

**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΜΙΑΣ ΣΥΓΧΡΟΝΗΣ ΑΚΑΔΗΜΙΑΣ  
ΠΟΔΟΣΦΑΙΡΟΥ**

του Κοσμά Αθανάσιου

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

**Σπάρτη**

**2022**

Εγκεκριμένο από την Εξεταστική Επιτροπή:

Επιβλέπων: Αθανάσιος Κριεμάδης, Καθηγητής

2ο Μέλος : Δουβής Ιωάννης, Καθηγητής

3ο Μέλος : Βασιλική Αυγερινού, Αναπλ. Καθηγήτρια

## Υπεύθυνη Δήλωση

Με ατομική μου ευθύνη και γνωρίζοντας τις κυρώσεις που προβλέπονται από τις διατάξεις του άρθρου 14 της παραγράφου 2 (Διαγραφές Μεταπτυχιακών Φοιτητών) του Κανονισμού Λειτουργίας Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών, δηλώνω υπεύθυνα ότι για τη συγγραφή της Μεταπτυχιακής Διπλωματικής μου Εργασίας (ΜΔΕ) δεν χρησιμοποίησα ολόκληρο ή μέρος έργου άλλου δημιουργού ή τις ιδέες και αντιλήψεις άλλου δημιουργού χωρίς να γίνεται αναφορά στην πηγή προέλευσης (βιβλίο, άρθρο από εφημερίδα ή περιοδικό, ιστοσελίδα κλπ.).

Ημερομηνία:13/02/202

Ο Δηλών  
Κοσμάς Αθανάσιος

A handwritten signature in blue ink, consisting of several overlapping loops and lines, appearing to be the name 'Athanasios Kosmas'.

(Υπογραφή)

**Copyright © Αθανάσιος Κοσμάς, 2022**

**Με επιφύλαξη κάθε δικαιώματος. All rights reserved.**

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

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

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Κοσμάς Αθανάσιος: Στρατηγικός σχεδιασμός μιας σύγχρονης ακαδημίας ποδοσφαίρου.

(Με την επίβλεψη του Κριεμάδη Αθανάσιου, Καθηγητή)

Ο σκοπός της παρούσας μελέτης είναι η ανάπτυξη ενός επιχειρηματικού σχεδίου για μια αθλητική ακαδημία ποδοσφαίρου στην Ελλάδα. Για την πραγμάτωση του σκοπού αυτού θα πραγματοποιηθεί ανασκόπηση της βιβλιογραφίας σχετικά με τον τρόπο οργάνωσης, τους στόχους και τα στρατηγικά σχέδια αθλητικών ακαδημιών ενώ θα διενεργηθεί και μια γενική ανασκόπηση στην επίδραση του αθλητισμού στα παιδιά και τους εφήβους. Κι αυτό διότι μέσα από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας τεκμηριώνεται ο τρόπος ανάπτυξης του στρατηγικού σχεδίου που εν γένει αποτελεί μια μέθοδο ποιοτικής στρατηγικής μέσα από την αξιοποίηση γνώσεων από την θεωρία. Η ποδοσφαιρική ακαδημία που θα αναπτυχθεί και την οποία αφορά το επιχειρηματικό σχέδιο ακολουθεί μια ολιστική και διεπιστημονική προσέγγιση του αθλητισμού με βασικό σκοπό την ανάπτυξη τεχνικών δεξιοτήτων αλλά και την ευρύτερη μεταλαμπάδευση του πνεύματος του αθλητισμού και της βιώσιμης ανάπτυξης. Από την πραγματοποίηση του επιχειρηματικού σχεδίου προέκυψε ότι για τον πρώτο χρόνο υπάρχουν ελάχιστα κέρδη δεδομένου ότι το κόστος της αρχικής επένδυσης είναι αυξημένο ενώ η εγγραφή νέων σπουδαστών αβέβαιη. Ωστόσο τα επόμενα χρόνια και με την εφαρμογή κατάλληλων στρατηγικών μάρκετινγκ, αναμένεται να αυξάνεται ο αριθμός των εγγραφών αλλά και των σπουδαστών που θα παρακολουθούν ολόκληρο το έτος το πρόγραμμα άθλησης στην ακαδημία. Συνολικά διαπιστώθηκε επίσης η σημαντική έλλειψη βιβλιογραφίας σχετικά με την ανάπτυξη επιχειρηματικών σχεδίων στις αθλητικές ακαδημίες, γεγονός που δημιουργεί έδαφος για περαιτέρω μελέτη του θέματος όχι μόνο για το ποδόσφαιρο αλλά και για άλλα αθλήματα.

Λέξεις κλειδιά: *ακαδημία ποδοσφαίρου, επιχειρηματικό σχέδιο, στρατηγικός σχεδιασμός, βιώσιμη ανάπτυξη, δεξιότητες*

## **ABSTRACT**

Kosmas Athanasios: Strategic planning of a contemporary football academy

(With the supervision of Kriemadis Athanasios, Professor)

The purpose of this study is to develop a business plan for a contemporary football academy in Greece. To achieve this, a review of the literature on the organization, goals and strategic plans of sports academies will be carried out, while a general review of the impact of sports on children and adolescents will be carried out. This is because through the review of the literature, the way of developing the strategic plan is documented, which in general is a method of quality strategy through the utilization of knowledge from theory. The football academy that will be developed and which concerns the business plan follows a holistic and interdisciplinary approach to sports with the main purpose of developing technical skills but also the wider transmission of the spirit of sports and sustainable development. From the realization of the business plan, it emerged that for the first year there are minimal profits as the cost of the initial investment is increased while the enrollment of new students is uncertain. However, in the coming years and with the implementation of appropriate marketing strategies, the number of enrollments and students who will attend the sports program at the academy throughout the year is expected to increase. Overall, there was also a significant lack of literature on the development of business plans in sports academies, which creates the ground for further study of the issue not only for football but also for other sports.

Keywords: *football academy, business plan, strategic planning, sustainable development, skills*

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Με την ολοκλήρωση της μεταπτυχιακής διπλωματικής μου εργασίας, θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες σε όλους όσους συνέβαλλαν στην εκπόνηση της. Ευχαριστώ θερμά τον επιβλέπων καθηγητή μου κύριο Αθανάσιο Κριεμάδη για την έμπνευση και την καθοδήγηση που μου έδωσε. Επίσης ευχαριστώ τον καθηγητή κύριο Δουβή Ιωάννη και την καθηγήτρια κυρία Αυγερινού Βασιλική για τις εποικοδομητικές τους υποδείξεις και την συμβολή τους στην ολοκλήρωση αυτής της εργασίας ως μέλη της τριμελούς επιτροπής. Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια μου για όλη τη στήριξη στη διάρκεια των σπουδών μου.

## Πίνακας περιεχομένων

ΠΕΡΙΛΗΨΗ .....	4
ABSTRACT .....	5
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ .....	6
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ .....	9
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΙΚΟΝΩΝ .....	10
I. ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	11
<i>Σκοπός – Ερευνητικό Ενδιαφέρον</i> .....	12
<i>Σημαντικότητα έρευνας</i> .....	12
<i>Ορισμοί</i> .....	13
II. ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	14
<i>Αθλητισμός και αθλητικές ακαδημίες στις σύγχρονες κοινωνίες</i> .....	14
<i>Η διάρθρωση των αθλητικών ακαδημιών</i> .....	15
<i>Οργάνωση και στρατηγική των αθλητικών ακαδημιών στην Ελλάδα</i> .....	16
II. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ.....	21
<i>Το επιχειρηματικό σχέδιο</i> .....	21
<i>Δείγμα</i> .....	22
<i>Μέσα συλλογής δεδομένων</i> .....	23
<i>Διαδικασία συλλογής δεδομένων</i> .....	23
<i>Δεοντολογικά ζητήματα</i> .....	23
IV. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ.....	24
<i>Επιχειρηματικό σχέδιο</i> .....	24
1. <i>Τίτλος</i> .....	24
2. <i>Πίνακας περιεχομένων</i> .....	25
3. <i>Περίληψη του Επιχειρηματικού Σχεδίου</i> .....	26
4. <i>Περιγραφή της επιχείρησης</i> .....	27
5. <i>Περιγραφή της υπηρεσίας</i> .....	28
<i>Οι ανάγκες των πελατών</i> .....	29
<i>Αδύνατα και δυνατά σημεία υπηρεσίας</i> .....	30
<i>Ζήτηση για την υπηρεσία</i> .....	32
<i>Λόγοι προτίμησης από τους πελάτες</i> .....	33
<i>Ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα</i> .....	34
<i>Ο ρόλος της τεχνολογίας</i> .....	35

6. Στρατηγική Μάρκετινγκ και Πωλήσεων .....	35
7. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού .....	37
8. Διαχείριση Λειτουργιών .....	39
9. Οικονομική Διαχείριση .....	40
10. Παραρτήματα .....	41
Βιογραφικό του Διαχειριστή .....	41
Υποθέσεις για αριθμό εγγραφών και πελατών .....	42
V. ΣΥΖΗΤΗΣΗ-ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	43
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	46



## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1. Τιμολόγηση υπηρεσιών. ....	36
Πίνακας 2. Τα προσόντα των εργαζομένων στην αθλητική ακαδημία. ....	38
Πίνακας 3. Διαχείριση λειτουργιών της αθλητικής ακαδημίας. ....	39
Πίνακας 4. Κατάσταση εσόδων εξόδων αθλητικής ακαδημίας. ....	40

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΙΚΟΝΩΝ

Εικόνα 1. Ανάλυση SWOT. ....	30
Εικόνα 2. Οργανόγραμμα αθλητικής ακαδημίας. ....	37

## I. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι προκλήσεις που βιώνουν οι σύγχρονες κοινωνίες τόσο με την έλευση της πανδημίας όσο και πριν, έχουν οδηγήσει σε μια ευρύτερη στροφή των ανθρώπων προς την άθληση και τον υγιεινό τρόπο ζωής ενώ είναι γενικά παραδεκτό ότι η άθληση στα παιδιά βοηθά σε μια πληθώρα πεδίων όπως η υγεία, η ψυχολογία, η κοινωνικοποίηση και η ανάπτυξη δεξιοτήτων και ικανοτήτων που είναι αναγκαίες για την προαγωγή του ανθρώπου (Jordalen, Lemyre, & Durand-Bush, 2016). Στο πλαίσιο αυτό σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν οι αθλητικές ακαδημίες οι οποίες συμβάλλουν πολύπλευρα στην ανάπτυξη του αθλητισμού από τη νεαρή ηλικία. Ο ρόλος τους στην κοινωνία είναι εξαιρετικά σημαντικός καθώς αναπτύσσει το πνεύμα του αθλητισμού, της συνεργασίας, της ομαδικότητας ενώ παράλληλα συμβάλλει στην καλή υγεία και την ψυχολογία των παιδιών (Harwood, Drew, & Knight, 2009). Ωστόσο προκειμένου μια αθλητική ακαδημία να μπορεί να εισφέρει τα μέγιστα σε κοινωνικό και αθλητικό επίπεδο, θα πρέπει να διαθέτει συγκεκριμένη οργάνωση, στόχους και να ακολουθεί καθορισμένες ενέργειες στο πλαίσιο της ανάπτυξης της δραστηριότητάς της (Darby, 2012).

Αναγνωρίζεται λοιπόν ότι σε κάθε νέα επιχειρηματική προσπάθεια, απαιτείται συγκεκριμένος βηματισμός για την αποτελεσματική υλοποίηση των τιθέμενων στόχων. Η ανάπτυξη ενός επιχειρηματικού σχεδίου αποτελεί μια αρκετά πολύπλοκη διαδικασία που παράλληλα κρίνεται αναγκαία για την υλοποίηση μιας επιχειρηματικής ιδέας (Finch, 2013). Η εκτίμηση του περιβάλλοντος σε συνδυασμό με την εκτίμηση των βασικών παραμέτρων που συνθέτουν τη βασική ιδέα, είναι καίριας σημασίας για την ολοκληρωμένη αποτύπωση του επιχειρηματικού σχεδίου (Pinson, 2008). Όλα τα παραπάνω όταν εφαρμοστούν σε ένα πλαίσιο εκτίμησης των αναγκών και των προκλήσεων της κοινωνίας, μπορούν να οδηγήσουν στην ανάπτυξη ολοκληρωμένων αθλητικών ακαδημιών που να διαθέτουν ένα επιχειρηματικό πλάνο πορείας που να βοηθά συνολικά στην εκπλήρωση των στόχων.

Στην Ελλάδα αυτή τη χρονική στιγμή λειτουργεί μια πληθώρα αθλητικών ακαδημιών ποδοσφαίρου, ωστόσο όμως ο ακριβής αριθμός τους δεν έχει καταγραφεί από κάποιο επίσημο φορέα αλλά ο αριθμός τους είναι πάνω από είκοσι-δύο (FootballAcademies, 2021) δεδομένου του αριθμού των ομάδων ποδοσφαίρου που διαθέτουν και ακαδημίες. Επίσης ιδίως μετά από την κατάκτηση του Ευρωπαϊκού Πρωταθλήματος Ποδοσφαίρου του 2004 από την Εθνική Ελλάδος, το ενδιαφέρον των

ανθρώπων και ιδίως των μικρών παιδιών αυξήθηκε σημαντικά για το συγκεκριμένο άθλημα (Τρίκαλης, Παπανικολάου, Σούλας, Διγγελίδης, & Πατσιαούρας, 2010, σ. 4). Γενικότερα όμως το ποδόσφαιρο αποτελεί ένα αρκετά δημοφιλές άθλημα σε παγκόσμιο επίπεδο που παίζεται από άνδρες και γυναίκες και σε διαφορετικά επίπεδα εξειδίκευσης. Παρά το γεγονός ότι ο αριθμός των αθλητικών ακαδημιών ανά τον κόσμο και στην Ελλάδα είναι αρκετά μεγάλος, δεν διαπιστώνεται η επικέντρωση στις στρατηγικές που ακολουθούν οι ποδοσφαιρικές ακαδημίες για τη διατήρηση της αποδοτικότητας, της αποτελεσματικότητας και της βιωσιμότητάς τους.

#### *Σκοπός – Ερευνητικό Ενδιαφέρον*

Με αφετηρία τον παραπάνω προβληματισμό, ο σκοπός της παρούσας μελέτης είναι η ανάπτυξη ενός πρωτότυπου επιχειρηματικού σχεδίου για μια ακαδημία ποδοσφαίρου στην Ελλάδα που θα λαμβάνει υπόψιν του μια πληθώρα παραγόντων κι όχι μόνο τις αθλητικές επιδόσεις και το οικονομικό κέρδος.

Άλλωστε όλοι οι σύγχρονοι οργανισμοί, ανεξάρτητα από το αντικείμενο στο οποίο δραστηριοποιούνται, θα πρέπει να αναπτύσσονται με γνώμονα τη βιωσιμότητα αλλά και τη θετική επίδραση στο κοινωνικό σύνολο και το περιβάλλον. Από την υπάρχουσα βιβλιογραφία απουσιάζουν σε μεγάλο βαθμό τέτοιου είδους επιχειρηματικά σχέδια για τις αθλητικές ακαδημίες ποδοσφαίρου, παρά το γεγονός ότι η ύπαρξη τους είναι εξαιρετικά σημαντική για τη βιώσιμη ανάπτυξη των αθλητικών ακαδημιών γενικά.

Πρόκειται να αξιοποιηθεί η ποιοτική στρατηγική έρευνας και συγκεκριμένα η αξιοποίηση της επιστημονικής βιβλιογραφίας που αφορά στην ανάπτυξη επιχειρηματικών σχεδίων αλλά και στη λειτουργία των αθλητικών ακαδημιών.

#### *Σημαντικότητα έρευνας*

Από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας προέκυψε ότι υπάρχουν περιορισμένες μελέτες σε ότι αφορά τις ακαδημίες ποδοσφαίρου για παιδιά τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό. Συνολικά υπάρχουν ευρήματα μελετών σχετικά με τις ακαδημίες ποδοσφαίρου, που όμως δεν αφορούν σε ανάπτυξη επιχειρηματικών σχεδίων, που καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι ενώ οι αρκετές ακαδημίες είναι ισχυρές σε τομείς που σχετίζονται με την προπονητική, την οργάνωση και την υποστήριξη που σχετίζεται με τον αθλητισμό ήταν σχετικά ανεπαρκείς σε τομείς που

σχετίζονται με την κατανόηση των αθλητών, τους δεσμούς που αναπτύσσονται, την πρόοδο των αθλητών κατά την ενηλικίωση καθώς και τις σχέσεις με τους βασικούς ενδιαφερόμενους (Mills, Butt, Maynard, & Harwood, 2014). Γενικότερα η σημασία της διενέργειας ενός επιχειρηματικού σχεδίου για μια ακαδημία ποδοσφαίρου που θα λαμβάνει υπόψιν όλους τους παραπάνω παράγοντες είναι αρκετά σημαντική για την πολύπλευρη ανάπτυξη του κλάδου. Παράλληλα είναι σημαντικό το επιχειρηματικό σχέδιο να αναπτυχθεί προς την κατεύθυνση της δημιουργίας καλά ενοποιημένων ομάδων νέων με έμφαση στις θετικές σχέσεις με τους γονείς και έμφαση στα ψυχοκοινωνικά περιβάλλοντα που δημιουργούν για την ανάπτυξη παικτών.

Στην Ελλάδα ο τρόπος λειτουργίας και η αποτελεσματικότητα των αθλητικών ακαδημιών, και ιδίως του ποδοσφαίρου, δεν έχει διερευνηθεί επαρκώς. Στο πλαίσιο αυτό αναγνωρίζεται η ανάγκη ανάπτυξης ενός επιχειρηματικού σχεδίου για μια ποδοσφαιρική ακαδημία για παιδιά μέσα από το οποίο θα εκπληρώνονται συγκεκριμένοι στόχοι που έχουν δημιουργηθεί για την εκπλήρωση των προκλήσεων που αναδύονται από τη συμμετοχή σε αθλητικές ακαδημίες. Ο τρόπος οργάνωσης, τα οικονομικά στοιχεία, η προβολή και η ποιότητα των τιθέμενων στόχων είναι ορισμένα μόνο από τα ζητήματα που θα πρέπει να περιλαμβάνουν τα επιχειρηματικά σχέδια των αθλητικών ακαδημιών.

### *Ορισμοί*

**Επιχειρηματικό σχέδιο:** Ένα επιχειρηματικό σχέδιο παρέχει μια περιγραφή και μια επισκόπηση του μέλλοντος σχετικά με μια καινούργια επιχείρηση ή ένα νέο σχέδιο σε μια υπάρχουσα επιχείρηση. Όλες οι επιχειρήσεις πρέπει να έχουν ένα επιχειρηματικό σχέδιο το οποίο να εξηγεί τη στρατηγική της επιχείρησής και τους βασικούς της στόχους προκειμένου μελλοντικά να επιτευχθούν (McKeever, 2017).

**Ακαδημίες ποδοσφαίρου:** Οι ακαδημίες ποδοσφαίρου αποτελούν προγράμματα προπόνησης που επικεντρώνονται στην ανάπτυξη ποδοσφαιρικών δεξιοτήτων. Μπορεί να διαρκέσουν κάποιες εβδομάδες ή και μήνες ενώ σε αντίθεση με τη συμμετοχή σε μια ποδοσφαιρική ομάδα, η παρακολούθηση μιας ακαδημίας ποδοσφαίρου μοιάζει περισσότερο με τη συμμετοχή σε μια σχολή ποδοσφαίρου. Συνήθως περιλαμβάνει μια ποικιλία εκπαιδευτών που εργάζονται σε συγκεκριμένα θέματα του προγράμματος σπουδών. Οι ακαδημίες νέων αρχίζουν να διδάσκουν πολλά υποσχόμενους παίκτες σε νεαρή ηλικία για να τους προετοιμάσουν να ενταχθούν σε έναν συγκεκριμένο σύλλογο (Savelsbergh, 2017).

## II. ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### *Αθλητισμός και αθλητικές ακαδημίες στις σύγχρονες κοινωνίες*

Η τακτική συμμετοχή στη φυσική δραστηριότητα είναι σημαντική για την καλή υγεία των παιδιών και εφήβων (δηλαδή, ηλικίας 6-19 ετών). Ωστόσο, παρά τη σημασία της φυσικής δραστηριότητας, μια μεγάλη ποσοστό των παιδιών δεν λαμβάνουν επαρκή επίπεδα καθημερινής φυσικής δραστηριότητας. Αυτό συμβαίνει κυρίως λόγω της ευρύτερης αλλαγής στον τρόπο ζωής των ανθρώπων και κυρίως την εκτεταμένη χρήση του διαδικτύου. Επίσης και η πανδημία έχει οδηγήσει στη μείωση των αθλητικών δραστηριοτήτων, κυρίως των ομαδικών, στα παιδιά για τη μείωση της πιθανότητας εξάπλωσης του κορονοϊού (Loprinzi, Cardinal, Loprinzi, & Lee, 2012). Η βιβλιογραφία σχετικά με τα οφέλη του αθλητισμού και της συμμετοχής των παιδιών σε αθλητικές ακαδημίες, είναι αρκετά εκτεταμένη.

Ο Twisk (2001) επί αυτού πραγματοποίησε μια ανασκόπηση της βιβλιογραφίας κυρίως για να ενημερώσει τις κοινότητες για τα οφέλη του αθλητισμού στην πρόληψη των χρόνιων ασθενειών. Κατέληξε στο συμπέρασμα συνολικά ότι η φυσική δραστηριότητα μειώνει τα επίπεδα παχυσαρκίας, αυξάνει την καρδιοαναπνευστική ικανότητα, την οστική μάζα αλλά και την αυτοεκτίμηση (Twisk, 2001). Κι άλλες μελέτες έχουν καταλήξει στα παραπάνω συμπεράσματα αλλά και σε επιπρόσθετα, όπως το γεγονός ότι η συμμετοχή σε ομαδικά αθλήματα διαμορφώνει καλύτερα πρότυπα συμπεριφοράς ενώ συμβάλλει στην υγεία μακροπρόθεσμα και βραχυπρόθεσμα (Loprinzi, Cardinal, Loprinzi, & Lee, 2012).

Οι αθλητικές ακαδημίες είναι το όχημα με το οποίο οι σύλλογοι και τα διοικητικά όργανα αναπτύσσουν και καλλιεργούν ταλαντούχους αθλητές, κυρίως εφήβους. Έχοντας εννοιοποιηθεί αρχικά στα δυτικά αθλήματα μαζικής συμμετοχής, οι ακαδημίες πλέον σε όλο τον κόσμο απαρτίζονται από ποικιλία εθνικοτήτων, εθνοτήτων, θρησκειών και πολιτισμών, ενώ περιλαμβάνουν μια ευρεία ποικιλία αθλημάτων (Taylor, Christmas, Dascombe, Chamari, & Fowler, 2016). Υπάρχει δηλαδή μια ετερότητα σε επίπεδο συμμετεχόντων και αθλημάτων η οποία δημιουργεί προκλήσεις και ευκαιρίες ως προς τον στρατηγικό σχεδιασμό των αθλητικών ακαδημιών.

Οι ακαδημίες ποδοσφαίρου γενικά αποτελούν προγράμματα προπόνησης που επικεντρώνονται στην ανάπτυξη ποδοσφαιρικών δεξιοτήτων. Μπορεί να διαρκέσουν κάποιες εβδομάδες ή και μήνες ενώ σε αντίθεση με τη συμμετοχή σε μια

ποδοσφαιρική ομάδα, η παρακολούθηση μιας ακαδημίας ποδοσφαίρου μοιάζει περισσότερο με τη συμμετοχή σε μια σχολή ποδοσφαίρου. Συνήθως στις ακαδημίες ποδοσφαίρου απασχολείται μια ποικιλία εκπαιδευτών που εργάζονται σε συγκεκριμένα θέματα του προγράμματος σπουδών με γνώμονα τη διασφάλιση της διεπιστημονικότητας σε κάθε λειτουργία της ακαδημίας. Οι ακαδημίες νέων αρχίζουν να διδάσκουν πολλά υποσχόμενους παίκτες σε νεαρή ηλικία για να τους προετοιμάσουν να ενταχθούν σε έναν συγκεκριμένο σύλλογο (Savelsbergh, 2017). Ωστόσο όμως θα πρέπει να επισημανθεί ότι πέραν του τελικού στόχου, ο οποίος μάλιστα πιθανότατα δε θα πραγματοποιηθεί για κάθε αθλητή (Taylor, et al., 2016), υπάρχει μια πληθώρα επιμέρους στόχων οι οποίοι διασφαλίζουν την ομαλή ψυχολογική ανάπτυξη των παιδιών, την κοινωνικοποίησή τους αλλά και στη μεταλαμπάδευση της αξίας του «ευ ζείν».

Η πληθώρα της βιβλιογραφίας που έχει ασχοληθεί με τις ακαδημίες ποδοσφαίρου και τις αθλητικές ακαδημίες γενικά έχει επικεντρωθεί στα οφέλη και τις αρνητικές επιπτώσεις που δημιουργούν στη ζωή των παιδιών, στα κίνητρα συμμετοχής των παιδιών (Τρίκαλης, και συν., 2010) ενώ στην Ελλάδα υπάρχουν κάποιες μελέτες που έχουν ασχοληθεί με την ανάπτυξη ποδοσφαιρικών ακαδημιών σε επίπεδο στρατηγικής (Trikalis, Papanikolaou, & Trikali, 2014).

Έχει παράλληλα διαπιστωθεί ότι τα τελευταία χρόνια υπάρχει αύξηση στη συμμετοχή των παιδιών γενικά στον αθλητισμό και ιδιαίτερα στις ακαδημίες ποδοσφαίρου νέων. Τα παιδιά με τη συμμετοχή στο ποδόσφαιρο μπορούν αποφύγουν τις ανθυγιεινές συνήθειες της καθημερινής ζωής (κάπνισμα, υπερβολική χρήση υπολογιστών και διαδικτύου, κατανάλωση ανθυγιεινών τροφών, σωματική ακινησία) και αποκτούν δια βίου άσκηση, γεγονός που έχει πολυάριθμα ψυχολογικά οφέλη (Harwood, Drew, & Knight, 2009).

#### *Η διάθρωση των αθλητικών ακαδημιών*

Οι Taylor et. al. (2016) διαπίστωσαν ότι προκειμένου να συντεθεί μια επιτυχημένη αγγλική ακαδημία ποδοσφαίρου Premier League λειτουργεί με κόστος που ανέρχεται στις £ 2,3 εκατομμύρια ετησίως και έχει παράγει πτυχιούχους αξίας άνω το £ 100 εκατομμυρίων λιρών Αγγλίας από την ίδρυσή της, με αρκετούς παίκτες να εκπροσωπούν την εθνική τους ομάδα (Taylor, Christmas, Dascombe, Chamari, & Fowler, 2016). Η μικρή πιθανότητα επιτυχίας σε αυτό το παράδειγμα, που αντικατοπτρίζεται σε διάφορα επίπεδα αλλά και σε άλλα αθλήματα, έχει οδηγήσει σε

αλλαγή του ήθους μέσα στις ακαδημίες. Οι πρώτες ακαδημίες υπέστησαν κοινωνική και πολιτική πίεση λόγω των χαμηλών μισθών και των «συμβολικών» προσφορών που λάμβαναν ως οικονομική υποστήριξη. Σήμερα όμως δίνεται περισσότερη έμφαση στη γνήσια ακαδημαϊκή και αθλητική ανάπτυξη, σε μια προσπάθεια να διασφαλιστεί ότι εάν δεν πραγματοποιηθεί μια επιτυχημένη αθλητική καριέρα, τότε οι προοπτικές απασχόλησης μακριά από μια αθλητική καριέρα είναι βιώσιμες. Για παράδειγμα, η ευθυγράμμιση μεταξύ του αμερικανικού συστήματος υποτροφιών και του National Collegiate Athletic Association (NCAA) είναι καλά εδραιωμένη κι αυτό διότι απαρτίζεται από ταλαντούχους αθλητές οι οποίοι λαμβάνουν πλήρεις ακαδημαϊκές υποτροφίες και επιδιώκουν τίτλους σπουδών σε επίπεδο πτυχίου, με την πρόσθετη προοπτική υπογραφής επαγγελματικών αθλητικών συμβολαίων μετά την αποφοίτηση ή περιστασιακά κατά τη διάρκεια των σπουδών τους.

Κατά συνέπεια, υπάρχει αυξανόμενη ανταγωνιστικότητα, επαγγελματισμός, προπόνηση και συμφύρση στα νεανικά άθλημα, γεγονός που εγείρει ερωτήματα στο κατά πόσο τόσο εντατικά προγράμματα μπορεί να βλάψουν σημαντικούς πυλώνες της παιδικής ζωής (Bergeron et al., 2015). Μάλιστα υπάρχει μια πληθώρα μελετών που επί αυτού επισημαίνει ότι ορισμένοι νεαροί αθλητές αντιμετωπίζονται πλέον ως «εμπορεύματα» και ως εκ τούτου η Διεθνής Ολυμπιακή Επιτροπή (ΔΟΕ), μεταξύ άλλων, ζήτησε περισσότερη επιμέλεια για τη διασφάλιση της ψυχοφυσιολογικής ανάπτυξής τους (Bergeron et al., 2015; Lloyd et al., 2015a,b; Mountjoy & Bergeron, 2015; Mountjoy et al., 2015). Οι Bergeron και συν. (2015) διαπίστωσαν ότι τα εξουθενωτικά προγράμματα προπόνησης σε συνδυασμό την ψυχολογική πίεση που υφίστανται οι νέοι στις αθλητικές ακαδημίες έχει πολύ αρνητικές συνέπειες για τη ζωή τους κι ως εκ τούτου προτείνουν «να σχεδιαστούν προγράμματα ανάπτυξης αθλητών για νέους με τρόπο που να μετριαστεί ο κίνδυνος τραυματισμών από υπερβολική κόπωση και άλλα προβλήματα υγείας. Τα προγράμματα αυτά θα πρέπει να παρέχουν επαρκή και τακτική ανάπαυση και ανάκαμψη, για να ενθαρρύνουν την προσαρμογή των νέων στο αρκετά απαιτητικό πρόγραμμα αλλά και να ενισχύσουν την προοδευτική αθλητική ανάπτυξη» (Bergeron et al., 2015).

#### *Οργάνωση και στρατηγική των αθλητικών ακαδημιών στην Ελλάδα*

Στην Ελλάδα, αλλά και παγκόσμια, οι αθλητικές ακαδημίες λειτουργούν υπό τρία διαφορετικά καθεστώτα και συγκεκριμένα μπορεί να είναι ιδιωτικές, δημόσιες ή εθελοντικές δηλαδή μη κερδοσκοπικές. Οι δημόσιες αθλητικές ακαδημίες



χρηματοδοτούνται από κεφάλαια που συγκεντρώνονται από τοδημόσιο με τη μορφή άμεσων ή έμμεσων φόρων - δημοτικά τέλη, φόρους εισοδήματος, επιχειρηματικούς φόρους φόροι, κλ.- ενώ παράλληλα επιδοτούνται από τους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης. Η τοπική αυτοδιοίκηση στο πλαίσιο αυτό βοηθά με πόρους, συνήθως επιχορηγήσεις, οι οποίες προέρχονται από τον ετήσιο προϋπολογισμό και χρηματοδοτούν όλες τις πτυχές της λειτουργίας των αθλητικών εγκαταστάσεων, δηλαδή τη θέρμανση, τους μισθούς και τη συντήρηση των εγκαταστάσεων. Βασικός στόχος είναι η διατήρηση του νεκρού σημείου, δηλαδή να μην υπάρχει ούτε κέρδος αλλά ούτε ζημιά. Οι εγκαταστάσεις στις δημόσιες αθλητικές ακαδημίες είναι πιο οικονομικές σε σύγκριση με αυτές του ιδιωτικού τομέα ενώ παράλληλα δεν διατηρούνται τόσο καλά όσο στους ιδιωτικούς τομείς (Crompton,2000).

Οι αθλητικές εγκαταστάσεις στις περιπτώσεις των αθλητικών ακαδημιών του δημόσιου τομέα παρέχονται από ιδιώτες ή συνεταιρισμό ιδιωτών και κατά κανόνα διοικούνται μέσω κοινοπραξιών (Daft, 1997). Δηλαδή πρόκειται για νομικά πρόσωπα τα οποία επενδύουν στην αθλητική ακαδημία και στις εγκαταστάσεις ενώ μπορεί σε ορισμένες περιπτώσεις να αξιοποιούν, έναντι αντιτίμου, τις δημόσιες εγκαταστάσεις. Στο ποδόσφαιρο συνήθως οι ιδιωτικές ακαδημίες διαθέτουν δικές τους εγκαταστάσεις για δυο βασικούς λόγους. Ο πρώτος είναι για να μπορέσουν να αποσβέσουν μέσα από την απόδοση των αθλητών τις επενδύσεις τους και δεύτερος για να αποκομίσουν κέρδη από τον αθλητισμό. Σαφώς κάθε ιδιωτική εταιρία επιθυμεί να διασφαλίζει κέρδη, ικανοποίηση των πελατών αλλά και απόδοση των επενδυμένων κεφαλαίων. Μάλιστα ο Torkildsen (1998) επί αυτού επεσήμανε ότι η κύρια διαφορά των ιδιωτικών από τις δημόσιες ή εθελοντικές αθλητικές ακαδημίες είναι ο λόγος ύπαρξης της επιχείρησης κι αυτό διότι ο πρωταρχικός στόχος της ύπαρξης της ιδιωτικής επιχείρησης είναι το οικονομικό κέρδος ή η επαρκής απόδοση της επένδυσης (Torkildsen, 1998).

Τέλος, οι εθελοντικές αθλητικές ακαδημίες, είναι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί οι οποίοι διοικούνται από ερασιτέχνες ή επαγγελματίες αθλητές αλλά και επίσημους φορείς. Ουσιαστικά οι προπονητές και η διοίκηση εργάζονται για την εθελοντική ακαδημία χωρίς κάποια αμοιβή και χρησιμοποιούν τις εγκαταστάσεις του δημόσιου τομέα ή για να αποκτήσουν χορηγίες από εταιρείες του ιδιωτικού τομέα. Ο εθελοντικός τομέας χρηματοδοτείται κυρίως από τα δικά του μέλη, για την κάλυψη του κόστους γηπέδων, εξοπλισμού και εκπαίδευσης. Ωστόσο όμως είναι αρκετά

δύσκολο στην Ελλάδα να υπάρξει χρηματοδότηση για τους εθελοντικούς συλλόγους (Trikalis, Papanikolaou, & Trikali, 2014).

Στην έρευνα των Trikali, Papanikolaou, και Trikali (2014) διερευνήθηκε ο σκοπός και οι στόχοι ακαδημιών ποδοσφαίρου νέων στην Ελλάδα, ανάλογα με τον διαφορετικό τομέα που λειτουργούν (δημόσιος, ιδιωτικός, εθελοντικός) και διαμορφώθηκαν προτάσεις για τη μελλοντική ανάπτυξη ακαδημιών ποδοσφαίρου νέων. Η έρευνα διεξήχθη στην Ελλάδα, την περίοδο από το 2010 έως και το 2011 και συμμετείχαν δεκατέσσερις (14) ακαδημίες στη Θεσσαλία, οι οποίες χωρίστηκαν σε τρεις κατηγορίες (πέντε ακαδημίες εμπορικού τομέα, τέσσερις ακαδημίες στο δημόσιο τομέα και πέντε ακαδημίες στον εθελοντικό τομέα). Ο σκοπός και οι στόχοι σε κάθε νεανική ακαδημία ποδοσφαίρου καταγράφηκαν σε τρεις διαφορετικούς θεωρητικούς τομείς: α) διοικητικό τομέα, β) καθοδήγηση και γ) υποστηρικτικές υπηρεσίες. Τα δεδομένα συλλέχθηκαν μέσω συνεντεύξεων και ερωτήσεις ανοικτού και κλειστού τύπου από δεκατέσσερα διοικητικά και δεκατέσσερα προπονητικά επιτελεία των αντίστοιχων ομάδων και στη συνέχεια αναλύθηκαν μέσω της ανάλυσης περιεχομένου, μια μέθοδο της ποιοτικής στρατηγικής έρευνας. Τα αποτελέσματα της μελέτης έδειξαν σημαντικές διαφορές στη λειτουργία των ακαδημιών ποδοσφαίρου ανάλογα με τον διαφορετικό τομέα που λειτουργούσαν.

Συγκεκριμένα οι ιδιωτικές ακαδημίες ποδοσφαίρου έδιναν έμφαση στη γρήγορη βελτίωση των τεχνικών δεξιοτήτων των παιδιών χρησιμοποιώντας εγκαταστάσεις υψηλών προδιαγραφών αλλά και ποιοτικές υπηρεσίες. Για τις ακαδημίες του δημόσιου τομέα ο βασικός στόχος ήταν η αύξηση του αριθμού των παιδιών ενώ για τις ακαδημίες που λειτουργούσαν σε εθελοντική βάση, κεντρικός στόχος ήταν ο εντοπισμός ταλέντων και παιδιών με εξαιρετικές δεξιότητες στο ποδόσφαιρο. Συνολικά βέβαια όλες οι παραπάνω διαφορετικές στοχοθετήσεις οδήγησαν στη διαμόρφωση συγκεκριμένων προτάσεων που αφορούν όλες τις ποδοσφαιρικές ακαδημίες ποδοσφαίρου, ανεξάρτητα από το καθεστώς στο οποίο λειτουργούν. Ειδικότερα, με βάση τις προτάσεις των ερευνητών θα πρέπει να προωθείται μια νέα φιλοσοφία διαχείρισης από όλους τους ποδοσφαιρικούς φορείς, να ακολουθούνται επιστημονικές μέθοδοι προπόνησης και να υπάρχει διεπιστημονική συνεργασία. Τέλος σε κάθε προσπάθεια ανάπτυξης ποδοσφαιρικών ακαδημιών θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη η οικονομική αποτελεσματικότητα ιδίως στο πρίσμα της οικονομικής κρίσης στην Ελλάδα. Εν κατακλείδι, βασικό συμπέρασμα της μελέτης ήταν ότι είναι αναγκαίο να υιοθετηθούν νέες στρατηγικές διαχείρισης από

τους μετόχους του ποδοσφαίρου, προκειμένου οι ποδοσφαιρικές ακαδημίες να προσφέρουν τα μέγιστα στην πορεία του αθλήματος αλλά και στην κοινωνία (Trikalis, Papanikolaou, & Trikali, 2014).

#### *Τα επιχειρηματικά σχέδια των αθλητικών ακαδημιών*

Στο πλαίσιο της μελέτης διενεργήθηκε ανασκόπηση της βιβλιογραφίας σχετικά με το θέμα και διαπιστώθηκε η σημαντική έλλειψη ανάλογων ερευνών. Μάλιστα οι περισσότερες μελέτες επί του θέματος εξέταζαν ποδοσφαιρικές ομάδες και πραγματοποιούσαν επιχειρηματικά σχέδια για βελτίωση των υπάρχοντων αποτελεσμάτων.

Για παράδειγμα ο Miguel (2017) διερεύνησε πώς οι αλλαγές στις στρατηγικές αποφάσεις στη διοίκηση μιας ποδοσφαιρικής ομάδας μπορούν να επηρεάσουν την επίτευξη ανταγωνιστικών και οικονομικών στόχων. Η επιλεγμένη ομάδα για τη διεξαγωγή αυτής της εργασίας ήταν η Valencia Club de Fútbol, μια ιστορική ομάδα κορυφαίας κατηγορίας στην Ισπανία, η οποία επί του παρόντος υπολειτουργεί στο ισπανικό πρωτάθλημα λόγω μιας αφελούς, αναποτελεσματικής διαχείρισης της στρατηγικής και των πόρων της ομάδας. Η μελέτη επικεντρώθηκε στην ανάπτυξη επιχειρηματικού σχεδίου προκειμένου να επιτευχθεί το μέγιστο αποτέλεσμα από την ομάδα (αποτελέσματα ποδοσφαίρου) και κατά συνέπεια από την εταιρεία (οικονομική και οικονομική ανάπτυξη). Από την ανάπτυξη του νέου επιχειρηματικού σχεδίου κατέληξε στο συμπέρασμα ότι οι ποδοσφαιρικές ομάδες θα πρέπει εκτός των άλλων να αξιοποιούν πολύπλευρα τις προκλήσεις του περιβάλλοντος και να αναπτύσσουν πολυεπίπεδες και ουσιαστικές σχέσεις με την κοινωνία και τα ενδιαφερόμενα μέρη. Τόσο η μεθοδολογία όσο και τα συμπεράσματα της μελέτης αυτής μπορούν να αξιοποιηθούν για την ανάπτυξη του επιχειρηματικού σχεδίου της προτεινόμενης μελέτης.

Ο Szalánczi (2020) διαπιστώνοντας τη διαχρονική αύξηση των χρηματοδοτικών πόρων στον αθλητισμό διερεύνησε την αλλαγή στο δομικό σχήμα των σύγχρονων αθλητικών ακαδημιών. Παρά το γεγονός ότι δεν ανέπτυξε ένα επιχειρηματικό σχέδιο, ανέλυσε τη λειτουργία των αλήτικών ακαδημιών από οικονομικής και οργανωτικής σκοπιάς καταλήγοντας σε σημαντικά διευθυντικά προβλήματα που αντιμετωπίζουν. Μελέτησε συγκεκριμένα την περίπτωση της Ακαδημίας ποδοσφαίρου του Derbencen και κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η

οργάνωση και ο τρόπος διοίκησης των ακαδημιών ποδοσφαίρου συνολικά, θα πρέπει να συντονιστεί προς μια κατεύθυνση εκτίμησης των αναγκών που απορρέουν από το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον (Szaláncz, 2020). Συνολικά τα αποτελέσματα της μελέτης αυτής μπορούν να αξιοποιηθούν για την ανάπτυξη του επιχειρηματικού σχεδίου της προτεινόμενης μελέτης κυρίως ως προς τον τρόπο οργάνωσης και διοίκησης της ακαδημίας.

Συνολικά, το βασικό συμπέρασμα της βιβλιογραφικής ανασκόπησης είναι ότι υπάρχει περιορισμένος αριθμός μελετών που να ασχολούνται με τα επιχειρηματικά σχέδια των αθλητικών ακαδημιών και των ποδοσφαιρικών ακαδημιών αλλά και αυτές που διερεύνησαν το πλαίσιο οργάνωσης και διοίκησης διαπίστωσαν μια σειρά από ελλείψεις. Στο πλαίσιο αυτό κρίνεται αναγκαία η συνεκτίμηση των ευρημάτων των μελετών αυτών καθώς και άλλων που θα συζητηθούν σε βασικό κείμενο της διπλωματικής εργασίας προκειμένου να αποτυπωθούν στο νέο επιχειρηματικό σχέδιο της προτεινόμενης μελέτης.

## II. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

### *Το επιχειρηματικό σχέδιο*

Η Μεθοδολογία Επιχειρηματικού Σχεδίου αναφέρεται σε ένα πλαίσιο «βήμα προς βήμα» για τη δημιουργία ενός Επιχειρηματικού Σχεδίου που μεγιστοποιεί τη χρήση των πόρων ενός οργανισμού για την επιδίωξη των στόχων του. Αυτή η μεθοδολογία παρουσιάζεται ως μια σειρά φάσεων για την αντιμετώπιση βασικών στοιχείων του Επιχειρηματικού Σχεδίου, καθένα από τα οποία είναι κρίσιμο να ολοκληρωθεί πριν την επόμενη φάση. Γενικά, η μεθοδολογία ξεκινά με μια δήλωση της ταυτότητας, των στόχων και των βασικών πληροφοριών της εταιρείας. Στη συνέχεια, ρέει μέσα από φάσεις των στοιχείων ανάλυσης, μετά τα στοιχεία στρατηγικής και τελειώνει με τα στοιχεία του τακτικού σχεδίου. Κατά γενικό κανόνα, κάθε στοιχείο του Επιχειρηματικού Σχεδίου πρέπει να έχει μήκος 1 – 2 σελίδες (Anderson, 2020).

Η ανάπτυξη ενός επιχειρηματικού σχεδίου απαιτεί την ακολούθηση μιας συγκεκριμένης δομής η οποία σύμφωνα με τον Κριεμάδης (2011) χωρίζεται σε δέκα (10) ενότητες. Η πρώτη και η δεύτερη ενότητα αποτελούνται από τον τίτλο και τον πίνακα περιεχομένων. Ο τίτλος περιλαμβάνει όλα τα στοιχεία του οργανισμού ή της επιχείρησης, οι συμμετέχοντες που συνέταξαν το σχέδιο αλλά και η ημερομηνία σύνταξης. Στα περιεχόμενα αναφέρονται όλες οι ενότητες και οι υποενότητες ώστε ο αναγνώστης να αποκομίσει μια αρχική, συνολική εικόνα και βέβαια να μπορεί να ανατρέξει ευκολότερα στα σημεία που παρουσιάζουν μεγαλύτερο ενδιαφέρον για αυτόν. Στη συνέχεια, ακολουθεί η περίληψη του επιχειρηματικού σχεδίου όπου παρουσιάζονται τα κύρια σημεία του σχεδίου καθώς επίσης και μια συνοπτική ανάλυση του περιεχομένου ενώ συνολικά η έκταση της ενότητας αυτής δε θα πρέπει να υπερβαίνει τις δυο σελίδες.

Η τέταρτη ενότητα θα πρέπει να περιλαμβάνει τα στοιχεία περιγραφής της επιχείρησης δηλαδή το ιστορικό, η νομική μορφή, το όραμα, ο σκοπός, οι στόχοι, η ακολουθούμενη στρατηγική, οι εγκαταστάσεις, η τοποθεσία αλλά και ο τρόπος λειτουργίας. Η πέμπτη ενότητα περιλαμβάνει την περιγραφή της υπηρεσίας και συγκεκριμένα τον τρόπο λειτουργίας με βάση τα τεχνικά χαρακτηριστικά, μια ανάλυση των δυνάμεων, των αδυναμιών, των ευκαιριών και των απειλών, τη ζήτηση για την υπηρεσία, τους λόγους διαφοροποίησης από τον ανταγωνισμό καθώς και τους λόγους προτίμησης από τους καταναλωτές. Επιπλέον, σημαντική είναι η

ανάπτυξη του ρόλου που διαδραματίζει η τεχνολογία στη δημιουργία και τη χρήση της υπηρεσίας. Η έκτη ενότητα περιλαμβάνει τη στρατηγική μάρκετινγκ και πωλήσεων, με αναφορά στα χαρακτηριστικά του κλάδου, του ανταγωνισμού, των τμημάτων της αγοράς αλλά και την πορεία των ανταγωνιστών εφόσον υπάρχουν τέτοια δεδομένα. Επίσης αναφέρονται τα δυνατά σημεία της επιχείρησης σε συνδυασμό με τα πλεονεκτήματα που κατέχει έναντι του ανταγωνισμού.

Στη στρατηγική μάρκετινγκ αναφέρεται παράλληλα η πολιτική τιμολόγησης της υπηρεσίας, η πολιτική προώθησης και η τοποθεσία που φέρει ορισμένα χαρακτηριστικά. Στην έβδομη ενότητα περιλαμβάνονται όλες οι απαιτούμενες πληροφορίες σχετικά με τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και συγκεκριμένα η προσέλκυση και η επιλογή του προσωπικού, η εκπαίδευση και η κατάρτιση, οι διαδικασίες αξιολόγησης καθώς και η πολιτική αμοιβών. Στην επόμενη ενότητα της Διαχείρισης Λειτουργιών γίνεται αναφορά στον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης με αναφορά στις εγκαταστάσεις, τον εξοπλισμό, την τοποθεσία, τον τρόπο παροχής της υπηρεσίας σε κάθε στάδιο καθώς και ο απαιτούμενος χρόνος που απαιτείται για κάθε στάδιο της παραγωγής της υπηρεσίας.

Η τελευταία ενότητα αποτελείται από όλες τις πληροφορίες που αφορούν στην Οικονομική Διαχείριση και συγκεκριμένα τα Αποτελέσματα Χρήσης δηλαδή έσοδα, έξοδα, αγορά πρώτων υλών και άλλα έξοδα. Στο πλαίσιο της παρούσας μελέτης τα έξοδα αυτά θα εκτιμηθούν με βάση ένα θεωρητικό σενάριο και υπολογισμούς που βασίζονται στο πραγματικό κόστος με βάση τις συνθήκες της αγοράς. Κι αυτό επειδή πρόκειται για μια νεοσύστατη επιχείρηση η οποία δεν έχει πρότερες οικονομικές καταστάσεις. Επίσης παρουσιάζεται κι ένας ισολογισμός με πρόβλεψη για τα επόμενα τρία έτη καθώς και υπολογισμός βασικών αριθμοδεικτών. Τέλος τα παραρτήματα περιλαμβάνουν επιπρόσθετες σημαντικές πληροφορίες όπως νομικά έγγραφα καταστατικού λειτουργίας, αντίγραφα ισολογισμών, βιογραφικά στελεχών και διαφημιστικό υλικό (Κριεμάδης, 2011).

#### *Δείγμα*

Η προτεινόμενη μελέτη επειδή πρόκειται για διενέργεια Επιχειρηματικού Σχεδίου δεν περιλαμβάνει κάποιο δείγμα αλλά επικεντρώνεται σε μια παιδική αθλητική ακαδημία ποδοσφαίρου η οποία θα λειτουργήσει στην Ελλάδα. Πρόκειται για μια νέα ιδέα και ως εκ τούτου δεν αξιοποιούνται πληροφορίες από κάποιους

πληθυσμούς ενώ οι εκτιμήσεις, στο οικονομικό σκέλος, θα γίνουν με βάση τις συνθήκες που επικρατούν στην αγορά.

#### *Μέσα συλλογής δεδομένων*

Για την πραγματοποίηση του επιχειρηματικού σχεδίου συλλέχθηκαν στοιχεία που αφορούν το θεωρητικό πλαίσιο διενέργειας επιχειρηματικών σχεδίων. Αυτό που θα πρέπει να σημειωθεί είναι ότι το επιχειρηματικό σχέδιο θα δομηθεί με βάση τις προτάσεις της υπάρχουσας βιβλιογραφίας και οι ενότητες θα δημιουργηθούν προκειμένου να συνάδουν με τις βασικές αρχές του στρατηγικού σχεδιασμού.

#### *Διαδικασία συλλογής δεδομένων*

Τα δεδομένα συλλέχθηκαν από επιστημονικές βάσεις δεδομένων και περιοδικά όπως είναι το Google Scholar, το Science Direct, το Elsevier και το Emerald Insight. Μέσα από τη χρήση λέξεων κλειδιά όπως για παράδειγμα οι λέξεις businessplan, football academies θα αναζητηθούν προηγούμενες ερευνητικές προσπάθειες στο εν λόγω πεδίο. Παράλληλα δεδομένα θα συλλεχθούν από το Υπουργείο Αθλητισμού κι από έγκυρες πηγές στο διαδίκτυο.

#### *Δεοντολογικά ζητήματα*

Για τη διενέργεια της προτεινόμενης μελέτης δεν ανακύπτουν ζητήματα δεοντολογίας δεδομένου ότι δεν αξιοποιούνται με κανένα τρόπο στάσεις, απόψεις ή αντιλήψεις ανθρώπων. Συνεπώς δεν τίγονται θέματα δεοντολογίας της έρευνας.

## IV. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

*Επιχειρηματικό σχέδιο*

*1. Τίτλος*

«Επιχειρηματικό Σχέδιο Αθλητικής Ακαδημίας Ποδοσφαίρου Ευ Αγωνίζεσθαι»



Διακριτικός τίτλος:

Διεύθυνση:

Τηλέφωνο:

Ιστοσελίδα:

E-mail επικοινωνίας:

Ημερομηνία σύνταξης:

Συμμετέχοντες σύνταξης επιχειρηματικού σχεδίου:



## 2. Πίνακας περιεχομένων

3. Περίληψη του Επιχειρηματικού Σχεδίου.....	
4. Περιγραφή της επιχείρησης (Όραμα, Σκοπός, Στόχοι και Στρατηγική).....	
5. Περιγραφή του προϊόντος ή της υπηρεσίας.....	
6. Στρατηγική Μάρκετινγκ και Πωλήσεων.....	
7. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.....	
8. Διαχείριση Λειτουργιών.....	
9. Οικονομική Διαχείριση.....	
10. Παραρτήματα.....	

### *3. Περίληψη του Επιχειρηματικού Σχεδίου*

Το παρόν επιχειρηματικό σχέδιο αφορά στην ανάπτυξη μιας ακαδημίας ποδοσφαίρου στην Αθήνα για εφήβους και παιδιά. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της είναι ο τρόπος οργάνωσης αλλά και το περιεχόμενο που θα διδάσκεται. Συγκεκριμένα σε γενικό επίπεδο είναι η αύξηση των τεχνικών και φυσικών δεξιοτήτων στο ποδόσφαιρο με σκοπό οι αθλητές να απασχοληθούν επαγγελματικά στο ποδόσφαιρο. Ωστόσο επειδή αναγνωρίζεται ότι κάτι τέτοιο θα συμβεί για ορισμένους μόνο αθλητές, τίθενται και επιμέρους στόχοι οι οποίοι είναι η ενίσχυση της φυσικής κατάστασης, η εντατική φυσική δραστηριότητα που βελτιώνει την ψυχική και σωματική υγεία, η ανάπτυξη κοινωνικών σχέσεων με συνομήλικους, η μεταλαμπάδευση του πνεύματος του «ευ αγωνίζεσθε» καθώς και η αναγνώριση της σημασίας της βιώσιμης ανάπτυξης με σεβασμό στην κοινωνία και το περιβάλλον. Οι παραπάνω στόχοι σε συνδυασμό με τον κεντρικό σκοπό δημιουργούν ένα εξαιρετικά πρωτότυπο πλαίσιο λειτουργίας της ακαδημίας ποδοσφαίρου. Από την οικονομική διαχείριση αναμένεται η ακαδημία να έχει σημαντικά κέρδη από το δεύτερο χρόνο λειτουργίας καθώς το αρχικό κεφάλαιο για την ανάπτυξη των εγκαταστάσεων σε συνδυασμό με το κόστος μάρκετινγκ είναι αυξημένο. Ωστόσο η έμφαση στα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της ακαδημίας αναμένεται να οδηγήσει σε ιδιαίτερα θετικά αποτελέσματα. Τέλος, η εύρεση χορηγιών που να υποστηρίζουν το συγκεκριμένο εγχείρημα είναι επιθυμητή, όχι όμως αναγκαία, και από την πλευρά της διοίκησης θα γίνουν ενέργειες επίτευξης αυτού του στόχου στο μέλλον.

#### 4. Περιγραφή της επιχείρησης

Το παρόν επιχειρηματικό σχέδιο αφορά σε την ίδρυση μιας νέας ακαδημίας ποδοσφαίρου για παιδιά και εφήβους από ηλικία πέντε έως και δέκα-έξι ετών. Θα έχει μορφή ιδιωτικής κεφαλαιουχικής επιχείρησης (IKE)<sup>1</sup> που θα ιδρυθεί με αρχικό κεφάλαιο 50.000 ευρώ και διοικείται από τον Διαχειριστή της.

Ο σκοπός της επιχείρησης είναι η παροχή υπηρεσιών προπόνησης στο άθλημα του ποδοσφαίρου για την ανάπτυξη των σχετικών δεξιοτήτων σε παιδιά και εφήβους, με στόχο τη μελλοντική επαγγελματική ενασχόλησή τους με το άθλημα ή την αποκλειστική ενάσκησή τους στο άθλημα. Η επιχείρηση θα δραστηριοποιείται στην Αθήνα, στην περιοχή του Αλίμου.

Το όραμα της επιχείρησης είναι «η ανάδειξη και προπόνηση μελλοντικών ποδοσφαιρικών ταλέντων και η μεταλαμπάδευση του αθλητικού πνεύματος σε παιδιά και εφήβους». Στο πλαίσιο του οράματός της η επιχείρηση υιοθετεί συγκεκριμένες αξίες οι οποίες διαμορφώνουν τη φιλοσοφία της. Οι αρχές αυτές είναι:

- ✓ Η ισότιμη αντιμετώπιση όλων των ενδιαφερόμενων μερών χωρίς αποκλεισμούς
- ✓ Ο σεβασμός στα δικαιώματα των ανθρώπων
- ✓ Η ανάπτυξη δραστηριοτήτων με γνώμονα την αειφορία και το σεβασμό στο περιβάλλον
- ✓ Η κυριαρχία του αθλητικού πνεύματος

Με βάση τις παραπάνω αξίες η επιχείρηση διαμορφώνει μια συνολική φιλοσοφία η οποία αίρει τις ανισότητες σε οποιαδήποτε μορφή τους, προάγει το αθλητικό πνεύμα και το σεβασμό ενώ παράλληλα αναπτύξει δραστηριότητες που είναι αειφόρες και δεν βλάπτουν κανένα πυλώνα της κοινωνίας. Παράλληλα στο πλαίσιο των ανωτέρω αξιών και της φιλοσοφίας, όλοι οι αθλητές της ακαδημίας ποδοσφαίρου αντιμετωπίζονται με βάση την ηλικία τους και τις ανάγκες που προέρχονται από αυτές. Δηλαδή το πρόγραμμα προπόνησης και οι υπόλοιπες δράσεις λαμβάνουν σοβαρά υπόψιν τις πιέσεις που συνήθως δέχονται οι αθλητές στις αθλητικές ακαδημίες και μέσω της διεπιστημονικής προσέγγισης ο συνολικός σχεδιασμός προάγει τα οφέλη της άθλησης, εξαιρώντας τα αρνητικά φαινόμενα που ισχύουν σε αρκετές ακαδημίες ποδοσφαίρου.

---

<sup>1</sup>Ο εταιρικός τύπος της IKE εισήχθη με το Νόμο 4072/2012 και διέπεται από όλες τις μετέπειτα νομοθετικές διατάξεις που αφορούν στη συγκεκριμένη μορφή κεφαλαιουχικής επιχείρησης.

Σε εταιρικό επίπεδο η αποστολή και το όραμα της επιχείρησης αποτελεί την κατεύθυνση διαμόρφωσης της στρατηγικής που είναι μια στρατηγική ανάπτυξης η οποία ουσιαστικά στοχεύει στην προσέλκυση νέων αθλητών για την παροχή των αθλητικών υπηρεσιών. Παράλληλα όμως στην προσπάθεια ανάπτυξης σημαντική είναι η και η στρατηγική διαφοροποίησης, μέσα από την οποία η ακαδημία ποδοσφαίρου επιχειρεί τη διαφοροποίησή της από τις υπόλοιπες ακαδημίες σε διάφορες λειτουργίες.

##### *5. Περιγραφή της υπηρεσίας*

Η βασική υπηρεσία που θα παρέχεται είναι η προπόνηση των αθλητών στο ποδόσφαιρο και η διοργάνωση τουρνουά με άλλες ομάδες, ανάλογων ηλικιών. Ανάλογα με την ηλικία των αθλητών η προπόνηση θα είναι εντελώς διαφορετική ενώ από μια ηλικία και έπειτα οι αθλητές ανάλογα με το επίπεδο που βρίσκονται σε επίπεδο δεξιοτήτων μπορεί να διαμορφώνουν και μικρότερες ελίτ ομάδες. Σε μια προπόνηση ποδοσφαίρου απαιτείται επιμέρους προπόνηση για την/τ:

- ✓ φυσική κατάσταση που βασικός στόχος είναι η βελτίωση της αντοχής, της ταχύτητας, της ευκινησίας και της δύναμης)
- ✓ τεχνική που ουσιαστικά είναι αφορά στην ανταπόκριση των αθλητών στην πίεση χρόνου και χώρου
- ✓ τακτική
- ✓ νοητικές και γνωστικές δεξιότητες
- ✓ προθέρμανση
- ✓ αποθεραπεία
- ✓ προπόνηση του τερματοφύλακα

Όλα τα παραπάνω εντάσσονται ουσιαστικά σε ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα προπόνησης ποδοσφαίρου και αποτελούν υπηρεσίες οι οποίες θα παρέχονται από την ακαδημία. Απαιτείται για την παροχή των υπηρεσιών αυτών η ανάπτυξη συγκεκριμένων εγκαταστάσεων δηλαδή ένα γήπεδο ποδοσφαίρου διαστάσεων 8x8, ένας χώρος με γυμναστικά όργανα και όλο τον απαραίτητο εξοπλισμό, δυο αίθουσες όπου θα γίνεται η διδασκαλία της τεχνικής και των προγραμμάτων ενημέρωσης των αθλητών και μια αίθουσα αποθεραπείας που μπορεί να πραγματοποιούνται και φυσιοθεραπείες.

Θα πρέπει στο σημείο αυτό να επισημανθεί ότι η ακαδημία ποδοσφαίρου που πρόκειται να ιδρυθεί θα ακολουθεί μια διεπιστημονική και ολιστική προσέγγιση της

άθλησης. Κι αυτό διότι θα πρέπει όλα τα παιδιά και οι έφηβοι να γνωρίζουν τους κανόνες της συμμετοχής σε ομαδικά αθλήματα και πέραν των δεξιοτήτων που θα αποκτούν για το ποδόσφαιρο, θα αναπτύσσονται και προσωπικές δεξιότητες όπως η κριτική σκέψη και η λογική ανάλυση. Κάτι τέτοιο θα επιτυγχάνεται μέσα από τις διάφορες δράσεις που θα σχεδιαστούν ανάλογα με την ηλικία των μελών, τα πιθανά ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους αλλά και τις συνθήκες που επικρατούν στην κοινωνία.

Τέλος, απαραίτητη προϋπόθεση για τη συμμετοχή των αθλητών στην ποδοσφαιρική ακαδημία είναι η πραγματοποίηση μιας σειράς εξετάσεων σε περιοδική βάση προκειμένου να διασφαλίζεται η υγεία και η ικανότητά τους να ανταποκριθούν σε έντονη φυσική άσκηση. Στο πλαίσιο αυτό η αθλητική ακαδημία θα παρέχει παρακολούθηση των αθλητών από ειδικούς ιατρούς πέραν των τυπικών εξετάσεων, προκειμένου να λειτουργεί η ακαδημία με ασφάλεια για όλους τους αθλητές.

#### *Οι ανάγκες των πελατών*

Οι ανάγκες των πελατών για την ακαδημία ποδοσφαίρου μπορούν να αναπτυχθούν με βάση τα δυο βασικά προφίλ πελατών που είναι οι γονείς και τα παιδιά. Είναι σαφές πως δεδομένου του διαφορετικού ρόλου γονέων και παιδιών προκύπτουν διαφορετικές ανάγκες και απαιτήσεις από την ακαδημία. Συγκεκριμένα, οι γονείς που εγγράφουν τα παιδιά τους στην ακαδημία επιθυμούν αρχικώς να αποκτήσουν δεξιότητες στο ποδόσφαιρο, να αξιοποιήσουν το ταλέντο τους και να αθλούνται με ασφάλεια. Παράλληλα υπάρχουν μετά βεβαιότητας γονείς που στοχεύουν τα παιδιά τους να ανήκουν μελλοντικά στην κατηγορία ελίτ αθλητών και να ασχοληθούν επαγγελματικά με το άθλημα αν και αυτός δεν είναι ο στόχος όλων των γονέων. Τα παιδιά και οι έφηβοι, έχουν σε κάποιο βαθμό διαφορετικές ανάγκες από αυτές των γονέων και συγκεκριμένα μπορεί να εγγράφονται στην ποδοσφαιρική ακαδημία για να κοινωνικοποιηθούν, επειδή τους αρέσει το άθλημα του ποδοσφαίρου, για να περάσουν διασκεδαστικό χρόνο με συνομήλικους τους ή γιατί έχουν σκοπό να εξελιχθούν στο συγκεκριμένο άθλημα. Συνεπώς οι ανάγκες των πελατών παρά το γεγονός ότι έχουν διαφορετική αφετηρία συγκλίνουν σε ορισμένα σημεία τα οποία θα πρέπει να αξιοποιήσει η ακαδημία μέσα από προπονητικό και εκπαιδευτικό της πρόγραμμα.

### Αδύνατα και δυνατά σημεία υπηρεσίας

Για την ανάλυση των δυνάμεων και των αδυναμιών απαιτείται η ανάλυση SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) προκειμένου να αποτυπωθεί μια συνολική εικόνα σχετικά με το περιβάλλον της ακαδημίας και πως αυτό μπορεί να επηρεάσει την πορεία της. Αρχικά οι δυνάμεις και οι αδυναμίες προέρχονται από το εσωτερικό της περιβάλλον ενώ οι ευκαιρίες και οι απειλές από το εξωτερικό της περιβάλλον. Συνολικά στο διάγραμμα που ακολουθεί παρουσιάζεται η ανάλυση SWOT για την υπό ανάπτυξη ακαδημία ποδοσφαίρου.



Εικόνα 1. Ανάλυση SWOT.

Από την παραπάνω ανάλυση καθίσταται σαφές ότι η νέα ακαδημία καλείται να αντιμετωπίσει διάφορες προκλήσεις. Στις δυνάμεις εντάσσονται οι παράγοντες εκείνοι που σχετίζονται με το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και συγκεκριμένα ο Διαχειριστής και ιδιοκτήτης της ακαδημίας διαθέτει πολύχρονη εμπειρία στην προπονητική στο άθλημα του ποδοσφαίρου κι ως εκ τούτου γνωρίζει πως να οργανώσει και να διοικήσει αποτελεσματικά μια ακαδημία. Παράλληλα λόγω της πολύχρονης εργασιακής εμπειρίας του είναι γνωστός στην τοπική κοινωνία και οι γονείς που έχουν στο παρελθόν επιλέξει τον συγκεκριμένο προπονητή γνωρίζουν την ποιότητα της εργασίας του και πιθανώς να παροτρύνουν κι άλλους γονείς να εγγράψουν τα παιδιά τους στην δική του ακαδημία.

Επίσης οι χρόνιες συνεργασίες με διάφορους επαγγελματίες του κλάδου, του έχουν δώσει τη δυνατότητα να μπορεί να προσελκύσει και επιλέξει αρκετά ικανούς και αποδοτικούς εργαζόμενους. Ωστόσο από την ανάπτυξη της ακαδημίας προκύπτουν και ορισμένες αδυναμίες οι οποίες σχετίζονται με το αυξημένο κόστος της επένδυσης, το αυξημένο κόστος συντήρησης των γηπέδων αλλά και το σταθερό και σχετικά χαμηλό κόστος των διδασκτρων σύμφωνα με την αγορά. Υπάρχουν επίσης στα σταθερά κόστη πολύ αυξημένες απαιτήσεις όπως είναι οι μισθοί, οι εργοδοτικές εισφορές, τα πάγια έξοδα για την ενέργεια αλλά και το κόστος του μάρκετινγκ. Όλα τα παραπάνω σε συνδυασμό με τα σταθερά και πιθανώς περιορισμένα έσοδα της ακαδημίας, αποτελούν μια αδυναμία η οποία δημιουργεί έδαφος για περαιτέρω στρατηγικές. Για παράδειγμα οι χορηγίες από αθλητικούς οργανισμούς, το κράτος και ιδιωτικές φιλανθρωπικές πρωτοβουλίες μπορούν να αποτελέσουν πηγές επιπρόσθετων εσόδων. Για να επιτευχθεί αυτό σαφώς θα πρέπει η ακαδημία να αναπτύσσει ολόπλευρα τις υπηρεσίες της τονίζοντας τα οφέλη που δημιουργεί για την κοινωνία.

Στη συνέχεια, από την αλληλεπίδραση με το εξωτερικό περιβάλλον γεννώνται ευκαιρίες και απειλές για την ακαδημία ποδοσφαίρου. Αρχικά τα τελευταία χρόνια διαπιστώνεται μια συνολική αύξηση του ενδιαφέροντος για αθλητισμό ιδίως μετά από την πανδημία. Τα παιδιά αλλά και οι γονείς σε μεγάλο βαθμό έχουν εντάξει τον αθλητισμό στη ζωή τους ενώ γενικά στην Ελλάδα υπάρχει αυξημένο ενδιαφέρον παιδιών για το ποδόσφαιρο οπότε αυτό μπορεί να οδηγήσει σε προσέλκυση σημαντικού αριθμού πελατών.

Παράλληλα, η αφύπνιση της σημερινής κοινωνίας σε σχέση με τις ψυχοπαιδαγωγικές προσεγγίσεις στον αθλητισμό έχουν οδηγήσει στην αύξηση ενδιαφέροντος για ολιστικές προσεγγίσεις στον αθλητισμό κι ως εκ τούτου η ακαδημία θα αξιοποιήσει την ευκαιρία αυτή αναπτύσσοντας διάφορες εκπαιδευτικές δράσεις οι οποίες σχετίζονται εν γένει με τον αθλητισμό αλλά και με το ποδόσφαιρο συγκεκριμένα. Ωστόσο υπάρχουν και ορισμένες απειλές οι οποίες ενδέχεται να επιδράσουν στη διαδικασία ανάπτυξης της ακαδημίας ποδοσφαίρου όπως το γεγονός ότι μια έξαρση της πανδημίας της COVID-19 μπορεί να οδηγήσει σε λήψη περιοριστικών μέτρων για τα ομαδικά αθλήματα κι ως εκ τούτου η ακαδημία να μη λειτουργήσει για κάποιο χρονικό διάστημα ή να υπάρχει φόβος εκ μέρους των γονέων και συνεπώς να μειωθούν οι εγγραφές. Στο ίδιο αποτέλεσμα μπορεί να οδηγήσει και η

οικονομική ύφεση που έχει προκαλέσει η πανδημία και πολλοί γονείς να μην έχουν την οικονομική δυνατότητα να εγγράψουν τα παιδιά τους στην ακαδημία.

Επιπρόσθετα, επειδή στην Ελλάδα λειτουργούν κι αρκετές δημοτικές ακαδημίες υπάρχει μια αρκετά σημαντική απειλή από τον ανταγωνισμό. Τέλος η μείωση του ενδιαφέροντος των παιδιών για τον αθλητισμό λόγω διαδικτύου είναι μια πιθανή απειλή, η οποία εξαρτάται σημαντικά από την ευρύτερη στάση της κοινωνίας απέναντι στην πρόκληση αυτή. Η ακαδημία πάντως προκειμένου να μπορέσει να αντιμετωπίσει κάποια τέτοια τροπή μπορεί να διοργανώσει ενημερωτικές δράσεις για γονείς, παιδιά και σχολικές μονάδες που να παρουσιάζονται τα οφέλη της άθλησης και του ποδοσφαίρου συγκεκριμένα.

#### *Ζήτηση για την υπηρεσία*

Τα στατιστικά στοιχεία σχετικά με τη ζήτηση για τη συγκεκριμένη υπηρεσία στην Ελλάδα είναι αρκετά περιορισμένα κι ως εκ τούτου οι εκτιμήσεις βασίζονται στις γνώσεις του Διαχειριστή για τα όσα ίσχυαν σε προηγούμενες ποδοσφαιρικές ακαδημίες που εργαζόταν. Υπολογίζεται ότι για κάθε έτος μια ακαδημία ποδοσφαίρου στην Ελλάδα μπορεί να προσελκύσει από 50 έως 150 αθλητές όλων των ηλικιών ενώ η ζήτηση για τη συγκεκριμένη υπηρεσία εξαρτάται σημαντικά, αυτή τη χρονική στιγμή, από την πορεία της πανδημίας. Κι αυτό διότι αρκετοί γονείς επιλέγουν τα ατομικά αθλήματα έναντι των ομαδικών για τον περιορισμό της πιθανότητας νόσησης των παιδιών από την COVID-19. Στο πλαίσιο αυτό η ζήτηση για την υπηρεσία ιδίως τον πρώτο χρόνο της λειτουργίας της ακαδημίας αναμένεται να είναι μέτρια προς χαμηλή αλλά με την ανάπτυξη των στρατηγικών μάρκετινγκ και ενημέρωσης της τοπικής κοινωνίας αυτή η ζήτηση αναμένεται να αυξηθεί τα επόμενα δυο έτη. Παράλληλα θα πρέπει να επισημανθεί ότι στο πλαίσιο των μέτρων κατά της πανδημίας, υπάρχουν συγκεκριμένα όρια ατόμων που μπορούν να συμμετέχουν στις ομάδες της ακαδημίας κι ως εκ τούτου ακόμα κι αν η ζήτηση αυξηθεί πολύ, θα πρέπει η ακαδημία να δώσει σημαντική έμφαση στον τρόπο οργάνωσης του προγράμματος για να τηρούνται τα μέτρα προστασίας αλλά να εξυπηρετείται και η ζήτηση.



### *Λόγοι προτίμησης από τους πελάτες*

Οι λόγοι προτίμησης από τους πελάτες ουσιαστικά επικεντρώνονται στις διαφοροποιημένες υπηρεσίες που αναμένεται να προσφέρει η ακαδημία έναντι του ανταγωνισμού. Αρχικά το προσωπικό που θα εργάζεται στην ακαδημία έχει υψηλή κατάρτιση και γνώσεις σχετικά με το ποδόσφαιρο με αποδεδειγμένη εργασιακή εμπειρία και διακρίσεις. Στο πλαίσιο αυτό οι γονείς αλλά και τα παιδιά θα προτιμήσουν μια ακαδημία που γνωρίζουν την ποιότητα της εργασίας των απασχολούμενων προκειμένου να επιτύχουν οι αθλητές καλύτερα αποτελέσματα. Επίσης ένας ακόμα λόγος προτίμησης είναι η διεπιστημονική και ολιστική προσέγγιση της ακαδημίας στην οποία θα υπάρχουν επαγγελματίες για την παροχή ψυχολογικής υποστήριξης και παρακολούθησης και εκτός από τις προπονήσεις θα υπάρχουν και εκπαιδευτικές δράσεις που αφορούν σε άλλες, προσωπικές δεξιότητες που είναι χρήσιμες όχι μόνο για τον αθλητισμό αλλά και για ολόκληρη τη ζωή των ανθρώπων.

Επιπρόσθετα η ακαδημία θα αναπτύξει διάφορες δραστηριότητες από επισκέψεις σε μεγάλους ποδοσφαιρικούς συλλόγους μέχρι και ταξίδια στο εξωτερικό, ανταλλαγή αθλητών με διεθνείς ποδοσφαιρικές ομάδες για ένα μικρό χρονικό διάστημα (για παράδειγμα δυο εβδομάδες τους καλοκαιρινούς μήνες που δεν λειτουργούν τα σχολεία) με αποτέλεσμα οι γονείς αλλά και τα παιδιά να επιλέγουν την ακαδημία, λόγω της εξωστρέφειας που υιοθετεί. Στο πλαίσιο αυτό αποτελεί πηγή προσέλκυσης το γεγονός ότι θα αναπτύσσονται τόσο διαφοροποιημένες δραστηριότητες σε σχέση με τον ανταγωνισμό παρέχοντας πολύπλευρα οφέλη για τα παιδιά και τους γονείς.

Ένας ακόμα σημαντικός λόγος προτίμησης της ακαδημίας συνδέεται με το γεγονός ότι ολόκληρος ο τρόπος οργάνωσης και σχεδίασης των υπηρεσιών βασίζεται στις αρχές της βιώσιμης ανάπτυξης, της προστασίας του περιβάλλοντος και την ανάπτυξη ωφελειών προς την κοινωνία. Αποτελεί μια σύγχρονη αναγκαιότητα όλες οι επιχειρήσεις να λειτουργούν κάτω από αυτές τις αρχές αν και αρκετοί οργανισμοί ακόμα και σήμερα επικεντρώνονται αποκλειστικά στην επιτέλεση των βασικών τους δραστηριοτήτων. Η ακαδημία μέσα από την ανάπτυξη βιώσιμων πολιτικών, όπως για παράδειγμα η εγκατάσταση ανανεώσιμων πηγών ενέργειας για την τροφοδοσία του φωτισμού των γηπέδων, την ανάπτυξη δράσεων προστασίας του περιβάλλοντος και ενημέρωσης σχετικά με την ευθύνη των ανθρώπων απέναντι στις περιβαλλοντικές προκλήσεις θα καταφέρει να προσελκύσει ένα μεγάλο ποσοστό πολιτών, που δίνουν

έμφαση στις βιώσιμες στρατηγικές ανάπτυξης των επιχειρήσεων. Επίσης δεδομένου του κλίματος που έχει επικρατήσει το τελευταίο χρονικό διάστημα στον αθλητισμό και τα περιστατικά κακοποίησης, η αθλητική ακαδημία θα οργανώσει δράσεις ενημέρωσης των παιδιών σχετικά με το φαινόμενο προκειμένου να μπορούν να προστατεύονται αλλά και να μιλούν για τέτοιου είδους συμβάντα. Συνολικά λοιπόν η ολοκληρωμένη και βιώσιμη στρατηγική ανάπτυξης της ακαδημίας αποτελεί αιτία προσέλκυσης περισσότερων πελατών.

Τέλος θα πρέπει να σημειωθεί ότι αναγνωρίζοντας τις προκλήσεις της σύγχρονης καθημερινότητας η αθλητική ακαδημία θα αναπτύξει ένα πρόγραμμα που θα αφορά γονείς και παιδιά στο οποίο θα μπορούν οι γονείς να αθλούνται και τα παιδιά να προπονούνται στο ποδόσφαιρο, ακολουθώντας το τυπικό πρόγραμμα της ακαδημίας. Οπότε μια τέτοια δράση αποτελεί ένα ακόμα εργαλείο προσέλκυσης πελατών δίνοντας το πλεονέκτημα στους γονείς να αθληθούν παράλληλα με τα παιδιά τους, να συμμετέχουν σε τουρνουά για λόγους ψυχαγωγίας και συνολικά να προάγονται οφέλη για τους ανθρώπους μεμονωμένα αλλά και για ολόκληρη την κοινωνία.

#### *Ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα*

Η ακαδημία αντιμετωπίζει ανταγωνισμό κατά βάση από τις δημόσιες ακαδημίες ποδοσφαίρου που λειτουργούν στην περιοχή και τις κοντινές περιοχές δεδομένου ότι δεν υπάρχουν ιδιωτικές ακαδημίες στη συγκεκριμένη περιοχή. Αρχικά, οι προπονήσεις στο ποδόσφαιρο θα πραγματοποιούνται από αθλητές του ποδοσφαίρου και προπονητές με μεγάλη εργασιακή εμπειρία και κατάρτιση κάτι το οποίο δεν μπορεί να πραγματοποιηθεί από τις δημόσιες ακαδημίες. Ως εκ τούτου είναι ένα αρκετά ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα το γεγονός ότι μπορούν τα παιδιά να εκπαιδεύονται συνολικά από άτομα με μεγάλη κατάρτιση και εργασιακή εμπειρία. Παράλληλα η βιώσιμη στρατηγική της ακαδημίας σε συνδυασμό με τις δράσεις που θα αναπτύξει είναι ένα ακόμα ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των δημόσιων ακαδημιών. Τέλος, το γεγονός ότι επιλέγονται ολιστικοί και διεπιστημονικοί τρόποι άθλησης και εκπαίδευσης των παιδιών και των εφήβων αποτελεί ένα ακόμα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δεδομένου ότι οι δημόσιες ακαδημίες αναπτύσσουν κατά βάση μόνο τις αθλητικές δεξιότητες, παρά το γεγονός ότι η προσέγγιση θα πρέπει να είναι πιο συνολική και ολοκληρωμένη.

### *Ο ρόλος της τεχνολογίας*

Ο ρόλος της τεχνολογίας στην ανάπτυξη της επιχειρηματικής ιδέας δεν είναι ιδιαίτερα καθοριστικός υπό την έννοια ότι για την πραγμάτωση των βασικών δραστηριοτήτων απαιτείται αμιγώς η φυσική παρουσία. Η τεχνολογία όμως διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη της στρατηγικής μάρκετινγκ και πωλήσεων λόγω της εκτεταμένης αξιοποίησης του διαδικτύου και των μέσων κοινωνικής δικτύωσης. Επίσης για την παρακολούθηση της απόδοσης των αθλητών και του προφίλ των παιδιών και εφήβων απαιτείται η εγκατάσταση κάποιου ειδικού προγράμματος όπως είναι για παράδειγμα το FusionSport και το Metrifit στο οποίο μπορούν τόσο οι προπονητές όσο και οι αθλητές να παρακολουθούν την απόδοσή τους. Ουσιαστικά είναι συστήματα παρακολούθησης των αθλητών που συλλέγουν τόσο υποκειμενικές όσο και αντικειμενικές πληροφορίες από τους προπονητές και τους αθλητές και οδηγούν σε τροποποίηση ή βελτίωση των δεξιοτήτων και της συμπεριφοράς γεγονός που βοηθά στον εντοπισμό των αδυναμιών και τη επικέντρωση στη βελτίωσή τους. Τέτοιου είδους προγράμματα όχι μόνο βελτιώνουν τις επιδόσεις αλλά οδηγούν σε μια ολοκληρωμένη παρακολούθηση των αθλητών σε διάφορα επίπεδα.

### *6. Στρατηγική Μάρκετινγκ και Πωλήσεων*

Η ακολουθούμενη στρατηγική Μάρκετινγκ και Πωλήσεων ουσιαστικά επικεντρώνονται στην εκτίμηση των βασικών χαρακτηριστικών που διέπουν τον κλάδο των ποδοσφαιρικών ακαδημιών. Ως προς το μέγεθος και το δυναμικό δεν υπάρχουν επαρκή στατιστικά δεδομένα για ολόκληρη την Ελλάδα ωστόσο στην περιοχή που θα λειτουργεί η υπό ανάπτυξη ποδοσφαιρική ακαδημία υπάρχουν μόνο δημοτικές ποδοσφαιρικές ακαδημίες. Βασικό πλεονέκτημα του κλάδου είναι ότι ασχολείται με ένα άθλημα το οποίο γενικά προτιμούν στην Ελλάδα, ιδίως τα αγόρια ενώ παράλληλα η διεθνής προβολή του ενισχύει ακόμα περισσότερο την πρόθεση συμμετοχής. Ωστόσο ένα βασικό μειονέκτημα είναι ότι συνολικά επιλέγονται οι ακαδημίες που ανήκουν στις μεγάλες ομάδες του ελληνικού ποδοσφαίρου επειδή θεωρούνται καλύτερες ενώ επίσης προσελκύουν και περισσότερους πόρους από ιδιώτες επενδυτές. Έτσι δημιουργείται μια σχετική ανισότητα η οποία προέρχεται από τη φύση του κλάδου. Λαμβάνοντας υπόψιν όλα τα παραπάνω σχεδιάστηκε η τιμολογιακή πολιτική της ακαδημίας η οποία παρουσιάζεται στον ακόλουθο πίνακα.

<b>Είδος</b>	<b>Ποσό (σε ευρώ)</b>	<b>Συχνότητα</b>
<b>Κόστος εγγραφής</b>	50	Μια φορά
<b>Δίδακτρα-μηνιαία εγγραφή</b>	60	Κάθε μήνα
<b>Δίδακτρα-εξάμηνη εγγραφή</b>	320	Κάθε έξι μήνες
<b>Δίδακτρα-ετήσια εγγραφή</b>	620	Μια φορά το έτος
<b>Πρόγραμμα για γονείς</b>	30	Κάθε μήνα

Πίνακας 1. Τιμολόγηση υπηρεσιών

Ουσιαστικά ο παραπάνω πίνακας αποτελεί μια αρχική ενδεικτική προσέγγιση που βασίζεται στις τιμές από τον υπάρχον ανταγωνισμό των ιδιωτικών ακαδημιών ποδοσφαίρου.

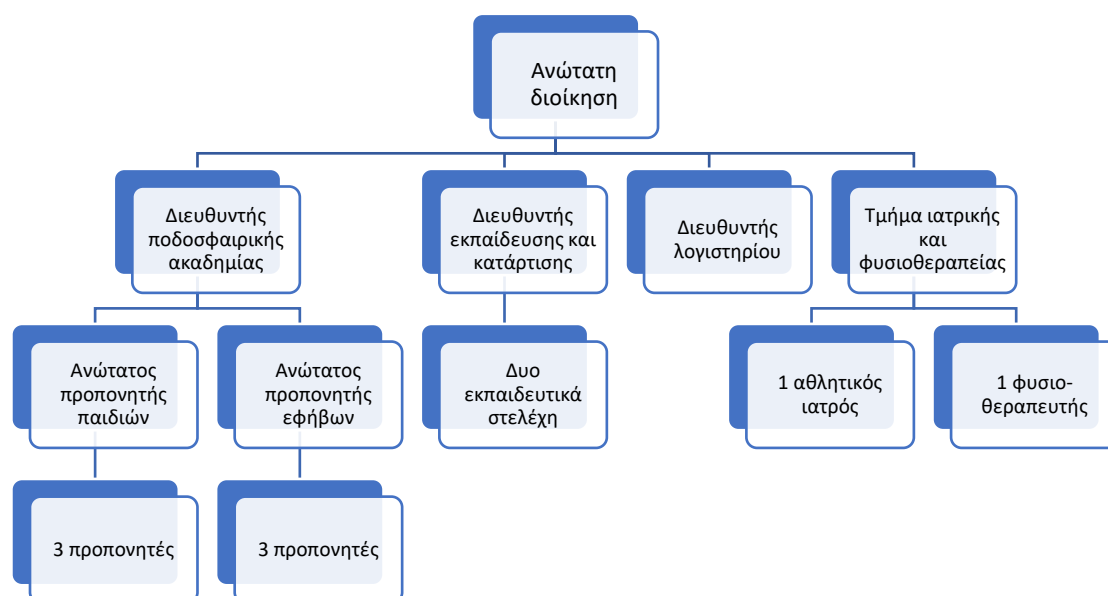
Στη συνέχεια, το Μείγμα Προώθησης που περιλαμβάνει την προώθηση των πωλήσεων, τη διαφήμιση, τη δημοσιότητα και τις δημόσιες σχέσεις θα αναληφθεί από εξωτερικό συνεργάτη ο οποίος ειδικεύεται στο συγκεκριμένο κλάδο. Η διαφήμιση θα συντελεστεί τόσο μέσω του διαδικτύου όσο και μέσα από την τοπική κοινωνία. Δηλαδή θα αναπτυχθεί μια πλήρης ιστοσελίδα που θα περιλαμβάνει τις υπηρεσίες, τα οφέλη και την κουλτούρα της επιχείρησης μέσα από την οποία οι ενδιαφερόμενοι θα μπορούν να ενημερώνονται συνολικά για την ακαδημία. Παράλληλα θα δημιουργηθούν σελίδες σε όλα τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης προκειμένου να μπορούν παιδιά και γονείς να έχουν πρόσβαση στις πληροφορίες που αφορούν στην ακαδημία. Τα παραπάνω θα προωθηθούν μέσα από τα εργαλεία της ηλεκτρονικής διαφήμισης και την ανάπτυξη λέξεων-κλειδιά για την εύρεση της ακαδημίας στο διαδίκτυο.

Επίσης η ακαδημία θα εκτυπώσει αφίσες τις οποίες θα μπορεί να βάζει σε κατάλληλα σημεία έξω από σχολεία, γήπεδα και άλλες δημόσιες εγκαταστάσεις για να ενημερώνονται οι γονείς και να ανατρέχουν στην ιστοσελίδα της επιχείρησης. Στη συνέχεια, η δημοσιότητα της ακαδημίας μπορεί να ενισχυθεί και μέσα από την ανάρτηση βίντεο στο Youtube που θα περιλαμβάνουν την εταιρική παρουσίαση, τις προπονήσεις κι άλλες δραστηριότητες. Επιπρόσθετα οι δημόσιες σχέσεις θα ενισχυθούν μέσα από τη συνεργασία με τους τοπικούς φορείς και μέσα από τη διοργάνωση δωρεάν τουρνουά ποδοσφαίρου σε συνεργασία με το Δήμο. Έτσι θα μπορούν να ενημερωθούν πολλοί ενδιαφερόμενοι για την ακαδημία. Τέλος η συνεργασία με Μη Κερδοσκοπικούς Οργανισμούς (ΜΚΟ) που ενημερώνουν τους μαθητές για τον αθλητισμό και την προστασία του περιβάλλοντος αποτελούν

επιπρόσθετες δράσεις δημόσιων σχέσεων στις οποίες ένας εκπρόσωπος της ακαδημίας θα ενημερώνει τους γονείς και τους μαθητές για την ακαδημία και το ποδόσφαιρο γενικά. Σαφώς η ακαδημία θα προσφέρει κάποιες δωρεάν προπονήσεις και ομιλίες από ειδικούς στον χώρο του ποδοσφαίρου, ως αντάλλαγμα προς τους ΜΚΟ.

### 7. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στην οργανωτική διάρθρωση και στο οργανόγραμμα που παρουσιάζεται παρακάτω.



Εικόνα 2. Οργανόγραμμα αθλητικής ακαδημίας.

Το παραπάνω διάγραμμα περιλαμβάνει όλη την οργανωτική δομή της ακαδημίας από την οποία προκύπτουν και οι ιεραρχικές σχέσεις, οι οποίες επηρεάζουν τον τρόπο διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού. Αρχικά η ανώτατη διοίκηση ασκείται από το Διαχειριστή και ιδιοκτήτη της ακαδημίας ο οποίος ενημερώνεται από τα στελέχη που βρίσκονται στην από κάτω ιεραρχική βαθμίδα, δηλαδή τον διευθυντή της ποδοσφαιρικής ακαδημίας, της εκπαίδευσης και κατάρτισης, τον διευθυντή λογιστηρίου, τον αθλητικό ιατρό και τον φυσιοθεραπευτή. Ο βασικός του ρόλος είναι να συντονίζει τις ενέργειες των υφισταμένων του, να ενημερώνεται διαρκώς για τα ζητήματα που αφορούν στη λειτουργία της ακαδημίας και να λαμβάνει αποφάσεις. Παράλληλα θα πρέπει να παρακινεί, να επιβραβεύει και

να εκπαιδεύει το προσωπικό του προκειμένου να διασφαλίζεται η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και η ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού. Στον ακόλουθο πίνακα παρουσιάζονται συνολικά τα προσόντα που απαιτούνται για την κάθε εργασιακή θέση με βάση το παραπάνω οργανόγραμμα.

	<b>Ακαδημαϊκά προσόντα</b>	<b>Έτη προϋπηρεσίας</b>	<b>Άλλα προσόντα/δεξιότητες</b>
Διευθυντής ποδοσφαιρικής ακαδημίας	Απόφοιτος ΤΕΦΑΑ Κάτοχος Μεταπτυχιακού στην προπονητική Άριστη γνώση αγγλικής γλώσσας	Τουλάχιστον πέντε έτη σε ανάλογη θέση	Ικανότητα στη διαχείριση κρίσεων Επικοινωνιακός/κή Οργανωτικές δεξιότητες Ηγετικές ικανότητες
Διευθυντής εκπαίδευσης και κατάρτισης	Απόφοιτος ΤΕΦΑΑ Κάτοχος μεταπτυχιακού στην Φυσική Αγωγή και Αθλητισμό Άριστη γνώση αγγλικής γλώσσας	Τουλάχιστον τρία έτη σε ανάλογη θέση ή σε σχολική μονάδα	Ικανότητα στη διαχείριση κρίσεων Επικοινωνιακός/κή Οργανωτικές δεξιότητες Ηγετικές ικανότητες
Διευθυντής λογιστηρίου	Κάτοχος πτυχίου Λογιστικής Άριστη γνώση αγγλικής γλώσσας	Τουλάχιστον τρία έτη	Επικοινωνιακός/κή Οργανωτικές δεξιότητες
Αθλητικός ιατρός	Πτυχίο Ιατρικής Μεταπτυχιακό στην Αθλητική Ιατρική Άριστη γνώση αγγλικής γλώσσας	Δεν απαιτείται	Ικανότητα στη διαχείριση κρίσεων Επικοινωνιακός/κή Οργανωτικές δεξιότητες Καλή επικοινωνία με παιδιά
Φυσιοθεραπευτής	Κάτοχος Πτυχίου Φυσιοθεραπείας Άριστη γνώση αγγλικής γλώσσας	Τουλάχιστον τρία έτη	Επικοινωνιακός/κή Οργανωτικές δεξιότητες Καλή επικοινωνία με παιδιά
Προπονητές	Απόφοιτος ΤΕΦΑΑ Άριστη γνώση αγγλικής γλώσσας	Τουλάχιστον τρία έτη	Επικοινωνιακός/κή Οργανωτικές δεξιότητες Καλή επικοινωνία με παιδιά Διαχείριση κρίσεων Αθλητικές διακρίσεις Τεχνικές γνώσεις
Εκπαιδευτικά στελέχη	Πτυχίο ΤΕΦΑΑ ή Παιδαγωγικών Μεταπτυχιακό συναφές με τον αθλητισμό Άριστη γνώση αγγλικής γλώσσας	Τουλάχιστον τρία έτη	Επικοινωνιακός/κή Οργανωτικές δεξιότητες Καλή επικοινωνία με παιδιά Μεταδοτικότητα Ευρηματικότητα

Πίνακας 2. Τα προσόντα των εργαζομένων στην αθλητική ακαδημία.

Μέσα από τον παραπάνω πίνακα ορίστηκαν τα ελάχιστα προσόντα των εργαζομένων ενώ θα πρέπει να σημειωθεί ότι θα υπάρξει διαρκής εκπαίδευση του

προσωπικού σε ζητήματα που αφορούν το επάγγελμά τους. Η ανώτερη διοίκηση του κάθε τμήματος αλλά και η ανώτατη διοίκηση της ακαδημίας θα αποφασίζει για το σχετικά προγράμματα ενώ θα πρέπει να τονιστεί ότι στο αρχικό στάδιο σύστασης που βρίσκεται η ακαδημία δεν υπάρχει οικονομικό περιθώριο για την απασχόληση επιπλέον εργαζομένων σε τμήμα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού.

Ως εκ τούτου ο συνολικός συντονισμός συντελείται από την ανώτατη διοίκησης. Επίσης η αξιολόγηση του προσωπικού θα είναι της μορφής 360 μοιρών, δηλαδή μια αξιολόγηση η οποία θα διενεργείται τόσο από τον προϊστάμενο προς το υφιστάμενο όσο και το αντίστροφο ενώ παράλληλα αξιολόγηση θα γίνεται προς τους προπονητές, τον ιατρό, τον φυσιοθεραπευτή και το εκπαιδευτικό προσωπικό και από τους μαθητές ή τους γονείς. Με τον τρόπο αυτό διασφαλίζεται η μεγαλύτερη αντικειμενικότητα της αξιολογικής διαδικασίας και η λήψη έγκαιρων μέτρων για την βελτίωση της απόδοσης του εργατικού δυναμικού. Η πολιτική αμοιβών ουσιαστικά θα ξεκινήσει με βάση τους μισθούς που δικαιούται κάθε εργαζόμενος με βάση τη νομοθεσία ενώ οι πρόσθετες παροχές θα δίνονται με μορφή μόνους απόδοσης μια φορά το χρόνο όταν επιτυγχάνονται καλές αξιολογήσεις.

#### 8. Διαχείριση Λειτουργιών

Ο τρόπος λειτουργίας της επιχείρησης ουσιαστικά μπορεί να περιγραφεί μέσα από τον παρακάτω πίνακα.

<b>Κατηγορία</b>	<b>Περιγραφή</b>
Εγκαταστάσεις	Γήπεδο ποδοσφαίρου, γυμναστήριο, αίθουσα φυσιοθεραπείας, ιατρική αίθουσα, δυο εκπαιδευτικές αίθουσες
Τοποθεσία	Σε αστικό κέντρο που μπορούν να προσελκυστούν περισσότεροι πελάτες αλλά υπάρχει αυξημένος ανταγωνισμός από δημόσιες και ιδιωτικές ακαδημίες.
Εξοπλισμός	Γυμναστικά όργανα, εξοπλισμός ποδοσφαίρου, ηλεκτρονικοί υπολογιστές για το προσωπικό, έπιπλα γραφείου και αιθουσών, εξοπλισμός αίθουσας φυσιοθεραπείας και ιατρού.
Μέθοδος παροχής υπηρεσιών	Προπονήσεις ποδοσφαίρου με βάση την ολιστική προσέγγιση του αθλητισμού. Η χρονική διάρκεια ποικίλλει ανάλογα με τις ανάγκες του κάθε αθλητή, δηλαδή μπορεί κάποιος να κάνει προπονήσεις από ένα μήνα έως και χρόνια.
Προμηθευτές	Επιχειρήσεις εμπορίας αθλητικού εξοπλισμού, εταιρίες που κατασκευάζουν στολές ποδοσφαίρου
Βασικές πολιτικές	Ποιοτική εξυπηρέτηση πελατών με βάση τις ανάγκες των παιδιών και παροχή δυνατότητας αξιολόγησης των προπονητών και των εκπαιδευτών.

Πίνακας 3. Διαχείριση λειτουργιών της αθλητικής ακαδημίας.

Η διαχείριση λειτουργιών περιλαμβάνει τον σχεδιασμό, τον προγραμματισμό, τον έλεγχο και την οργάνωση της παραγωγικής διαδικασίας. Η βασική «παραγωγική» διαδικασία είναι οι προπονήσεις και τα μαθήματα προς τα παιδιά και τους εφήβους που θα παρακολουθούν το πρόγραμμα της ακαδημίας. Ολόκληρη η παραγωγική διαδικασία, που είναι βασική λειτουργία, περιλαμβάνει τον έλεγχο της παραγωγής και τον ποιοτικό έλεγχο, δηλαδή το κατά πόσο οι έφηβοι και τα παιδιά ανταποκρίνονται στο εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Οι υποστηρικτικές λειτουργίες επιτρέπουν τον έλεγχο των σχέσεων της ακαδημίας με το περιβάλλον και τα ενδιαφερόμενα μέρη, έτσι οι προμηθευτές, οι δημόσιες σχέσεις και η διαχείριση της απόκτησης εισροών λειτουργούν υποστηρικτικά στην επιχείρηση.

### 9. Οικονομική Διαχείριση

Στο σκέλος της οικονομικής διαχείρισης περιλαμβάνονται οι λογιστικές καταστάσεις της επιχείρησης από τις οποίες μπορούν να εξαχθούν συμπεράσματα για την οικονομική της πορεία. Ωστόσο κάτι τέτοιο δε δύναται να πραγματοποιηθεί στην παρούσα περίπτωση καθώς αναλύεται μια επιχείρηση υπό σύσταση. Έτσι στον ακόλουθο πίνακα παρουσιάζονται τα Αποτελέσματα χρήσης που προβλέπονται για την επόμενη τριετία.

<b>Έξοδα</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
Κόστος κατασκευής γηπέδου	22.000,00 €	- €	- €
Κόστος συντήρησης	- €	2.500,00 €	2.500,00 €
Κόστος ηλεκτρισμού	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €
Έξοδα τηλεπικοινωνιών	540,00 €	540,00 €	540,00 €
Εργοδοτικές ασφάλειες	42.000,00 €	42.000,00 €	42.000,00 €
Κόστος εξοπλισμού	5.500,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €
Κόστος εργαζομένων	104.200,00 €	107.200,00 €	106.200,00 €
Κόστος μάρκετινγκ	4.200,00 €	4.200,00 €	4.200,00 €
<b>Σύνολο εξόδων</b>	<b>184.440,00 €</b>	<b>163.440,00 €</b>	<b>162.440,00 €</b>
			<b>Έσοδα</b>
Έσοδα από εγγραφές	108.000,00 €	120.000,00 €	130.000,00 €
Έσοδα από δίδακτρα	60.000,00 €	90.000,00 €	108.000,00 €
Έσοδα από γονείς	18.000,00 €	18.000,00 €	21.600,00 €
Έσοδα από χορηγίες	- €	12.000,00 €	15.000,00 €
<b>Σύνολο εσόδων</b>	<b>186.000,00 €</b>	<b>240.000,00 €</b>	<b>274.600,00 €</b>
<b>Έσοδα - έξοδα</b>	<b>1.560,00 €</b>	<b>76.560,00 €</b>	<b>112.160,00 €</b>

Πίνακας 4. Κατάσταση εσόδων εξόδων αθλητικής ακαδημίας.



Στον παραπάνω πίνακα διαπιστώνεται ότι η πορεία του επιχειρηματικού σχεδίου είναι αυξητική με βάση το σενάριο εγγραφών και διδασκτρών, το οποίο είναι ουδέτερο. Συνεπώς από οικονομικής σκοπιάς μπορεί να πραγματοποιηθεί με την προϋπόθεση ότι επιπρόσθετα του μετοχικού κεφαλαίου ενδεχομένως στο αρχικό στάδιο να χρειαστεί και κάποιος δανεισμός γιατί ένα μεγάλο μέρος των εξόδων θα πρέπει να δοθεί πριν ακόμα ξεκινήσουν οι εγγραφές.

Τα έσοδα υπολογίστηκαν με βάση τις υποθέσεις που έγιναν για τον αριθμό εγγραφών εφήβων και παιδιών, τον αριθμό παιδιών και εφήβων που θα παραμείνουν στην ακαδημία όλη τη σεζόν και τον αριθμό των γονέων που θα εγγραφούν στα ειδικά προγράμματα για γονείς και παιδιά. Στο παράρτημα 10.2. παρουσιάζονται αναλυτικά τα σενάρια αυτά ενώ το ποσό και η συχνότητα στον πίνακα 1. Τιμολόγηση υπηρεσιών. Ουσιαστικά ο πίνακας των εσόδων υπολογίστηκε από τον πολλαπλασιασμό των τιμών στον Πίνακα 1 (50 ευρώ, 60 ευρώ, 30 ευρώ) με τα σενάρια εγγραφών και μόνιμων φοιτήσεων.

## 10. Παραρτήματα

### Βιογραφικό του Διαχειριστή

Στη συνέχεια ακολουθεί το βιογραφικό του διαχειριστή, ο οποίος θα ασκεί και τη διοίκηση στην ακαδημία ποδοσφαίρου.

<b>ΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ</b>	<i>Τόπος γέννησης:</i> Αγρίνιο Αιτωλοακαρνανίας <i>Τόπος κατοικίας:</i> Αργυρούπολη, Αττική
<b>ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΗ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ</b>	<b>Πτυχίο του Τμήματος Επιστήμης Φυσικής Αγωγής &amp; Αθλητισμού Πανεπιστημίου Θεσσαλίας.</b> Με ειδικότητες : Προπονητής Ποδοσφαίρου (Άριστα) Προπονητής Αντισφαίρισης (Άριστα) Προπονητής Κλασσικού Αθλητισμού (Λίαν Καλώς) και κατεύθυνση Αγωνιστικό Αθλητισμό -Προπονητική. <b>Δίπλωμα Προπονητή Ποδοσφαίρου</b> Ελληνικής Ποδοσφαιρικής Ομοσπονδίας-UEFA <b>Δίπλωμα Διαιτησίας Ποδοσφαίρου-</b> Σχολή Διαιτητών Νομού Τρικάλων
<b>ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ</b>	<b>2009-Σήμερα:</b> Τεχνικός Διευθυντής στη Σχολή Ποδοσφαίρου Παναθηναϊκού στον Άλιμο και προπονητής U15 <b>2019-2021 :</b> Προπονητής U18 Δάφνη π. Φαλήρου <b>2018-2020 :</b> Προπονητής U16 και U15 ΠΑΕ Απόλλων Σμύρνης. <b>2018-2020 :</b> Καθηγητής Φυσικής Αγωγής –Προπονητής Στίβου στον Αθλητικό Οργανισμό του Δήμου Καλλιθέας (Πρόγραμμα Γενικής Γραμματείας Αθλητισμού) <b>2017-2018 :</b> Καθηγητής Προπονητικής Ποδοσφαίρου στο Μητροπολιτικό Κολλέγιο Πειραιά (AMC). <b>2017-2018 :</b> Προπονητής στον Α.Ο.Ν.Φ Πειραικό (Β' ΕΠΣΠ – Αντρική Ομάδα) <b>2013-2018 :</b> Προπονητής Σχολικής Ποδοσφαιρικής Ομάδας στο 2ο Δημοτικό Σχολείο Ελληνικού (Σε συνεργασία με τον Σύλλογο Γονέων και Κηδεμόνων) <b>2013-2014:</b> Προπονητής Αντισφαίρισης στον Αθλητικό Οργανισμό Δήμου Νέας Σμύρνης. <b>2008-2009:</b> Προπονητής Ποδοσφαίρου στις Ακαδημίες Ποδοσφαίρου του Δήμου

	Καλλιθέας (Πρόγραμμα Γενικής Γραμματείας Αθλητισμού) <b>2007-2009:</b> Προπονητής Ποδοσφαίρου στον Ατρόμητο Χαλανδρίου (U17 και Ανδρική Ομάδα.) <b>2006-2007:</b> Καθηγητής Φυσικής Αγωγής - Προπονητής Αντισφαίρισης στο 1ο Δημοτικό Σχολείο Καισαριανής (Πρόγραμμα Γενικής Γραμματείας Αθλητισμού) <b>2006-2007:</b> Προπονητής Ποδοσφαίρου στη ΠΑΕ Εθνικός Αστέρας (Τμήμα U13) <b>2003-2004:</b> Προπονητής Α.Ο. Μεγαλοχωρίου Τρικάλων (U17 - Ανδρική Ομάδα)
<b>ΑΘΛΗΤΙΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ</b>	Ποδοσφαιριστής (ΓΦΣ Παναιτωλικός, Α.Ο. Αγρινίου , Αχιλλέας Τρικάλων) Αθλητής στις ομάδες στίβου Ιωνικού 80, Γυμναστικού Συλλόγου Τρικάλων. Ποδοσφαιριστής μικτής ομάδας της Ένωσης Ποδοσφαιρικών Σωματείων Αιτωλοακαρνανίας.
<b>ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΓΟ</b>	Παρουσίαση Επιστημονικής Ανακοίνωσης στο 9ο Πανελλήνιο Συνέδριο Φυσικής Αγωγής και Αθλητισμού με Θέμα Προτεινόμενα Προγράμματα Υγιεινής Διατροφής στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση. (Θεσσαλονίκη 07-09/04/2006) Επιστημονική Έρευνα (Πρόγραμμα Β ΕΠΕΑΚ) με αντικείμενο την Εφαρμογή Προπονητικών Προγραμμάτων Ακαδημιών Ποδοσφαίρου υπό την αιγίδα της Επιτροπής Επιστημονικών Ερευνών του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας (Τρίκαλα 2003)
<b>ΣΥΝΕΔΡΙΑ ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ</b>	Ημερίδα με θέμα "Η τεχνολογία στον αθλητισμό" -ΤΟΔΑ Πανεπιστημίου Πελοποννήσου (Ιανουάριος 2021) Global Football Symposium –Μουσείο Ακρόπολης (Αθήνα 2019) 2 <sup>ο</sup> Παγκόσμιο Επιστημονικό Συνέδριο Ποδοσφαίρου (ΤΕΦΑΑ Τρικάλων 2007) Σεμινάριο Personal Training&Group Fitnessστο 9 <sup>ο</sup> ΠανελλήνιοΣυνέδριο Φυσικής Αγωγής και Αθλητισμού (Θεσσαλονίκη 2006) 1 <sup>ο</sup> Διεθνές Επιστημονικό Συνέδριο Ποδοσφαίρου (ΤΕΦΑΑ Τρικάλων 2005) 8 <sup>ο</sup> Πανελλήνιο Συνέδριο Αθλητικής Ψυχολογίας Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας (ΤΕΦΑΑ Τρικάλων 2004) 3 <sup>ο</sup> Συνέδριο Διατροφής και Άσκησης της Ελληνικής Εταιρείας Αθλητικής Επιστήμης (ΤΕΦΑΑ Α.Π.Θ 2003) 1 <sup>ο</sup> Διεθνές Συνέδριο Κλασσικού Αθλητισμού (ΤΕΦΑΑ Τρικάλων 2002) 1 <sup>η</sup> Διάλεξη Ποδοσφαίρου με Θέμα «Οργάνωση Ακαδημιών Ποδοσφαίρου» (ΤΕΦΑΑ Τρικάλων 2002) 2 <sup>ο</sup> Πανελλήνιο Συνεδρίου Οργάνωσης & Διοίκησης Αθλητισμού Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας (ΤΕΦΑΑ Τρικάλων 2001) 1 <sup>η</sup> Ημερίδα BeachVolley ( ΤΕΦΑΑ Τρικάλων 2001)
<b>ΞΕΝΕΣ ΓΛΩΣΣΕΣ</b>	<b>Αγγλικά:</b> First Certificate in English(F.C.E), Cambridge University
<b>ΆΛΛΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ</b>	Μέλος του Πανελληνίου συνδέσμου Ελλήνων Προπονητών Ποδοσφαίρου

### *Υποθέσεις για αριθμό εγγραφών και πελατών*

Ακολουθούν οι υποθέσεις σχετικά με τις εγγραφές παιδιών και εφήβων που αναμένεται να εγγραφούν αλλά και εκείνων που θα συνεχίζουν να παρακολουθούν το πρόγραμμα της ακαδημίας για δέκα (10) μήνες.

	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
Παιδιά-έφηβοι που θα εγγραφούν στην ακαδημία	220	300	320
Παιδιά-έφηβοι που θα φοιτούν στην ακαδημία	100	150	150
Γονείς που θα συμμετέχουν στα συλλογικά προγράμματα	30	50	60

## V. ΣΥΖΗΤΗΣΗ-ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Ο αθλητισμός αποτελεί μια από τις σημαντικότερες διαστάσεις της ανθρώπινης ζωής και αποτελεί μια απολύτως απαραίτητη δραστηριότητα ιδίως για την παιδική ηλικία, δεδομένου ότι έχει πολυάριθμα οφέλη για το παιδί αλλά και τον μετέπειτα ενήλικο. Οι αθλητικές ακαδημίες σε ολόκληρο τον κόσμο εκπαιδεύουν αθλητές προκειμένου να ασχοληθούν επαγγελματικά με κάποιο άθλημα ωστόσο όμως η επικέντρωση μόνο σε αυτό το στόχο δημιουργεί πολυάριθμα προβλήματα που σχετίζονται με την απουσία ολιστικής προσέγγισης της άθλησης αλλά και των ίδιων των παιδιών. Μεγάλη ευθύνη για την παραπάνω αδυναμία έχει ο τρόπος οργάνωσης των αθλητικών ακαδημιών που είναι γενικά αρκετά προσανατολισμένος στο άθλημα, χωρίς να επικεντρώνονται και σε άλλες εξίσου σημαντικές διαστάσεις.

Στην παρούσα μελέτη μέσα από το επιχειρηματικό σχέδιο που αναπτύχθηκε, έγινε προσπάθεια δημιουργίας μιας νέας ακαδημίας η οποία θα λαμβάνει υπόψιν της όλες τις σημαντικές διαστάσεις που εμπλέκονται με τον αθλητισμό σε παιδιά και εφήβους. Με αφετηρία τη μελέτη των Tayloreταl. (2016) που επεσήμαναν ότι ο τελικός στόχος στις ποδοσφαιρικές ακαδημίες μπορεί να είναι η επαγγελματική ενασχόληση με το ποδόσφαιρο, οι οποίες μάλιστα πιθανότατα δε θα πραγματοποιηθεί για κάθε αθλητή (Taylor, et al., 2016), υπάρχει μια πληθώρα επιμέρους στόχων οι οποίοι διασφαλίζουν την ομαλή ψυχολογική ανάπτυξη των παιδιών, την κοινωνικοποίησή τους αλλά και στη μεταλαμπάδευση της αξίας του «ευ ζείν». Έτσι η ακαδημία ποδοσφαίρου που σχεδιάστηκε στην παρούσα μελέτη αξιοποιεί μια πληθώρα στόχων που θα πρέπει να επιτυγχάνονται στο πλαίσιο του παιδικού αθλητισμού.

Από την ανάπτυξη του επιχειρηματικού σχεδίου προέκυψε ότι ο πρώτος χρόνος φέρνει από οικονομικής σκοπιάς ένα ουδέτερο αποτέλεσμα με πολύ μικρό κέρδος. Το συγκεκριμένο αποτέλεσμα είναι αρκετά αναμενόμενο δεδομένου ότι ένα μεγάλο μέρος των επιχειρηματικών σχεδίων τον πρώτο χρόνο μπορεί να βρίσκονται στο νεκρό σημείο ή ακόμα και εμφανίζουν ζημιές, σύμφωνα με ευρήματα άλλων μελετών (Darby,2012; Finch,2013). Βέβαια το συγκεκριμένο εύρημα δικαιολογείται και μέσα από την λογική παράθεση των δεδομένων δηλαδή τον πρώτο χρόνο υπάρχει ένα μεγάλο κόστος το οποίο συνδέεται με τη δημιουργία του γηπέδου, κάποιες μεγάλες επενδύσεις στο μάρκετινγκ για τη δημιουργία ιστοσελίδας και μέσω κοινωνικής δικτύωσης. Επίσης, και το εργασιακό κόστος είναι αρκετά αυξημένο

δεδομένου ότι με βάση το οργανόγραμμα η επιχείρηση απασχολεί δέκα εργαζομένους με αποτέλεσμα να δημιουργούνται ορισμένα σταθερά έξοδα μεγάλου μεγέθους. Μπορεί όμως η αρχική προσπάθεια της ανάπτυξης της ακαδημίας, σε περίπτωση που υπάρχει θέμα οικονομικής απόδοσης, να ξεκινήσει με μικρότερο αριθμό προσωπικού δηλαδή λιγότερους προπονητές, εξωτερικό λογιστή και εξωτερικό φυσιοθεραπευτή.

Στο πλαίσιο της συζήτησης των αποτελεσμάτων θα πρέπει να σημειωθεί ότι ο βασικός σκοπός της ακαδημίας ποδοσφαίρου, παρά το γεγονός ότι πρόκειται για ιδιωτικού συμφέροντος ακαδημία, είναι να αναπτύξει μαζί με τις τεχνικές δεξιότητες των παικτών και πολλές ακόμα δεξιότητες. Σε αντίθεση με αυτά που συμπεράναν οι Trikalis, Papanikolaou & Trikali (2014) για τις ιδιωτικές ακαδημίες ποδοσφαίρου στην Ελλάδα που έδιναν έμφαση στη γρήγορη βελτίωση των τεχνικών δεξιοτήτων των παιδιών χρησιμοποιώντας εγκαταστάσεις υψηλών προδιαγραφών αλλά και ποιοτικές υπηρεσίες (Trikalis, Papanikolaou, & Trikali, 2014), το παρόν επιχειρηματικό σχέδιο θα αξιοποιήσει τόσο τις καλές εγκαταστάσεις και τις ποιοτικές υπηρεσίες αλλά με σκοπό την ολόπλευρη ανάπτυξη των αθλητών.

Επίσης θα πρέπει να σημειωθεί ότι το μεγαλύτερο ποσοστό ανταγωνισμού προέρχεται από δημόσιες ακαδημίες, οι οποίες λειτουργούν με δαπάνες του κράτους και των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης με στόχο την αύξηση του αριθμού των παιδιών που συμμετέχουν σε αυτές (Trikalis, Papanikolaou, & Trikali, 2014). Αυτή η απειλή σε συνδυασμό με την πορεία της πανδημίας αποτελούν τις δυο σοβαρότερες καταστάσεις που θα κληθεί να αντιμετωπίσει η ακαδημία στο πλαίσιο της λειτουργίας της.

Για την ανάπτυξη ολοκληρωμένων αθλητικών ακαδημιών ποδοσφαίρου στην Ελλάδα απαιτείται περισσότερη απομάκρυνση από τη διαίσθηση και περισσότερη καθοδήγηση από τις νέες επιστημονικές μεθόδους και συστήματα που παρέχουν ολοκληρωμένη πληροφόρηση στους επιχειρηματίες. Είναι σημαντικό οι ακαδημίες ποδοσφαίρου να γνωρίζουν τις ανάγκες των παιδιών, πώς να τις ικανοποιήσουν και παράλληλα να παρέχουν υψηλής ποιότητας αθλητικές και ψυχαγωγικές υπηρεσίες προκειμένου να διασφαλίζεται η συνεχής προσέλκυση νέων παιδιών στον αθλητικό χώρο αλλά και να υπερिσχύουν των ανταγωνιστών τους.

Από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας σε επιστημονικά περιοδικά, αθλητικά εγχειρίδια και βιβλία προέκυψαν ελάχιστα στοιχεία για την οργανωτική δομή των ακαδημιών ποδοσφαίρου στην Ελλάδα, για τη σύνθεση του κλάδου και τον αριθμό των παιδιών που φοιτούν σε αυτές. Συνολικά τα αποτελέσματα αυτής της

έρευνας, υποστηρίζουν το γεγονός ότι οι ακαδημίες ποδοσφαίρου πρέπει να αναπτυχθούν μέσα από τη δική τους φιλοσοφία για το ποδόσφαιρο για να πετύχουν πρώτον το βασικό σκοπό τους που είναι η παροχή υπηρεσιών άθλησης και αναψυχής αλλά και η διδασκαλία κανόνων καλής συμπεριφοράς «ευ αγωνίζεσθαι», την υιοθέτηση υγιεινής διατροφής, το πνεύμα του δια βίου αθλητισμού και τέλος να αναγνωρίζουν ότι το περιβάλλον και η διατήρηση μιας βιώσιμης στρατηγικής ανάπτυξης είναι σημαντικότερη στην παρούσα χρονική συγκυρία.

Επιπλέον, το ποδόσφαιρο ως ένα «απλό» άθλημα και ψυχαγωγικό άθλημα θα πρέπει να γίνει ευρέως γνωστό στους γονείς, σε όλα τα μέλη της οικογένειας και σε όλες τις τοπικές κοινωνίες. Κάτι τέτοιο μπορεί να επιτευχθεί μέσα από τις δράσεις ενημέρωσης στην τοπική κοινωνία και τα σχολεία. Από τον αθλητισμό και από το ποδόσφαιρο συγκεκριμένα, τα παιδιά μπορούν να βρουν διέξοδο στον αθλητισμό αντί για άλλες καθημερινές κοινωνικές δραστηριότητες που είναι αναπόσπαστο σε μια σύγχρονη κοινωνία όπως για παράδειγμα η εκτεταμένη χρήση του διαδικτύου και των μέσω κοινωνικής δικτύωσης.

Από την παρούσα μελέτη προκύπτουν ορισμένες προτάσεις για μελλοντική έρευνα. Συγκεκριμένα μέσα από την ανάπτυξη του παρόντος επιχειρηματικού σχεδίου μελλοντικοί ερευνητές μπορούν να αξιοποιήσουν τα στοιχεία για ανάπτυξη κι άλλων αθλητικών ακαδημιών τόσο στο ποδόσφαιρο όσο και σε άλλα αθλήματα, ούτως ώστε να ξεκινήσει να δημιουργείται ένα θεωρητικό υπόβαθρο στην Ελλάδα σχετικά με τον ιδανικό τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας των αθλητικών ακαδημιών.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Anderson, K. (2020). *Business Plan Methodology . VP Of strategy*.
- Bergeron, M. F., Mountjoy, M., Armstrong, N., Chia, M., Cote, J., Emery, C. A., et al. (2015). *International olympic committee consensus statement on youth athletic development*. *British Journal of Sports Med.* 49, 843–851. doi: 10.1136/bjsports-2015-094962
- Crompton, J.L. (2000). *Repositioning leisure services*. *Managing Leisure*, 5, 65-75.
- Daft, R.L. (1997). *Management*, (4th ed). Orlando, Fl.: Harcourt Brace.
- Darby, P. (2012). Gains versus drains: Football academies and the export of highly skilled football labor. *The Brown Journal of World Affairs*, 18(2), 265-277.
- Finch, B. (2013). *How to Write a Business Plan*. New York : Kogan Page Publishers.
- Football Academies, (2021). *Οι ακαδημίες στην Ελλάδα*. Ανάκτηση από <https://www.football-academies.gr/category/akadimies/akadimies-stin-ellada/>
- Harwood, C., Drew, A., & Knight, C. (2009). Parental stressors in professional youth football academies: a qualitative investigation of specialising stage parents. *Qualitative Research in Sport and Exercise*, 2(1), 39-55.
- Jordalen, G., Lemyre, P.-N., & Durand-Bush, N. (2016). Exhaustion Experiences in Junior Athletes: The Importance of Motivation and Self-Control Competencies. *Frontiers in Psychology*, 7(1867). doi: 10.3389/fpsyg.2016.01867
- Lloyd, R. S., Oliver, J. L., Faigenbaum, A. D., Howard, R., De Ste Croix, M. B. A., Williams, C. A., et al. (2015a). Long-term athletic development- part 1: a pathway for all youth. *J. Strength Cond. Res.* 29, 1439–1450. doi: 10.1519/JSC.0000000000000756
- Loprinzi, P., Cardinal, B., Loprinzi, K., & Lee, H. (2012). Benefits and Environmental Determinants of Physical Activity in Children and Adolescents. *Obesity Facts*, 5, 567-610. doi:<https://doi.org/10.1159/000342684>
- McKeever, M. (2017). *How to Write a Business Plan*. Berkeley,CA: Nolo.
- Mills, A., Butt, J., Maynard, I., & Harwood, C. (2014). Examining the Development Environments of Elite English Football Academies: The Players' Perspective. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 9(6), 1457-1472.
- Mountjoy, M., and Bergeron, M. F. (2015). Youth athletic development: aiming high while keeping it healthy, balanced and fun! *Br. J. Sports Med.* 49, 841–842. doi: 10.1136/bjsports-2015-094967

- Mountjoy, M., Rhind, D. J. A., Tiivas, A., and Leglise, M. (2015). Safeguarding the child athlete in sport: a review, a framework and recommendations for the ioc youth athlete development model. *Br. J. Sports Med.* 49, 883–886. doi: 10.1136/bjsports-2015-094619
- Neuman, L. W. (2002). *Social research methods: Qualitative and quantitative approaches*.
- Pinson, L. (2008). *Anatomy of a Business Plan: A Step-by-step Guide to Building the Business and Securing Your Company's Future*. AKA Associates.
- Savelsbergh, G. (2017). *Football IntelliGym Efficacy Analysis. PSV Eindhoven and AZ Alkmaar Football Academies*. Genève: Zenodo: University of Amsterdam.
- Szaláncz, Z. (2020). Analyzing the organizational questions of the elite youth academies by the case study of football academy of Debrecen. *Applied Studies in Agribusiness and Commerce*, 1-8.
- Taylor, L., Christmas, B., Dascombe, B., Chamari, K., & Fowler, P. (2016). The Importance of Monitoring Sleep within Adolescent Athletes: Athletic, Academic, and Health Considerations. *Frontiers in Psychology*, 7(101). doi: 10.3389/fphys.2016.00101
- Torkildsen G. (1998). *Leisure and Recreation Management*. E & FN SPON, London
- Trikalis, C., Papanikolaou, Z., & Trikali, S. (2014). Developing Youth Football Academies in Greece: Managing Issues and Challenges. *International Journal of Sport Management, Recreation & Tourism*, 14, 1-20.
- Trikalis, C., Papanicolaou, Z., Soulas, D., & Gerodimos, B. (2007). Evaluation of speed and aerobic capacity of Greek football referees A and B league. *Inquiries in Physical Education & Sport*, 5(3), 445-450.
- Twisk, J. (2001). Physical activity guidelines for children and adolescents: a critical review. *Sports Medicine*, 31, 617-627.
- Κριεμάδης, Θ. (2011). *Επιχειρηματικότητα και Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις Παροχής Υπηρεσιών*. Αθήνα: Νομική Βιβλιοθήκη.
- Τρίκαλης, Χ., Παπανικολάου, Ζ., Σούλας, Δ., Διγγελίδης, Μ., & Πατσιαούρας, Α. (2010). Διερεύνηση Κινήτρων Συμμετοχής Μαθητών –Αθλητών σε Ακαδημίες Ποδοσφαίρου. *Επιστημονικό Περιοδικό Διοίκηση Αθλητισμού & Αναψυχής*, 7(1), 3-13.