάδα ως και 3 χρόνια ενώ οι υπόλοιποι 2 παίκτες παίζουν στην ομάδα για άνω από 3 χρόνια.

- 1) Ποια είναι η σχέση σας με την ομάδα και πόσα χρόνια είστε επαγγελματίας αθλητής;

Σε ότι αφορά την ανθρωπογεωγραφία των παικτών στους οποίους και έγινε η έρευνα, οι 4 από αυτούς έχουν ηλικία ως και 26 ετών, οι 2 είναι ως 30 ετών και ένας παίκτης είναι άνω των 30 ετών. Οι 4 από τους 7 παίκτες είναι στην ομάδα ως και 4 χρόνια ενώ οι υπόλοιποι 4 παίκτες παίζουν στην ομάδα για άνω από 4 χρόνια. Μάλιστα υπάρχει παίκτης που έχει ξεκινήσει από τις ακαδημίες της ομάδας και συνεχίζει να αθλείται σε αυτήν.

Μερικές από τις απαντήσεις ήταν:

- Στην ομάδα της Σύρου ήμουνα τα τελευταία τέσσερα χρόνια και σχέση με την ομάδα ήταν πολύ καλή ενώ είμαι αθλητής εδώ και 15 χρόνια περίπου.
- Η σχέση μου με την ομάδα είναι πάρα πολύ καλή διότι προέρχομαι από τις ακαδημίες της ομάδας και ένας από τους 2 Συριανούς, οπότε οι σχέσεις μας είναι ιδιαίτερες. Είμαι επαγγελματίας αθλητής 4 χρόνια. Τις περιόδους 2008-2009, 2009-2010, 2012-2013 και 2013-2014.

Γενικότερα, από τις απαντήσεις φαίνεται ότι υπάρχει μια καθαρά επαγγελματική συνείδηση. Από την άλλη μεριά φαίνεται και ότι υπάρχει μια καλή σχέση με την ομάδα. Σημαντικός αριθμός από τους αθλητές προέρχεται από την περιοχή και τις ακαδημίες της ομάδας και αυτό δημιουργεί μια ιδιαίτερη σχέση.

2) Θεωρείται ότι το βόλεϊ είναι ένα άθλημα που μπορεί να σας εξασφαλίσει οικονομικά;

Από τις απαντήσεις φαίνεται ότι υπάρχει ένα μεγάλο ερωτηματικό ως προς το κατά όσο μπορούν οι επαγγελματίες να ανταπεξέλθουν στις οικονομικές απαιτήσεις τους. Και οι 7 ερωτώμενοι δηλώνουν επαγγελματίες παίκτες αλλά οι 5 από τους 7 δηλώνουν ότι πλέον είναι δύσκολο να ανταπεξέλθουν οικονομικά μόνο με τα έσοδα από αυτό το επάγγελμα.

Μερικές από τις απαντήσεις ήταν:

- Ίσως τα προηγούμενα χρόνια το άθλημα του βόλεϊ να μπορούσε να εξασφαλίσει οικονομικά τους αθλητές, καθώς τα συμβόλαια ήταν πολύ μεγαλύτερα από αυτά των τελευταίων χρόνων! Πλέον, μιλώντας πάντα για το ελληνικό πρωτάθλημα, ένας αθλητής του βόλεϊ δεν μπορεί να εξασφαλιστεί οικονομικά πέρα από την τρέχουσα αθλητική περίοδο. Αυτό συμβαίνει κυρίως εξαιτίας των πολύ χαμηλών οικονομικών απολαβών (συμβολαίων).
- Ποτε δεν θεωρούσα ότι μπορεί να με εξασφαλίσει οικονομικά, ειδικά τώρα που οι ομάδες λόγω κρίσεις έχουν κάνει μεγάλες μειώσεις στα μπάτζετ.
- κάποτε ίσως... αλλά τώρα μόνο για την κάθε χρονιά ξεχωριστά κ όχι για το χρονικό διάστημα που θα αποφασίσω να σταματήσω.

Αν και στο πρώτο ερώτημα είχαν δηλώσει όλοι ότι είναι επαγγελματίες παίκτες του βόλεϊ, η αλήθεια που βγαίνει από αυτό το ερώτημα είναι ότι πλέον δεν μπορεί κάποιος αθλητής να βασίζεται στα έσοδα που έχει από αυτό το άθλημα. Τα συμβόλαια έχουν υποστεί μειώσεις και σε καμία περίπτωση δεν μπορεί κάποιος να περιμένει να επιβιώσει μόνο από αυτά.

3) Η οικονομική κρίσης πως σας επηρέασε;

Από τους 7 παίκτες της ομάδας που ρωτήθηκαν σε σχέση με την επίδραση που είχε η οικονομική κρίση στην ζωή τους γενικά και οι 7 απάντησαν ότι όντως η οικονομική κρίση τους επηρέασε.

Μερικές από τις απαντήσεις ήταν:

- Όπως όλους μας, έτσι και εμένα με επηρέασε η οικονομική κρίση. Σίγουρα οι μισθοί συρρικνώθηκαν και στο βόλει και στην δεύτερη επαγγελματική εργασία, μείωσα όσο μπορώ τα πάγια έξοδα και τις σπατάλες των τελευταίων ετών.
- ναι φυσικά κ με επηρέασε όπως όλους άλλωστε!!
- Όπως όλος ο κόσμος, έτσι και ο αθλητισμός και ιδιαίτερα ο χώρος του βόλει, κυρίως στην Ελλάδα αλλά και στο εξωτερικό έχει επηρεαστεί από την οικονομική κρίση! Η οικονομική κατάσταση των ομάδων δεν είναι η καλύτερη δυνατή και έτσι επηρεάζεται άμεσα η οικονομική κατάσταση των αθλητών. Παρατηρείται καθυστέρηση στις μηνιαίες πληρωμές και σε πολλές περιπτώσεις αυτές οι καθυστερήσεις ξεπερνούν τους τρεις και τέσσερις μήνες. Υπάρχουν και περιπτώσεις που στο τέλος της αγωνιστικής περιόδου κάποιες ομάδες αδυνατούν να εξοφλήσουν τις υποχρεώσεις τους προς τους αθλητές.

Η εικόνα που δίνεται από τις σχετικές απαντήσεις είναι ότι όντως οι παίκτες έχουν επηρεαστεί σε σοβαρό βαθμό από την κρίση. Μάλιστα, οι συνεντεύξεις και οι σχετικές απαντήσεις που δόθηκαν μας δίνουν την εικόνα ότι η οικονομική κρίση έχει επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό την ζωή των παικτών αλλά και την οικονομική τους σχέση με την ομάδα που φαίνεται ότι έχει δυσκολίες στο να καλύψει τις υποχρεώσεις της.

- 4) Πέρα από την προσωπική ζωή σας, πιστεύετε ότι η οικονομική κρίση επηρέασε εσάς ως αθλητή καθώς και την ομάδα σας;

Μια διαφορετική προσέγγιση είναι το κατά πόσο η οικονομική κρίση τους επηρέασε ως παίκτες και αθλητές. Από τους 7 παίκτες οι 4 δήλωσαν ότι υπήρξε μια αρνητική συγκυρία λόγω της κρίσης που επηρέασε τα οικονομικά της ομάδας αλλά και την απόδοση τους ως αποτέλεσμα της δυσαρέσκειας τους. Από την άλλη μεριά όμως, 3 αθλητές δήλωσαν ότι μπορεί να μειώθηκε το budget της ομάδας, όμως αυτό είχε ως αποτέλεσμα η ομάδα να μην βασίζεται πλέον σε ακριβούς παίκτες από το εξωτερικό ή σε μεγάλα ονόματα από την Ελλάδα αλλά σε έλληνες παίκτες που προέρχονται από τις ακαδημίες ή από μικρές ομάδες. Με τον τρόπο αυτό δίνονται ευκαιρίες σε παίκτες με χαμηλότερο κόστος καθώς και σε παίκτες που ως πριν λίγο καιρό ήταν αναπληρωματικοί ή έπαιζαν στις ακαδημίες.

Μερικές από τις απαντήσεις ήταν:

- στο αγωνιστικό κομμάτι ίσως να με βοήθησε γιατί δώθηκαν περισσότερες ευκαιρίες στους έλληνες αθλητές. Στον οικονομικό τομέα δυσκόλεψε κ ως προς το συνολικό ετήσιο συμβόλαιο αλλά κ ως προς τη δυνατότητα των ομάδων να έχουν συνέπεια στις πληρωμές των αθλητών τους.
- Θεωρώ πως η οικονομική κρίση δύσκολα αφήνει κάποιον ανεπηρέαστο. Έτσι και εγώ και η ομάδα μου έχουμε επηρεαστεί οικονομικά (χαμηλότερο αθλητικό μπάτζετ, χαμηλότερες οικονομικές απολαβές για τους αθλητές). Δεν υπάρχουν πλέον οι επιχορηγήσεις από την Γ.Γ. Αθλητισμού, δεν καλύπτονται τα έξοδα μετακίνησης (διαμονή, διατροφή) των ομάδων από την Ομοσπονδία και οι ομάδες καλούνται να βρουν μόνες τους τρόπους να συγκεντρώσουν χρήματα προκειμένου να καλύψουν τις ανάγκες τους. Ευτυχώς η ομάδα του Φοίνικα είναι από τις λίγες ομάδες που δεν έχουν ληξιπρόθεσμες οφειλές προς αθλητές.

Η γενικότερη εικόνα που έχουμε είναι ότι υπήρχαν πολλές αρνητικές συνέπειες που έχουν καταγραφεί και σε προηγούμενες ερωτήσεις, όμως υπήρχαν και θετικές συνέπειες που στην περίπτωση μας είναι ότι οι έλληνες παίκτες είχαν περισσότερη συμμετοχή άρα και ευκαιρίες να δείξουν το ταλέντο τους και να αξιώσουν κάτι καλύτερο για την καριέρα τους.

- 5) Υπήρξαν παρεμβάσεις / πολιτικές της διοίκησης ώστε να αντιμετωπίσει τη κρίση; Αν ναι ποιες ήταν;

Από τους 7 παίκτες, οι 3 δήλωσαν ότι η διοίκηση δεν έχει παρέμβει ενώ οι 4 δήλωσαν ότι η διοίκηση έκανε κινήσεις ώστε να μπορέσει να αντιμετωπίσει τις επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης.

Μερικές από τις απαντήσεις ήταν:

- Η συγκέντρωση οικονομικών πόρων πριν από την έναρξη της αγωνιστικής περιόδου είναι ίσως το μεγαλύτερο πρόβλημα που έχουν να αντιμετωπίσουν οι ομάδες. Η χορήγηση χρημάτων από τοπικούς φορείς (δήμος, περιφέρεια), από επιχειρήσεις (διαφήμιση εντός του αγωνιστικού χώρου ή πάνω στις φανέλες της ομάδας), από τηλεοπτικά κανάλια (συμφωνία για μετάδοση των αγώνων) εισιτήρια αλλά και εισιτήρια διαρκείας καθώς και γενικότερη ενίσχυση από άτομα που μπορούν να βοηθήσουν την ομάδα, καθώς και η

πτώση του μπάτζετ (φαινόμενο των τελευταίων χρόνων) είναι οι πολιτικές που ακολουθεί μία ομάδα έτσι ώστε να αντιμετωπίσει την οικονομική κρίση και να συγκεντρώσει χρήματα.

- Δεν νομίζω ότι η διοίκηση της ομάδας έχει πολλές επιλογές, Σίγουρα τα εισιτήρια διάρκειας έχουν μειωθεί γιατί ο κόσμος δεν μπορούσε να έρθει στο γήπεδο όπως και το κανονικό εισιτήριο.
- όχι δε νομίζω.

Από τις απαντήσεις προκύπτει ότι οι παίκτες δεν είναι εντελώς σίγουροι για την ικανότητα της διοίκησης να αντιμετωπίσει την κρίση. Από τα όσα φαίνεται, η ομάδα δεν έχει προχωρήσει σε σημαντικές αλλαγές. Μόνο ένας παίκτης δήλωσε ότι η ομάδα έχει στραφεί προς τον ιδιωτικό τομέα προς ανεύρεση πόρων. Οι υπόλοιποι δήλωσαν ότι γενικά η ομάδα είτε δεν έχει προχωρήσει σε αλλαγές είτε οι όποιες αλλαγές δεν ήταν σημαντικές.

6) Υπάρχουν ευκαιρίες ή απειλές που έχετε εντοπίσει σε σχέση με την κρίση; Στο σύνολο των 7 ερωτώμενων, οι 6 δήλωσαν ότι υπάρχουν τόσο απειλές όσο και ευκαιρίες ενώ ο ένας δήλωσε ότι υπάρχουν μόνο απειλές. Θα πρέπει όμως να αναφέρουμε ότι οι απειλές είναι πολύ πιο συγκεκριμένες σε σχέση με τις ευκαιρίες. Μερικές από τις απαντήσεις ήταν:

- Ευκαιρίες δεν νομίζω πως υπάρχουν για τους αθλητές σε σχέση με την κρίση σε αντίθεση με τις ομάδες. Οι αθλητές μόνο απειλές έχουν να αντιμετωπίσουν. Σε περίπτωση που δεν βρεθεί ομάδα να καλύψει τις οικονομικές απαιτήσεις του αθλητή, κινδυνεύει έντονα να βρεθεί χωρίς ομάδα και κατ' επέκταση χωρίς οικονομικές απολαβές. Σε αντίθεση οι ομάδες επικαλούμενες την κρίση μπορούν να κάνουν τους αθλητές να "ρίζουν" κατά πολύ τις απαιτήσεις τους προκειμένου να υπογράψουν κάποιο συμβόλαιο συνεργασίας. Έτσι αθλητές μεγάλης αγωνιστικής αξίας μπορεί να βρεθούν να αγωνίζονται υπογράφοντας συμβόλαια μικρής οικονομικής αξίας.
- Παντα υπάρχουν ευκαιρίες απλά τώρα με την κατάσταση που επικρατεί είναι λιγότερες.

Σε αυτό το ερώτημα δεν δόθηκαν σαφές απαντήσεις. Οι όποιες αναφορές σε ευκαιρίες ήταν γενικές ενώ οι αναφορές σε απειλές ήταν πολύ πιο ειδικές όπως για παράδειγμα ότι μπορεί ο παίκτης να βρεθεί απλήρωτος και η ομάδα να το καλύψει μέσω κάποιων νομικών ή λογιστικών τεχνικών.

7) Πως πιστεύετε ότι μπορεί να βελτιωθεί η απόδοση σας σε αυτό το δύσκολο περιβάλλον; Τι πρέπει να κάνει η ομάδα;

Το σύνολο των αθλητών δήλωσαν ότι η μπορεί να βελτιωθεί η απόδοση τους σε αυτό το δύσκολο περιβάλλον. Δεν υπήρχαν απαντήσεις που να δηλώνουν ότι δεν υπάρχει χώρος για βελτίωση στην απόδοση της ομάδας. Το θέμα που τίθεται υπό συζήτηση είναι το πώς μπορεί να γίνει αυτό.

Μερικές από τις απαντήσεις ήταν:

- για να βελτιωθεί η κατάσταση πρέπει όλοι οι φορείς που αντιπροσωπεύουν το άθλημα να καθίσουν στο ίδιο τραπέζι κ να βρουν λύσεις κοινά αποδεκτές!!πρέπει να δημιουργηθούν καινούριοι θεσμοί κ κανόνες που θα τηρούνται από όλους!!οι ομάδες πρέπει να εμπιστευτούν ξανά τους έλληνες αθλητές, να δημιουργήσουν έναν σύλλογο υγιή και καθαρό κ να "πουλήσουν " αυτό το προϊόν στους ενδεχόμενους ανθρώπους με οικονομική επιφάνεια (χορηγούς)!!
- Η απόδοση ενός αθλητή μπορεί να βελτιωθεί μόνο μέσω της σωστής προπόνησης και των παραστάσεων αγώνα. Αυτή είναι η κυριότερη υποχρέωση του αθλητή. Υποχρέωση της ομάδας είναι να βρίσκεται "κοντά" στους αθλητές της, να τους στηρίζει και να τους προστατεύει εντός αλλά και εκτός των αγωνιστικών χώρων. Επίσης θα πρέπει να είναι συνεπής στις υποχρεώσεις της προς τους αθλητές για να μπορεί ο αθλητής να προπονείται αλλά και να αγωνίζεται χωρίς να σκέφτεται αν θα προκύψουν οικονομικά προβλήματα κατά τη διάρκεια της περιόδου.

Η γενικότερη εικόνα που δίνεται από τις απαντήσεις είναι ότι πρέπει η ομάδα να εστιάσει σε δύο σημεία. Το πρώτο είναι τα να μπορέσει να βρει σπόνσορες και γενικά χορηγούς που θα την στηρίξουν στο έργο της. Το δεύτερο είναι να είναι κοντά στους παίκτες της, να είναι τυπική ως προς τις υποχρεώσεις της προς αυτούς αλλά και να τους εμπυχώνει.

4.2 Στελέχη της διοίκησης της ομάδας

Στο σημείο αυτό η ανθρωπογεωγραφία της έρευνας δείχνει ότι υπήρξαν 3 στελέχη στα οποία έγινε η έρευνα. Μεταξύ αυτών είναι ο έφορος της ομάδας, ο πρόεδρος της ομάδας και ένα μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου.

1) Περιγράψτε την σχέση σας με την ομάδα

Και οι 3 ερωτώμενοι είχαν κάποια μορφή σχέσης με την ομάδα πριν οριστούν στην διοίκηση τους. Για παράδειγμα είχαμε πρώην παίκτη της ομάδας ή στέλεχος που είχε το παιδί του να αθλείται στην ομάδα.

Από τις απαντήσεις που δόθηκαν, οι ερωτώμενοι έχουν μια σχέση όχι μόνο ως προς τον διοικητικό τους ρόλο αλλά και μια πιο βαθιά σχέση. Για παράδειγμα είναι άτομα που πέρα από τα καθήκοντα τους, πχ έφορος της ομάδας, δηλώνουν ότι και οι ίδιοι έχουν περάσει ως αθλητές ή συγγενείς τους.

Υπάρχει όμως μια ιδιαίτερη απάντηση που πρέπει να αναφερθεί:

- Ξεκίνησε ως μια ομάδα φίλων στο νησί πριν από 5 χρόνια που η ομάδα έπαιρνε τον κατήφορο, ενώ είχε ανέβει στην Α1 κατηγορία με κίνδυνο να πέσει στην Α2. Ήμαστε 2 φίλοι που ακολουθήσαμε την ομάδα στο Ευρωπαϊκό Κύπελλο το 2009 στο Αζερμπαϊτζάν και μόλις γυρίσαμε στην Ελλάδα, έβαλα υποψηφιότητα στις τότε εκλογές του Συλλόγου, υπερψηφίστηκα και από τότε είμαι Πρόεδρος της ομάδας. Προσπαθήσαμε από τότε να βγάλουμε από το τέλμα την ομάδα, η οποία είχε και μια τρύπα αξίας 300.000 ευρώ. Έτσι, την περίοδο 2009-2010 ξεκινήσαμε το νέο Διοικητικό Συμβούλιο να στήσουμε μια νέα ομάδα στην Α2, όπου διατηρήθηκε και πήρε το πρωτάθλημα και ανέβηκε η ομάδα στην Α1 κατηγορία.

2) Ποια είναι η σχέση μας το άθλημα του Βόλεϊ

Και οι 3 ερωτώμενοι δήλωσαν ότι είχαν κάποια σχέση με το άθλημα. Αυτή η σχέση ήταν άμεση, όπως να είναι πρώην παίκτης, είτε έμμεση που είναι να έχει μέλλος της οικογένειας τους να εμπλέκεται με το άθλημα.

Μερικές από τις απαντήσεις ήταν:

- Άρχισε η κόρη μου να ασχολείται με την ομάδα του Φοίνικα Σύρου και έτσι κόλλησα κ εγώ.
- Ήμουν ο ακραίος παίκτης της ομάδας βόλεϊ του Αιγάλεω.

Γενικότερα, οι ερωτώμενοι και στελέχη της ομάδας έχουν μια ιδιαίτερη σχέση με το άθλημα και δεν είναι άτομα που βρέθηκαν τυχαία σε αυτό εδώ το χώρο.

- 3) Πως κρίνεται η πορεία της ομάδας αλλά και του αθλήματος γενικά τα τελευταία χρόνια;

Σύσσωμο το διοικητικό επιτελείο δηλώνει ότι η ομάδα της πορείας και του αθλήματος είναι υπό τη σκεπή της οικονομικής κρίσης. Η ομάδα έχει πάει καλά, αλλά γενικά το άθλημα συνολικά αντιμετωπίζει σοβαρά προβλήματα.

Μια ιδιαίτερη απάντηση ήταν:

Για όλες τις ομάδες υπάρχουν περικοπές στις χορηγίες. Παίρναμε χρήματα από την Ευρωπαϊκή Ομοσπονδία και τον ΟΠΑΠ. Τώρα έχουν κοπεί κατά 50% τα χρήματα αυτά, με αποτέλεσμα να ψάχνει η κάθε ομάδα πιο φτηνούς παίκτες, ζητώντας και την κατανόηση των ίδιων των παικτών, ώστε οι απαιτήσεις τους να είναι πιο χαμηλές.

Γενικότερα, η ομάδα είναι σε μια πορεία του να υπάρχει μια ρεαλιστική διαχείριση των οικονομικών της αλλά και να μπορεί και να παρουσιάσει και μια αναπτυξιακή στρατηγική. Η πορεία κρίνεται ικανοποιητική, ειδικά σε σχέση με την γεωγραφική τοποθέτηση της ομάδας αλλά και τα οικονομικά της.

- 4) Ποια είναι η πορεία της ομάδας από το 2010 (έτος που ξεκίνησε η οικονομική κρίση) ως και σήμερα; Πως κρίνεται η επίδραση της κρίσης;

Από τους 3 ερωτώμενους, οι 2 θεωρούν ότι η ομάδα έχει πάει πολύ καλά, παρόλη την οικονομική κρίση, ενώ ένα τρίτο άτομο αναφέρεται πιο πολύ στην οικονομική ύφεση και τα αποτελέσματα που έφερε.

Ενδεικτικές απαντήσεις είναι:

Για όλες τις ομάδες υπάρχουν περικοπές στις χορηγίες. Παίρναμε χρήματα από την Ευρωπαϊκή Ομοσπονδία και τον ΟΠΑΠ. Τώρα έχουν κοπεί κατά 50% τα χρήματα αυτά, με αποτέλεσμα να ψάχνει η κάθε ομάδα πιο φτηνούς παίκτες, ζητώντας και την κατανόηση των ίδιων των παικτών, ώστε οι απαιτήσεις τους να είναι πιο χαμηλές.

Την τελευταία 4ετία είναι μέσα στην πρώτη τετράδα, καθώς τις περιόδους 2012-2013 και 2013-2014 συμμετείχε στο CHALLENGE CUP. Όσον αφορά το άθλημα, τα τελευταία 2 χρόνια (περίοδοι 2012-2013 και 2013-2014), το πρωτάθλημα ήταν ανταγωνιστικό και η 4τράδα κρίθηκε μέχρι την τελευταία αγωνιστική.

Η πορεία της ομάδας ήταν όντως καταπληκτική και αυτό είναι κάτι το ιδιαίτερα θετικό για αυτήν. Συγχρόνως, αυτό την έχει βοηθήσει να είναι πιο ανταγωνιστική και να τραβά το ενδιαφέρον του κόσμου και με την πάροδο του χρόνου και χορηγών.

5) Υπήρξαν παρεμβάσεις / πολιτικές της διοίκησης ώστε να αντιμετωπίσει τη κρίση; Αν ναι ποιες ήταν;

Και οι 3 ερωτώμενοι δήλωσαν ότι υπήρξαν παρεμβάσεις της διοίκησης και αυτές ήταν προς μια θετική πλευρά. Γενικότερα φαίνεται ότι υπάρχει μια θετική άποψη για τις δράσεις. Θα πρέπει βέβαια να αναφέρουμε το γεγονός ότι οι ερωτώμενοι είναι στελέχη του συλλόγου οπότε και οι γνώμες τους έχουν ισχυρό το στοιχείο της υποκειμενικότητας.

Μια ιδιαίτερη απάντηση ήταν ότι «Ρίξαμε το budget της ομάδας προκειμένου να ανταπεξέλθουμε στην κρίση. Αναζητήσαμε χορηγίες, έχοντας ως κύριους χορηγούς τη BLUE STAR FERRIES και την εταιρεία κινητής τηλεφωνίας WIND, καθώς και πολλούς τοπικούς χορηγούς.»

Επίσης, έγιναν μια σειρά δράσεων που σίγουρα δείχνει το ότι η διοίκηση κινήθηκε ιδιαίτερα επιθετικά, όπως:

-Πώς μπορούμε να εντοπίσουμε τους ντόπιους με ενοικιαζόμενα δωμάτια να μας μειώσουν τις τιμές ή να μας κάνουν χορηγίες για δωμάτια ώστε να μένουν οι παίκτες.

-Πώς να γίνουν χορηγίες ή εκπτώσεις από μαγαζάτορες με εστιατόρια για να τρώνε οι αθλητές.

-Χορηγίες ή έκπτωση στο γυμναστήριο για να γυμνάζονται.

-Χορηγίες για νερά, παγάκια εντός γηπέδου.

-BLUE STAR FERRIES: εξασφάλιση μετακίνησης σε Α' θέση με μηδενικό εισιτήριο.

- Την περίοδο 2011-2012 για εξοικονόμηση εξόδων η ομάδα έμεινε στην Αθήνα και ερχόταν μόνο για τους εντός έδρας αγώνες στη Σύρο. Βέβαια έτσι έχαναν την επαφή με τον κόσμο και επέστρεψε η ομάδα στο νησί.

-Η ομάδα έχει 2 ακαδημίες (1 αγοριών και 1 κοριτσιών-94 παιδιάκια). Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα κάποια στιγμή να έχει η ομάδα τα "φιντάνια", τα δικά της παιδιά, τους δικούς της αθλητές, ώστε αργότερα να χρησιμοποιεί αυτά τα παιδιά με χαμηλότερα συμβόλαια και χαμηλότερες απαιτήσεις.

6) Υπάρχουν ευκαιρίες ή απειλές που έχετε εντοπίσει σε σχέση με την κρίση;

Από τους 3 ερωτώμενους, οι 2 δήλωσαν ότι υπάρχουν κυρίως απειλές ενώ ο τρίτος αναφέρθηκε στο ότι η κρίση δημιουργεί κυρίως ευκαιρίες αρκεί να γίνει σωστή διαχείριση.

Περισσότερες ήταν οι απειλές με την κρίση, παρά οι ευκαιρίες. Ως επαρχιακή ομάδα βρήκε ευκαιρίες γιατί οι ομάδες των αστικών πόλεων (π.χ. Αθήνα, Θεσσαλονίκη), αντιμετώπισαν οικονομικά προβλήματα και έτσι οι αθλητές έβρισκαν λύση στην ομάδα του Φοίνικα Σύρου. Βέβαια το γεγονός της μη πληρωμής των παικτών, τους ανάγκαζαν να επιστρέφουν στις κατά τόπους περιοχές τους, παρά να έρθουν στη Σύρο που τα έξοδα θα ήταν περισσότερα.

7) Ποιο μπορεί να είναι το μέλλον της ομάδας σε ένα τόσο δύσκολο περιβάλλον;

Τι κινήσεις θα πρέπει να κάνει;

Και τα 3 άτομα δήλωσαν ότι το μέλλον είναι θετικό. Γενικά η εικόνα που έδωσαν είναι ότι η ομάδα είναι σε θετική πορεία.

Η εικόνα που μας δίνουν τα στελέχη της ομάδας είναι ότι θα πρέπει η ομάδα να ακολουθήσει την ίδια πορεία και να δώσει έμφαση στην δημιουργία ενός σφιχτού budget. Οτιδήποτε κάνει η ομάδα, θα πρέπει να είναι σε αυτή την λογική και να είναι οικονομικά βιώσιμες οι επιλογές της.

4.3 Στέλεχος της volley league

Η συνέντευξη δόθηκε με ένα μόνο άτομο, κάτι που είναι ένας περιορισμός λόγω του ότι δεν μας επιτρέπει να έχουμε δεδομένα από διαφορετικά άτομα. Το συγκεκριμένο άτομο είναι Υπεύθυνος Αγωνιστικού Σχεδιασμού της Volley League. Έχει ασχοληθεί για πάνω από 10 χρόνια ως παράγοντας στον χώρο του επαγγελματικού βόλεϊ.

1) Ποιος είναι ο ρόλος σας και τα καθήκοντα σας στην Volley League;

Η απάντηση είναι:

Είμαι ο Υπεύθυνος Αγωνιστικού Σχεδιασμού της επαγγελματικής λίγκας του βόλεϊ (Volleyleague). Τα καθήκοντα μου περιλαμβάνουν τον σχεδιασμό του αγωνιστικού προγράμματος καθώς και οτιδήποτε αφορά τους αγώνες της επαγγελματικής λίγκας. Ανάμεσα σε αυτά είναι και η επικοινωνία και συνεργασία με τους υπευθύνους των ομάδων σε θέματα γηπέδων, αθλητών, συμβολαίων, εμφανίσεων, στατιστικά κτλ.

2) Πως επηρέασε η κρίση την ομοσπονδία Volleyleague;

Γενικά, η κρίση έχει επηρεάσει όλους τους τομείς του Ελληνικού Αθλητισμού και σίγουρα δεν θα έμενε εκτός η Ελληνική Επαγγελματική Πετοσφαίριση. Οι περικοπές χορηγιών από τους μεγάλους χορηγούς αλλά πάνω απ' όλα η έλλειψη οικονομικής

στήριξης από το κράτος, έχουν οδηγήσει τις ομάδες στις περικοπές των συμβολαίων των αθλητών αλλά και όλων των εμπλεκόμενων με το πρωτάθλημα.

3) Ποια ήταν η αντίδραση της ομοσπονδίας Volleyleague στην κρίση;

Από την απάντηση αναφέρθηκε ότι η αντίδραση της Volleyleague ήταν να βρεθούν εναλλακτικοί πόροι για την υλοποίηση των στόχων του πρωταθλήματος και πάνω απ' όλα της στήριξης των ομάδων. Αυτό μας οδήγησε σε συνεργασίες με εταιρίες που στήριζαν τις ομάδες σε θέματα ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης, αθλητικού υλικού κ.α. Επίσης, η διοργάνωση άλλων εκδηλώσεων και πέραν του πρωταθλήματος της Α1 ανδρών, όπως το Beach Volleyleague, League Cup κτλ, μας δίνουν τη δυνατότητα για αναζήτηση επιμέρους χορηγών που συμβάλλουν στη γενικότερη στήριξη της Volleyleague.

4) Μπορεί η ομοσπονδία Volleyleague να έχει αναπτυξιακό ρόλο σε μια τόσο δύσκολη στιγμή;

Αναφέρθηκε ότι η Volleyleague ανέκαθεν στήριζε την ανάπτυξη και σε κάθε περίπτωση η δημιουργία νέων, άξιων αθλητών είναι προτεραιότητα. Η οικονομική κρίση έχει κάνει τις ομάδες να στραφούν σε νέους αθλητές, δίνοντας τους περισσότερες ευκαιρίες διάκρισης και ανάπτυξης για τους ίδιους. Στα πλάνα της Volleyleague είναι και η δημιουργία πρωταθλήματος Νέων για τις ομάδες της, που θα δώσει την ευκαιρία διάκρισης σε πολλούς νέους αθλητές.

5) Η κρίση δημιούργησε ευκαιρίες και ποιες ήταν;

Η εικόνα είναι ότι η κρίση έκανε όλα τα στελέχη του αθλητισμού να αναλογιστούν τις ευθύνες που έχουνε απέναντι στο φίλαθλο κοινό και να προσπαθήσουνε περισσότερο να αυξήσουμε την ποιότητα των υπηρεσιών απέναντι σε αυτούς. Επίσης, οι ομάδες αναζητούν περισσότερους χορηγούς πλέον που θα καλύψουν το αγωνιστικό budget τους, δίνοντας ευκαιρίες έτσι σε πολλούς χορηγούς να προβληθούν σε ένα πρωτάθλημα που έχει τηλεοπτική κάλυψη μέσω της Nova και μεγάλη κάλυψη από τα διαδικτυακά media.

6) Πως θα χειριστεί η Volley League την κρίση στους επόμενους μήνες;

Άμεσος σκοπός της Volleyleague είναι να διαχειριστεί σωστά τους πόρους που

έχει και να βρεί άμεσα νέους πόρους για την στήριξη της. Η σωστή διαχείριση από τις ομάδες αλλά και η εύρεση χορηγιών που θα στηρίξουν το επαγγελματικό πρωτάθλημα είναι πρωταρχικός στόχος.

Η δημιουργία «προϊόντων», εκτός του πρωταθλήματος της Volleyleague και η αναβάθμιση του League Cup, του BeachVolleyleague είναι κινήσεις που μπορούν να αποφέρουν νέους χορηγούς που θα στηρίξουν την συνολική προσπάθεια της Volleyleague.



ΚΕΦΑΛΑΙΟ V-ΣΥΖΗΤΗΣΗ/ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ & ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

5.1 Συζήτηση αποτελεσμάτων και σύνδεση με θεωρία

Ο αθλητισμός, όπως και άλλες δράσεις κυρίως από το χώρο του πολιτισμού, βρίσκεται σε μια ιδιαίτερη κατάσταση λόγω της οικονομικής ύφεσης. Το κύριο αίτιο είναι ότι οι αθλητικοί σύλλογοι σε μεγάλο βαθμό εξαρτιόντουσαν από την κρατική επιχορήγηση. Αυτό ουσιαστικά οδήγησε στην δημιουργία συλλόγων που δεν μπορούσαν να επιβιώσουν άνευ κρατικής ενίσχυσης.

Από την έρευνα που έγινε προέκυψε το γεγονός του ότι υπήρχαν δύο διαφορετικές απόψεις ως προς την αντίδραση της υπό εξέταση ομάδας στην κρίση. Οι μεν αθλητές βιώνουν μια δυσάρεστη κατάσταση και αναφέρονται στο γεγονός ότι τα συμβόλαια τους είναι χαμηλά αλλά και αναφέρθηκαν και στο ότι κάποιες φορές δεν πληρώνονται στην ώρα τους. Από την άλλη μεριά, η διοίκηση αναφέρεται στο γεγονός ότι έχουν γίνει πολλές προσπάθειες ώστε να καλυφθούν τα κενά αλλά και να υπάρξει και μια ιδιαίτερη προσέγγιση ως προς την διαχείριση που βασίζεται κυρίως σε χορηγίες. Επίσης, αναφέρει η διοίκηση και την πολύ καλή πορεία της ομάδας. Σε αυτό το σημείο είναι φανερή η διάσταση των απόψεων.

Η πραγματικότητα είναι ότι η ομάδα είναι σε μια πολύ καλή πορεία. Όμως υπάρχει και το γεγονός της κρίσης. Ως συμπεράσματα μπορούμε να παραθέσουμε τα παρακάτω:

- Σε μια πρώτη φάση υπάρχει το γεγονός ότι η ομάδα μπορεί να πηγαίνει καλά αλλά έχουν μειωθεί οι απολαβές και γενικές οι παροχές των παικτών. Από την σχετική θεωρία, πχ Παπαδάκης (2007), γνωρίζουμε το ότι όταν μια επιχείρηση είναι σε πλαίσιο κρίσης, πρέπει να προβεί σε μείωση του κόστους. Αυτό επιβεβαιώνεται και από την πρακτική εφαρμογή που φαίνεται ότι η ομάδα προβαίνει σε μειώσεις του κόστους ώστε να μπορέσει να επιβιώσει σε αυτή την κρίση
- Παρόλα αυτά οι παίκτες δηλώνουν σε ένα μεγάλο ποσοστό ότι δεν είναι δυσαρεστημένοι. Εδώ θα επικαλεστούμε την σχετική θεωρία του Matheson (2002) που αναφέρει ότι οι ανάγκες των εργαζόμενων αλλάζουν όσο αλλάζει

και η εταιρεία λόγω της κρίσης. Στην εν λόγω περίπτωση αναφερόμαστε στο ότι οι αθλητές έχουν κατανοήσει ότι η κρίση επηρεάζει την ομάδα και δεν μπορεί να περιμένουν τα υψηλά budget των προηγούμενων χρόνων. Για το λόγο αυτό και παρόλο που έχει μειωθεί το budget, δεν υπάρχει μεγάλη δυσαρέσκεια.

- Το αίτιο των παραπάνω είναι ότι η ομάδα έχει καταφέρει να έχει μια ιδιαίτερη δυναμική με το να εκμεταλλευτεί τις ιδιωτικές χορηγίες και να λειτουργήσουν ως αντίβαρο στην μείωση της κρατικής επιχορήγησης και με τον τρόπο αυτό – με δυσκολίες βέβαια – να κρατήσει μια λεπτή ισορροπία. Όντως, όπως το αναφέρουν οι Αυθίνος και Κασιολας (2005), η τάση είναι οι ομάδες να στρέφονται προς τον ιδιωτικό τομέα που μπορεί να εξασφαλίσει χορηγίες που είναι χρήσιμες για να μπορέσει να συνεχίσει το έργο της μια ομάδα. Οπότε εδώ επιβεβαιώνονται οι Αυθίνος και Κασιολας (2005).
- Για τους παίκτες το γεγονός ότι το budget έχει μειωθεί σημαίνει ότι πολλοί νέοι παίκτες έχουν ευκαιρίες και αυτό είναι κάτι το θετικό αλλά και αυξάνει τον ανταγωνισμό των παικτών. Πέρα από αυτά, λειτουργεί και ως κίνητρο ώστε να είναι πιο παραγωγικοί οι παίκτες.
- Οι παίκτες αναγνωρίζουνε ότι δεν μπορεί να περιμένουν από την ομάδα τις απολαβές των προηγούμενων χρόνων και για το λόγο αυτό έχουν μειώσει τις απαιτήσεις τους. Όπως έχει αναφέρει οι Mullin et al (2004) είναι σημαντικό μια ομάδα να έχει ένα ισορροπημένο budget όπως και να είναι ρεαλιστικός. Οι αθλητές γνωρίζουν ότι υπάρχει η κρίση που έχει φέρει μια ιδιαίτερη κατάσταση και για το λόγο αυτό δεν έχουν ιδιαίτερα υψηλές οικονομικές απολαβές.
- Σημαντικός σύμμαχος είναι η τοπική κοινωνία και οι επαγγελματίες του νησιού. Αυτό το επιβεβαιώνουν και οι Αυθίνος και Κασιολας (2005) που αναφέρουν ότι για τον αθλητισμό είναι απαραίτητο να υπάρχει η συνεργασία της τοπικής κοινωνίας με την ομάδα ώστε να υπάρχει και η στήριξη της ομάδας. Από τις συνεντεύξεις προκύπτει ότι υπάρχει αυτό το στοιχείο, δηλαδή της συνεργασίας της τοπικής κοινωνίας με την ομάδα και τις απαραίτητες στήριξης.

Στο σημείο αυτό, θα πρέπει να αναφέρουμε ότι όλοι οι συγγραφείς συμφωνούν ότι απόφαση είναι η επιλογή μεταξύ δύο ή περισσότερων εναλλακτικών επιλογών είναι που κρίνει την επιτυχία ενός μάνατζερ, είτε είναι σε μικρομεσαία είτε σε μεγάλη επιχείρηση (Παπαδάκης, 2007). Σύμφωνα με αυτό τον ορισμό, η λήψη των αποφάσεων είναι η διαδικασία επιλογής μεταξύ δύο ή περισσότερων εναλλακτικών λύσεων. Η αναγκαιότητα αυτής της επιλογής προκύπτει από την απόσταση που υπάρχει μεταξύ μιας υφιστάμενης και μιας επιθυμητής κατάστασης. Οι εναλλακτικές αναφέρονται στον τρόπο, την πορεία, τις ενέργειες, τα μέσα και το χρόνο μέσω των οποίων η υφιστάμενη κατάσταση θα οδηγηθεί προς την επιθυμητή ή μη επιθυμητή κατάσταση που θα γίνει υφιστάμενη (πραγματικότητα). Για παράδειγμα, υφιστάμενη κατάσταση είναι η παρούσα παραγωγικότητα στην επιχείρηση Α. Επιθυμητή κατάσταση είναι μια παραγωγικότητα υψηλότερη κατά 20% της παρούσας. Απόφαση είναι η επιλογή μεταξύ των εναλλακτικών που είναι ικανές να οδηγήσουν στην αύξηση της παρούσας παραγωγικότητας κατά 20%.

5.2 Αποτελέσματα βάση ερευνητικών ερωτημάτων

Θα ήταν ιδιαίτερα χρήσιμο να συζητήσουμε τα αποτελέσματα βάση των ερευνητικών ερωτημάτων:

- Πόσο έχει επηρεάσει η οικονομική κρίση το πρωτάθλημα της Volley League; Η κρίση έχει επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό το πρωταθλημα. Ως αποτέλεσμα της κρίσης οι ομάδες έχουν επαναοριοθετήσει τις στρατηγικές τους ώστε να μπορέσουν να λειτουργούν με λιγότερο budget.
- Ποιοι είναι οι βασικοί χορηγοί του πρωταθλήματος και οι διαφημιζόμενοι αυτού, μέσω όλων των ομάδων;

Από την στιγμή που έχει περιοριστεί η κρατική επιδότηση, πλέον οι ομάδες βασίζονται σε ένα μοντέλο που επιδιώκει χορηγίες από τον ιδιωτικό τομέα και ειδικά από τοπικές επιχειρήσεις. Σε πολλές περιπτώσεις οι χορηγίες δεν είναι οικονομικές αλλά σε είδη όπως για παράδειγμα γεύματα για τους παίκτες.

- Ποιο είναι το μοντέλο διοίκησης της ομάδας της Σύρου και πως οδηγήθηκε από την Α2 κατηγορία στην «ελίτ» της Volley League;

Η εταιρεία βασίστηκε σε low budget λύσεις. Ιδιαίτερο στοιχείο ήταν ότι βασίστηκε σε επιλογές παικτών από την περιοχή ή από τις παιδικές ομάδες που έχουν χαμηλό

κόστος και όρεξη για να παίξουν.

- Ποιοι είναι οι βασικοί χορηγοί της ομάδας και από πού προέρχονται οι υπόλοιποι διαφημιζόμενοι; Με τι ποσά συνεισφέρουν – βοηθούν μέσω της διαφήμισης την ομάδα;

Οι χορηγοί είναι εταιρείες που συνδέονται με την περιοχή όπως η Blue Star Ferries που προσφέρει τα μεταφορικά. Γενικότερα πάντως η πλειονότητα είναι μικρές επιχειρήσεις.

Για να κατανοήσουμε το που βρίσκεται η ομάδα την στιγμή αυτή θα γίνει μια SWOT ανάλυση:

| Δυνατά σημεία | Αδύνατα σημεία |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Καλή απόδοση• Τα οικονομικά είναι σε καλό επίπεδο• Έχουν κλείσει οι οικονομικές τρύπες | <ul style="list-style-type: none">• Μειωμένοι μισθοί• Έλλειψη χρηματοδότησης από την ομοσπονδία• Γεωγραφικοί περιορισμοί (η Σύρος είναι νησί) |
| Προοπτικές | Απειλές |
| <ul style="list-style-type: none">• Έχουν αναδειχτεί πολλοί έλληνες παίκτες• Έσοδα από παιχνίδια στην ευρώπη• Στήριξη της τοπικής κοινωνίας | <ul style="list-style-type: none">• Συνέχιση της κρίσης |

Βάση του SWOT, θα πρέπει και η ομάδα να μπορέσει να έχει τις ανάλογες αποφάσεις ως προς τις εναλλακτικές που θα ακολουθήσει. Τέτοιες εναλλακτικές μπορεί να είναι:

- η οργάνωση,
- η τεχνολογία,
- τα κίνητρα,
- η καθοδήγηση κλπ.

5.3 Προτάσεις για πρακτική εφαρμογή

Σε ότι αφορά τις προτάσεις μας προς την διοίκηση, στην περίπτωση της ομάδας του Φοίνικα Σύρου, η ομάδα ακολούθησε δύο εναλλακτικές. Η μία ήταν ο περιορισμός των δαπανών και ο άλλος ήταν να βρεθούν χορηγίες αλλά και κάποιες καινοτόμες λύσεις, όπως η παραμονή της ομάδας στην Αθήνα για τον περιορισμό των εξόδων.

Η οργάνωση ενός οργανισμού είναι η διαδικασία του καθορισμού των δραστηριοτήτων εκείνων που είναι απαραίτητες για την επίτευξη των σκοπών, την ομαδοποίησή τους, την ανάθεσή τους σε συγκεκριμένες ομάδες ή ανθρώπους και τη διαμόρφωση βαθμίδων εξουσίας και ευθύνης. Με πιο απλά λόγια είναι η διαδικασία κατά την οποία σε κάθε εργαζόμενο ανατίθεται και κάποιο συγκεκριμένο έργο. Το έργο αυτό εξαρτάται από τους στόχους του οργανισμού όπως έχουν τεθεί από την διοίκηση της ομάδας, δηλαδή το πως θα πραγματοποιηθεί.

Σημαίνει επίσης να υπάρχει ευελιξία δράσης και οπτικής, για την ανταπόκριση στο μεταβαλλόμενο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον. Στο εσωτερικό, σημαίνει την εφαρμογή μιας πιο ευέλικτης προσέγγισης στη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων και της τεχνολογίας που χρησιμοποιούν. Στο εξωτερικό, σημαίνει την εφαρμογή μιας πιο ευέλικτης και δεκτικής προσέγγισης στη διαχείριση των αναγκών και επιθυμιών του κοινού και την αντιμετώπιση των συνεχών πιέσεων του ανταγωνισμού (Griffin, 2009).

Για να ανακεφαλαιώσουμε, η περίπτωση του Φοίνικα Σύρου δείχνει πως μια ομάδα από ένα νησί των Κυκλάδων κατάφερε με σφιχτό μάνατζμεντ να μειώσει τις δαπάνες αλλά και να λειτουργήσει με αποτελεσματικό τρόπο, κάτι που φαίνεται από την άνοδο της ομάδας. Η ομάδα στηρίχτηκε σε ντόπιους παίκτες αλλά και στο δέσιμο της με την τοπική κοινωνία που την στήριξε. Βέβαια, υπάρχει δρόμος για βελτίωση και αυτό είναι μέσω της βελτίωσης των συνθηκών ζωής των παικτών αλλά και των αμοιβών τους. Η έρευνα έδειξε ότι αυτό είναι το σημείο που έχει πρόβλημα η ομάδα και σαφώς θα πρέπει να βελτιωθεί.

5.4 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Για μελλοντική έρευνα θα πρέπει να στηρίζουμε τα παραπάνω συμπεράσματα, θα πρέπει να έχουμε στοιχεία και από μελλοντικές έρευνες. Θα ήταν ιδιαίτερα χρήσιμο

να υπάρξει μελλοντική έρευνα, που θα βασιστεί στην ίδια μεθοδολογία, που θα έχει ως επίκεντρο παρόμοιες ομάδες της Volley League. Ο σκοπός θα είναι να γίνουν συγκρίσεις στα αποτελέσματα από διαφορετικές ομάδες ώστε να μπορεί ο οιοδήποτε να κάνει τις συγκρίσεις του και να δει πως μπορεί να επιβιώσει εν μέσω κρίσης μια αθλητική ομάδα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Baldwin, J. Faulkner, S. Hecht, M. Lindsley, Sh. (2006), *Redefining Culture: Perspectives Across The Disciplines*, Lawrence Erlbaum Associates, Inc
- Bennett Roger, (2001), *Management*, Pearson, 3rd Edition
- Burke, Peter (2009). *Popular Culture in Early Modern Europe* (3rd ed.). British Library Cataloguing
- Castells, M. Caraça, J. & Cardoso G. (2012), *Aftermath: The Cultures of the Economic Crisis*, Oxford: Oxford University Press
- Coates & Humphreys (1995). “The economic impact on the state of Georgia of hosting the 1996 summer olympic games” University of Georgia
- Farmer, Αυθίνος, Γαργαλιάνος, (2007) *Αθλητικές εγκαταστάσεις» Πανεπιστημιακές εκδόσεις*
- Gaines, Jane (1943), *Contested Culture: The Image, the Voice, the Law*, Private Publication
- Griffin,R. (2009) «*Management*» 9Ed. London:Houghton Mifflin
- Humphreys & Plummer (1995) “The economic impact of 1996 Olympic games” University of Georgia
- Johnson G., Scholes K. (2009) *Exploring Corporate Strategy*, 9th edition, Prentice Hall
- Kanter,R. (2004) «The middle line manager as an innovator», *Harvard Business Review*, July-August, pp.150-161
- Kuper, Adam (2000), *Culture: The Anthropologists' Account*, First Harvard University Press
- Lee,S. (2001), “ A review of economic impact study on sport events”, *The sport journal*, 4(2).
- Matheson, V (2002) “Upon further review: an examination of sporting event economic impact studies”, *The sport journal* Vol 5 – No1

- Moreau, Marie-Ange (2011), *Before and After the Economic Crisis: What Implications for the 'European social models'?*, Edward Elgar Publishing limited
- Mullin, B. – Hardy, St. – Sutton, W. – Αυθίνος, Ι. (Επιμέλεια Ελληνικής Έκδοσης) (2004) *Αθλητικό Μάρκετινγκ*. Αθήνα: Εκδόσεις ΠΑΣΧΑΛΙΔΗ
- Obstfeld, M. Cho, D. & Mason, A. (2012), *Global Economic Crisis: Impacts, Transmission and Recovery*, Edward Elgar Publishing limited
- Osborne, Roger (2006), *Civilization: A New History of the Western World*, New York: Pegasus Books LLC
- Pantelis Nassis (2008) “Local authorities sports in Greece (1981-2004): the impact of clientistic relations with central government
- Slack, T. (1997) “Understanding sport organizations, the application of organizational theory” *Human Kinetic*
- Stoner, J., Edward, R., Gilbert, D. (1995) “Management” 6th Edition, Prentice-Hall, N.J.
- Tong, S.Y. (2010), *China and the Global Economic Crisis*, Series on Contemporary China-Vol.22, Singapore: World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd
- United States Tennis Association, 2001
www.innersports.org/history.htm
- Αυθίνος και Κασιολας (2005) «Αθλητικό μάρκετινγκ: η δυνατότητα συνεισφοράς του στους αθλητικούς φορείς και τις Ελληνικές επιχειρήσεις» Σημειώσεις από ΤΕΦΑΑ
- Δερβιτσιώτης Κώστας, (1993), *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*, Πανεπιστήμιο Πειραιά.
- Έκθεση του Διοικητή της Τράπεζας της Ελλάδος, διαθέσιμο στον δικτυακό τόπο:
http://www.bankofgreece.gr/Pages/el/Publications/GovReport.aspx?Filter_By=8
- Κουτουζής, Μ. (1999) «Γενικές Αρχές Μάνατζμεντ» Πάτρα: ΕΑΠ
- Μπουραντάς Δημήτριος & Παπαλεξανδρή Νάνσυ, (2003), *Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Ε. Μπένου.
- Παπαδάκης Β., (2007), *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία*, 5^η έκδοση, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα
- Παπανίκος, Γ. (1999) “Οι ολυμπιακοί αγώνες του 2004 και οι επιπτώσεις στον Ελληνικό τουρισμό” *Ινστιτούτο Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων*

Πασχαλίδης, Γρ. & Χαμπούρη-Ιωαννίδου, Αικ. (2002), Οι Διατάσεις των Πολιτισμικών Φαινομένων: Τόμος Α, Εισαγωγή στον Πολιτισμό, Πάτρα

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

Ερωτήσεις Συνεντευξεων:

Α) ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΜΑΔΑΣ

- 1) Περιγράψτε την σχέση σας με την ομάδα
- 2) Ποια είναι η σχέση μας το άθλημα του Βόλεϊ
- 3) Πως κρίνεται η πορεία της ομάδας αλλά και του αθλήματος γενικά τα τελευταία χρόνια;
- 4) Ποια είναι η πορεία της ομάδας από το 2010 (έτος που ξεκίνησε η οικονομική κρίση) ως και σήμερα; Πως κρίνεται η επίδραση της κρίσης;
- 5) Υπήρξαν παρεμβάσεις / πολιτικές της διοίκησης ώστε να αντιμετωπίσει τη κρίση; Αν ναι ποιες ήταν;
- 6) Υπάρχουν ευκαιρίες ή απειλές που έχετε εντοπίσει σε σχέση με την κρίση;
- 7) Ποιο μπορεί να είναι το μέλλον της ομάδας σε ένα τόσο δύσκολο περιβάλλον; Τι κινήσεις θα πρέπει να κάνει;

Β) ΑΘΛΗΤΕΣ

- 1) Ποια είναι η σχέση σας με την ομάδα και πόσα χρόνια είστε επαγγελματίας αθλητής;
- 2) Θεωρείται ότι το βόλεϊ είναι ένα άθλημα που μπορεί να σας εξασφαλίσει οικονομικά;
- 3) Η οικονομική κρίσης πως σας επηρέασε;
- 4) Πέρα από την προσωπική ζωή σας, πιστεύετε ότι η οικονομική κρίση επηρέασε εσάς ως αθλητή καθώς και την ομάδα σας;
- 5) Υπήρξαν παρεμβάσεις / πολιτικές της διοίκησης ώστε να αντιμετωπίσει τη κρίση; Αν ναι ποιες ήταν;
- 6) Υπάρχουν ευκαιρίες ή απειλές που έχετε εντοπίσει σε σχέση με την κρίση;
- 7) Πως πιστεύετε ότι μπορεί να βελτιωθεί η απόδοση σας σε αυτό το δύσκολο περιβάλλον; Τι πρέπει να κάνει η ομάδα;

Γ) ΔΙΟΙΚΗΣΗ VOLLEY LEAGUE

- 1) Ποιος είναι ο ρόλος σας και τα καθήκοντα σας στην Volley League;
- 2) Πως επηρέασε η κρίση την ομοσπονδία;
- 3) Ποια ήταν η αντίδραση της ομοσπονδίας στην κρίση;

- 4) Μπορεί η ομοσπονδία να έχει αναπτυξιακό ρόλο σε μια τόσο δύσκολη στιγμή;
- 5) Η κρίση δημιούργησε ευκαιρίες και ποιες ήταν;
- 6) Πως θα χειριστεί η Volley League την κρίση στους επόμενους μήνες;

