

**ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΠΑΡΟΧΗΣ
ΑΘΛΗΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ & ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ – CASE STUDY:
«Triantafyllidis BEACH ARENA»**

της Άννας Μαρμαροτούρη

**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

2020

Εγκεκριμένο από την Εξεταστική Επιτροπή:

Επιβλέπουσα: Βρόντου Ουρανία, Αναπληρώτρια Καθηγήτρια

2^ο Μέλος: Δουβής Ιωάννης, Καθηγητής

3^ο Μέλος: Κριεμάδης Αθανάσιος, Καθηγητής

Υπεύθυνη Δήλωση

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

Ημερομηνία: 07/02/2020

Η Δηλούσα

Άννα Μαρμαροτούρη
(Υπογραφή)

Copyright © Άννα Μαρμαροτούρη, 2020

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

Άννα Μαρμαροτούρη: Διαχείριση Ποιότητας Επιχειρήσεων Παροχής Αθλητικών Υπηρεσιών & Εγκαταστάσεων – case study: Triantafyllidis BEACH ARENA

(Με την επίβλεψη της κ. Βρόντου Ουρανίας, Αναπληρώτριας καθηγήτριας)

Ο κόσμος αλλάζει με τα χρόνια και σχεδόν έχει ενοποιηθεί, σε όλο το εύρος παραγωγής προϊόντων και παροχής υπηρεσιών. Ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων διεξάγεται σε ολόκληρο τον πλανήτη. Όσοι οργανισμοί/επιχειρήσεις συνειδητοποιούν αυτές τις αλλαγές και προσαρμόζονται αναλόγως, αποκτούν ικανό πλεονέκτημα, καθιστώντας την επιχείρησή τους ανταγωνιστική σε παγκόσμια κλίμακα. Η αθλητική βιομηχανία δεν μπορεί να μείνει αμέτοχη και στατική. Το αθλητικό προϊόν και οι αθλητικές υπηρεσίες γίνονται όλο και περισσότερες, πιο εξειδικευμένες και σε όλους τους τομείς, αγωνιστικού, ερασιτεχνικού, μαζικού. Οι αθλούμενοι και οι θεατές (πελάτες/καταναλωτές) απαιτούν να λάβουν την ποιότητα που αναμένουν, την χρονική στιγμή που επιθυμούν, με ανταγωνιστικό κόστος. Για να διατηρεί συνεχώς ικανοποιημένους τους πελάτες της, η αθλητική επιχείρηση οφείλει να εφαρμόζει πολιτικές, με σκοπό τη διαχείριση της ποιότητας και την επίτευξη της συνεχούς βελτίωσης. Η συγκεκριμένη μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία μελετά την ανάγκη της τυποποίησης των αθλητικών υπηρεσιών και την ενδεχόμενη πιστοποίηση τους. Μπορεί η εφαρμογή ενός συστήματος διαχείρισης ποιότητας και η πιστοποίησή του σε μια αθλητική επιχείρηση, να καταστεί επικερδής για την ίδια, αλλά και για όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη; Αρχικά, γίνεται ανασκόπηση της βιβλιογραφίας δευτερογενών πηγών και προηγούμενων μελετών σχετικές με το θέμα. Κατόπιν εφαρμόστηκε η μεθοδολογία της ποιοτικής μεθόδου Μελέτη Περίπτωσης «case study», στο κλειστό αθλητικό κέντρο μιτις βόλεϊ «Triantafyllidis BEACH ARENA», με σκοπό την αποτύπωση της υπάρχουσας κατάστασης, όσον αφορά τις λειτουργίες της και το συσχετισμό των ευρημάτων σύμφωνα με τους άξονες ποιότητας του διεθνούς προτύπου διαχείρισης ποιότητας ISO 9001:2015. Τα αποτελέσματα έδειξαν, ότι η αθλητική επιχείρηση είναι ώριμη για την εισαγωγή ενός συστήματος διαχείρισης της ποιότητας και την πιστοποίησή του, που ίσως είναι το πιο πρόσφορο μέσο για την επιβεβαίωση της ικανότητας της επιχείρησης, να παρέχει υψηλού επιπέδου υπηρεσίες, βασισμένες στις απαιτήσεις της μοναδικότητας και της ιδιαιτερότητας του αθλητισμού.

Λέξεις κλειδιά: *Αθλητικές Υπηρεσίες, Ποιότητα, Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας, Πιστοποίηση Συστημάτων, Πρότυπα αθλητικών υπηρεσιών*

ABSTRACT

Anna Marmarotouri: Quality Management of Business Services & Facilities - case study:

Triantafyllidis BEACH ARENA

(Under the supervision of of Dr. Ourania Vrontou, Associate Professor)

The world is changing, and it has become almost unified across the whole range of product and service offerings. There is global and fierce competition. The organizations / businesses realizing these changes, adapt accordingly and gain a significant advantage by making their business competitive on a global scale. The sports industry cannot remain uninvolved and static. The sporting product and services are becoming more and more specialized in all areas (elite, amateur, sport for all). Athletes and spectators (customers / consumers) demand to get the quality they expect, at the time they want it and at the right cost. In order to keep their customers constantly satisfied, sport businesses must implement policies to manage quality and achieve continuous improvement. This master's thesis examines the need to standardize sport services and the possibility of certification. Can the implementation of a quality management system and its certification in a sport business make it profitable for itself and for all interested parties? Literature, secondary sources, and previous studies on the subject are initially reviewed. The methodology of the qualitative case study method was then applied to the "Triantafyllidis BEACH ARENA" indoor beach volleyball center to map the current state of its operations and to compare the findings with international quality guidelines, namely the ISO 9001: 2015 quality management standard. The results have shown that this sport business is mature enough for the introduction of a quality management system and its certification, which may be the most appropriate means of confirming the business's ability to provide high quality services. These services will be based on the requirements of a unique and specialized industry that the sport industry is.

Keywords: *Sport Services, Quality, Quality Management System, System Certification, Sport Service Standards*

«ΑΦΙΕΡΩΣΕΙΣ»

Αφιερώνω την παρούσα μεταπτυχιακή διπλωματική μου εργασία,

Στο σύντροφο της ζωής μου Χάρη, για την ενθάρρυνση, τη συμπαράσταση, τις συμβουλές από την εμπειρία του, ως σύμβουλος επιχειρήσεων και την πάσης φύσεως στήριξη, όλα τα χρόνια που είμαστε μαζί.

Στα αγαπημένα μου παιδιά, Δημήτρη και Μάριο, με την ευχή να απολαμβάνουν τη μαγεία της γνώσης καθημερινά, να βάζουν στόχους στη ζωή τους και να τους πετυχαίνουν γρήγορα ή αργά, γιατί «ποτέ δεν είναι αργά».

«ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ»

Με την ολοκλήρωση του προγράμματος μεταπτυχιακών σπουδών, επιτυγχάνεται και ένας στόχος ζωής, που χωρίς τη βοήθεια, τη συμπαράσταση και την ενίσχυση της προσπάθειάς μου, δεν θα ήταν εφικτός.

Γι' αυτό, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά, την επιβλέπουσα καθηγήτριά μου κ. Βρόντου Ουρανία, για τις πολύτιμες συμβουλές της, την εύστοχη καθοδήγησή της, για τον πολύτιμο χρόνο που μου αφιέρωσε στα «καφεδάκια» και την αμέριστη υποστήριξή της, σε όλη τη διάρκεια της έρευνας.

Παράλληλα, ευχαριστώ τα μέλη της τριμελούς επιτροπής κ. Δουβή και κ. Κριεμάδη, τους καθηγητές/τριες μου, για τις δια ζώσης διαλέξεις των μεταπτυχιακών μαθημάτων στη Σπάρτη, αλλά και τις τακτικές τηλεσυνεργασίες, οι οποίες κρατούσαν το μυαλό μου σε εγρήγορση και οι γνώσεις που μετέδιδαν, έβρισκαν αντίκτυπο στην πράξη και στην εμπειρία.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους συμφοιτητές/τριές μου για το σεβασμό, τη συναδελφικότητα και τη φιλία, που βιώσαμε, ανεκτίμητες αξίες ζωής.

Επιπλέον, ένα μεγάλο ευχαριστώ στη φίλη μου και συνάδελφό μου Στέλλα Λειβάδη για την άμεση βοήθειά της, όποτε τη χρειάστηκα.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαίτερα τον Μιχάλη Τριανταφυλλίδη, «θρύλο» του ελληνικού βόλεϊ και μιτς βόλεϊ, που με εμπιστεύτηκε και άνοιξε τις πόρτες της επιχείρησής του, «Triantafyllidis BEACH ARENA», συμβάλλοντας ουσιαστικά στην εργασία μου.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	IV
ABSTRACT.....	V
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ.....	VII
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ	IX
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ	X
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ.....	XI
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΙΚΟΝΩΝ.....	XII
I. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
Θεωρητικό υπόβαθρο.....	1
Διατύπωση του προβλήματος.....	4
Σκοπός της έρευνας.....	5
Σημαντικότητα της έρευνας	6
Ερευνητικές Ερωτήσεις.....	7
Προϋποθέσεις και Περιορισμοί.....	7
II. ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ.....	8
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ, ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ, ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ.....	8
Διάκριση επιχειρήσεων	8
Διοίκηση Επιχειρήσεων, ως επιστήμη	10
Η Ποιότητα ως Διοικητική σκέψη	15
Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	20
Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας	23
Πιστοποίηση Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας	25
Πρότυπα Διαχείρισης Ποιότητας ISO 9000.....	27
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΑΘΛΗΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ & ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ ...	29
Αθλητισμός-Αθλητικό Μάνατζμεντ.....	29
Το Αθλητικό Προϊόν/Υπηρεσία	30
Αθλητισμός & Αθλητικές Εγκαταστάσεις: Άρρηκτη σχέση.....	35
Ποιότητα Υπηρεσιών στο αθλητικό περιβάλλον ως έννοια.....	38
Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας στο αθλητικό περιβάλλον	40

Πιστοποίηση Αθλητικών Υπηρεσιών & Εγκαταστάσεων	43
III. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	48
Μεθοδολογική Προσέγγιση.....	48
Μέθοδοι Έρευνας.....	49
Ποιοτική Έρευνα	49
Μελέτη Περίπτωσης (Case Study).....	51
Επιλογή Μελέτης Περίπτωσης.....	53
Ερευνητικά εργαλεία.....	54
Διαδικασία συλλογής δεδομένων.....	56
Ανάλυση δεδομένων.....	58
Ζητήματα ηθικής και δεοντολογίας	59
IV. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	61
Το Πρότυπο Διαχείρισης της Ποιότητας EN ISO 9001:2015 - Μελέτη του Προτύπου.....	61
Δομή του Προτύπου ISO 9001:2015.....	61
Ανάπτυξη Συστήματος Διαχείρισης της Ποιότητας κατά ISO 9001:2015 - Συνέντευξη	63
Η τάση της αγοράς ως προς την Πιστοποίηση Συστημάτων ISO	66
Άξονες Διαχείρισης Ποιότητας της επιχείρησης «Triantafyllidis BEACH ARENA»	70
Άξονας 1 – Πλαίσιο λειτουργίας – Context	70
Άξονας 2 - Ηγεσία και Οργάνωση	74
Άξονας 3 – Σχεδιασμός/Προγραμματισμός	76
Άξονας 4 - Υποστήριξη από τη Διοίκηση - Πόροι.....	77
Άξονας 5 - Λειτουργία Επιχείρησης - Operations	78
Άξονας 6 - Μέτρηση Επίδοσης - Performance Evaluation	80
Άξονας 7 - Βελτίωση.....	81
V. ΣΥΖΗΤΗΣΗ / ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ.....	83
VI. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	89
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	96
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι.....	97

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1. Η Ελληνική Οικονομία & η Απασχόληση, Μάιος 2019.....	2
Πίνακας 2. Οι διαστάσεις της αθλητικής βιομηχανίας	31
Πίνακας 3. Επισκόπηση της Νέας Δομής Προτύπων (High Level Structure).....	62
Πίνακας 4. Αριθμός ενεργών πιστοποιητικών κατά ISO παγκοσμίως (2016-2017)	67
Πίνακας 5. Εξέλιξη συνολικών πωλήσεων υπηρεσιών πιστοποίησης (2016-2018)	69

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Σχήμα 1. Η πυραμίδα των ανθρώπινων αναγκών Maslow	3
Σχήμα 2. Η συμβολή των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην ελληνική οικονομία.....	9
Σχήμα 3. Απεικόνιση του κύκλου του Deming (PDCA).....	23
Σχήμα 4. Απεικόνιση αλληλουχίας διεργασιών.....	24
Σχήμα 5. Μοντέλο αξιολόγησης Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας 9001:2015	24
Σχήμα 6. Το αθλητικό προϊόν	32
Σχήμα 7. Κλιμάκωση αθλητικού προϊόντος με βάση τη υλική ή άυλη φύση	33
Σχήμα 8. Τα δυναμικά στοιχεία της ποιοτικής έρευνας	50

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 1. Η εξέλιξη του Μάνατζμεντ	14
Διάγραμμα 2. Εξέλιξη αριθμού ενεργών πιστοποιητικών κατά ISO 9001 παγκοσμίως (2000-2017) ...	67
Διάγραμμα 3. Ποσοστιαία κατανομή ενεργών πιστοποιητικών κατά ISO 9001 παγκοσμίως (2017) ...	68
Διάγραμμα 4. Οι χώρες με τον μεγαλύτερο αριθμό ενεργών πιστοποιητικών κατά ISO 9001 (2017)..	68
Διάγραμμα 5. Εξέλιξη αριθμού ενεργών πιστοποιητικών κατά ISO 9001 στην Ελλάδα (2000-2017)..	69

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΙΚΟΝΩΝ

Εικόνα 1. Λογότυπο της επιχείρησης "Triantafyllidis BEACH ARENA"	72
--	----

I. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Πόσο σημαντικό είναι στο περιβάλλον που ζούμε, το βιοτικό μας επίπεδο να αναπτύσσεται και να γίνεται ολοένα καλύτερο και ποιοτικότερο; Πως αντιλαμβανόμαστε τη σημασία της διάρθρωσης της οικονομίας μιας χώρας και πως αυτή επηρεάζει το βιοτικό επίπεδο των κατοίκων της; Πως μπορεί ένα κράτος να γίνει πιο ανταγωνιστικό και να ευημερεί, σε σχέση με τα άλλα κράτη; Πως η καθιέρωση της ποιότητας στις υπηρεσίες μιας επιχείρησης βοηθά στην ανάπτυξη και την βελτίωση του βιοτικού επιπέδου του ατόμου; Μπορεί ένα σύστημα διαχείρισης της ποιότητας σε ένα αθλητικό οργανισμό/επιχείρηση και η ενδεχόμενη πιστοποίησή του, να καταστεί ωφέλιμη για την ίδια την επιχείρηση, αλλά και όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη, μετόχους, εργαζόμενους, πελάτες, προμηθευτές, συνεργαζόμενους φορείς, τοπική κοινωνία, κ.ά.;

Θεωρητικό υπόβαθρο

Στα αναπτυγμένα κράτη ο τομέας απασχόλησης, που αφορά την παροχή υπηρεσιών από οργανισμούς και επιχειρήσεις (τριτογενής τομέας), παίζει καθοριστικό ρόλο στην παραγωγή πλούτου, συντελώντας να γίνει μια χώρα πλουσιότερη από κάποια άλλη. Οι οικονομίες των χωρών καθορίζονται από τους τομείς παραγωγής που δραστηριοποιούνται. Ακούμε από πολιτικούς και οικονομικούς κύκλους κατά καιρούς, πως η αύξηση του πρωτογενούς τομέα σε μια χώρα έχει τεράστια σημασία. Ο πρωτογενής τομέας βασίζεται στην εξόρυξη πρώτων υλών και την παραγωγή αγροτικών προϊόντων. Για τις χώρες όμως, που μπορούν να παράγουν πλούτο από τη μεταποίηση (δευτερογενής τομέας) ή από τις υπηρεσίες (τριτογενής τομέας), μεγαλύτερη σημασία έχει η διεύρυνση της γνώσης.

Ο οικονομολόγος Βερούτης (2018) σε άρθρο του στην ηλεκτρονική εφημερίδα capital.gr και μετά από την ανασκόπηση ερευνών, σχετικά με τις οικονομίες των χωρών, συμπεραίνει, ότι αυτές που βασίζονται στον πρωτογενή τομέα είναι πτωχότερες, από εκείνες που έχουν αναπτυγμένο δευτερογενή τομέα και σίγουρα πολύ πτωχότερες, από αυτές που έχουν αναπτύξει τον τριτογενή τομέα. Παραδείγματα Οικονομιών, όπως η αμερικανική και η ελβετική, οι οποίες θεωρούνται από τις πιο ανεπτυγμένες παγκοσμίως, διαθέτουν τριτογενή τομέα που πλησιάζει το 75% του ΑΕΠ. Μετά το μεγάλο κραχ του

1929, οι Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής έκαναν μεταστροφή και οι εργαζόμενοι στην αγροτική παραγωγή μειώθηκαν, από το 90% στο 40% και 30% ως τα μέσα της δεκαετίας του 1960. Την ίδια περίοδο, οι Η.Π.Α. πήραν την πρωτοκαθεδρία στον δευτερογενή τομέα, της μεταποίησης. Στα επόμενα χρόνια, η Ιαπωνία ανταγωνιζόμενη τις Η.Π.Α., δημιούργησε έναν εξαιρετικό δευτερογενή τομέα και πήρε τα ηνία. Οι Η.Π.Α. ανταποκρίθηκαν σε αυτή την οικονομική πρόκληση και εφάρμοσαν τη στρατηγική του reengineering, βελτιώνοντας την ποιότητα και το κόστος των παραγόμενων προϊόντων. Παράλληλα, έδωσαν έμφαση στον τριτογενή τομέα της Γνώσης και των Υπηρεσιών.

Ο Βερούτης (2018) στη συνέχεια αναφέρει, ότι το αποτέλεσμα αυτής της διαχείρισης ήταν, οι Η.Π.Α. να καταφέρουν να εισπράττουν από άδειες λογισμικού και από δικαιώματα για ταινίες του Χόλυγουντ πιο πολλά χρήματα, από όσα πληρώνουν συνολικά, για το πετρέλαιο και το φυσικό αέριο που εισάγουν. Η Ελβετία επίσης, είναι ο μεγαλύτερος και καλύτερος παραγωγός σοκολάτας παγκοσμίως, χωρίς να έχει ούτε ένα κακαόδεντρο στην επικράτειά της. Επιπλέον, είναι η χώρα στην οποία το Τραπεζικό σύστημα αυξάνει το ΑΕΠ με την πώληση των τραπεζικών του υπηρεσιών, σε φυσικά και νομικά πρόσωπα άλλων χωρών.

Πίνακας 1. Η Ελληνική Οικονομία & η Απασχόληση, Μάιος 2019

Κλάδοι οικονομικής δραστηριότητας	2008	2010	2012	2014	2016	2018	Μεταβολή 2008-2018
Γεωργία, δασοκομία και αλιεία	3,18%	3,27%	3,66%	3,84%	4,10%	4,27%	1,10%
Βιομηχανία (πλην κατασκευών)	12,71%	11,20%	12,77%	13,61%	14,53%	15,05%	2,34%
Μεταποίηση	9,62%	8,19%	9,10%	9,51%	10,53%	11,03%	1,40%
Κατασκευές	5,01%	4,45%	3,44%	2,40%	2,50%	2,49%	-2,52%
Υπηρεσίες	79,10%	81,08%	80,13%	80,15%	78,88%	78,19%	-0,91%
Εμπόριο, μεταφορές, καταλύματα και εστίαση	26,62%	24,74%	22,30%	23,86%	23,42%	25,05%	-1,57%
Ενημέρωση και επικοινωνία	3,77%	3,85%	3,27%	3,49%	3,48%	3,46%	-0,31%
Χρηματοπιστωτικές και ασφαλιστικές δραστηριότητες	4,39%	4,82%	4,97%	4,76%	4,48%	3,63%	-0,77%
Διαχείριση ακίνητης περιουσίας	13,24%	16,79%	19,13%	18,28%	17,55%	16,27%	3,04%
Επαγγελματικές, επιστημονικές, τεχνικές και διοικητικές δραστηριότητες	6,38%	5,31%	5,14%	4,81%	5,11%	5,36%	-1,02%

Πηγή: INE Γ.Σ.Ε.Ε., 2019

Στην ετήσια έκθεση του ΙΝΕ Γ.Σ.Ε.Ε. (2019) αποτυπώνεται η Οικονομία της Ελλάδας, η οποία έχει συνεισφορά του τριτογενούς τομέα, που προσεγγίζει τα ποσοστά των ανεπτυγμένων οικονομιών, 78,19% το Μάιο του 2019, τη στιγμή που το αντίστοιχο μερίδιο στην Ευρώπη κυμαίνονταν το 2018, στο 73,3% (Πίνακας 1). Το κύριο χαρακτηριστικό αυτών των οικονομιών που βασίζονται στις υπηρεσίες, όπως αναφέρθηκε παραπάνω, είναι η ένταση γνώσης και οι ανθρώπινες δεξιότητες που απαιτούνται από τους κατοίκους τους.

Σαν φυσικό επακόλουθο, εξειδικευμένοι εργαζόμενοι και άτομα με περισσότερες γνώσεις, διεκδικούν υψηλότερες αποδοχές και αφού κρίνονται απαραίτητοι, οι εργοδότες τους ικανοποιούν, για να έχουν καλύτερα αποτελέσματα και περισσότερο κέρδος. Οι εργαζόμενοι έχοντας μεγαλύτερες αποδοχές, κατανέμουν τα εισοδήματά τους σε περισσότερες δράσεις της αρεσκείας τους, αναζητώντας, συγκρίνοντας και επιλέγοντας ανάμεσα σε πλήθος αγαθών, υλικών και άυλων. Το βιοτικό επίπεδο των πολιτών/πελατών είναι ο βασικός παράγοντας για τις επιλογές τους, σε όλους τους τομείς. Ένας μεγάλος τομέας, που συμβάλλει στην καλύτερη του βιοτικού επιπέδου του ανθρώπου, είναι η παροχή αθλητικών υπηρεσιών και έχει μεγάλη σημασία η ανάπτυξή τους προς την κατεύθυνση της ποιότητας και της εξυπηρέτησης.



Πηγή: Μπουραντάς, 2002

Σχήμα 1. Η πυραμίδα των ανθρώπινων αναγκών Maslow

Αν ανατρέξουμε στη θεωρία των κινήτρων, στην Πυραμίδα του Maslow (Σχήμα 1), βλέπουμε την ιεράρχηση των ανθρώπινων αναγκών και την άνοδο από τη βάση της

πυραμίδας, στο επόμενο στάδιο. Ο Μπουραντάς (2002) περιγράφει τα επίπεδα των ανθρώπινων αναγκών της πυραμίδας του Maslow, οποίος μετά από κλινικές έρευνες, σχετικά με τους παράγοντες που αποτελούν κίνητρα για τη συμπεριφορά του ατόμου, κατέληξε σε πέντε κατηγορίες. Όταν το άτομο ικανοποιήσει τις φυσιολογικές του ανάγκες (ανάγκες επιβίωσης) προσπαθεί να καλύψει την επόμενη, που σχετίζεται με την ανάγκη για προστασία και επιθυμία για σιγουριά στο μέλλον και επιθυμία καλύτερης ποιότητας ζωής (ανάγκες ασφάλειας). Στη συνέχεια και εφόσον ικανοποιείται επαρκώς το άτομο, γεννιέται η επόμενη ανάγκη για συναναστροφή, αποδοχή από κοινωνικές ομάδες, ανάγκη για αγάπη, στοργή, κ.τ.λ. (κοινωνικές ανάγκες) και κατόπιν θέλει την αναγνώριση των προσπαθειών του και των συμπεριφορών του από τους άλλους ανθρώπους, με σκοπό το αίσθημα της αυτοεκτίμησης, αυτοπεποίθησης και ανεξαρτησίας (ανάγκες αυτοεκτίμησης). Τέλος, όταν όλα τα προηγούμενα πραγματοποιηθούν, ο άνθρωπος μπορεί να νιώσει δυσαρεστημένος, επειδή νομίζει πως κάτι του λείπει και αυτό είναι το κάτι παραπάνω που θέλει να κάνει για να αυτοϊκανοποιηθεί (ανάγκες αυτοπραγμάτωσης). Οι ανάγκες δεν εξαλείφονται βέβαια ποτέ, απλά χάνουν τη δυναμική τους, όσο μεταβάλλονται οι προτεραιότητες των ανθρώπων και η συμπεριφορά του καθενός διαμορφώνεται ανάλογα της έντασης ικανοποίησης των αναγκών του.

Διατύπωση του προβλήματος

Η ενοποίηση της Ευρώπης και γενικά οι νέες συνθήκες ζωής των ανθρώπων που μετακινούνται με ευκολία πέρα από τα σύνορα της χώρας τους, προσέφεραν στους καταναλωτές περισσότερες επιλογές και έτσι οι επιχειρήσεις, για να μπορούν να υπερέχουν στον ανταγωνισμό, πρέπει να παρέχουν υψηλού επιπέδου προϊόντα και υπηρεσίες. Ο διορατικός πατέρας του μάνατζμεντ Juran (1993) είπε χαρακτηριστικά για τον ανταγωνισμό πως είναι μεγάλος και η Ευρώπη είναι ακόμα πίσω. Οι ευρωπαϊκές χώρες έχουν καθυστερήσει να υιοθετήσουν διαδικασίες στοχευμένες στην ποιότητα και αυτό θα το πληρώσουν στα χρόνια του αιώνα που έρχεται. Η Ευρώπη φαίνεται να έχει μείνει πίσω από τις Η.Π.Α. πολλά χρόνια και ακόμα περισσότερα πίσω από την Ιαπωνία, στην εφαρμογή αποδοτικών μεθόδων διαχείρισης ποιότητας επισημαίνει ο Levine (1991). Αποτελέσματα έρευνας από το MIT το 1989 έδειξαν, ότι οι κατασκευαστές αυτοκινήτων στην Ευρώπη δεν ήξεραν τρόπους μείωσης του κόστους, ταυτόχρονα με την καλύτερευση της ποιότητας που οι Αμερικάνοι και οι Ιάπωνες κατείχαν σε μεγάλο βαθμό.

Λόγω του ότι το σύνολο των προϊόντων και των υπηρεσιών τείνουν να τυποποιούνται, εύκολα οι ανταγωνίστριες επιχειρήσεις αντιγράφουν, τροποποιώντας ελάχιστα. Αντιθέτως, αυτό που δεν κατορθώνουν είναι να αντιγράψουν την ποιότητα, η οποία διαφοροποιεί τις επιχειρήσεις, δημιουργώντας για αυτούς ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι επιχειρήσεις έχουν αντιληφθεί πλέον, πως οι πελάτες είναι το κεφάλαιό τους και επικεντρώνονται στην Ικανοποίησή τους, στην Ποιότητα των Υπηρεσιών τους και στην Εξυπηρέτηση μετά την πώληση. Χαρακτηριστικά ο Juran (1993) προβλέπει λογικά, πως λόγω του ότι οι πολυεθνικές επιχειρήσεις αυξάνονται, όπως και ο παγκόσμιος ανταγωνισμός, οι ανερχόμενες νέες αγορές καταστρέφουν τον προστατευτισμό και η ευαισθησία αυξάνεται προς την προστασία του περιβάλλοντος: *«Ο 20^{ος} αιώνας υπήρξε ο αιώνας της παραγωγικότητας. Ο 21^{ος} αιώνας θα είναι ο αιώνας της ποιότητας».*

Το ερώτημα της παρούσας εργασίας είναι, εάν μία αθλητική επιχείρηση για να εξασφαλίσει την ικανοποίηση των πελατών της σε συνεχή βάση, είναι δυνατόν να τυποποιήσει τις υπηρεσίες της, εφαρμόζοντας τις αρχές της ποιότητας και ενδεχομένως να πετύχει και την πιστοποίηση των υπηρεσιών της.

Σκοπός της έρευνας

Η έρευνα εστιάστηκε στη Μελέτη Περίπτωσης του κλειστού αθλητικού κέντρου μπιτς βόλεϊ «Triantafyllidis BEACH ARENA», (αθλητική επιχείρηση που παρέχει υψηλού επιπέδου αθλητικές υπηρεσίες).

Ο σκοπός της παρούσας μελέτης είναι να παρουσιάσει την πραγματική εικόνα μιας αθλητικής επιχείρησης, τις αρχές που διέπουν την καθημερινή λειτουργία της, τις διαδικασίες των υπηρεσιών που παρέχει και κατά πόσο αυτές συνάδουν με τις απαιτήσεις του προτύπου διαχείρισης ποιότητας ISO 9001:2015. Επίσης, σημαντικό για την έρευνα ήταν η άποψη της Διοίκησης, για το πόσο ανάγκη έχει την τυποποίηση των υπηρεσιών της και πόση σημασία έχει για την επιχείρηση, να ικανοποιεί τους πελάτες/αθλούμενους της. Για να μελετηθεί το φαινόμενο αυτό, θεωρήθηκε ότι έπρεπε να χρησιμοποιηθεί ένα πρότυπο που να επικεντρώνεται στις αρχές της ποιότητας, γιαυτό επιλέχθηκε το αναγνωρισμένο διεθνές πρότυπο ISO 9001:2015, το οποίο ακολουθεί τη νέα δομή προτύπων (high level structure) και είναι χωρισμένο σε επτά άξονες.

Από τις πληροφορίες και την λεπτομερή μελέτη της επιχείρησης αναμένουμε από τη μια πλευρά, να φτάσουμε σε συμπεράσματα για τις αποφάσεις της ηγεσίας, τι είδους

επιχείρηση θέλει, που θέλει να φτάσει, ποια στρατηγική ακολουθεί, ποιοι είναι οι στόχοι της, με ποιο τρόπο τους πραγματοποιεί και πως τους μετράει και από την άλλη, να απαντήσουμε το ερώτημα που επισημαίνει ο Garvin (1983) για τους μάνατζερς, πως να αποδείξουν ότι κάνουν αποτελεσματική διαχείριση για το συγκεκριμένο επίπεδο ποιότητας που προσφέρουν. Είναι ικανή η πιστοποίηση να κάνει τη διαφορά;

Σημαντικότητα της έρευνας

Με την διενέργεια αυτής της έρευνας προσδοκούμε να δώσουμε απάντηση στο αρχικό ερώτημα, εάν μπορούν οι αθλητικές επιχειρήσεις να τυποποιήσουν τις διαδικασίες λειτουργίας, για να μπορέσουν στη συνέχεια να επιδιώξουν την πιστοποίησή τους, σύμφωνα με κάποιο αναγνωρισμένο πρότυπο ποιότητας.

Δεδομένου ότι οι οργανισμοί και επιχειρήσεις παροχής αθλητικών υπηρεσιών απευθύνονται και παρέχουν τις υπηρεσίες τους κυρίως σε πελάτες, που είναι φυσικά πρόσωπα (B2C), η διατήρηση της ικανοποίησης τους σε υψηλό επίπεδο είναι πολύ σημαντικό επίτευγμα. Αυτό επιβεβαιώνεται από έρευνες, που έχουν δείξει ότι μέσω των θετικών απόψεων που εκφράζονται από τους ίδιους τους πελάτες, ένας ικανοποιημένος πελάτης μπορεί να φέρει 9-20 μελλοντικούς πελάτες, ενώ ένας δυσαρεστημένος μπορεί να διώξει 25-150 πελάτες (<https://euerixein.gr/παράπονα-πελατών>).

Η αξιολόγηση των τυποποιημένων διαδικασιών από έναν ανεξάρτητο Φορέα και η συνεπακόλουθη πιστοποίηση του αθλητικού οργανισμού/επιχείρησης, καταδεικνύουν την δέσμευση της επιχείρησης ως προς τη νομιμότητα, το ενδιαφέρον για την ασφάλεια των πελατών της, την εξασφάλιση της εμπιστοσύνης τους και κυρίως την διασφάλιση της ικανοποίησης τους.

Συνδέοντας την σημαντικότητα της έρευνας με το βασικό ερευνητικό ερώτημα, θεωρούμε, ότι θα συμβάλλει σημαντικά στην αύξηση των επιχειρήσεων παροχής αθλητικών υπηρεσιών, αφού επιχειρήσεις που διαθέτουν εγχειρίδιο διαδικασιών μπορούν εύκολα να μεταφέρουν την τεχνογνωσία τους και σε άλλες τοποθεσίες, ως παραρτήματα της ίδιας επιχείρησης ή ανεξάρτητες νέες επιχειρήσεις και να λειτουργούν πανομοιότυπα.

Επίσης η παρούσα ερευνητική μελέτη, ίσως να αποτελέσει το έναυσμα για μελλοντικές έρευνες.

Ερευνητικές Ερωτήσεις

Οι ερευνητικές ερωτήσεις για την αποτύπωση της πραγματικής λειτουργίας της επιχείρησης, είναι ταξινομημένες και σύμφωνες με τους επτά άξονες του διεθνούς προτύπου διαχείρισης ποιότητας EN ISO 9001:2015. Οι ερωτήσεις της συνέντευξης παρατίθενται στο Παράρτημα Ι.

Προϋποθέσεις και Περιορισμοί

Η επιλογή της συγκεκριμένης επιχείρησης έγινε με την προϋπόθεση ότι θα καλύπτει το προαπαιτούμενο της απαίτησης του προτύπου, τη συμμόρφωση με τις νομοθετικές απαιτήσεις, που αφορούν ένα κλειστό αθλητικό κέντρο μπιτς βόλεϊ. Παρά το γεγονός, ότι υπάρχουν αρκετές εγκαταστάσεις για το άθλημα του μπιτς βόλεϊ, οι περισσότερες είναι ανοιχτού τύπου και είναι ενταγμένες σε ένα ευρύτερο κέντρο άθλησης και ψυχαγωγίας.

Επίσης, λόγω της μεθοδολογίας που ακολουθήθηκε, δηλαδή «μία» Μελέτη Περίπτωσης, είναι δύσκολο να γενικευθούν τα αποτελέσματα για όλες τις αθλητικές επιχειρήσεις. Πιθανά στο μέλλον άλλες έρευνες ποιοτικές ή ποσοτικές να ενισχύσουν τα συμπεράσματα της παρούσας έρευνας, για την ανάγκη τυποποίησης των αθλητικών υπηρεσιών και των ωφελημάτων από την πιστοποίησή τους.

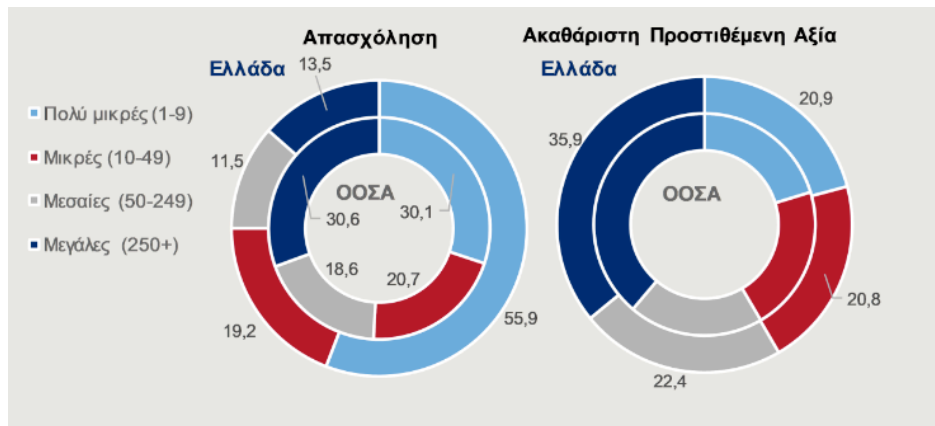
II. ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ, ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ, ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ

Διάκριση επιχειρήσεων

Ο άνθρωπος για να καλύψει τις ανάγκες του χρησιμοποιεί, εκτός από τα αγαθά που βρίσκονται ελεύθερα στη φύση και αγαθά που είναι προϊόντα επεξεργασίας και τα δημιουργεί ο ίδιος, ώστε να είναι κατάλληλα για χρήση. Αυτά είναι τα υλικά και τα άυλα αγαθά ή υπηρεσίες. Για την παραγωγή τους και τη διάθεσή τους στο καταναλωτικό κοινό, δημιουργεί επιχειρήσεις με απώτερο σκοπό το μεγαλύτερο δυνατό κέρδος. Η επιχείρηση είναι ένας οργανισμός που γεννιέται, αναπτύσσεται και επιδιώκει την πραγματοποίηση των σκοπών του, έχει χαρακτήρα κοινωνικό, τεχνολογικό και οικονομικό και αποτελεί υποσύστημα μέσα στο ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον.

Ανάλογα το αντικείμενο/δραστηριότητα η επιχείρηση διακρίνεται σε επιχείρηση πρωτογενούς, δευτερογενούς ή τριτογενούς τομέα. Οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, ανήκουν στον τριτογενή τομέα και ανάλογα με το μέγεθος, τον αριθμό των απασχολούμενων, το κεφάλαιο που απαιτείται για το ξεκίνημα, διακρίνονται σε μικρές, μεσαίες ή μεγάλες επιχειρήσεις. Σύμφωνα με πρόσφατη μελέτη του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας & Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ, 2019), οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις αποτελούν τον πιο βασικό πυλώνα της ελληνικής οικονομίας, καλύπτοντας το 97,3% των επιχειρήσεων του μη-χρηματοπιστωτικού τομέα, με απασχόληση του 87% του εργατικού δυναμικού και συμβολή κατά 64% στην παραγωγή της προστιθέμενης αξίας. Η συμμετοχή των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στη συνολική απασχόληση στις χώρες του ΟΟΣΑ είναι κατά πολύ μικρότερη (60%) από αυτή της Ελλάδας (97,3%). Στο παρακάτω γράφημα αποτυπώνεται η Οικονομία της Ελλάδας και η συμβολή των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην απασχόληση και την ακαθάριστη προστιθέμενη αξία, ανάλογα τον αριθμό των εργαζομένων που απασχολούν (Σχήμα 2).



Πηγή: ΟΟΣΑ, 2019

Σχήμα 2. Η συμβολή των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην ελληνική οικονομία

Στο συνεχώς εξελισσόμενο χρηματοοικονομικό περιβάλλον, σύμφωνα με την ίδια μελέτη, είναι σημαντικό οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις να έχουν πρόσβαση σε χρηματοδοτήσεις, ώστε να μεγιστοποιήσουν τις δυνατότητές τους. Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις θα πρέπει να αναπτύσσουν καινοτόμα έργα, να χρησιμοποιούν τις νέες τεχνολογίες και να σέβονται το περιβάλλον. Η βιωσιμότητα και η ανάπτυξη των μικρομεσαίων επιχειρήσεων επηρεάζεται από τη βιομηχανική πολιτική, η οποία πρέπει να εκσυγχρονιστεί, έτσι ώστε οι προκλήσεις του ιδιαίτερα ανταγωνιστικού περιβάλλοντος, να μετατραπούν σε ευκαιρίες.

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις έχουν πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Ο Φλώρος (1993) έχει περιγράψει εκτεταμένα τα πλεονεκτήματα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, παρέχοντας ευκαιρίες, δημιουργώντας θέσεις εργασίας και απασχολώντας κατοίκους των περιοχών που δραστηριοποιούνται. Επίσης, υπάρχει πληρέστερη εξυπηρέτηση του καταναλωτικού κοινού και άμεση επαφή του επιχειρηματία με τον πελάτη, όπως και καλύτερη εποπτεία του προσωπικού, άμεση παροχή οδηγιών, αποφυγή λαθών, ανάπτυξη αμοιβαίας εκτίμησης και εμπιστοσύνης. Αξιοποιούνται τα επιχειρηματικά ταλαντούχα άτομα, με το να ιδρύουν δικές τους επιχειρήσεις, παρά να είναι στελέχη μιας μεγάλης εταιρείας. Πολλές φορές οι μεγάλες επιχειρήσεις χρειάζονται τις μικρές για τις προμήθειες και τη διακίνηση των προϊόντων τους. Τέλος, καινοτομίες επινοούνται και εφαρμόζονται στην προσπάθεια του ιδιοκτήτη για το διαχρονικό ρόλο μιας μικρής επιχείρησης. Η προοπτική της εξέλιξης σε μεγάλη επιχείρηση με βαθμιαία ανάπτυξη, με βασικό πλεονέκτημα ότι στηρίζεται σε ισχυρά θεμέλια, κάνει την ίδρυσή της ελκυστική. Τα πλεονεκτήματα που αναφέρονται από τον Κυριαζόπουλο & Τερζίδη (2000), ως ιδιαίτερα

σημαντικά, είναι η ευελιξία της διοίκησης στη λήψη αποφάσεων, οπότε υπάρχει και γρήγορη αντίδραση στις εξελίξεις και τις προκλήσεις, καθώς και η προσαρμογή στις αλλαγές του ανταγωνιστικού επιχειρηματικού τοπίου, με μικρότερες δαπάνες.

Στα μειονεκτήματα από την άλλη, συγκαταλέγονται η αδυναμία διενέργειας επιστημονικού μάρκετινγκ, η αυξημένη αβεβαιότητα, οι μη ευνοϊκοί όροι προμήθειας υλικών, η μη δυνατότητα δανεισμού και κατά συνέπεια αδυναμία υιοθέτησης και εφαρμογής σύγχρονων μεθόδων παραγωγής και χρησιμοποίησης εξοπλισμού υψηλής τεχνολογίας. Και βέβαια ως αποτέλεσμα της μη διάθεσης μεγάλων ποσών κεφαλαίων, η μεγάλη δυσκολία διεξαγωγής ερευνών.

Γνωρίζοντας τα υπέρ και τα κατά, οι αθλητικές επιχειρήσεις κατανοώντας τη θέση τους και βασιζόμενες στα πλεονεκτήματά τους και τις καινοτόμες ιδέες τους, μπορούν να είναι ανταγωνιστικές και βιώσιμες προσφέροντας οφέλη στην κοινωνία. Η ίδρυση μιας ιδιωτικής αθλητικής επιχείρησης απαιτεί σχετικά μικρές αρχικές επενδύσεις, συγκρινόμενες με επιχειρήσεις άλλων τομέων, συνεπώς κατατάσσεται στις μικρές (λιγότεροι από 50 εργαζόμενοι) ή μεσαίες επιχειρήσεις (μέχρι 250 εργαζόμενοι), με σημαντική οικονομική και κοινωνική σημασία, αφού η δημιουργία τους αυξάνει τις θέσεις εργασίας, ενισχύει την ανταγωνιστικότητα, συμβάλλει στην καινοτομία με την προσαρμογή τους στη νέα ψηφιακή οικονομία, αλλά και αναπτύσσει το βιοτικό επίπεδο των ανθρώπων.

Διοίκηση Επιχειρήσεων, ως επιστήμη

Η θεωρία της Διοίκησης Επιχειρήσεων είναι η μελέτη των επιχειρήσεων, η οποία εξηγεί όχι μόνο τι κάνει η κάθε επιχείρηση, αλλά και τι κάνουν συνολικά ολόκληρες ομάδες επιχειρήσεων. Η Διοίκηση και οι γκουρού της, αλλάζουν τις εταιρείες και τον τρόπο που εργάζονται οι άνθρωποι. Παρόλα αυτά, ο Wooldridge (2011) επισημαίνει και το παράδοξο της θεωρίας, δηλαδή ενώ το μάνατζμεντ είναι ένας θεσμός μοναδικός και με μεγάλη αξία δεν τυγχάνει του ανάλογου σεβασμού. Εμφανίζονται πολύ συχνά «τσαρλατάνοι» και δράττουν της ευκαιρίας να καρπωθούν την επιτυχία του μάνατζμεντ, εκδίδοντας βιβλία τύπου οδηγών με τίτλους όπως, *μεταμορφώστε την εταιρεία σας σε τρεις μόνο μέρες με 10.000 δολάρια*.

Γυρίζοντας το χρόνο πίσω, μελετώντας τους πολέμους, βρίσκουμε τη στρατιωτική στρατηγική, πάνω στην οποία βασίζεται και η στρατηγική των επιχειρήσεων. Ο σύγχρονος

ηγέτης σε μια επιχείρηση αρχικά βάζει στόχους, τους ιεραρχεί και προσπαθεί, αναζητώντας τον καλύτερο τρόπο και χρησιμοποιώντας όλα τα διαθέσιμα μέσα, να τους πετύχει. Η επιδίωξη των στόχων επιτυγχάνεται με τη χάραξη της κατάλληλης στρατηγικής. Ο Krause (1995), στο βιβλίο του «Η τέχνη του πολέμου» αναφέρει, πως η μελέτη της στρατηγικής για την επιτυχία των κρατικών στόχων ξεκινά 2.500 χρόνια πριν, από τον Sun Tzu και τον Θουκυδίδη μέχρι τον Μακιαβέλλι, τον Clausewitz και σύγχρονους όπως τον Liddell-Hart, στρατηγοί σε πολέμους με καθοριστικές νίκες. Ιδιαίτερα, οι αρχές του κινέζου στρατηγού Sun Tzu προσαρμόζονται στο άκρως ανταγωνιστικό περιβάλλον των σύγχρονων επιχειρήσεων. Η επιβίωση μιας επιχείρησης και η θέση της στην αγορά, εξαρτάται από την επιλογή της σωστής στρατηγικής και μάλιστα αυτή η θέση δεν διατηρείται εφ' όρου ζωής, αλλά επιδιώκεται στο διηνεκές, ως κύριο στόχο. Θα μπορούσαμε να συνοψίσουμε την προσέγγιση του στρατηγού Sun Tzu σε μία φράση, σύμφωνα με τον Liddell-Hart, «μέγιστο όφελος με το ελάχιστο κόστος και τον ελάχιστο κίνδυνο (ρίσκο)».

Το καλύτερο αποτέλεσμα για μια επιχείρηση είναι να υπερτερεί των ανταγωνιστών της. Ο Sun Tzu λέει χαρακτηριστικά: *Η ύψιστη τελειότητα συνίσταται στην εξουδετέρωση της εχθρικής αντίστασης χωρίς μάχη*. Ναι, αλλά πως μια επιχείρηση θα βγει μπροστά από τον ανταγωνιστή της χωρίς φθορά; Μπορεί να ματαιώσει τα σχέδια του ανταγωνιστή της, αφού εντοπίσει τις αδυναμίες του και να προβάλει εκείνα τα στοιχεία που αυτός δεν μπορεί, ενεργώντας αστραπιαία, έτσι ώστε να μην προλάβει εκείνος. Ο Sun Tzu σε μία από τις αρχές του είναι πολύ συγκεκριμένος, όσων αφορά το αποτέλεσμα σε μία μάχη. Για να κερδίσεις 1000 μάχες, θα πρέπει να γνωρίζεις τον εαυτό σου και τον εχθρό σου. Αν δεν γνωρίζεις τον εχθρό σου, όσες νίκες κερδίσεις, άλλες τόσες ήττες θα υποστείς. Αν δεν γνωρίζεις κανέναν από τους δύο, θα χάνεις πάντα (Krause, 1995).

Αυτό για τις επιχειρήσεις σημαίνει ότι η συλλογή πληροφοριών για την εκάστοτε αγορά και τους ανταγωνιστές είναι χρήσιμες, για τη σύγκριση της απόδοσης της επιχείρησης με τον καλύτερο ανταγωνιστή και είναι πολύτιμο εργαλείο στα χέρια της διοίκησης. Επίσης, η ευελιξία μιας επιχείρησης και η ευκολία να προσαρμόζεται στις συνθήκες που διαρκώς μεταβάλλονται, είναι χαρακτηριστικά για την επιτυχία της. Άλλωστε, οι συνεχείς αλλαγές και η διαρκής βελτίωση αποτελούν τα βασικά στοιχεία της ιαπωνικής σχολής μάνατζμεντ.

Το μοντέλο και οι αρχές της επιτυχημένης οργάνωσης, σύμφωνα με τον Sun Tzu μοιάζει πολύ με τα μοντέλα και τις ιδέες των σύγχρονων θεωρητικών του μάνατζμεντ. Ο Wooldridge (2011) στο βιβλίο του «Αυθεντίες του Μάνατζμεντ», μετά από λεπτομερή έρευνα δύο ετών, αναφέρει ότι μία από τις πιο εντυπωσιακές τάσεις των τελευταίων εκατό ετών είναι η εξέλιξη της θεωρίας του μάνατζμεντ. Η θεωρία του μάνατζμεντ είναι η μελέτη των επιχειρήσεων.

Η Διοίκηση Επιχειρήσεων, ως επιστήμη αναπτύχθηκε στις αρχές του εικοστού αιώνα (1910-1940). Ο πρώτος γκουρού ήταν ο Taylor, του οποίου το ενδιαφέρον στράφηκε αρχικά στον τρόπο αύξησης της παραγωγικότητας και της αποτελεσματικότητας, μέσω της τυποποίησης και κατόπιν στην αναζήτηση του «ενός άριστου τρόπου» εκτέλεσης μιας εργασίας, στον καταμερισμό της και στην εκπαίδευση του εργαζομένου πάνω σε αυτό τον τρόπο, καθώς επίσης και στην συγκέντρωση και την ιεραρχία. Δημιούργησε τις προϋποθέσεις ελέγχου της απόδοσης, θεσπίζοντας πρότυπα χρόνου για την εκτέλεση της κάθε εργασίας, αφού πρώτα την ανέλυε στα επί μέρους συστατικά της. Από το 1900 και μετά, πωλούνται εκατομμύρια αντίτυπα βιβλίων του πρώτου «γκουρού» του μάνατζμεντ Taylor.

Μετά το Β΄ Παγκόσμιο πόλεμο (1940) πρωτοπόρος για την εποχή ήταν ο Deming με τη θεωρία της «διοίκησης ολικής ποιότητας», η οποία εφαρμόζεται μέχρι σήμερα. Ο Deming χαρακτηρίστηκε, ως ο πιο επιφανής Αμερικανός, όχι στη χώρα του, αλλά στην Ιαπωνία, η οποία προς τιμή του καθιέρωσε και το βραβείο Ποιότητας Deming.

Από τότε μέχρι το 1970 αναπτύσσεται το κίνημα του Ανθρώπινου Δυναμικού (HR), όπου δόθηκε μεγάλη σημασία του ρόλου του ανθρώπινου παράγοντα στην παραγωγή και την παραγωγικότητα. Δημιουργήθηκαν εργαλεία για τον καθορισμό των στόχων των επιχειρήσεων, ανασκόπησης της απόδοσης και αναπτύχθηκαν οι περιγραφές των θέσεων εργασίας του προσωπικού. Το 1971 αρχίζει η επιχειρηματική κοινότητα να εστιάζει στην κατανομή των πόρων και να χρησιμοποιούνται εργαλεία, όπως ο στρατηγικός σχεδιασμός και η SWOT ανάλυση, για την επισημοποίηση των διαδικασιών του στρατηγικού σχεδιασμού.

Από το 1980 έως το 1989 και ενώ το επιχειρηματικό περιβάλλον ολοένα και αυξάνεται, αναπτύσσεται η θεωρία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και παράλληλα η βιομηχανία των συμβούλων επιχειρήσεων. Το να είσαι καλύτερος από τον ανταγωνιστή, έγινε η προτεραιότητα των επιχειρήσεων. Τα εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν για τη

μέτρηση των διαδικασιών και τη βελτίωση της παραγωγικότητας ήταν η Διαχείριση Ολικής Ποιότητας, η Six Sigma, η Lean (Unleash Team Ltd, 2013).

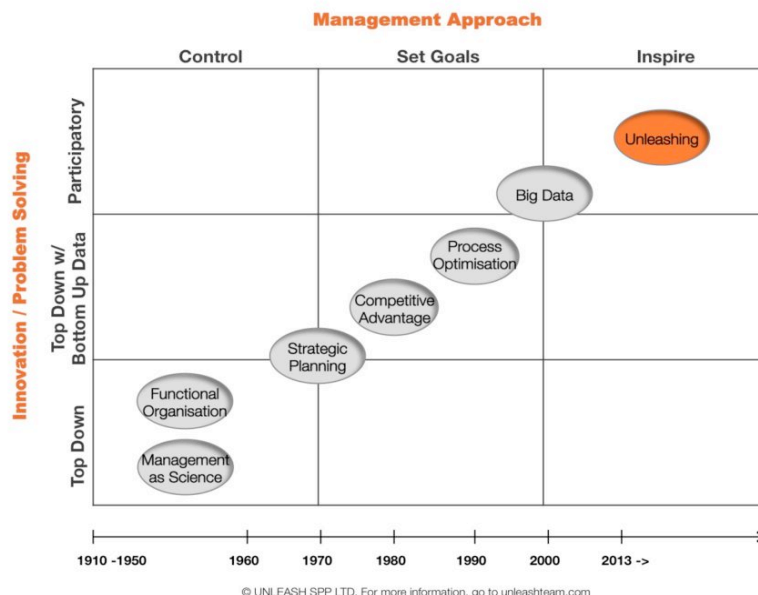
Το 1982, το βιβλίο «Αναζητώντας την τελειότητα» των Peters & Waterman, συμβούλων επιχειρήσεων, πούλησε πέντε εκατομμύρια αντίτυπα στην Αμερική, ενώ στην Κίνα τα βιβλία της θεωρίας των επιχειρήσεων των Welch & Friedman ξεπερνούν σε πωλήσεις, ακόμη και τα τελευταία σίκουελ του Dan Brown (Wooldridge, 2011). Στη συνέχεια, ο Wooldridge (2011) δεν διστάζει να χαρακτηρίσει τον Drucker, ως τον γκουρού των γκουρού, ο οποίος αναγνωρίστηκε, ως ο σημαντικότερος άνδρας του κόσμου του μάνατζμεντ, μετά το θάνατό του. Είχε προβλέψει, εκτός των άλλων, την περιθωριοποίηση του εργάτη και την ανάδειξη του «επαγγελματία της γνώσης». Η πρόσληψη συμβούλων ανθεί, επειδή εκείνοι μπορούν να δουν από έξω αυτό που είναι ασύλληπτο για τους μέσα. Επηρέασε με τις ιδέες του και το έργο του χιλιάδες επιχειρήσεις στην Ευρώπη, στην Αμερική στην Ιαπωνία και σε όλο τον αναπτυσσόμενο κόσμο. Ο μεγαλύτερος αμερικανικός Όμιλος παγκοσμίως, η General Electric, αλλά και ο Αμερικανός πρόεδρος Τζορτζ Μπους ήταν υποστηρικτές των ιδεών του. Με την καθοδήγησή του και την πεποίθηση ότι η G.E. έπρεπε να είναι πρώτη ή δεύτερη, αλλιώς θα έπρεπε να βγει από το παιχνίδι των επιχειρήσεων, κατάφερε να γίνει ο πιο αποτελεσματικός σύμβουλος επιχειρήσεων στη Δύση. Έκτοτε αναπτύχθηκαν πολλές θεωρίες βασισμένες σε ιδέες των θεμελιωτών του μάνατζμεντ (π.χ. διαχείριση βάσει στόχων, ομάδες «Τ», λιτή παραγωγή, ισορροπημένη κάρτα επιδόσεων, αντίστροφη καινοτομία εταιρική κοινωνική ευθύνη, κ.ο.κ.).

Από το 1991 και ως στο τέλος του εικοστού αιώνα, επικρατεί η άποψη για βελτιστοποίηση των διαδικασιών, με τη συγκριτική αξιολόγηση (benchmarking) και την αναδιοργάνωση των επιχειρήσεων (reengineering) να είναι στην πρώτη γραμμή, χωρίς όμως να χάνουν έδαφος και οι πολύ δημοφιλείς, Διαχείριση Ολικής Ποιότητας και Six Sigma, αφού το 60% των επιχειρήσεων δήλωνε ότι τις εφαρμόζει. Κατά την άποψη του Wooldridge (2011), σε αυτές τις θεωρίες στηρίχθηκαν οι επιχειρήσεις, έγιναν πιο αποδοτικές και παραγωγικές, βελτίωσαν την οργάνωσή τους και τη ζωή των εργαζομένων και όλων όσων εμπλέκονται με αυτές (Unleash Team Ltd, 2013).

Ο Wooldridge (2011), επισημαίνει τη χρησιμότητα της θεωρίας του μάνατζμεντ στις επιχειρήσεις. Σύμφωνα με μια αναλυτική έρευνα, σχετικά με τις επιδράσεις των δογμάτων του μάνατζμεντ σε ένα ευρύ φάσμα χωρών, που διεξήχθη από τους

οικονομολόγους Bloom του Stanford & Van Rensselaer του London School of Economics (2006), το συμπέρασμα ήταν πως όσες εταιρείες χρησιμοποιούσαν τις πιο αποδεκτές τεχνικές του μάνατζμεντ (αυτές που διδάσκονται στις Σχολές Διοίκησης), υπερτερούσαν σε όλους τους τομείς που ήταν ουσιαστικοί για την επιβίωσή τους, όπως η παραγωγή, η αύξηση των πωλήσεων και η απόδοση κεφαλαίων.

Μέχρι και τη σημερινή εποχή τα άτομα και οι οργανισμοί επωφελούνται από το έργο, τα μοντέλα και τις θεωρίες των ηγετών σκέψης, όπως είναι οι Joseph M. Juran W., Edwards Deming, Philip B. Crosby, Armand V. Feigenbaum, Kaoru Ishikawa. Τα τελευταία χρόνια μετά το 2001, αξίζει να δούμε, πως διαμορφώνεται η διαχείριση των επιχειρήσεων με τις οργανωτικές προκλήσεις που έχουν επιφέρει η παγκοσμιοποίηση, οι τεχνολογικές εξελίξεις και η αυξημένη ποικιλομορφία. Το 2013, ιδέες σαν τη στρατηγική Blue Ocean και η αξία της Καινοτομίας, χρησιμοποιούν την τεχνολογία για την ανάπτυξη και τη δημιουργία αξιών. Επιχειρήσεις όπως η Zappos, η Google, η Innocent Drinks, η Best Buy είναι τα νέα σύγχρονα θαύματα, έχοντας η καθεμία τη δική της εμπνευσμένη ιστορία και έχουν αντικαταστήσει πλέον, τα παραδείγματα της Toyota και της BP. Σε έρευνα της Unleash Team Ltd (2013), εξετάστηκαν δύο πτυχές της Διοίκησης επιχειρήσεων διαχρονικά και πως αυτές θα αναπτυχθούν στο μέλλον (Διάγραμμα 1).



Διάγραμμα 1. Η εξέλιξη του Μάνατζμεντ

1. Διοικητική Προσέγγιση: Το στυλ της ανώτατης διοίκησης, κυμαίνεται από τον απόλυτο έλεγχο, τον προσδιορισμό των στόχων με ελευθερία, στο πως θα επιτευχθούν, έως την ενθάρρυνση πρωτοβουλιών για καινοτομία στο «ΤΙ» και το «Πως».
2. Προσέγγιση στην Καινοτομία: Η ηγεσία επιλύει προβλήματα, αναπτύσσει νέα προϊόντα και υπηρεσίες και κυμαίνεται ως εξής: «Από Πάνω προς τα Κάτω», δηλαδή τις λύσεις δίνει η ηγεσία, «Από Πάνω προς τα Κάτω με Δεδομένα», εξακολουθεί τις λύσεις να δίνει η ηγεσία, αλλά με πληροφορίες και εμπειρίες των υπόλοιπων στελεχών της επιχείρησης και «Συμμετοχικά» δηλ. οι λύσεις έρχονται από τη συνεργασία, σε όλα τα επίπεδα της οργάνωσης.

Η Ποιότητα ως Διοικητική σκέψη

Η μαγική λέξη Ποιότητα και η προσέγγισή της θα μπορούσε να εκφραστεί στη σημερινή εποχή, ως ένας αποτελεσματικός τρόπος διοίκησης όλων των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης που την διαμορφώνουν. Τι εννοούμε, όταν λέμε την έκφραση ποιοτικό προϊόν, ποιοτική υπηρεσία, ποιοτική αθλητική εγκατάσταση και ποιοτική αθλητική υπηρεσία στην περίπτωση μας; Η αντίληψη της ποιότητας είναι υποκειμενική, είναι η εκτίμηση που έχουν σχηματίσει οι πελάτες για ένα προϊόν/υπηρεσία, αφού το έχουν εξετάσει από διάφορες οπτικές γωνίες, εάν τους ικανοποιούν ή όχι, με αποτέλεσμα να δημιουργούν την έννοια της ποιότητας. Η βιβλιογραφία αναφέρει πολλούς ορισμούς για την ποιότητα.

Ο ορισμός για την ποιότητα έχει δύο ερμηνείες. Η μία αφορά τα χαρακτηριστικά ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, που δύναται να ικανοποιεί τις ανάγκες των πελατών, που εκφράζονται άμεσα ή έμμεσα και η άλλη θεωρεί, ότι ένα προϊόν ή μία υπηρεσία δεν έχει ελλείψεις. Σύμφωνα με τον Juran (1974) αυτό σημαίνει, «έτοιμο για χρήση», ενώ για τον Crosby αυτό σημαίνει, «συμμόρφωση προς τις απαιτήσεις» (American Society for Quality, 2018). Ποιότητα είναι ο συσχετισμός της με τη διαχείριση της ποιότητας, που αναμένει η αγορά. Ποιότητα για ένα είδος (προϊόν/υπηρεσία) είναι η προβλέψιμη ομοιομορφία και αξιοπιστία του σε χαμηλό κόστος και η καταλληλότητά του στην αγορά (Deming, 1982).

Το λεξιλόγιο ISO 8402 (1986) δίνει τον εξής ορισμό : «*Ποιότητα είναι το σύνολο των ιδιοτήτων και χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας που συμβάλουν στην ικανότητά του να ικανοποιεί εκφρασμένες ή υπονοούμενες ανάγκες*».

Ο Noriaki Kano (1994) αναφέρει, ότι το μοντέλο της ποιότητας είναι διδιάστατο: Είναι αφενός η «υποχρεωτική ποιότητα» και αφετέρου η «ελκυστική ποιότητα». Αυτή τη διάσταση υποστήριξε πρωτύτερα και ο Drucker (1985), λέγοντας πως οι πελάτες πληρώνουν μόνο γι' αυτό που είναι χρήσιμο σ' αυτούς και προσφέρει σ' αυτούς αξία.

Αργότερα, ο Alderman (1996) προσεγγίζει την ποιότητα, μέσω μιας φιλοσοφίας στην εργασία, που υποστηρίζεται από τις αξίες της κάθε επιχείρησης για να πραγματοποιήσει το όραμα της και να εκπληρώσει την αποστολή της. Με αυτή τη θέση θα συμφωνούσε και ο Feigenbaum (1991) που θεωρούσε πως η ποιότητα είναι ένας τρόπος να διευθύνει κάποιος την επιχείρηση του.

Οι θεωρητικοί της ποιότητας ανέπτυξαν διάφορα μοντέλα και θεωρίες, με σκοπό να βοηθήσουν τις επιχειρήσεις να βελτιώσουν την απόδοσή τους. Μερικοί από τους πιο βασικούς πρωτοπόρους ποιότητας είναι: οι W. Edwards Deming; Philip B. Crosby; Armand V. Feigenbaum; Kaoru Ishikawa; Joseph M. Juran; Genichi Taguchi (Udemy, 2019).

Η θεωρία του Joseph M. Juran

Ο Juran θεωρείται από πολλούς ο πατέρας πολλών τεχνικών διαχείρισης που χρησιμοποιούνται ακόμα και σήμερα στη βιομηχανία. Συνέταξε το πρώτο εγχειρίδιο Ποιότητας το 1951. Μετά από επίσκεψη στην Ιαπωνία το 1954, βοήθησε να ξεκινήσει μια αλλαγή στάσης στον ποιοτικό έλεγχο, οι ποιοτικές διαδικασίες ενσωματώθηκαν στη διοικητική σκέψη και στις καθημερινές πρακτικές εργασίας και δημιουργήθηκε μια κουλτούρα ποιότητας στην ιαπωνική βιομηχανία, η οποία άρχισε τις εξαγωγές υψηλότερης ποιότητας προϊόντων σε χαμηλότερες τιμές.

Η προσέγγιση της ποιότητας του Juran έχει τρεις βασικές αρχές: η πρώτη είναι η εφαρμογή της αρχής του Pareto (ανακάλυψη των διαδικασιών που έχουν το μεγαλύτερο αποτέλεσμα σε θέματα ελαττωμάτων και κόστους), η δεύτερη είναι θεωρία της διαχείρισης (δεν εστιάζει στο τελικό προϊόν, αλλά στην ανθρώπινη διάσταση της διαχείρισης ποιότητας με εκπαιδεύσεις στελεχών) και η τρίτη είναι η «Ποιοτική Τριλογία» (σχεδιασμός ποιότητας, έλεγχος ποιότητας, βελτίωση ποιότητας), (<https://www.juran.com/blog>).

Η θεωρία και το μοντέλο Ποιότητας του W. Edwards Deming

Ο Deming, σύμφωνα με την American Society for Quality (2018), της οποίας έγινε επίτιμο μέλος το 1970, είναι από τους πιο γνωστούς υποστηρικτές του ποιοτικού ελέγχου

και της στατιστικής επιστήμης. Είχε επιρροή στη θεαματική άνοδο της ιαπωνικής βιομηχανίας μετά το δεύτερο παγκόσμιο πόλεμο και προς τιμήν του, δημιουργήθηκε το Βραβείο το 1951.

Η θεωρία του Deming για την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας βασίζεται σε δεκατέσσερα σημεία διαχείρισης που αναγνώρισε, στο σύστημα βαθιάς γνώσης και στον κύκλο Shewart (Plan-Do-Check-Act). Ο κύκλος (PDCA) δημιουργήθηκε για τη συνεχή βελτίωση. Στη φάση του σχεδιασμού (Plan), περιγράφονται οι δείκτες μέτρησης και οι στόχοι Ποιότητας, οι αναγκαίες διεργασίες, οι απαιτούμενοι πόροι για την υλοποίησή τους, οι Πολιτικές και η στρατηγική της εταιρείας. Στη φάση της υλοποίησης (Do), εφαρμόζονται όσα έχουν σχεδιαστεί. Στη συνέχεια, στη φάση του ελέγχου (Check), πραγματοποιείται παρακολούθηση και όπου είναι δυνατόν, μέτρηση των διεργασιών και των αποτελεσμάτων τους (παρεχόμενες υπηρεσίες, τήρηση των όρων των συμφωνιών) σε σχέση με τις πολιτικές, τους στόχους, τις απαιτήσεις και αναφορά των αποτελεσμάτων του ελέγχου. Και τέλος, στη φάση της δράσης (Act) γίνεται ανάληψη δράσεων και ενεργειών, για τη βελτίωση της αποδοτικότητας, όπου είναι αναγκαίο (ΕΛΟΤ EN ISO 9001:2015).

Ο Deming είναι επίσης γνωστός για την αναλογία του - Η ποιότητα είναι ίση με το αποτέλεσμα των προσπαθειών εργασίας, σε σχέση με το συνολικό κόστος. Εάν μια εταιρεία επικεντρώνεται στο κόστος, το πρόβλημα είναι, ότι το κόστος αυξάνεται, ενώ η ποιότητα επιδεινώνεται.

Η Bowen (2019) αναφέρει ότι το σύστημα βαθιάς γνώσης του Deming αποτελείται από τα ακόλουθα τέσσερα σημεία: Αξιολόγηση συστήματος - κατανόηση του τρόπου με τον οποίο λειτουργούν οι διαδικασίες και τα συστήματα της εταιρείας. Γνώση μεταβλητότητας - κατανόηση της παραλλαγής και των αιτίων της παραλλαγής. Θεωρία γνώσης - η κατανόηση του τι μπορεί να γίνει γνωστό. Γνώση Ψυχολογίας - η κατανόηση της ανθρώπινης φύσης.

Η θεωρία και το μοντέλο Ποιότητας του Philip B. Crosby

Ο Crosby (1979) είναι ευρέως αναγνωρισμένος για την προώθηση της ιδέας του, για την παραγωγή προϊόντων με μηδενικά ελαττώματα και για τον καθορισμό της ποιότητας ως συμμόρφωση με τις απαιτήσεις. Ως σύμβουλος επιχειρήσεων, προέτρεπε τη διοίκηση να εφαρμόζει προληπτική κουλτούρα ποιότητας και οι εργασίες να γίνονται σωστά από την πρώτη φορά. Η ποιότητα ξεκινά με το να προλαμβάνει τα ελαττώματα και να τα αποτρέπει, παρά να βρεθούν μετά. Με την αποφυγή ελαττωμάτων και άλλων

εμποδίων στην ποιότητα, οι εταιρείες εξοικονομούν χρήματα. Το πρότυπο απόδοσης για κάθε εταιρεία πρέπει να είναι "μηδενικά ελαττώματα".

Ο Crosby έφερε την ποιοτική επανάσταση στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής και στην Ευρώπη, αλλάζοντας τη μεθοδολογία των οργανισμών, ώστε να γίνουν αποτελεσματικότεροι, πιο αξιόπιστοι και κερδοφόροι. Η θεωρία του αναφέρεται σε δεκατέσσερα σημεία για την ποιοτική βελτίωση, τα οποία βασίζονται στην ιδέα, ότι όσα χρήματα και να ξοδέψει μια επιχείρηση για την ποιότητα, δεν θα πάνε χαμένα (American Society for Quality, 2018).

Η Bowen (2019) αναφέρει σχετικά με τα 14 σημεία: Δέσμευση της Διοίκησης ως προς τη βελτίωση της ποιότητας με μηδέν ελαττώματα και η γνωστοποίησή της στο προσωπικό. Δημιουργία μιας ομάδας ποιότητας με απόλυτη δέσμευση. Προσδιορισμός των σημείων με περιθώριο βελτίωσης της ποιότητας. Προσαρμογή του κόστους για την ποιότητα στους συνολικούς πόρους της επιχείρησης. Ευαισθητοποίηση του προσωπικού προς την ποιότητα. Εγκατάσταση συστήματος που θα εξασφαλίζει την αποτελεσματικότητα των διορθωτικών μέτρων για τα προβλήματα της ποιότητας. Ύπαρξη σχεδίου για μηδέν ελαττώματα. Εκπαίδευση του προσωπικού ελέγχου. Καθιέρωση ημέρας μηδενικών ελαττωμάτων στην εφαρμογή του συστήματος διαχείρισης ποιότητας. Συμμετοχή και δέσμευση στον καθορισμό των στόχων από όλους, διοίκηση και προσωπικό. Αποτελεσματική επικοινωνία του προσωπικού με τη διοίκηση έτσι ώστε να λύνονται τα προβλήματα πριν να δημιουργηθεί κρίση. Αναγνώριση της συνεργασίας με το προσωπικό για να πετύχει τους στόχους ποιότητας. Δημιουργία συμβουλίου ποιότητας με τακτικές συναντήσεις. Επανάληψη όλων των βημάτων προς την ποιότητα, ξανά και ξανά, για την επίτευξη της συνεχούς βελτίωσης.

Το παγκόσμιο πρότυπο Six Sigma

Το βασικό σημείο αυτής της θεωρίας είναι, ότι μια επιχείρηση με την αξιολόγηση των ελαττωμάτων επιδιώκει να βελτιώσει τη συνολική απόδοση. Το Six Sigma είναι το βασικό εργαλείο βελτίωσης της διαδικασίας, μια στρατηγική διαχείρισης των επιχειρήσεων, που αρχικά αναπτύχθηκε από τη Motorola, και τον μηχανικό της Bill Smith, στις ΗΠΑ το 1986, όπως και στη General Electric το 1995. Σήμερα χρησιμοποιείται ευρέως σε πολλούς τομείς της βιομηχανίας, σε όλο τον κόσμο, ως κατευθυντήρια αρχή. Το Sigma είναι το ελληνικό γράμμα (Σ) που χρησιμοποιείται στη στατιστική για να υποδηλώσει την τυπική απόκλιση, η οποία δηλώνει την εξαίρεση από τα αναμενόμενα

αποτελέσματα. Η μέτρηση αυτή δείχνει τα ποσοστά των ελαττωμάτων και το Six Sigma είναι έξι αποκλίσεις που μας φέρνουν όσο το δυνατόν πιο κοντά στην τελειότητα, δηλαδή τρία με τέσσερα ελαττώματα στο ένα εκατομμύριο. Για παράδειγμα, μια αεροπορική εταιρεία με εφαρμογή του προτύπου αυτού, θα έχανε τρεις αποσκευές για κάθε ένα εκατομμύριο ή μια τηλεφωνική εταιρεία θα είχε 3 δυσαρεστημένους πελάτες για κάθε ένα εκατομμύριο τηλεφωνήματα την ίδια ημέρα (<http://www.6sixsigma.com/index.php/what-is-six-sigma.html>).

Ο Chowdhury (2001) στο βιβλίο του «The Power of Six Sigma» υποστηρίζει, ότι ο πιο σωστός τρόπος είναι να σχεδιάζεται η παραγωγική διαδικασία από την αρχή, παρά να διορθώνεται ή να προσαρμόζεται μια προ υπάρχουσα διαδικασία. Κάθε έργο του Six Sigma που πραγματοποιείται μέσα σε έναν οργανισμό ακολουθεί μια καθορισμένη σειρά από βήματα και έχει ποσοτικούς οικονομικούς στόχους (μείωση του κόστους ή αύξηση κερδών) (<http://www.6sixsigma.com/index.php/what-is-six-sigma.html>).

Η μέθοδος της Συγκριτικής Αξιολόγησης (Benchmarking)

Το Benchmarking ουσιαστικά είναι μια έρευνα που επιδιώκει να αναδειξεί τις καλύτερες πρακτικές, οι οποίες θα οδηγήσουν στην ενίσχυση της απόδοσης μιας επιχείρησης (Camp, 1989). Η συγκριτική αξιολόγηση ξεκίνησε το 1979, όταν η εταιρεία Xerox αποφάσισε να προβεί σε σύγκριση των εκτυπωτών της, με αντίστοιχα προϊόντα της αγοράς, για να μετρήσει τον εαυτό της σκοπεύοντας να βελτιώσει τις επιδόσεις της. Στη συνέχεια η εταιρεία έκανε σύγκριση των διαδικασιών που εφαρμόζονταν εντός αυτής και κατόπιν χρησιμοποίησε πληροφορίες των πρακτικών των κορυφαίων ανταγωνιστών της, για να θέσει νέους στόχους πιο ανταγωνιστικούς και εφικτούς. Η επιτυχία της Xerox οδήγησε πολλές επιχειρήσεις να χρησιμοποιήσουν αυτή τη μέθοδο, εντοπίζοντας τις αδυναμίες τους και βελτιώνοντας τις διαδικασίες τους, για τη συνεχή βελτίωση της απόδοσης της επιχείρησης.

Η μέθοδος της συγκριτικής αξιολόγησης απαιτεί πέντε βήματα. Ο σχεδιασμός και προγραμματισμός της μελέτης είναι το πρώτο. Το δεύτερο βήμα αφορά τη συγκέντρωση των στοιχείων, των λειτουργιών που πρόκειται να συγκριθούν, χρησιμοποιώντας μεθόδους έρευνας που ταιριάζουν, ακόμη και συνδυαστικούς. Στη συνέχεια, ακολουθεί το τρίτο βήμα, η ανάλυση των στοιχείων και εντοπίζονται οι βασικοί παράγοντες, που οδηγούν στις αποδόσεις και βάσει αυτών πραγματοποιείται το τέταρτο βήμα, δηλ. η προσαρμογή στις πρακτικές που ανακαλύφθηκαν (όχι αντιγραφές) και η βελτίωση της απόδοσης της

επιχείρησης. Τέλος, το αποτέλεσμα αξιολογείται, έτσι ώστε να επιτευχθούν επιπλέον βελτιώσεις (<http://www.qualitynet.gr>).

Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ), Total Quality Management (TQM) είναι ένας αποτελεσματικός τρόπος διοίκησης, που αναπτύσσει μια επιχείρηση, αυξάνει την ανταγωνιστικότητα και στοχεύει στην καλύτερη και συνεχή ικανοποίηση των επιθυμιών των πελατών, εσωτερικών (διοικητικά στελέχη, εργαζόμενοι) και εξωτερικών (τελικοί καταναλωτές και χρήστες των προϊόντων και των υπηρεσιών) (Δερβιτσιώτης, 2005). Ο Ζαβλάνος (2006) προσθέτει, πως για να επιτευχθούν οι παραπάνω στόχοι, χρειάζεται να συνεργαστούν όλα τα μέλη ενός οργανισμού.

Η Ιαπωνία ήταν η πρώτη χώρα που εφάρμοσε τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και στη συνέχεια ακολούθησαν χώρες σε όλο τον κόσμο. Περιγράφει μια ιαπωνική προσέγγιση για τον τρόπο βελτίωσης της ποιότητας, στην οποία όλα τα μέλη μιας επιχείρησης εργάζονται για να βελτιώσουν τις διαδικασίες των λειτουργιών τους, για την παραγωγή προϊόντων & παροχής υπηρεσιών, καθώς και την κουλτούρα του οργανισμού τους. Δίνει έμφαση στην εξασφάλιση της ποιότητας και την ποιοτική εξέλιξη των προϊόντων/υπηρεσιών που αναπτύσσουν οι επιχειρήσεις και σύμφωνα με τον Atkinson (1990) είναι η υλοποίηση μιας ιδεολογίας, που στηρίζεται στην απόλυτη ικανοποίηση του πελάτη μέσω της συνεχούς βελτίωσης.

Όμως, η Ολική Ποιότητα είναι μια πιο ευρεία έννοια, που ξεκινά από το σχεδιασμό του προϊόντος ή της υπηρεσίας, με προδιαγραφές που να καλύπτουν τις ανάγκες του πελάτη/καταναλωτή και συνεχίζει να διευρύνει το πεδίο της πολυεπίπεδα, καλύπτοντας την ικανοποίηση όλων των ενδιαφερόμενων μερών, των εργαζομένων στην επιχείρηση, των προμηθευτών, των συνεργατών και της κοινωνίας. Αναπόσπαστο κομμάτι της είναι επίσης η οργάνωση, η ασφάλεια στο χώρο εργασίας, η προστασία του περιβάλλοντος, η αποφυγή σπατάλης στη χρήση υλικών και ενέργειας, η συνεχής καινοτομία και ανανέωση και οι ανθρώπινες σχέσεις.

Η Ολική Ποιότητα θα λέγαμε ότι είναι μια φιλοσοφία, τρόπος και στάση ζωής που χαρακτηρίζει μια επιχείρηση, έναν οργανισμό και τα μέλη του, διέπει όλες τις λειτουργίες του και έτσι είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την αποτελεσματικότητα – εκσυγχρονισμό και ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης. Ο Oakland (1989) αναφέρει, ότι για να είναι

αποτελεσματική μια επιχείρηση, θα πρέπει να είναι ευέλικτη με γνώμονα τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Επίσης κατά τον James (1998) όλοι οι εμπλεκόμενοι στη Διοίκηση θα πρέπει να δεσμεύονται και να εφαρμόζουν πολιτικές για την ποιότητα.

Ο Woods (1996) λίγο αργότερα, επισημαίνει ότι μετά από αρκετές έρευνες που έχουν γίνει σχετικά με την ικανοποίηση του πελάτη, επικρατεί η άποψη, ότι το επίπεδο εσωτερικής ποιότητας της επιχείρησης, στο σύνολο της οργανωτικής δομής και των λειτουργιών της, δημιουργεί μια αλυσιδωτή αντίδραση, που έχει σαν αποτέλεσμα, ο εξωτερικός πελάτης, ο οποίος βρίσκεται στο τέλος της αλυσίδας, να λαμβάνει υπηρεσίες υψηλής ποιότητας. Ο Johnson (1996) ενισχύει την παραπάνω άποψη με τη διατύπωση, ότι υπάρχει αναλογική σχέση μεταξύ ποιότητας εσωτερικών υπηρεσιών και ικανοποίησης πελάτη. *«Η εσωτερική ποιότητα είναι αναγκαία προϋπόθεση για την εξωτερική»* (Silvestro et al., 1992).

Οι Kaplan & Norton (1992, 1993) υποστηρίζουν πως μια επιχείρηση θα έχει μεγαλύτερο κέρδος, όταν προσδιορίσει τις διατυπωμένες, αλλά και τις διαφαινόμενες ανάγκες των πελατών της και τις ικανοποιήσει, αφού σχεδιάσει, προσαρμόσει και βελτιώσει τις εσωτερικές της λειτουργίες. Η επιχείρηση θα πρέπει να αναπτύσσει συστήματα και να θέτει πολιτικές, σχετικά με την συνεχή διαδικασία της μάθησης και της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού της, διότι είναι η προϋπόθεση για αποτελεσματική λειτουργία των διεργασιών της, εναρμονιζόμενη με τους κανονισμούς, τις απαιτήσεις και τα πρότυπα.

Με τα παραπάνω, συμφωνεί και ο Crosby (1991a and b), ο οποίος είναι υπέρμαχος της αρχής της συνεχούς βελτίωσης της εσωτερικής και εξωτερικής ποιότητας, προτείνοντας ένα μοντέλο, που τα πρώτα του επτά στάδια βασίζονται στον σχεδιασμό του κύκλου αέναης βελτίωσης του Deming (2000). Σε αυτόν στηρίζονται και τα συστήματα διαχείρισης ποιότητας ISO 9000, που περιγράφονται στη συνέχεια.

Ο Δερβιτσιώτης (2005) εστιάζει σε πέντε αρχές, στις οποίες βασίζεται η αποτελεσματική εφαρμογή της διοίκησης ολικής ποιότητας σε μια επιχείρηση. Η πρώτη αρχή αφορά την υποστήριξη και την ενεργό συμμετοχή της Διοίκησης, με πρώτη προτεραιότητα στην ποιότητα, δεύτερη στην ελαχιστοποίηση χρόνου παράδοσης και τρίτη στο κόστος. Η δεύτερη αρχή της επιχείρησης εστιάζει στην γνώση του πελάτη, ποιος είναι, τι ανάγκες έχει και τι προσδοκά. Η τρίτη αρχή δίνει έμφαση σε συνεχείς βελτιώσεις, στοχεύοντας σε περισσότερους ελέγχους σε ενδιάμεσα στάδια παραγωγής και όχι στο

τέλος της, μειώνοντας έτσι τα ελαττωματικά προϊόντα. Σύμφωνα με την τέταρτη αρχή, η επιχείρηση φροντίζει για τη συμμετοχή όλων σε ομάδες, με ανάθεση ευθύνης και εκχώρηση αρμοδιοτήτων για παρεμβάσεις στον έλεγχο. Με αυτό τον τρόπο βελτιώνει την επίλυση προβλημάτων ποιότητας, για προϊόντα και διαδικασίες. Και τέλος, η πέμπτη αρχή αφορά τη λήψη αποφάσεων με πραγματικά δεδομένα, δηλαδή, αφού προσδιοριστεί το πρόβλημα, αναλυθούν οι αιτίες που το προκάλεσαν και επιλεγούν οι ενδεδειγμένες ενέργειες, όπου χρειάζεται.

Η σημασία της Ποιότητας για τις επιχειρήσεις

Μια επιχείρηση αποκτά σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εφαρμόζοντας τις αρχές της ποιότητας. Ο Gaither (1992) αναφέρει πως η ποιότητα επηρεάζει μια επιχείρηση σε τομείς, όπως η φήμη, καλή ποιότητα υπηρεσιών-καλή φήμη της επιχείρησης, εάν αποκτήσει κακή φήμη, είναι πολύ δύσκολο να την μεταστρέψει, άρα καλύτερο είναι, να αποφύγει ενέργειες που οδηγούν σε κακή φήμη. Στον τομέα του μεριδίου της αγοράς, καλή ποιότητα-μεγάλο μερίδιο της αγοράς & μείωση του κόστους. Ο Garvin (1988) επισημαίνει ότι πολλές μελέτες έχουν αποδείξει, ότι η ποιότητα είναι ανάλογη της παραγωγικότητας. Σημαντικό ρόλο διαδραματίζει η ποιότητα, στην αποφυγή νομικών κυρώσεων από υπευθυνότητα της επιχείρησης για ζημιές, τραυματισμούς, κ.τ.λ. και στην αποφυγή τεράστιων εξόδων, που οφείλονται από κακή ποιότητα προϊόντων ή υπηρεσιών. Η παγκοσμιοποίηση, η ανάπτυξη της ποιότητας και η συνεχής βελτίωση, διευκολύνει την εξάπλωση μιας επιχείρησης στο διεθνή χώρο. Σε αυτό συμβάλλει η τεράστια ανάπτυξη της τεχνολογίας και οι διεθνείς συμβάσεις.

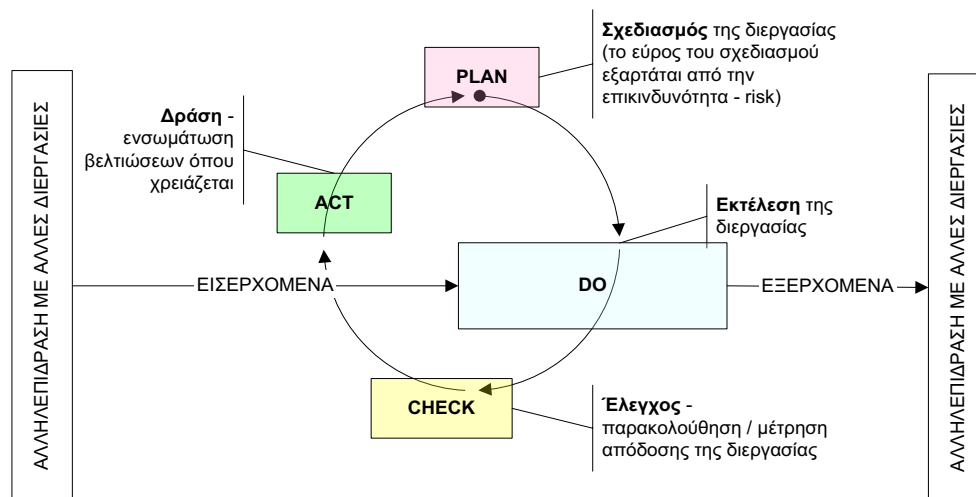
Η ποιότητα δημιούργησε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και διάφοροι μελετητές στην δεκαετία του '80 έδειξαν ενδιαφέρον, για τις επιπτώσεις της ποιότητας στην απόδοση μιας επιχείρησης. Τα αποτελέσματα έδειξαν, ότι η ποιότητα σε προϊόντα και υπηρεσίες επηρεάζει την κερδοφορία και το μερίδιο της αγοράς θετικά (Evans & Lindsay, 1996). Τα παραπάνω αποτελέσματα προκύπτουν, όταν η ποιότητα αντιμετωπίζεται ως ικανοποίηση των αναγκών/επιθυμιών των πελατών, οι οποίες διαμορφώνονται από την απόδοση των ανταγωνιστών και την τιμή. Αντίθετα, όταν η ποιότητα αντιμετωπίζεται σαν Τελειότητα/Αρίστευση, τότε αντίστοιχες έρευνες έχουν δείξει, ότι τα αποτελέσματα διαφέρουν. Συγκεκριμένα, έρευνα από τους Curry & Faulds (1985) έδειξε, ότι οι υψηλότερης ποιότητας και ακριβότερες οικιακές συσκευές κατείχαν μικρότερο μερίδιο αγοράς, από τις χαμηλότερης ποιότητας φθηνότερες οικιακές συσκευές, απλά γιατί οι δεύτερες ήταν πιο προσιτές. Τα «τέλεια/άριστα» προϊόντα, είναι ακριβά, και απρόσιτα για

μεγάλο αριθμό πελατών σε μια συγκεκριμένη αγορά, μικραίνοντας έτσι το μερίδιο αγοράς που είναι δυνατό να αποκτήσει η επιχείρηση (Evans & Lindsay, 1996).

Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας

Σύστημα διαχείρισης είναι το σύστημα των διαδικασιών που περιγράφουν τη λειτουργία μιας επιχείρησης και το οποίο περιλαμβάνει τις πολιτικές/κατευθύνσεις, που θα πρέπει να ακολουθήσει η επιχείρηση. Μέσω των συστημάτων διαχείρισης ποιότητας, οι επιχειρήσεις διαμορφώνουν τους στόχους τους πιο αποτελεσματικά και ορίζουν την στρατηγική που πρέπει να ακολουθήσουν, διαχειριζόμενοι αποτελεσματικά τους πόρους τους (εγκαταστάσεις, ανθρώπινο δυναμικό, εξοπλισμό, τεχνογνωσία).

Για τον σχεδιασμό των διεργασιών του συστήματος εφαρμόζεται η μεθοδολογία PLAN-DO-CHECK-ACT(PDCA), ο κύκλος του Deming (Σχήμα 3).

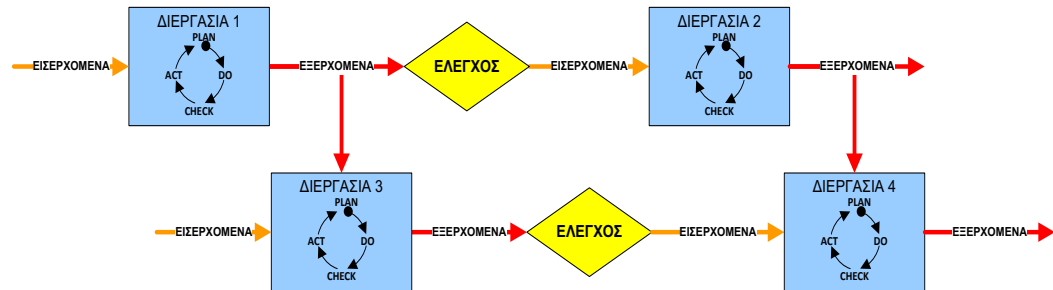


Πηγή: (Ελληνικό Πρότυπο ΕΛΟΤ EN ISO 9001:2015)

Σχήμα 3. Απεικόνιση του κύκλου του Deming (PDCA)

Σε ένα σύστημα διαχείρισης ορίζονται οι απαιτούμενες διεργασίες και οι ρόλοι των εμπλεκόμενων, με σκοπό να υπάρχει η μέγιστη απόδοση της επιχείρησης. Επίσης προσδιορίζονται πιθανές μη αποδοτικές ενέργειες και προτείνονται διορθωτικές αποδοτικές λύσεις (Wenmoth, 1994).

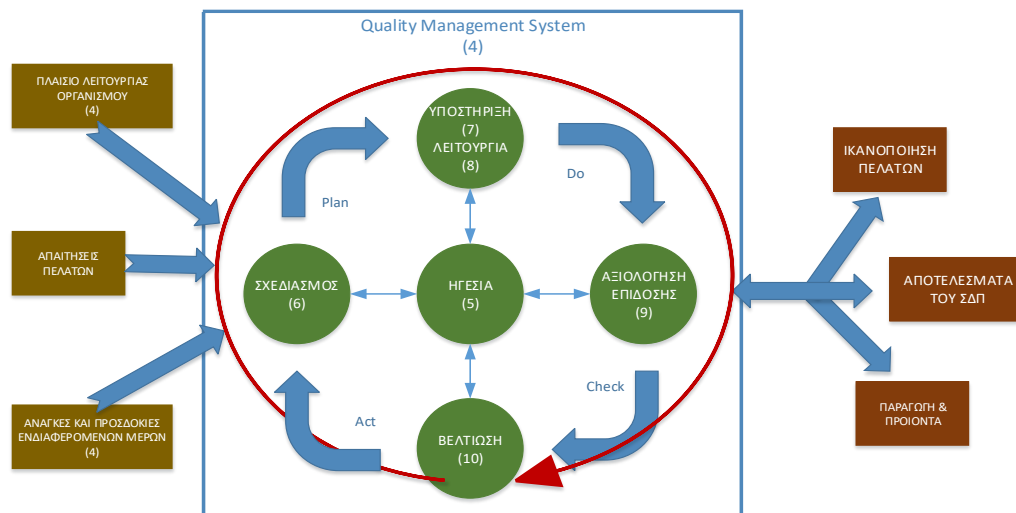
Οι διεργασίες αλληλοεπιδρούν μεταξύ τους και κάθε διεργασία μπορεί να αποτελεί εισερχόμενο για μια άλλη και τα εξερχόμενά της να είναι εισερχόμενα μιας επόμενης διεργασίας (Σχήμα 4).



Πηγή: (Ελληνικό Πρότυπο ΕΛΟΤ EN ISO 9001:2015)

Σχήμα 4. Απεικόνιση αλληλουχίας διεργασιών

Το μοντέλο ανάλυσης των διεργασιών και της αλληλεπίδρασής τους, βάσει της μεθοδολογίας PDCA, περιλαμβάνει όλες τις διεργασίες του ΣΔΠ, που μέσα στο πλαίσιο λειτουργίας της εταιρείας, εφαρμόζονται για την επίτευξη των σχεδιασμένων και αναληφθέντων απαιτήσεων, καθώς και των στόχων ποιότητας, επιτυγχάνοντας τη συνεχή βελτίωση της αποτελεσματικότητας του Συστήματος. Η μεθοδολογία PDCA εφαρμόζεται στο Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας. Σχηματικά, το μοντέλο αξιολόγησης του Συστήματος Ποιότητας απεικονίζεται στη συνέχεια στο Σχήμα 5:



Πηγή: (Ελληνικό Πρότυπο ΕΛΟΤ EN ISO 9001:2015)

Σχήμα 5. Μοντέλο αξιολόγησης Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας 9001:2015

Τα εισερχόμενα στο σύστημα διαχείρισης ποιότητας, που λαμβάνονται υπόψη και διερευνώνται, είναι το πλαίσιο λειτουργίας της επιχείρησης, οι απαιτήσεις των πελατών και οι ανάγκες και οι προσδοκίες όλων των ενδιαφερόμενων μερών. Στη συνέχεια, δημιουργείται το σύστημα, που αποτελείται από παράγοντες και λειτουργίες που αλληλοεπιδρούν και ξεκινάει από την ηγεσία, τον σχεδιασμό, την υποστήριξη, την αξιολόγηση της επίδοσης και τη συνεχή βελτίωση. Τα στοιχεία που εξάγονται από την εφαρμογή του συστήματος ποιότητας είναι η παραγωγή των προϊόντων/υπηρεσιών, η ικανοποίηση των πελατών και τα αποτελέσματα από την εφαρμογή του συστήματος. Για την αποτελεσματική διοίκηση ενός οργανισμού, τα στελέχη της θα πρέπει να έχουν γνώσεις και δεξιότητες που θα οδηγήσουν στην επίτευξη των στόχων. Σχετικά με τις αθλητικές επιχειρήσεις η Παπαδημητρίου (2005) τονίζει, πως οι μάνατζερς πρέπει να βασίζονται στις δεξιότητες και στις ικανότητες τους, καθώς υπάρχουν πολλές διοικητικές θέσεις, οι οποίες δεν έχουν πάντοτε τις ευνοϊκότερες συνθήκες.

Η εισαγωγή ενός Συστήματος Διαχείρισης της Ποιότητας συμβάλλει στη βελτίωση της συνολικής επίδοσης και αποτελεί τη βάση για την αειφόρο ανάπτυξη ενός οργανισμού. Τα οφέλη από την εφαρμογή του είναι: η δυνατότητα παραγωγής προϊόντων και παροχής υπηρεσιών που πληρούν τις συμβάσεις των πελατών, η συμμόρφωση με τις κανονιστικές και νομοθετικές απαιτήσεις, η δημιουργία συνθηκών για την εξασφάλιση της ικανοποίησης των πελατών, η αναγνώριση και η διαχείριση των κινδύνων, καθώς και η αξιοποίηση των ευκαιριών, που θα οδηγήσουν στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού και στην ικανότητά του να αποδείξει τη συμμόρφωση με τις απαιτήσεις του προτύπου για το Σύστημα Διαχείρισης της Ποιότητας.

Πιστοποίηση Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας

Πιστοποίηση είναι η επιβεβαίωση από έναν τρίτο ανεξάρτητο φορέα (διαπιστευμένη επιχείρηση πιστοποίησης), ότι προϊόντα, διεργασίες, συστήματα ή πρόσωπα συμμορφώνονται σύμφωνα με τις απαιτήσεις συγκεκριμένων τυποποιητικών εγγράφων, τα οποία ονομάζονται πρότυπα ή προδιαγραφές και εγγυώνται την ποιότητα. Ο πελάτης εμπιστεύεται έναν οργανισμό πολύ περισσότερο, εάν έχει πιστοποιητικό ποιότητας. Αυτό του εξασφαλίζει, ότι το προϊόν/υπηρεσία που λαμβάνει, βρίσκεται στο ανώτερο επίπεδο, εξαλείφοντας λάθη που μπορεί να οφείλονται σε εργαζόμενους και είναι το αποτέλεσμα πολλών προσπαθειών. Για να κατανοήσουμε την έννοια της πιστοποίησης,

θα πρέπει να διασαφηνίσουμε τους βασικούς όρους, πρότυπο και τυποποίηση (<https://www.iso.org/home.html>).

Με τον όρο πρότυπο, εννοούμε την απόδοση στα ελληνικά, του διεθνούς όρου «Standard». Σύμφωνα με το ΕΛΟΤ EN 45020, πρότυπο είναι το έγγραφο που έχει καθιερωθεί με συναίνεση και έχει εγκριθεί από ένα αναγνωρισμένο φορέα, παρέχει για κοινή και επαναλαμβανόμενη χρήση, κανόνες, κατευθυντήριες οδηγίες ή χαρακτηριστικά, για δραστηριότητες ή τα αποτελέσματά τους και αποσκοπεί στην επίτευξη του βέλτιστου βαθμού τάξης, σε ένα συγκεκριμένο πλαίσιο εφαρμογής.

Με τον όρο τυποποίηση εννοούμε τη διαδικασία, μέσω της οποίας δημιουργούνται τα πρότυπα. Πρότυπα εκπονούνται για δραστηριότητες, διεργασίες και προϊόντα. Τα προϊόντα μπορεί να είναι υλικά (π.χ. βιομηχανικά προϊόντα) ή άυλα (π.χ. υπηρεσίες, λογισμικό) ή συνδυασμός αυτών.

Το πρώτο πρότυπο για σύστημα διοίκησης ποιότητας ήταν το BS 5750, το οποίο εκδόθηκε το 1979 από το Βρετανικό Ινστιτούτο Τυποποίησης (BSI). Η πρωτοπορία του συγκεκριμένου προτύπου ήταν, ότι για πρώτη φορά τέθηκαν συστήματα προς εφαρμογή και όχι μόνο προδιαγραφές προς συμμόρφωση. Παράλληλα, το 1979 ορίζεται η επιτροπή TC του ISO, που σκοπό είχε τη δημιουργία διεθνών προτύπων, για τον προσδιορισμό γενικών κανόνων συστημάτων διοίκησης ποιότητας. Το 1987 η επιτροπή ISO/TC 176 προετοιμάζει το πρώτο πρότυπο ISO 9000:1987, το οποίο εκδίδει ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης. Το συγκεκριμένο πρότυπο έχει επηρεαστεί από τα περιεχόμενα και τη γενικότερη δομή του προτύπου BS 5750:1979 (<https://www.iso.org/home.html>).

Επιπλέον, τα πρότυπα της σειράς ISO 9000:1987 εγκρίθηκαν από την Επιτροπή Ευρωπαϊκών Προτύπων (CEN) ως Ευρωπαϊκά πρότυπα με την ονομασία EN 29000:1987. Ομοίως, ο Αμερικανικός Οργανισμός Ελέγχου της Ποιότητας (ASQE) το αναγνώρισε με την επωνυμία ANSI/ASQC Q90 και αντίστοιχα ο Καναδικός Σύνδεσμος Τυποποίησης (CSA) με τον τίτλο CSA:9000.

Οι αναγνωρισμένοι φορείς για την έκδοση προτύπων είναι: α) ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης (ISO International Organization for Standardization), ανεξάρτητος, μη κυβερνητικός διεθνής οργανισμός με μέλη 164 εθνικούς οργανισμούς τυποποίησης, που ιδρύθηκε στις 23 Φεβρουαρίου 1947 και εδρεύει στη Γενεύη. Μέσω των μελών του, συγκεντρώνει ειδικούς διαφόρων ειδικοτήτων, για τη δημιουργία εθελοντικών, διεθνών προτύπων, που τυγχάνουν καθολικής αποδοχής και παρέχουν λύσεις σε διεθνή

ζητήματα, υποστηρίζοντας παράλληλα την καινοτομία, β) η Ευρωπαϊκή Επιτροπή Τυποποίησης (CEN European Committee for Standardization), μία ένωση που συγκεντρώνει τους εθνικούς φορείς 34 ευρωπαϊκών χωρών. Ιδρύθηκε το 1961 στο Βέλγιο με σκοπό την ανάπτυξη και τον καθορισμό προαιρετικών προτύπων σε ευρωπαϊκό επίπεδο και γ) ο Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης (ΕΛΟΤ), ο οποίος ιδρύθηκε το 1976, σύμφωνα με τον ελληνικό Νόμο 372/76, που ψηφίστηκε ομόφωνα στη Βουλή για τη σύγχρονη και συστηματική τυποποίηση των ελληνικών επιχειρήσεων (ΕΛΟΤ, ΕΛΟΤ, 2008). Η έκδοση των προτύπων γίνεται από τις 190 Τεχνικές Επιτροπές και Ομάδες Εργασίας του ΕΛΟΤ, με μέλη, πάνω από 11.000 διακεκριμένους Έλληνες επιστήμονες, στις οποίες εκπροσωπούνται οι ενδιαφερόμενοι φορείς του Δημοσίου και του Ιδιωτικού Τομέα, επιδιώκοντας τη μέγιστη δυνατή συναίνεση μεταξύ τους (<https://www.iso.org/home.html>).

Πρότυπα Διαχείρισης Ποιότητας ISO 9000

Παγκοσμίως, το πιο γνωστό σύστημα διαχείρισης αποτελεί το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας (Quality Management System), για επιχειρήσεις και οργανισμούς οποιουδήποτε μεγέθους. Με τις διάφορες πτυχές της διαχείρισης ποιότητας ασχολείται η οικογένεια προτύπων ISO 9000 και περιλαμβάνει μερικά από τα πιο γνωστά πρότυπα ISO. Τα πρότυπα παρέχουν οδηγίες και εργαλεία, έτσι ώστε μια επιχείρηση, αφού τα ακολουθήσει, διασφαλίζει ότι τα προϊόντα που παράγει και οι υπηρεσίες που παρέχει, έχουν την ποιότητα που περιγράφουν στις συμβάσεις με τους πελάτες, ανταποκρίνονται στις επιθυμίες τους με κάθε δυνατό τρόπο και επιδιώκουν τη διαρκή βελτίωση σε όλο το μηχανισμό της επιχείρησης.

Τα πρότυπα της σειράς ISO 9000 δίνουν βάση στις διαδικασίες παραγωγής, διότι επηρεάζουν το τελικό αποτέλεσμα του προϊόντος/υπηρεσίας. Η Τεχνική Επιτροπή ISO/TC176, φροντίζει για την εκπόνηση των προτύπων ISO 9000. Τα πρότυπα της σειράς ISO 9000 αποτελούν μία τυποποίηση ή λίστα ελέγχου των απαραίτητων στοιχείων του συστήματος ποιότητας (Kochan 1993).

Τα πρότυπα ISO 9000 αφορούν συστήματα διοίκησης και η πιστοποίηση αφορά το σύστημα διαχείρισης ποιότητας, που εφαρμόζει ένας οργανισμός/επιχείρηση. Επίσης, μέσω των απαιτήσεων των προτύπων της σειράς ISO 9000, διευκολύνεται η μέτρηση του

αποτελέσματος ποιότητας ενός οργανισμού/επιχείρησης και της επίτευξης των στόχων ή όχι.

Πλεονεκτήματα της Πιστοποίησης

Έχουν πραγματοποιηθεί ολοκληρωμένες έρευνες (Rusjan & Alic, 2010) και έχουν καταγραφεί τέσσερις βασικές κατηγορίες για τα οφέλη της πιστοποίησης. Συγκεκριμένα, δημιουργούνται οφέλη αναφορικά με τον πελάτη: Κύρια οφέλη, όπως πληρέστερη αξιολόγηση προμηθευτών, σωστή επιλογή προμηθευτών, βελτιωμένα προϊόντα και υπηρεσίες, ελαχιστοποίηση παραπόνων πελατών, πρόοδος στις σχέσεις πελατών και προμηθευτών και συνεπακόλουθα οφέλη, όπως αύξηση ικανοποίησης πελατών, αύξηση πωλήσεων, προσέγγιση νέων δυνητικών πελατών, βελτιστοποίηση της εικόνας της επιχείρησης. Επίσης, υπάρχουν οφέλη αναφορικά με τις διαδικασίες: κύρια οφέλη, όπως βελτίωση διαδικασιών ελέγχου ποιότητας, βελτίωση σχεδιασμού και εφαρμογής διαδικασιών, μείωση ελαττωματικών προϊόντων και συνεπακόλουθα, όπως μείωση εξωτερικών ελέγχων, βελτίωση αποτελεσματικότητας διαδικασιών, υψηλότερη παραγωγικότητα. Επιπλέον, αναφέρονται οφέλη αναφορικά με την εκπαίδευση και το ανθρώπινο δυναμικό: κύρια οφέλη, όπως αύξηση δεξιοτήτων εργαζομένων, δέσμευση προσωπικού στη ποιότητα, βελτίωση εργασιακού ηθικού, σταθερή βελτίωση της Διοίκησης Ποιότητας και συνεπακόλουθα, όπως ικανοποίηση ανθρώπινου δυναμικού για την ποιότητα της προσφερόμενης υπηρεσίας, συμβολή στη δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος που προωθεί τις καινοτομίες. Τέλος, δημιουργούνται οφέλη οικονομικού χαρακτήρα: κύρια οφέλη, όπως μείωση του κόστους, μείωση λειτουργικών εξόδων, αύξηση εσόδων και συνεπακόλουθα, όπως άνοδος της κερδοφορίας, αύξηση της ικανοποίησης της Διοίκησης.

Τα ώριμα συστήματα ελέγχου ποιότητας, όπως τα συνεχώς αναπτυσσόμενα πρότυπα ISO, λειτουργούν ως κατευθυντήριες αρχές. Η ανταλλαγή γνώσεων, μέσω της κατάρτισης, της διαβούλευσης και της πιστοποίησης, συμβάλλει στη συνεχή ανάπτυξη δεξιοτήτων και τεχνικών διαχείρισης της ποιότητας σε όλο τον κόσμο. Η πιστοποίηση ενός οργανισμού/επιχείρησης, σύμφωνα με ένα διεθνές πρότυπο ποιότητας ISO 9000, αναγνωρίζεται παγκόσμια και είναι η απόδειξη που επιζητά ένας διεθνής πελάτης, για την αποτελεσματική διαχείριση όλων των προβλημάτων, που πιθανά να εμφανιστούν μετά την πώληση του προϊόντος ή την παροχή της υπηρεσίας και την εξυπηρέτηση του (Θεοφανόπουλος 1994).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΑΘΛΗΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ & ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ

Αθλητισμός-Αθλητικό Μάνατζμεντ

Ο αθλητισμός ξεκίνησε ως ανθρώπινη ανάγκη και εξελίχθηκε σε κοινωνικό φαινόμενο. Αποτελεί ενεργό παράγοντα στην προσωπική ζωή των ανθρώπων, ασκώντας σημαντική επιρροή στη δομή της κοινωνίας με την ανταγωνιστική ή με την ψυχαγωγική του μορφή. Τα μηνύματα και οι αξίες του μεταδίδονται, μέσω των ρυθμιστικών του οργάνων, σε όλους σχεδόν τους κατοίκους του πλανήτη, ανεξάρτητα από την κοινωνική και οικονομική τους κατάσταση (Γκανάτσιος & Γαργαλιάνος, 2007).

Η ερευνητική δραστηριότητα στο χώρο της αθλητικής διοίκησης είναι συνεχώς εξελισσόμενη. Τις τελευταίες δυο δεκαετίες παρατηρείται έντονη στροφή της δραστηριότητας αυτής στη διοίκηση των αθλητικών οργανισμών και επιχειρήσεων, όπως στην αξιολόγηση της επίδοσης των αθλητικών οργανισμών, σε θέματα οργανωτικής δομής και σε θέματα μάρκετινγκ και καταναλωτικής συμπεριφοράς στον αθλητισμό (Παπαδημητρίου, 2005).

Το αθλητικό μάνατζμεντ, στην ελληνική γλώσσα, η οργάνωση και διοίκηση του αθλητισμού, είναι ο κλάδος εκείνος που παρέχει κάθε είδους αθλητικές δραστηριότητες, προϊόντα ή υπηρεσίες, περιλαμβάνοντας όλη τη διαχείριση μιας επιχείρησης, ξεκινώντας από το σχεδιασμό/προγραμματισμό, την οργανωτική στρατηγική, την διοίκηση και τον έλεγχο ποιότητας του συνόλου των λειτουργιών του (Mullin, 1980).

Σκοπός του αθλητικού μάνατζμεντ είναι να χρησιμοποιήσει μεθόδους, που θα κατευθύνουν σε αποτελεσματική διαχείριση μια αθλητική εγκατάσταση. Επίσης, ο τρόπος διοίκησης περιλαμβάνει τη δέσμευση με τις αρχές διοίκησης, στην πορεία για την επίτευξη των στόχων που έχει θέσει, έτσι ώστε να μπορέσει να είναι ανταγωνιστική (Jamieson, 1987).

Ο Chelladurai (1994) διατυπώνει τη διαχείριση του αθλητισμού, ως τον τομέα που συνδυάζει τον συντονισμό ανθρώπινων, υλικών και φυσικών πόρων, την τεχνολογία και απροσδόκητες καταστάσεις, για την αποτελεσματική παραγωγή και ανταλλαγή αθλητικών υπηρεσιών. Ο Pal (2014) είκοσι χρόνια μετά συμφωνεί και ορίζει το αθλητικό μάνατζμεντ, σαν μια κοινωνική διαδικασία που θέτει πραγματικούς οργανωσιακούς στόχους και

πραγματοποιεί την επίτευξη τους, επιλέγοντας την κατάλληλη στρατηγική και τις προσφορότερες τεχνικές. Ο Λάιος (1999) θεωρεί την επιστήμη του αθλητικού μάνατζμεντ, ως συνεργασία ομάδων ανθρώπων που προσπαθούν να λειτουργήσουν, με τέτοιο τρόπο οργάνωσης και διοίκησης, για την επίτευξη των στόχων των αθλητικών οργανισμών και επιχειρήσεων.

Το Αθλητικό Προϊόν/Υπηρεσία

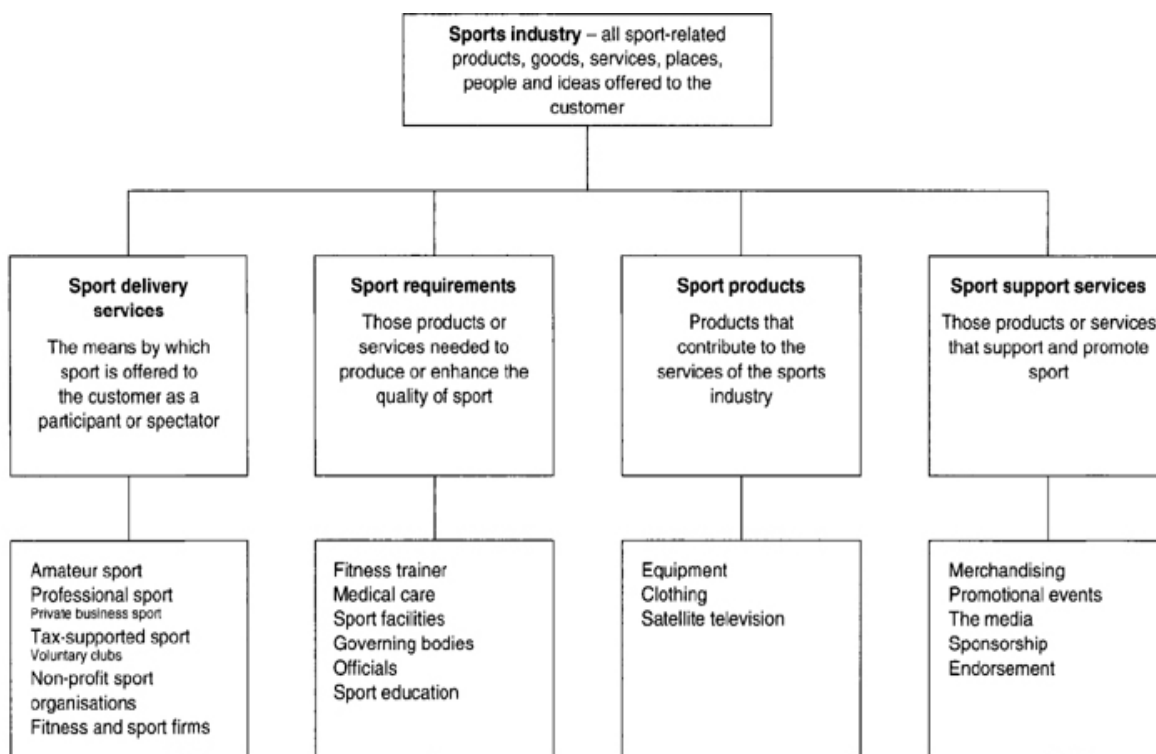
Ο Masterman (2004) τονίζει, πως οι αθλητικές διοργανώσεις για χιλιάδες χρόνια προσέφεραν στην εξέλιξη των κοινωνικών δομών και μετέτρεψαν τις μικρές τοπικές αθλητικές δραστηριότητες σε παγκοσμίου κλάσης αθλητικά δρώμενα.

Σύμφωνα με κάποιες εκτιμήσεις, Schlossberg (1990), Meek (1997), ο αθλητισμός τ 1995 ήταν η 11^η μεγαλύτερη βιομηχανία στις Η.Π.Α.. Λαμβάνοντας υπόψη τα ποσά που διακινούνται στον επαγγελματικό αθλητισμό, σε διοργανώσεις κ.τ.λ, δεν υπάρχει αμφιβολία, ότι ο αθλητισμός είναι μια τεράστια επιχειρηματική ευκαιρία. Το μέγεθος της αθλητικής βιομηχανίας είναι τεράστιο και ο αντίκτυπός της πολύ σημαντικός, τόσο όσον αφορά τις δαπάνες για το μάρκετινγκ στον αθλητισμό (marketing of sports), όσο και για τις δυνατότητες πωλήσεων προϊόντων μέσα από τον αθλητισμό (marketing through sports) Shannon (1999).

Οι διαστάσεις της αθλητικής βιομηχανίας, σύμφωνα με τη Βρόντου (2019), είναι διευρυμένες και ξεκινούν από την επαγγελματοποίηση του αθλητισμού (professionalisation), την εμπορευματοποίηση του αθλητισμού (commercialisation), τις νέες τεχνολογίες στον αθλητισμό (social media), την τάση της αθλητικής παρακολούθησης (spectating), την χορηγία, την εταιρική κοινωνική ευθύνη (CSR) και φτάνουν μέχρι τον στοιχηματισμό (betting).

Το εύρος της αθλητικής βιομηχανίας περιλαμβάνει, τα αθλητικά προϊόντα και υπηρεσίες που εξυπηρετούν τη λειτουργία αθλητισμού, προϊόντα, υπηρεσίες και οργανισμούς που απαιτούνται για τη λειτουργία του αθλητισμού, υπηρεσίες καταναλωτή - θεατή, καθώς και προϊόντα και υπηρεσίες, που προωθούν τον αθλητισμό σε όλες της διαστάσεις της αθλητικής βιομηχανίας (Πίνακας 2).

Πίνακας 2. Οι διαστάσεις της αθλητικής βιομηχανίας

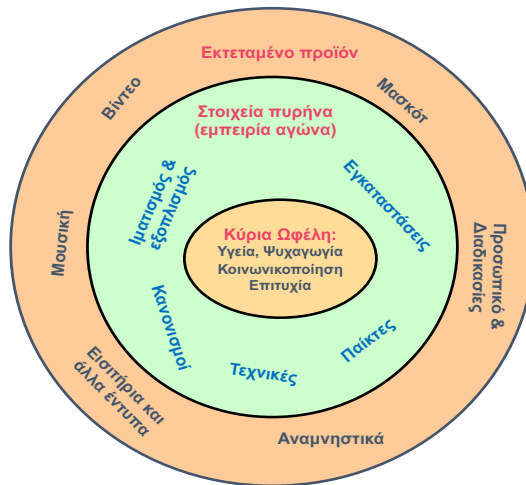


Source: Adapted from Parks et al. (1998)

Πηγή: Parks et al. (1998)

Για να κατανοήσουμε καλύτερα το εύρος της αθλητικής βιομηχανίας είναι σκόπιμο να κατανοήσουμε τη μοναδικότητα του αθλητικού προϊόντος και τις ιδιαιτερότητες της αθλητικής υπηρεσίας.

Ο Δουβής (2019) επισημαίνει, ότι το αθλητικό προϊόν αποτελείται από ένα σύνολο στοιχείων, που το κάνουν πολύ διαφορετικό από τα άλλα προϊόντα της βιομηχανίας και τα χωρίζει σε τρεις τομείς: α) τα κύρια οφέλη στον άνθρωπο, που είναι πολλά και διαφορετικά (υγεία, ψυχαγωγία, κοινωνικοποίηση, επιτυχία), β) την εμπειρία του αγώνα (αθλήματα, εγκαταστάσεις, παίκτες, τεχνικές, κανονισμοί, εξοπλισμός, ιματισμός), η οποία επηρεάζεται από πολλούς αστάθμητους παράγοντες, που δεν ελέγχονται από τους συμμετέχοντες και τα στελέχη, όπως οι καιρικές συνθήκες, το αποτέλεσμα του αγώνα, κ.τ.λ.) και γ) το εκτεταμένο (περιφερειακό) προϊόν (προσωπικό & διαδικασίες, μασκότ, εισιτήρια, έντυπα, βίντεο, μουσική), το οποίο είναι εξίσου σημαντικό με το κεντρικό (σχήμα 6).



Πηγή: Mullin B., Hardy S., Sutton W. (2004)

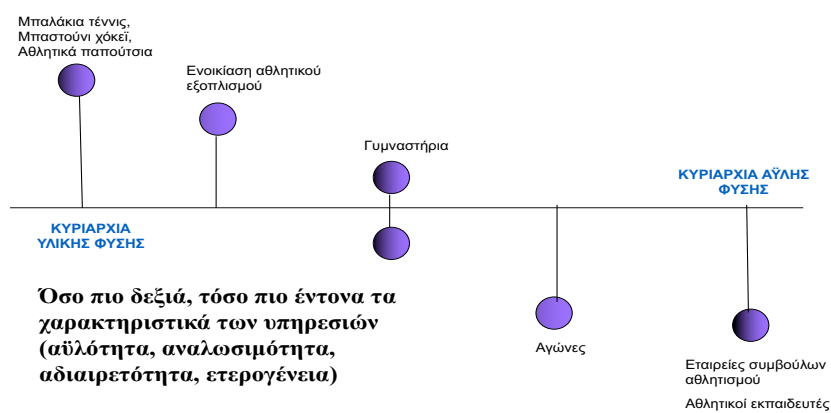
Σχήμα 6. Το αθλητικό προϊόν

Η Βρόντου (2019) υποστηρίζει τη διαφορετικότητα του αθλητικού προϊόντος/υπηρεσίας, διότι είναι άυλο (δεν άπτεται) και εφήμερο (διαρκεί από λίγα λεπτά έως λίγες ώρες). Εντοπίζει επίσης την πολυπλοκότητα στο κύριο προϊόν (την αγωνιστική διαδικασία): πολλά αθλήματα, περισσότερα αγωνίσματα, διαφορετικοί κανονισμοί για κάθε αγώνισμα, επανασχεδιασμός και αλλαγές, για να γίνει πιο συναρπαστικό το κάθε άθλημα. Ο αθλητικός εξοπλισμός και ο ιματισμός εξελίσσεται διαρκώς, με τη δημιουργία εξατομικευμένων προϊόντων (νέα ποδήλατα, νέες ρακέτες, νέα παπούτσια, τεχνικά ρούχα, κ.τ.λ.), χρησιμοποιώντας νέες τεχνολογίες και επηρεάζει, τόσο τους συμμετέχοντες (ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των αντιπάλων), όσο και τους φιλάθλους (σχεδιασμός ενδυμασίας, χρώματα ομάδων, προτιμήσεις καταναλωτών).

Ο Δουβής (2019) προσθέτει τις αλλαγές που επηρεάζουν την ικανοποίηση των καταναλωτών/θεατών, όπως οι αλλαγές στους παίκτες/αστέρες που επηρεάζουν την αθλητική εμπειρία και την ποιότητα του αθλητικού προϊόντος, επηρεάζουν τις αγορές και τις συνήθειες όσων συμμετέχουν στο κάθε άθλημα, αλλά και τους θεατές (παπούτσια Jordan-Nike, τατουάζ, ξύρισμα κεφαλιού, κ.ά.). Επίσης, οι τάσεις της αγοράς (δρομικό κίνημα, γυναίκες σε πολλά αθλήματα) και οι προτιμήσεις των καταναλωτών επηρεάζουν και φέρνουν αλλαγές στα αθλητικά προϊόντα (ειδικά ρούχα για γυναίκες, με χρώματα, πιο

μαλακά, πιο ελαφριά). Οι εγκαταστάσεις, που είναι άρρηκτα συνδεδεμένες με το αθλητικό προϊόν/υπηρεσία και προσδίδουν σε αυτό μεγαλύτερη διάσταση και πολυπλοκότητα, αναπτύσσονται σε επόμενη ενότητα.

Οι Edgett & Parkinson (1993) επισημαίνουν, πως τα επιπλέον στοιχεία του αθλητικού προϊόντος είναι που το κάνουν ασυνήθιστο και μερικά από αυτά αντικατοπτρίζουν τη φύση του αθλητισμού ως «υπηρεσία». Οι Mullin et al (2004) εντοπίζουν τις διαφορές του αθλητικού προϊόντος και της αθλητικής υπηρεσίας και αποτυπώνουν τη σχέση μεταξύ τους στο σχήμα 7.



Πηγή: Mullin B., Hardy S., Sutton W. (2004)

Σχήμα 7. Κλιμάκωση αθλητικού προϊόντος με βάση τη υλική ή άυλη φύση

Υπάρχει αδυναμία του αθλητικού προϊόντος/υπηρεσίας να αποθηκευτεί (Mullin et al, 2004). Η αθλητική διοργάνωση, ο αγώνας, παράγεται και καταναλώνεται την ίδια στιγμή και βιώνεται ως εμπειρία, προκαλώντας μία ανάμνηση ή μία ψευδαίσθηση σε κάθε άτομο/καταναλωτή, που την αντιλαμβάνεται με διαφορετικό τρόπο ο καθένας. Ο καταναλωτής δε, επιλέγει να ικανοποιήσει μία ανάγκη του ή μία επιθυμία του, οι οποίες μπορεί να είναι διαφορετικές ανάλογα τη χρονική στιγμή. Λύσεις που έχουν δοθεί για να δοθεί μια υλική διάσταση είναι, η βιντεοσκόπηση ενός αγώνα ή μιας διοργάνωσης, τα στατιστικά στοιχεία, η λήψη φωτογραφιών, κ.ά., που εξαρτώνται απόλυτα από τη χρήση της τεχνολογίας (ιστοσελίδα, ποιότητα ιστοσελίδας, ταχύτητα σέρβερ).

Οι Mullin et al (2004), ως προς την αδιαιρετότητα του αθλητικού προϊόντος/υπηρεσίας, επισημαίνουν την αδυναμία διαχωρισμού παραγωγής και

κατανάλωσης μιας αθλητικής υπηρεσίας. Τα προβλήματα είναι, η αναγκαιότητα της φυσικής παρουσίας για να παραχθεί η υπηρεσία, η αναγκαιότητα συμμετοχής του πελάτη, η δυσκολία της εξυπηρέτησης γεωγραφικά, η μη δυνατή μαζική παραγωγή. Λύσεις που δίνονται είναι, η σημασία στο ανθρώπινο δυναμικό από την επιλογή του μέχρι την αποτελεσματικότητα του στην ανάλογη θέση και η εκπαίδευσή του, χρήσιμη είναι η αποκέντρωση της εξουσίας με την αυτονομία των περιφερειακών κέντρων, καθώς επίσης και η εκπαίδευση ομάδων καταναλωτών (ενημέρωση, παράπονα, αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών στην επαφή με τον πελάτη με μείωση ή εξάλειψη του προσωπικού επαφής), με παράλληλη μείωση του επηρεασμού της διαδικασίας παροχής της υπηρεσίας.

Άλλη μια ιδιαιτερότητα που αναφέρουν οι Mullin et al (2004), έγκειται στην ετερογένεια, σχετικά με την ποιότητα παροχής της αθλητικής υπηρεσίας. Υπάρχει πρόβλημα στο να τυποποιηθεί η υπηρεσία 100%, διότι η ποιότητα και η ικανοποίηση του πελάτη εξαρτάται από το προσωπικό. Επίσης δεν είναι σίγουρο, ότι αυτό που διαφημίζεται, είναι και αυτό που προσφέρεται. Η ποιότητα σε έναν αγώνα για παράδειγμα, επηρεάζεται και από αρκετούς αστάθμητους παράγοντες, όπως οι τραυματισμοί ή η ψυχολογία των παικτών, η κατάσταση των αντιπάλων, οι αντιδράσεις των θεατών τη δεδομένη στιγμή, ακόμα και από τις καιρικές συνθήκες. Επίσης, οι ρυθμιστικοί παράγοντες όπως κανονισμοί, πρόγραμμα αγώνων, ωράρια, κ.τ.λ. λαμβάνονται από τρίτους. Οι λύσεις που προσφέρονται είναι, η εξατομίκευση της υπηρεσίας με τη διάθεση καταβολής επιπλέον κόστους, η τυποποίηση της υπηρεσίας με επιλογή και συνεχή εκπαίδευση προσωπικού, η ποιότητα του προσωπικού στους χώρους εκγύμνασης (γυμναστήρια, κ.τ.λ.), οι γρήγορες και αποτελεσματικές διαδικασίες (έκδοση εισιτηρίων, διαδικασία εγγραφής σε γυμναστήριο, συντήρηση αγωνιστικών χώρων, η υποκατάσταση ανθρώπων με αυτοματοποιημένα συστήματα (τεχνητή νοημοσύνη), κ.ά..

Τέλος, όπως επισημαίνει η Βρόντου (2019), όσων αφορά την αναλωσιμότητα, οι υπηρεσίες δεν μπορούν να ξαναπωληθούν, άρα χάνονται. Υπάρχει δυσκολία στο συγχρονισμό της ζήτησης με την προσφορά. Η λύση είναι, η σωστή διαχείριση προσωπικού (άδειες, μερική απασχόληση), κίνητρα σε περιόδους χαμηλής ζήτησης και εγγύηση ικανοποίησης π.χ. μέσω ίντερνετ, ο έλεγχος ζήτησης σε πραγματικό χρόνο (κενές θέσεις). Το επίπεδο της ποιότητας των υπηρεσιών εξαρτάται σημαντικά από τα «άψυχα», κατά τη διάρκεια της παροχής της υπηρεσίας (π.χ. σουίτες, διαμόρφωση των χώρων, ποιότητα των υλικών, μουσική, προσβασιμότητα, πινακίδες, κάρτες αναγνώρισης υπαλλήλων, στολές προσωπικού, κατάλογοι, τρόπαια, κ.τ.λ.).

Ο Chelladurai (1994) αναφέρει, πως ο αθλητικός κόσμος καταλαμβάνεται κυρίως από υπηρεσίες που απευθύνονται σε καταναλωτές. Ο αθλητισμός παρέχει ευκαιρίες για κοινωνικοποίηση και ψυχαγωγία, αφού τα άτομα που συμμετέχουν, είτε ως αθλητές, είτε ως θεατές, αλληλοεπιδρούν μεταξύ τους. Κατά την Παπαδημητρίου (2005) δυο είναι οι κατηγορίες των καταναλωτών: οι αθλούμενοι ή ασκούμενοι και όσοι παρακινούνται να συμμετέχουν ή να παρακολουθούν αθλητικές δραστηριότητες και θεάματα. Στην κατηγορία των αθλούμενων/ασκούμενων συμμετέχουν όλοι, ανεξαρτήτως ηλικίας, φύλου, δεξιοτήτων και σωματικών ικανοτήτων. Ενώ, στους καταναλωτές αθλητικών θεαμάτων, κυρίαρχοι είναι οι θεατές και οι φίλαθλοι. Η λεπτή γραμμή που διαχωρίζει τους θεατές και τους φιλάθλους, είναι τα συναισθήματα, ο χρόνος και οι πόροι που επενδύουν οι φίλαθλοι, σε σχέση με τους θεατές των αθλητικών δραστηριοτήτων.

Η αθλητική αγορά, σύμφωνα με τον Δουβή (2019) έχει και αυτή ιδιαίτερα χαρακτηριστικά. Οι αθλητικοί οργανισμοί είναι ανταγωνιστές, αλλά είναι ταυτόχρονα και συνεργάτες. Για να γίνει μία αθλητική διοργάνωση χρειάζεται πολλούς για να υπάρξει ενδιαφέρον. Υπάρχει μεγάλος ανταγωνισμός μεταξύ των αθλημάτων, για το μερίδιο της αγοράς (δαπάνη του καταναλωτή). Ανάλογα με τις εποχές του χρόνου, τα είδη άθλησης αλλάζουν, με αποτέλεσμα κάποια να παρουσιάζουν υψηλή ζήτηση το καλοκαίρι (τένις) και κάποια το χειμώνα (σκι). Ανάλογα με την πορεία μιας ομάδας, υπάρχει μεγάλη προσέλευση θεατών, όταν ξεκινά και φέρνει νικηφόρα αποτελέσματα και χαμηλή, όταν παρουσιάζει ήττες. Ο αθλητισμός επιπλέον συνδυάζεται και με άλλους παράγοντες της ανθρώπινης ζωής, όπως το φαγητό, το ποτό, τη μουσική, το σεξ, τη θρησκεία.

Αθλητισμός & Αθλητικές Εγκαταστάσεις: Άρρηκτη σχέση

Ο αθλητισμός είναι άρρηκτα συνδεδεμένος με τις εγκαταστάσεις και ανεξάρτητα από το άθλημα, η αθλητική εγκατάσταση είναι πολύ σημαντικό στοιχείο του αθλητικού προϊόντος, τόσο για τους συμμετέχοντες, όσο και για τους θεατές (Orlean, 1995). Κάθε εγκατάσταση δημιουργείται για τις ανάγκες των καταναλωτών που θα τις χρησιμοποιήσουν, τις επιθυμίες τους και τις τάσεις της αγοράς. Με γνώμονα τους πελάτες που έχει εντοπίσει η έρευνα αγοράς, η κάθε αθλητική εγκατάσταση θα μπορέσει να εξασφαλίσει βιώσιμη και αποτελεσματική πορεία (Shilbury et al, 2003).

Σύμφωνα με τη Βρόντου (2019), οι αθλητικές εγκαταστάσεις δημιουργήθηκαν για τις μεγάλες αθλητικές διοργανώσεις, πάραυτα όμως προσφέρει άπειρες δυνατότητες

χρήσεις και κατά συνέπεια προσέλκυση πολλών διαφορετικών πελατών. Βασική αφετηρία, κατά το σχεδιασμό μιας εγκατάστασης, είναι να προσδιοριστεί με ακρίβεια ένας ξεκάθαρος και εφικτός σκοπός. Βάσει αυτού, παίρνονται αποφάσεις και ορίζονται οι εργασίες, που αφορούν το σύνολο των λειτουργιών της εγκατάστασης. Επίσης εξετάζεται το περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί, δηλαδή το μέγεθος της σχετικής αγοράς, η ταυτότητα των πελατών/χρηστών και το επίπεδο της οικονομικής τους δύναμης. Αυτό θα βοηθήσει και στην παραγωγή ενός ελκυστικού προϊόντος. Ο κύριος στόχος της εγκατάστασης είναι η δημιουργία και η καθιέρωση ενός συγκεκριμένου προφίλ, μια ανταγωνιστική ξεκάθαρη εικόνα, που θα τη συνοδεύει μακροχρόνια. Όλες οι στρατηγικές μάρκετινγκ και προβολής κινούνται προς αυτή την κατεύθυνση.

Άλλη βασική παράμετρος για τη δημιουργία της εγκατάστασης αναφέρουν οι (Mullin et al, 2004), είναι η τοποθεσία και ιδιαίτερα η προσβασιμότητα, στοιχείο που χρησιμοποιείται για τη μέτρηση της ποιότητας των αθλητικών υπηρεσιών. Εξετάζονται οι κυκλοφοριακές υποδομές μετακίνησης, στάθμευσης, ποια ΜΜΜ εξυπηρετούν, χρόνος προσέγγισης, κόστος μετακίνησης, απόσταση από εμπορικές δραστηριότητες, απόσταση από το στοχευμένο τμήμα της αγοράς (Βρόντου, 2019).

Η Βρόντου (2019) αναφέρει, πως η συνολική «αξία» της περιοχής αυξάνεται, μέσω της αθλητικής δραστηριότητας, που φιλοξενεί η αθλητική εγκατάσταση και παράλληλα αυξάνεται και η οικονομική δραστηριότητα. Οι αθλητικές εγκαταστάσεις που δημιουργούνται, μπορούν να μετατρέψουν ένα παλαιό υποβαθμισμένο προφίλ, σε ελκυστικό τουριστικό προορισμό, προβάλλουν την πολιτιστική ταυτότητα, δημιουργούν τη μοναδικότητα για τον τόπο, καθώς επίσης, αναδύουν το αίσθημα της περηφάνειας της τοπικής κοινωνίας. Μια αθλητική εγκατάσταση, για να είναι βιώσιμη, θα πρέπει να προσαρμοστεί σε νέα προϊόντα και τάσεις, έχοντας μια αποτελεσματική λειτουργία. Άλλος ένας σημαντικός παράγοντας της αθλητικής εγκατάστασης είναι η θετική συμβολή της στο περιβάλλον (πράσινο προφίλ, χρήση ανακυκλώσιμων υλικών ή φιλικών προς το περιβάλλον, μείωση του ανθρακικού αποτυπώματος από τη λειτουργία της).

Η μορφή και ο τρόπος αξιοποίησης μιας εγκατάστασης βασίζεται στο ενδιαφέρον των εμπλεκόμενων μερών και τους στόχους του οργανισμού που εκπροσωπούν. Τα κυβερνητικά και θεσμικά όργανα, εφόσον πρόκειται για δημόσια αθλητική εγκατάσταση, στοχεύουν στην προσφορά κοινωνικού αγαθού – “merit good” και γενικότερα την ανάπτυξη του αθλητισμού. Οι ιδιωτικές αθλητικές εγκαταστάσεις από την άλλη,

επικεντρώνονται στην παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας, σε συνδυασμό με το κόστος της υπηρεσίας. Όμως και οι δύο πλευρές θα συμφωνήσουν, πως στόχος των διοικούντων δεν είναι να πραγματοποιούν υπηρεσίες που «πρέπει», αλλά υπηρεσίες που «καλό θα ήταν» και σε αυτό το σημείο κρίνεται η υπεροχή τους στον ανταγωνισμό (Βρόντου, 2019).

Όπως αναφέρει ο ιστορικός Kuklick (1991) για το Shibe Park της Φιλαδέλφεια, *«οι μνήμες δεν υπάρχουν στο μυαλό απομονωμένες, αλλά συνδέονται με αντικείμενα και αποθηκεύονται μέσα σε αυτά, όπως το στάδιο Shibe Park»*. Το ίδιο μπορεί να ισχύει για κάθε εγκατάσταση. Οι αθλητικές εγκαταστάσεις προσφέρουν εμπειρίες αγώνα, θεάματα, φεστιβάλ. Οι υπηρεσίες που προσφέρει η αθλητική εγκατάσταση, μέσω της αθλητικής δραστηριότητας στους συμμετέχοντες, καταναλώνονται για λόγους αναψυχής, υγείας, αποκατάστασης, καθώς και απόκτησης δεξιοτήτων (Παπαδημητρίου, 2005).

Οι Chelladurai & Chang (2000) προσθέτουν κάποιες υποκατηγορίες, όπως αυτή της ανθρώπινης τελειότητας, της διατροφής καθώς και της θεραπείας. Οι κοινωνικές ιδέες που αναπτύσσονται μέσω των αθλητικών δραστηριοτήτων, αναφέρονται *«στην υγεία, την φυσική κατάσταση, την σωστή διατροφή και την ποιότητα ζωής»* (Chelladurai, 1994) και προωθούνται μέσω προγραμμάτων, είτε σε τοπικές κοινωνίες, είτε ευρέως μέσα σε ένα κράτος.

Σύμφωνα με τον Chelladurai (1994), οι υπηρεσίες των θεατών μέσα σε μια αθλητική εγκατάσταση αφορούν κυρίως την διασκέδαση, καθώς ο θεατής απολαμβάνει τον αγώνα, το θέαμα και τον τρίτο χώρο. Ο αγώνας είναι η αθλητική αναμέτρηση, μέσω της οποίας προσφέρεται και το θέαμα. Το θέαμα όμως χαρακτηρίζεται και από τα δρώμενα κατά την έναρξη, την διάρκεια και την λήξη του αγώνα. Και τέλος, ο τρίτος χώρος αποτελείται από τις κερκίδες του γηπέδου, όπου οι θεατές και οι φίλαθλοι κοινωνικοποιούνται, μέσω των συναισθημάτων που προκαλεί η αθλητική δραστηριότητα. Υπάρχουν επίσης ψυχολογικά οφέλη, τα οποία αναφέρονται σε εθελοντές, χορηγούς και δωρητές, κυρίως λόγω της συμβολής, της οικονομικής βοήθειας και της προσωπικής ψυχικής ανάτασης, για την προσφορά τους σε σημαντικά αθλητικά δρώμενα.

Πόσο επηρεάζει η αθλητική εγκατάσταση τις αθλητικές υπηρεσίες προς τους καταναλωτές; Σύμφωνα με τη Βρόντου (2019), η αισθητική που θα εφαρμοστεί στην εγκατάσταση προσθέτει συμπληρωματική εμπορική αξία στο προσφερόμενο προϊόν/υπηρεσία, αλλά και διασφαλίζει τη μακροχρόνια σημασία της εγκατάστασης. Εξωτερικά (αρχιτεκτονικές παρεμβάσεις) και εσωτερικά (διακόσμηση, χρώματα,

τεχνοτροπίες, κ.τ.λ.) στοιχεία κάνουν ελκυστική την εγκατάσταση για τους καταναλωτές και βελτιώνει τη σχέση ποιότητα-κόστους της υπηρεσίας. Ο μοντέρνος σχεδιασμός αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στη συνολική εμπειρία.

Η Βρόντου (2019) επισημαίνει, ότι η κύρια χρήση της εγκατάστασης είναι ο αγώνας. Ο αγωνιστικός χώρος είναι ιδιαίτερα σημαντικός, όσον αφορά τις προδιαγραφές από τα διεθνή αθλητικά όργανα, για τα αθλήματα που θα φιλοξενεί και τις πιθανές αλλαγές, για την κάλυψη των επιθυμιών των καταναλωτών. Παροχές όπως κλιματισμός, φωτισμός, ράμπες, ηχητικά συστήματα, πίνακες αποτελεσμάτων βίντεο-οθόνες, ποιότητα καθισμάτων, αποδυτήρια, τουαλέτες, κυλικείο, θέσεις επισήμων, κ.τ.λ. δημιουργούν ακόμη ένα παράγοντα, που θα προσελκύσει μεγαλύτερο αγοραστικό κοινό (αθλούμενους, θεατές).

Οι νέες αγορές αθλητισμού και αναψυχής, όπως η αυξημένη τάση των φιλάθλων για συμμετοχή στις διοργανώσεις, η τάση να προτάσσουν ένα ποιοτικό στάτους, μέσα από τις επιλεγμένες υπηρεσίες που θα προσφερθούν στην εγκατάσταση, απαιτούν δυνατότητες της εγκατάστασης. Ελκυστικές ποιοτικές υπηρεσίες φέρνουν περισσότερους ενδιαφερόμενους και οι ικανοποιημένοι συμμετέχοντες προσελκύουν φίλους και γνωστούς για κοινή εμπειρία. Έτσι, δημιουργείται ένα θετικό προφίλ του αθλητικού οργανισμού/επιχείρησης, ο οποίος προσφέρει ποιοτικό και δημοφιλές έργο, συνάπτει συνεργασίες με διαφορετικές επαγγελματικές, πελατειακές και κοινωνικές ομάδες και απασχολεί αξιόλογο ανθρώπινο δυναμικό (Βρόντου, 2019).

Ποιότητα Υπηρεσιών στο αθλητικό περιβάλλον ως έννοια

Το αθλητικό περιβάλλον (αθλητικοί οργανισμοί και επιχειρήσεις), όσο και να διαφοροποιείται από την υπόλοιπη βιομηχανία, ως προς το προϊόν και την υπηρεσία, δεν διαφέρει και πολύ από τον χώρο των επιχειρήσεων, λόγω του ότι αντιμετωπίζει προβλήματα, όπως οικονομικά, υποδομών, διατήρησης πελατών, διαχείρισης προσωπικού, ανεπάρκειας προπονητών (De Knop et al, 2004).

Κατά συνέπεια, ένας αθλητικός οργανισμός/επιχείρηση θα πρέπει να εισάγει όλα τα στοιχεία εκείνα, που θα τον κάνουν ανταγωνιστικό και θα εξασφαλίζουν την βιωσιμότητά του. Οι Ko & Pastore (2005) αναφέρουν, πως η επιτυχία μιας αθλητικής επιχείρησης εξαρτάται, από το επίπεδο ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχει στους πελάτες της και αυτό θα πρέπει να είναι ο πρωταρχικός της στόχος. Μια αθλητική

επιχείρηση για να διασφαλίσει ότι οι υπηρεσίες της είναι συνεπείς, αξιοποιεί το προσωπικό της, καθώς και τις νέες τεχνολογίες (Parks et al., 1998).

Μελετώντας τη βιβλιογραφία και τις έρευνες που έχουν γίνει στο αθλητικό περιβάλλον, διαπιστώνουμε, πως τη μεγαλύτερη σημασία κατά τη διεξαγωγή ενός αθλητικού γεγονότος, έχει η ικανοποίηση των θεατών/καταναλωτών. Σύμφωνα με τον Quintanilla (2002), η αντίληψη της ποιότητας των υπηρεσιών από τους καταναλωτές ενισχύει την πρόθεση για αγορά της υπηρεσίας. Όταν οι πελάτες αντιλαμβάνονται υψηλής ποιότητας υπηρεσία, είναι πιστοί και πρόθυμοι και την προτείνουν και σε άλλους (Calabuig et al, 2014). Συνεπώς, η μελέτη της ποιότητας των υπηρεσιών είναι θεμελιώδης για την επιβίωση και ανάπτυξη των αθλητικών επιχειρήσεων.

Οι Jae et al. (2011), αναφέρουν πέντε διαστάσεις της ποιότητας των υπηρεσιών στον αθλητισμό:

1. Ποιότητα ανταγωνισμού: Απόδοση αθλητών, κατάλληλος χρόνος και ώρα διεξαγωγής του αγώνα, πληροφορίες σχετικά με τις ομάδες, τους παίκτες και το πρωτάθλημα.
2. Ποιότητα Εκτεταμένων υπηρεσιών: Ο παράγοντας ψυχαγωγία έρχεται στο προσκήνιο.
3. Ποιότητα αλληλεπίδρασης: στάσεις και συμπεριφορές από τους εργαζόμενους και τους θεατές
4. Ποιότητα των αποτελεσμάτων: θετικές κοινωνικές εμπειρίες με τα άλλα άτομα στην ίδια δραστηριότητα και μια συνολική αξιολόγηση του αποτελέσματος της υπηρεσίας
5. Ποιότητα του φυσικού περιβάλλοντος: Η ατμόσφαιρα, ο σχεδιασμός, και άλλα φυσικά χαρακτηριστικά της αθλητικής εγκατάστασης

Όπως είναι γνωστό *«η ποιότητα στις αθλητικές υπηρεσίες είναι καθοριστικός παράγοντας για την ανάπτυξη των οργανισμών»* (Parasuraman et al, 1985; Romo et al, 2010).

Οι παράγοντες που συμβάλλουν στην επιτυχία της αθλητικής επιχείρησης, σύμφωνα με τους Parks et al. (1998), έχουν αποδειχτεί καθοριστικοί για την λειτουργία της. Ο κύριος σκοπός κάθε αθλητικής υπηρεσίας είναι να διασφαλίσει, ότι οι πελάτες της είναι ικανοποιημένοι και σε συνεχή βάση, σύμφωνα με τις εκάστοτε ανάγκες τους. Η

επικοινωνία, που αφορά την προώθηση των υπηρεσιών μιας αθλητικής επιχείρησης, συνδέεται με την επιτυχία της, γιατί θα πρέπει να αναπτύσσει το μάρκετινγκ με τους πιο πρόσφορους και νέους τρόπους, παρακολουθώντας τις τάσεις της εποχής και χρησιμοποιώντας νέες και πρωτότυπες ιδέες. Η κατανόηση των κοινωνικών και πολιτιστικών στοιχείων της κοινωνίας επηρεάζει τη λειτουργία της. Οι μεγάλες εταιρείες αθλητικών ειδών, επισημαίνοντας την κοινωνική ανάγκη για βελτίωση ποιότητας ζωής, θα πρέπει να παρέχουν προϊόντα ανάλογα με τα προγράμματα άθλησης, αφενός για την ικανοποίηση των πελατών και αφετέρου για να αυξήσουν το μερίδιό τους στην αθλητική αγορά. Η δημιουργία αθλητικής κουλτούρας στην κοινωνία είναι στοιχείο πολιτισμού και επηρεάζει την αθλητική αγορά. Όσο αυξάνονται οι συμμετέχοντες σε αθλητικές δραστηριότητες, τόσο αυξάνεται η κατανάλωση των ανάλογων αθλητικών προϊόντων (Randall, 1994).

Επομένως, οι αθλητικές επιχειρήσεις και οι οργανισμοί παροχής αθλητικών υπηρεσιών, θέλοντας να αυξήσουν την αποτελεσματικότητά και τη συνέπεια τους, καθώς επίσης και να βελτιώσουν το επίπεδο ποιότητας, θα πρέπει να τυποποιήσουν τις υπηρεσίες τους και να εισάγουν στην λειτουργία τους συστήματα διαχείρισης ποιότητας, δεδομένου ότι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας βοηθά στην ανάπτυξη της διαχείρισης συνολικά, σε όλους τους τομείς, σε κάθε είδους οργανισμό (Agbor, 2011).

Οι αθλητικοί οργανισμοί και οι αθλητικές επιχειρήσεις, έχοντας κατανοήσει ότι ο πρωταρχικός λόγος ύπαρξής τους είναι οι πελάτες, ασκούμενοι ή θεατές, αναπτύσσουν και βελτιώνουν συνεχώς τις υπηρεσίες τους, ικανοποιώντας τις υπαρκτές, αλλά και τις διαφαινόμενες ανάγκες των πελατών τους, με αποτέλεσμα την επιτυχία τους. Ο ανταγωνισμός και η πολυπληθής παροχή αθλητικών υπηρεσιών από τους οργανισμούς παροχής αθλητικών υπηρεσιών, έχουν αναγκάσει τους ίδιους τους οργανισμούς να βελτιώνουν τις υπηρεσίες που προσφέρουν στους εργαζόμενους, στους αθλούμενους και στους πελάτες τους, προκειμένου να κερδίσουν την ικανοποίηση, την εμπιστοσύνη, την αφοσίωση τους καθώς και να αυξήσουν το μερίδιο αγοράς και την κερδοφορία τους (Rady et al., 2010).

Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας στο αθλητικό περιβάλλον

Ο Αυθίνος (2001), σχετικά με την αθλητική βιομηχανία εντοπίζει, ότι οι αλλαγές στην κοινωνία κυρίως λόγω της αύξησης του βιοτικού επιπέδου των πολιτών, αλλά και της

αλλαγής στη φιλοσοφία του αθλητισμού, που αντιμετωπίζεται πια, όχι μόνο ως επαγγελματικός αλλά και ως ψυχαγωγία, αλλά και της άσκησης που συνδέεται πλέον με την υγεία, οδήγησαν στην αύξηση της ζήτησης αθλητικών υπηρεσιών και την απαίτηση για καλύτερη ποιότητα αυτών.

Η τυποποίηση εκφράζει, σε ποιο βαθμό η λειτουργία ενός οργανισμού στηρίζεται σε κανονισμούς, γραπτές οδηγίες και ξεκάθαρες, προκαθορισμένες πολιτικές και διαδικασίες (Slack, 1997). Ο καταναλωτής του αθλητισμού ζητά την επιβεβαίωση για τη συνεχή παροχή ποιοτικών αθλητικών και εκτεταμένων υπηρεσιών και ο μόνος τρόπος για να πειστεί, είναι, οι αθλητικές επιχειρήσεις να προηγηθούν αυτής της ανάγκης και να φέρουν πιστοποιητικά ποιότητας, συμπεριλαμβάνοντας όλες αυτές τις υπηρεσίες που παρέχουν στον πελάτη. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με την εισαγωγή ενός συστήματος ποιότητας και αποτελεσματικής διαχείρισης του.

Για να εφαρμόσει ένας αθλητικός οργανισμός/επιχείρηση με επιτυχία ένα σύστημα διαχείρισης της ποιότητας, είναι σημαντικό να διοικείται με τρόπο συστηματικό και διαφανή. Το πρότυπο ISO 9001:2015 είναι ένα διεθνές πρότυπο, όπως αναφέρθηκε παραπάνω, το οποίο εφαρμόζεται ως μοντέλο συστήματος διαχείρισης ποιότητας σε όλο τον κόσμο. Οι αρχές ποιότητας που λαμβάνει υπόψη, είναι η εξασφάλιση για την επιτυχημένη λειτουργία του. Αρχές, όπως ο προσανατολισμός στον πελάτη, η κατανόηση των τρεχουσών και μελλοντικών αναγκών τους, η πρόθεση στην ανταπόκριση και την υπέρβαση για την ικανοποίησή τους, η ηγεσία, ένα υποστηρικτικό και συμμετοχικό εργασιακό περιβάλλον, η διαχείριση των πόρων και ο καθορισμός και η υλοποίηση των δραστηριοτήτων, σύμφωνα με διατυπωμένες και εγκεκριμένες διαδικασίες, συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα του οργανισμού. Οι λήψεις αποφάσεων, που βασίζονται στην ανάλυση δεδομένων και πληροφοριών, οι σχέσεις προμηθευτών και επιχείρησης, που παρέχουν αμοιβαία οφέλη, αλλά και η συνεχής βελτίωση της συνολικής επίδοσης του οργανισμού, θα πρέπει να αποτελεί συνεχή στόχο του οργανισμού.

Όταν μια επιχείρηση επικεντρωθεί στην ποιότητα και είναι προσηλωμένη σε αυτήν, φέρνει ποιοτική διάσταση στους πελάτες της (καταναλωτές) και θετικά αποτελέσματα στην κοινωνία. Κατά συνέπεια, αδιαμφισβήτητα αποκτά τη φήμη, την αναγνωρισιμότητα και την εμπιστοσύνη των πελατών της. Μια αθλητική επιχείρηση εισάγοντας νέες αντιλήψεις, μέσω της συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας, θα ανέβει επίπεδο στην αθλητική βιομηχανία.

Ο Κριεμάδης (1997), ανέπτυξε το μοντέλο στρατηγικού σχεδιασμού με εφαρμογή στους αθλητικούς οργανισμούς, με απόλυτη συνάφεια με τις αρχές της διαχείρισης ποιότητας, που διέπουν και την εφαρμογή ενός συστήματος διαχείρισης ποιότητας σύμφωνα με το πρότυπο ISO 9001:2015. Το μοντέλο αυτό καθορίζεται από τα παρακάτω σημεία:

- Η κουλτούρα, οι πολιτικές, οι αξίες, ο σκοπός και οι μακροπρόθεσμοι στόχοι διαμορφώνουν τη στρατηγική θέση του οργανισμού και θα πρέπει να προσδιορίζονται είτε όταν δημιουργείται ένας καινούργιος οργανισμός είτε όταν αναμορφώνεται η στρατηγική κατεύθυνση ενός υπάρχοντος οργανισμού.
- Η ύπαρξη κοινωνικών, πολιτικών, εκπαιδευτικών, δημογραφικών, νομικών, οικονομικών /φορολογικών, τεχνολογικών και ανταγωνιστικών αλλαγών απαιτεί την αποτελεσματική ανάλυση και αξιολόγηση των ευκαιριών και απειλών του περιβάλλοντος από τους αθλητικούς οργανισμούς, με σκοπό την πρόβλεψη και άμεση ανταπόκριση τους στις αλλαγές αυτές.
- Οι αθλητικοί οργανισμοί πρέπει να αναλύσουν τα δυνατά τους σημεία και τις αδυναμίες τους, που θα μπορούσαν να επηρεάσουν την επιβίωση και την ανάπτυξη τους στο μέλλον.
- Οι αθλητικοί οργανισμοί θα πρέπει να επανεξετάζουν περιοδικά και να αναθεωρούν τις διατυπωμένες αξίες, το όραμα, το σκοπό και τους μακροπρόθεσμους στόχους, ώστε να ανταποκρίνονται στις αλλαγές που συντελούνται στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον τους.
- Μετά τον προσδιορισμό των μακροπρόθεσμων στόχων (λαμβάνοντας υπόψη την ανάλυση του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος), οι αθλητικοί οργανισμοί θα πρέπει να καθορίσουν τις μακροπρόθεσμες στρατηγικές, οι οποίες θα πρέπει να ευθυγραμμίζονται με τους στόχους του οργανισμού.

Κατά τη διάρκεια των φάσεων αυτών, είναι απαραίτητη η δέσμευση όλων των εμπλεκόμενων μερών, εντός της επιχείρησης (Armstrong, 1982). Η ανάλυση των ενδιαφερομένων μερών στον οργανισμό και η δέσμευσή τους, σχετίζεται με τη θεωρία των παιγνίων, αφού δίνει έμφαση στη σημασία του προσδιορισμού των ενδιαφερομένων μερών (ατόμων, ομάδων ή φορέων), της κατανόησης αυτών, της δημιουργίας σχέσεων με αυτούς και της ικανοποίησής τους (ατόμων, ομάδων ή φορέων), εντός και εκτός οργανισμού. Η ανάλυση αυτή συνδέεται συνήθως με την προσπάθεια δέσμευσης τους, για τη δημιουργία

σχέσεων, απόκτηση πληροφοριών σημαντικών για τον οργανισμό και παρακίνησής τους, προς όφελος του οργανισμού.

Πιστοποίηση Αθλητικών Υπηρεσιών & Εγκαταστάσεων

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, για τις ανάγκες πιστοποίησης ενός οργανισμού, απαιτείται η εφαρμογή ενός προτύπου. Πρότυπα, που μπορούν να έχουν εφαρμογή στην αθλητική βιομηχανία και πιο συγκεκριμένα σε αθλητικές υπηρεσίες και εγκαταστάσεις, είναι το πρότυπο ISO 9001, το πρότυπο ISO 14001, το πρότυπο ISO 45001 και το νέο πρότυπο ISO 20121. Επίσης, αποτελεί κανονιστική υποχρέωση η συμμόρφωση με τον Ευρωπαϊκό Κανονισμό Προστασίας Προσωπικών Δεδομένων (General Data Protection Regulation – GDPR).

Παρατηρώντας την παγκόσμια τάση, για την εφαρμογή προτύπων στις αθλητικές υπηρεσίες και εγκαταστάσεις, μέσα από τον παγκόσμιο οργανισμό τυποποίησης, βλέπουμε μια προσπάθεια δημιουργίας εξειδικευμένων προτύπων, με εφαρμογή σε αθλητικές υπηρεσίες. Όσον αφορά την βιωσιμότητα στη διαχείριση γεγονότων και εκδηλώσεων οποιουδήποτε μεγέθους, δημιουργήθηκε το «ISO 20121:2012, συστήματα διαχείρισης βιωσιμότητας εκδηλώσεων – Απαιτήσεις με οδηγίες για χρήση», το οποίο παρέχει ένα πλαίσιο για την πραγματοποίηση ενός βιώσιμου γεγονότος, σε κοινωνικό, οικονομικό και περιβαλλοντικό επίπεδο. Υπάρχουν και υπό ανάπτυξη πρότυπα, όπως το ISO/TR 20183:2015, «Αθλητικές και άλλες εγκαταστάσεις και εξοπλισμός αναψυχής – ορισμοί και κατώτατα όρια τραυματισμού και ασφάλειας - Κατευθυντήριες γραμμές για την ένταξή τους στα πρότυπα», καθώς και το ISO/AWI 22618, «Αξιολόγηση κινδύνου για αθλητικές και άλλες εγκαταστάσεις και εξοπλισμό αναψυχής».

Το πρότυπο ISO 20121 είναι από τα νεότερα διεθνή πρότυπα ISO, βασίζεται στο προηγούμενο βρετανικό πρότυπο διαχείρισης συμβάντων BS8901, αναπτύχθηκε το 2012 και περιλαμβάνει απαιτήσεις για ένα Σύστημα Διαχείρισης Βιωσιμότητας Γεγονότων για τη βελτίωση της βιωσιμότητας των εκδηλώσεων. Το ISO 20121 βοηθά τους οργανισμούς να διοργανώνουν εκδηλώσεις, που δεν θα έχουν απρόβλεπτες αρνητικές επιπτώσεις, θα έχουν διαρκή οικονομική επιτυχία, θα είναι κοινωνικά πιο υπεύθυνοι και θα μειώσουν το περιβαλλοντικό αποτύπωμα. Στοχεύει στην προώθηση της βιωσιμότητας με ολιστικό και στρατηγικό τρόπο, καλύπτοντας και τους τρεις πυλώνες της αειφορίας: οικονομικό, κοινωνικό και περιβαλλοντικό. Σκοπός του είναι να διασφαλίσει ότι όλα τα γεγονότα

αφήνουν πίσω τους μια θετική και μόνιμη κληρονομιά. Αφορά όλες τις λειτουργίες μιας διοργάνωσης και τους χώρους διοργάνωσης (εγκαταστάσεις), ανεξαρτήτων διοργανωτών. Του δόθηκε ο αριθμός 20121, επειδή συνέπεσε η δημιουργία του με τους Ολυμπιακούς Αγώνες του Λονδίνου το 2012 (<http://www.iso20121.org/>).

Το πρότυπο ISO 20121 χρησιμοποιήθηκε από την Οργανωτική Επιτροπή των Ολυμπιακών και Παραολυμπιακών Αγώνων του Λονδίνου (LOCOG), για να βοηθήσει τους Αγώνες να είναι οι πιο βιώσιμοι μέχρι σήμερα, όσον αφορά τις εκπομπές και τα απόβλητα άνθρακα, τη διαχείριση της βιοποικιλότητας των εγκαταστάσεων καθώς και να οδηγήσει στη δημιουργία στρατηγικής βιωσιμότητας, όπως η επιλογή χώρου, η μεταφορά, η ανακύκλωση ή η επαναχρησιμοποίηση αποβλήτων, για τα τρόφιμα, η προώθηση της υγείας και η δημιουργία δεξιοτήτων του εργατικού δυναμικού. Οι Ολυμπιακοί Αγώνες του 2012 στο Λονδίνο, ήταν η πρώτη μεγάλη δοκιμή του νέου προτύπου. Το πρότυπο αυτό χρησιμοποιήθηκε και από άλλους οργανισμούς, συμπεριλαμβανομένης της Manchester United Ltd., της Δανέζικης προεδρίας του Συμβουλίου της Ευρωπαϊκής Ένωσης για το 2012, του Croke Park Stadium στο Δουβλίνο της Ιρλανδίας και της Sustainable Events Ltd. (Lambert, 2013), (<https://www.iso.org/news/2013/01/Ref1690.html>).

Μια τοπική φιλανθρωπική εκδήλωση ή μία τεράστια διοργάνωση, όπως οι Ολυμπιακοί Αγώνες, επηρεάζει το περιβάλλον και πρέπει να ληφθούν υπόψη οι διαταραχές, στην υποδομή των πόλεων, η εξάντληση των υδάτινων πόρων, η αυξημένη ατμοσφαιρική ρύπανση και άλλες επιπτώσεις (<https://www.cabem.com/2012-olympics-inspired-iso-20121>).

Οι παγκόσμιας κλάσης εκδηλώσεις, όπως οι Ολυμπιακοί Αγώνες, μπορεί να κάνουν μια πόλη αναγνωρίσιμη, να προσελκύσουν επισκέπτες και επενδυτές, αλλά μπορεί και να φέρουν πολλούς κινδύνους, σχετικά με την ασφάλεια. Ένα νέο διεθνές πρότυπο ετοιμάζεται από τον Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης, για να βοηθήσει τις πόλεις να διαχειρίζονται μεγάλα αθλητικά γεγονότα με ασφάλεια για το κοινό και ασφάλεια στο κέντρο της δράσης. Αυτό το πρότυπο είναι το «ISO 22379, Ασφάλεια και ανθεκτικότητα – Κατευθυντήριες οδηγίες για τη φιλοξενία και την οργάνωση μεγάλων εκδηλώσεων σε όλη την πόλη». Ο βασικός σκοπός του προτύπου είναι να παρέχει κατευθυντήριες γραμμές και εξειδίκευση στη διαχείριση κινδύνων, δημόσιας ασφάλειας και στην αδιάκοπη παροχή υπηρεσιών, σε όλη τη διάρκεια των μεγάλων γεγονότων. Όταν δημοσιευθεί, θα είναι το πρώτο διεθνές πρότυπο αυτού του είδους, το οποίο θα συγκεντρώνει τις γνώσεις και την

τεχνογνωσία των εμπειρογνομόνων, που συμμετέχουν στη διοργάνωση σημαντικών εκδηλώσεων, όπως οι Ολυμπιακοί Αγώνες του Τόκιο 2020, οι Χειμερινοί Ολυμπιακοί Αγώνες στο Πεκίνο το 2022, ο Μαραθώνιος του Βερολίνου και πολλά άλλα.

Ο Ivar K. Lunde, ο σύμβουλος της ομάδας εργασίας, δήλωσε, πως αυτό που κάνει μοναδικό και πολύτιμο το πρότυπο αυτό είναι, ότι θα είναι προϊόν τεχνογνωσίας και εμπειριών, από πολλές πόλεις που έχουν διοργανώσει μεγάλες εκδηλώσεις σε όλο τον κόσμο. Αυτό που συμβαίνει πολύ συχνά, είναι ότι κάθε πόλη ξεκινά τον προγραμματισμό της από την αρχή, χωρίς να επωφελείται από την τεχνογνωσία και την καλή πρακτική των άλλων. Το πρότυπο ISO 22379 θα συγκεντρώσει όλη την τεχνογνωσία, έτσι ώστε όλοι να επωφεληθούν από αυτό. Επίσης θα συμπεριλάβει τρόπους για τη διοργάνωση, σύμφωνα με τους στόχους του ΟΗΕ, σχετικά με την αειφόρο ανάπτυξη. Με το να εντοπίζει τους πραγματικούς κινδύνους και το κόστος τους, οι πόλεις θα αναγνωρίζουν αν μπορούν να αναλάβουν τη διοργάνωση ή όχι. Το πρότυπο ISO 22379 θα είναι συμπληρωματικό του προτύπου ISO 20121 (<https://www.iso.org/news/ref2458.html>).

Βάσει εκτενούς έρευνας στη βιβλιογραφία, σχετικά με τη μέτρηση ποιότητας αθλητικών υπηρεσιών, που πραγματοποιήθηκε από την Κουλοχέρη (2014), βρέθηκε πως έχουν χρησιμοποιηθεί σε όλους τους αθλητικούς χώρους παγκοσμίως, με έμφαση σε ιδιωτικά γυμναστήρια και κέντρα άθλησης & αναψυχής, διάφορα εργαλεία μέτρησης ποιότητας ή έχουν δημιουργηθεί καινούρια προσαρμοσμένα στις ανάγκες της κάθε επιχείρησης. Σημαντικό επίσης είναι, πως χρησιμοποιήθηκαν στην Ισπανία, οι διαστάσεις κυρίως του ISO και του EFQM, ως εργαλεία βελτίωσης.

Έχουν χρησιμοποιηθεί υπάρχοντα εργαλεία μέτρησης για τη μέτρηση ικανοποίησης των θεατών, όπως το SERVQUAL (Parasuraman et al, 1985). Έρευνες μέτρησης της ποιότητας σε αθλητικά περιβάλλοντα έχουν γίνει, αλλά για τα αθλητικά γεγονότα δεν υπάρχουν (Θεοδωράκης & Αλεξανδρής, 2008). Οι Θεοδωράκης και ά. (2001) ανέπτυξαν ένα μοντέλο βασισμένο στο SERVQUAL, το οποίο χρησιμοποιήθηκε σε Σύλλογο μπάσκετ, αφαιρώντας κάποια στοιχεία και επικεντρώνοντας σε πέντε παράγοντες, της πρόσβασης, της αξιοπιστίας, της ανταπόκρισης, στα απτά υλικά και την ασφάλεια. Οι Zhang et al. (2005) σχεδίασαν ένα εργαλείο, λαμβάνοντας υπόψη τέσσερις παράγοντες, την υπηρεσία εισιτηρίων, την εμπειρία του αγώνα, τις υπηρεσίες του σταδίου, την πρόσβαση. Οι Calabuig et al. (2016) ανέπτυξαν το εργαλείο EVENTQUAL,

μετρώντας τέσσερις διαστάσεις με 22 στοιχεία, τα υλικά, το προσωπικό, τις συμπληρωματικές υπηρεσίες και την προσβασιμότητα.

Από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση βρέθηκε, ότι πιστοποιημένες αθλητικές επιχειρήσεις, σύμφωνα με το πρότυπο ISO 9001:2015 δεν υπάρχουν πολλές. Αναφορά γίνεται στο «ANZ Stadium», που έχει ήδη πιστοποιηθεί, σύμφωνα με την προηγούμενη έκδοση ISO 9001:2008 από την NCS International, φορέα πιστοποίησης της Αυστραλίας. Η άποψη που διατυπώνεται από την NCS International, φορέα πιστοποίησης της Αυστραλίας είναι, πως η ταύτιση των αρχών διαχείρισης ολικής ποιότητας σε αθλητικές εγκαταστάσεις, βρίσκεται σε πρώιμο στάδιο, λόγω της μη ύπαρξης οργανωμένου συστήματος, διαμορφωμένου ειδικά για τις εγκαταστάσεις ψυχαγωγικού αθλητικού χαρακτήρα. Αδιαμφισβήτητα όμως, η NCS International συμφωνεί, πως το πρότυπο ISO 9001:2008 (αμέσως προηγούμενη έκδοση του 9001:2015) παρέχει το ασφαλές και αξιόπιστο πλαίσιο, που βοηθά τις επιχειρήσεις να λειτουργούν σύμφωνα με τις αρχές της ποιότητας. Με αυτό τον τρόπο, μπορούν να εξασφαλίσουν μια σταθερή πορεία προς την επίτευξη των στόχων τους και ως παράδειγμα αναφέρεται στο ANZ Stadium (Χαμαλίδης, 2012).

Στην αναζήτηση στο διαδίκτυο βρέθηκαν οι παρακάτω οργανισμοί : Το «Dinamo National Olympic Stadium» στο Minsk της Λευκορωσίας, μια αθλητική εγκατάσταση ολυμπιακών προδιαγραφών, που έχει πιστοποιηθεί με ISO 9001:2015 και με ISO 14001:2015 σύστημα διαχείρισης περιβάλλοντος για τα φωτοβολταϊκά συστήματα, ως ανανεώσιμη πηγή ενέργειας, με μείωση των ρύπων της ατμόσφαιρας κατά 2000 τόνους/χρόνο περίπου. Επίσης, το «District Sports Coaching Center», ένα περιφερειακό προπονητικό κέντρο στην Ινδία, έχει πιστοποιηθεί με ISO 9001:2015, εφαρμόζοντας ένα σύστημα διαχείρισης ποιότητας, που τα αποτελέσματα των επιδόσεων των αθλητών/τριων του μέσα σε ένα χρόνο, έδειξαν την επιτυχία της εφαρμογής του. Οι 267 αθλητές σε 7 αθλήματα κέρδισαν 95 μετάλλια, τα 12 σε διεθνείς διοργανώσεις, αυξάνοντας το ποσοστό επιτυχίας 42%.

Στην ελληνική επικράτεια δεν υπάρχουν εκτενείς αναφορές ή έρευνες, σχετικά με την πιστοποίηση συστημάτων διαχείρισης ποιότητας αθλητικών υπηρεσιών. Σε μια αναζήτηση στον ιστοχώρο, βρέθηκαν λιγοστοί αθλητικοί οργανισμοί, επιχειρήσεις, σύλλογοι με πιστοποίηση κατά ISO 9001:2015.

Ο Γυμναστικός Σύλλογος Βάρης Βούλας Βουλιαγμένης «Ελαία», είναι ο πρώτος γυμναστικός σύλλογος, που απέκτησε πιστοποιητικό ISO 9001:2015 (31/07/2017), με πεδίο πιστοποίησης «Παροχή πολιτιστικών και αθλητικών δραστηριοτήτων στους κλάδους της Ρυθμικής Γυμναστικής, Αεροβικής Γυμναστικής, Αισθητικής Ομαδικής Γυμναστικής & Γυμναστικής για Όλους, για τα τμήματα μαζικού, προ-αγωνιστικού & αγωνιστικού». Η Ελληνική Ομοσπονδία Ιππασίας, είναι η πρώτη αθλητική Ομοσπονδία, που απέκτησε ISO 9001:2015, με πεδίο πιστοποίησης «Παροχή Υπηρεσιών διάδοσης & καλλιέργειας Ιππικών Αγώνων. Υποστήριξη & Εποπτεία Ιππικών Αθλητικών Σωματείων, Αθλητών & Ίππων». Η εταιρεία αθλητικού εξοπλισμού EUROATHLETICS, απέκτησε ISO 9001:2015, με πεδίο πιστοποίησης «Εμπόριο, εγκατάσταση & τεχνική υποστήριξη εξοπλισμού αθλητικών χώρων, δαπέδων, παιδότοπων, παιδικών χαρών & πάρκων».

Τέλος, σχετικά με το άθλημα του μπιτς βόλεϊ στην Ελλάδα, υπάρχουν 27 αθλητικές εγκαταστάσεις πιστοποιημένες/εγκεκριμένες από την Ελληνική Ομοσπονδία Πετοσφαίρισης, διαθέτουν γήπεδα μπιτς βόλεϊ κατάλληλα για τη διεξαγωγή του αθλήματος. Μερικές από αυτές βρίσκονται μέσα κέντρα άθλησης και ψυχαγωγίας και οι υπόλοιπες είναι ανοικτού τύπου, αποκλειστικής χρήσης για το συγκεκριμένο άθλημα. Η μοναδική, αποκλειστικής χρήσης για μπιτς βόλεϊ, κλειστού τύπου, είναι η «Triantafyllidis BEACH ARENA».

III. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Μεθοδολογική Προσέγγιση

Μετά την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας διαπιστώθηκε ένα κενό στη βιομηχανία του αθλητισμού, που αφορά τον τυποποιημένο τρόπο λειτουργίας των αθλητικών επιχειρήσεων και την πιστοποίησή τους. Ενώ, οι αθλητικοί οργανισμοί/επιχειρήσεις που παρέχουν υπηρεσίες, επιθυμούν να αγγίζουν την τελειότητα και ενδιαφέρονται για την ικανοποίηση όλων των ενδιαφερόμενων μερών, ελάχιστοι διαθέτουν πιστοποιητικό διαχείρισης ποιότητας, για την επαλήθευση των υπηρεσιών που παρέχουν, σύμφωνα με κάποιο πρότυπο διαχείρισης ποιότητας, απολαμβάνοντας τα οφέλη που θα τους αποφέρει.

Η παρούσα έρευνα έχει σκοπό να διερευνήσει, να αναλύσει και να αξιολογήσει, κατά πόσο μία επιχείρηση παροχής αθλητικών υπηρεσιών ακολουθεί τις αρχές της ποιότητας, με αποτελεσματική διαχείριση. Επίσης, εξετάζει πόσο σημαντικό είναι να ικανοποιεί τους πελάτες της σε συνεχή βάση και να μετρά την ικανοποίηση. Ακόμα ένα σημείο ενδιαφέροντος είναι, η δυνατότητα να τυποποιήσει τις υπηρεσίες της, εφαρμόζοντας τις αρχές της ποιότητας, σύμφωνα με τις τάσεις της παγκόσμιας αγοράς και η πιθανότητα πιστοποίησής της, σύμφωνα με ένα πρότυπο διαχείρισης της ποιότητας.

Η μεθοδολογία που επιλέχθηκε στη συγκεκριμένη ερευνητική εργασία, ήταν η συλλογή ποιοτικών δεδομένων, με την εφαρμογή του μοντέλου μελέτη περίπτωσης (case study) της ποιοτικής έρευνας. Οι αθλητικές υπηρεσίες ενεργητικής συμμετοχής και άθλησης είναι πολυποίκιλες, πολύπλευρες και έχουν εφαρμογή σε όλους τους ανθρώπους, αθλούμενους, θεατές, πελάτες κάθε κοινωνικής διαστρωμάτωσης. Η μελέτη περίπτωσης θεωρήθηκε ο καταλληλότερος τρόπος, για τη διερεύνηση του θεωρητικού ερωτήματος. Με τις κατάλληλες ερευνητικές ερωτήσεις, με συνέντευξη, αλλά και με άντληση επιπλέον πληροφοριών από αρχεία και την οπτική παρατήρηση, η μεθοδολογία αυτή παρουσιάζει την πλήρη περιγραφή του φαινομένου. Σημειωτέον, δεν υπάρχει προηγούμενος επαρκής αριθμός μελετών του αντικειμένου αυτού.

Η περίπτωση που διερευνήθηκε ήταν το κλειστό αθλητικό κέντρο μπιτς βόλεϊ «Triantafyllidis BEACH ARENA», που βρίσκεται στο Γέρακα Αττικής, στη διεύθυνση: Λεωφόρος Σπάτων 42, η οποία παρέχει αθλητικές υπηρεσίες στην Ελλάδα και στο εξωτερικό.

Μέθοδοι Έρευνας

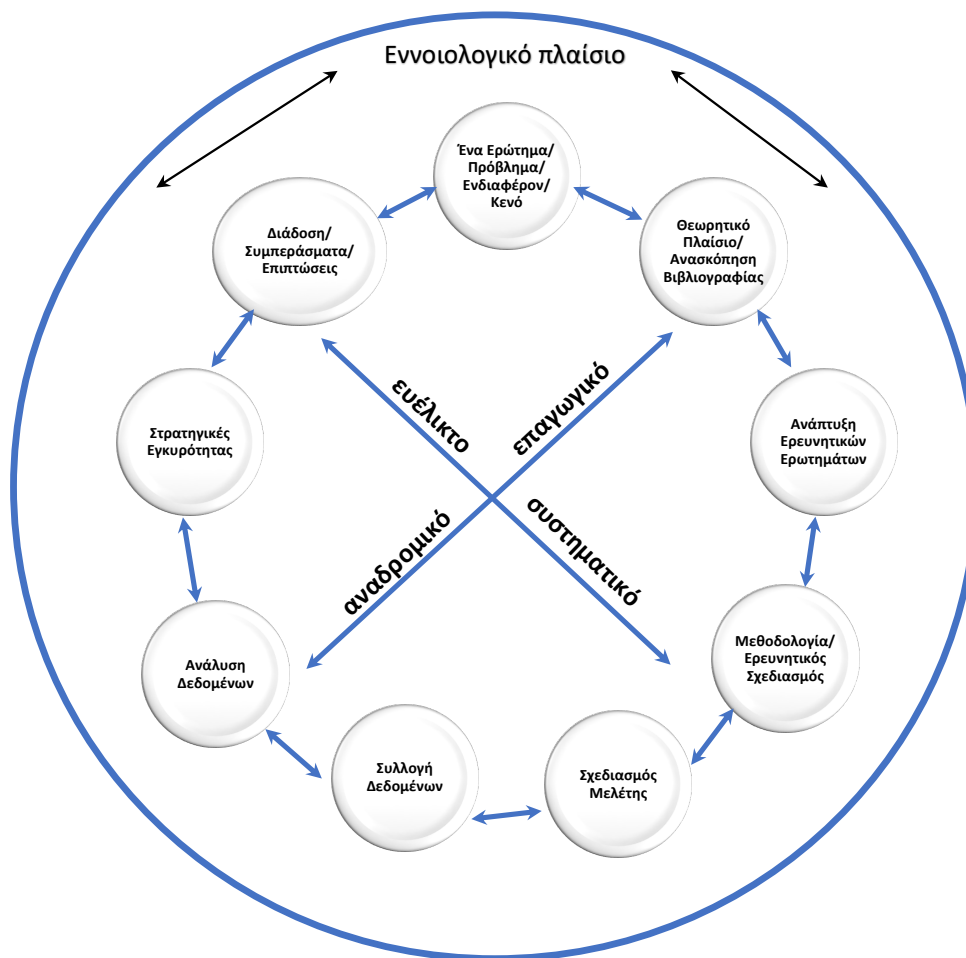
Στο στάδιο της μεθοδολογίας της έρευνας, ο κάθε ερευνητής πρέπει να διαλέξει, να αξιολογήσει και να αποφασίσει, τι τύπο μεθόδου θα χρησιμοποιήσει (Wellington, 2000). Αφού μελετήσει τη βιβλιογραφία, τα είδη, τις μεθόδους διεξαγωγής και τις τεχνικές που χρησιμοποιούνται, θα είναι σε θέση να επιλέξει την καταλληλότερη μέθοδο, η οποία θα εξυπηρετήσει το σκοπό και τους στόχους της συγκεκριμένης έρευνας. Σύμφωνα με τον Silverman (1985) *«θεωρητικά η έρευνα ασχολείται κυρίως με την παραγωγή γνώσης για την κατανόηση, συνήθως μέσα στο πλαίσιο μιας κατηγοριοποιημένης ενιαίας κοινωνικής επιστήμης»*, η οποία αποτελεί παράδειγμα του πεδίου δράσης ή της εφαρμοσμένης έρευνας και έχει μακροπρόθεσμο στόχο, την πιθανή αλλαγή μιας δεδομένης κοινωνικής κατάστασης (Reeves, 2000).

Δύο κατηγορίες μεθόδων έρευνας συναντάμε, τις ποσοτικές και τις ποιοτικές. Οι όροι «ποσοτική» και «ποιοτική» έρευνα, αναφέρει ο Reeves (2000) δείχνουν με ποιους τρόπους έχουν μελετηθεί τα διάφορα κοινωνικά φαινόμενα. Το κάθε κοινωνικό φαινόμενο προσεγγίζεται με διαφορετική τεχνική συλλογής και ανάλυσης δεδομένων.

Οι ποσοτικές μέθοδοι εφαρμόζονται στην περίπτωση συγκεκριμένων θεωρητικών υποθέσεων ενός φαινομένου και σύμφωνα με την Παπαγεωργίου (1998), στοχεύουν στην επαλήθευση τους, μέσω αριθμητικών στοιχείων, καταλήγοντας σε γενικές αρχές. Χρησιμοποιείται σε αντιπροσωπευτικά δείγματα και πραγματοποιείται με δομημένα ερωτηματολόγια, κλίμακες πρόσωπο με πρόσωπο, τηλεφωνικά, ταχυδρομικά ή μέσω διαδικτύου και τα αποτελέσματα εξάγονται με τη βοήθεια της στατιστικής επιστήμης.

Ποιοτική Έρευνα

Οι ποιοτικές μέθοδοι, κατά τις Παρασκευοπούλου & Κόλλια (2008), επικεντρώνονται στο συγκεκριμένο χαρακτήρα του φαινομένου και ερμηνεύουν τα αποτελέσματα, όπως είναι στην πραγματικότητα, μέσω συνεντεύξεων, προσωπικά, τηλεφωνικά, διαδικτυακά, ατομικά ή ομαδικά, ομάδων εστίασης (focus group), με χρήση σημειώσεων, περιγραφών και ερμηνείας μιας κατάστασης, όπως είναι ακριβώς, δηλαδή, για ποιο λόγο είναι έτσι, ποιοι είναι οι λόγοι που τη διαμόρφωσαν (Καμπίτσης, 2004).



Πηγή: Ravitch & Carl, 2016

Σχήμα 8. Τα δυναμικά στοιχεία της ποιοτικής έρευνας

Η ποιοτική έρευνα, όπως αναφέρουν οι Ravitch & Carl (2016), έχει μια κυκλική μορφή (σχήμα 8). Όλες οι δυναμικές διαδραστικές διαδικασίες που συμμετέχουν σε αυτήν, αλληλοεπιδρούν συνεχώς και απεικονίζονται στο σχήμα 8. Για παράδειγμα, ένα ερώτημα αναδύεται από το ενδιαφέρον, το πρόβλημα, το εντοπισμένο κενό στην ανασκόπηση ή από το συνδυασμό αυτών. Κατά την ανάπτυξη της ερευνητικής ερώτησης, συμβουλευόμαστε τη θεωρία (διαβάζοντας ποικιλία πηγών), κατά την ανάλυση των δεδομένων, επανεξετάζουμε τη βιβλιογραφία, για να κατανοήσουμε τη σχέση των δεδομένων με άλλες σχετικές έρευνες. Το σύνολο των ερευνητικών ερωτήσεων καθοδηγούν τη μελέτη. Στη συνέχεια, σχεδιάζουμε την μελέτη και καθορίζουμε τη μέθοδο, που θα μας βοηθήσει να απαντήσουμε στις ερωτήσεις. Για να επιλέξουμε τη μέθοδο, το ερευνητικό περιβάλλον, τα κριτήρια επιλογής των συμμετεχόντων, τη συλλογή και στη συνέχεια την ανάλυση των

δεδομένων, συμβουλευόμαστε και πάλι τη βιβλιογραφία, σε όλη τη διάρκεια της μελέτης. Το σχήμα 8, παρουσιάζει γραφικά τις διαδικασίες της ποιοτικής έρευνας και πως αυτές αλληλοεπιδρούν, διασταυρώνονται, επικαλύπτονται ή ανατρέπονται (Ravitch & Carl, 2016).

Τα πλεονεκτήματα της ποιοτικής έρευνας, όπως αναφέρει ο Ιωσηφίδης (2013), επικεντρώνονται στην ευέλικτη δομή, στη δυνατότητα αλλαγών κατά τη διάρκειά της, στην κατανόηση απρόβλεπτων διαδικασιών, στην έμφαση της διαδικασίας και όχι του αποτελέσματος και στη δυνατότητα του ερευνητή να γνωρίσει καλύτερα τον κόσμο, μέσα από την εμπειρία της προσωπικής επαφής με τα υποκείμενα. Τα μειονεκτήματά της είναι, ότι αφορά μικρά δείγματα, εξαρτάται από την προσωπικότητα του ερευνητή, τα αποτελέσματα είναι υποκειμενικά σε ένα βαθμό και απαιτεί αρκετή εμπειρία από τον ερευνητή, ώστε να συγκεντρωθούν όσο το δυνατόν περισσότερες και απαραίτητες πληροφορίες.

Πολλές φορές οι δύο μέθοδοι μπορούν να ενσωματωθούν. Οι περιπτωσιολογικές μελέτες παρέχουν εξαιρετικό πλαίσιο, με το οποίο θα μπορούσαν να συνδυαστούν οι συγκεκριμένες μέθοδοι.

Μελέτη Περίπτωσης (Case Study)

Για τη διεξαγωγή μιας έρευνας και ανάλογα το κοινωνικό φαινόμενο που μελετάται, χρησιμοποιούνται διαφορετικές προσεγγίσεις. Οι περισσότερες έρευνες στηρίζονται σε δεδομένα από πολλά άτομα για ένα θέμα, αλλά η μελέτη περίπτωσης μπορεί να διερευνήσει περισσότερα θέματα από ένα μικρότερο αριθμό ατόμων, οργανισμών ή ενός πλαισίου. Η μελέτη περίπτωσης (case study) χρησιμοποιείται όλο και περισσότερο στις έρευνες, διότι είναι ευέλικτη και μπορεί να ανταποκριθεί σε διάφορα ερευνητικά πεδία και σκοπούς (Shaw, 1999). Η μελέτη περίπτωσης, όπως επισημαίνει ο Μαγγόπουλος (2014), αποτελεί ένα πολύτιμο εργαλείο, που διευκολύνει τον ερευνητή να αποκτήσει μια πληρέστερη εικόνα του φαινομένου που εξετάζει. Ο Tight (2010), όπως αναφέρει ο Μαγγόπουλος, κάνει σαφές, ότι η μελέτη περίπτωσης εμπεριέχει μια λεπτομερή εξέταση ενός μικρού δείγματος (ενός ατόμου, ενός οργανισμού, ενός ρόλου, μιας κοινότητας ή ενός έθνους) από συγκεκριμένη οπτική γωνία. Η μελέτη περίπτωσης παρότι θεωρείται δύσκολη και απαιτητική, με τον κατάλληλο σχεδιασμό, μέθοδο, οργάνωση και πειθαρχία βοηθά σημαντικά το έργο του ερευνητή (Yin, 2009).

Κατά τη φάση του ερευνητικού σχεδιασμού αποφασίζει ο ερευνητής την επιλογή της περίπτωσης, για ποιους σκοπούς και με ποια κριτήρια θα επιτευχθούν τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Επίσης έχει σημαντικό ρόλο η πρόσβαση, η πρώτη επίσκεψη, οι σχέσεις που συνάπτονται με τους συμμετέχοντες, η πρόθεση για δημοσιοποίηση της μελέτης, αλλά και η εμπιστευτικότητα, πώς κατανέμονται οι πόροι και ποιος είναι ο ρόλος του ερευνητή (Crowe et al., 2011). Η μελέτη περίπτωσης είναι επίσης δημιουργική και ευέλικτη και δίνει την δυνατότητα τροποποιήσεων και αλλαγών στην πορεία της (Robson, 2007). Βέβαια, δεν είναι σκόπιμο, ο ερευνητής να αλλάζει τη θεωρία και τους σκοπούς, διότι αυτό αλλάζει ουσιαστικά τη μελέτη του (Yin, 2000).

Ο Hamel et al. (1993) αναφέρουν, ότι οι μελέτες περίπτωσης στοχεύουν πρωτίστως να αναδημιουργήσουν και να αναλύσουν μια συγκεκριμένη περίπτωση ή πολλές περιπτώσεις, υπό το πρίσμα της κοινωνιολογικής προοπτικής. Η σχέση μεταξύ υποκειμενικότητας και αντικειμενικότητας, στο πλαίσιο των μελετών περιπτώσεων, έχει επισημανθεί από τον Godelier, που αναφέρεται στον Hamel et al (1993): *«Η μέθοδος της μελέτης περιπτώσεων εκφράζει ταυτόχρονα μια υποκειμενική προσέγγιση του στοχαστή και το αντικειμενικό περιεχόμενο αυτού που σκεφτόμαστε, ενώ η μέθοδος εκφράζει τη διαδικασία που υιοθετείται από τη διαδικασία σκέψης, η τελευταία εκφράζει τη φύση του τι σκέπτεται».*

Η μελέτη περίπτωσης (Case Study) έχει σκοπό να εξετάσει όλες τις πτυχές/άξονες της επιλεγμένης περίπτωσης και να παρουσιάσει τη δομή της λειτουργίας της, την μοναδικότητά της, την κατανόηση των δομών της, να περιγράψει τις λειτουργίες της σε όλο το εύρος της δραστηριότητας της, αλλά και την αλληλεπίδραση της με άλλα επιχειρησιακά πλαίσια, δομές και κλάδους (Anisimova & Thomson, 2012; Stake, 1995; Yin, 2009; Πηγιάκη, 2004; Μαγγόπουλος, 2014).

Ως επιλογή περίπτωσης, μπορεί να είναι άνθρωποι, ομάδες, προγράμματα, φορείς, οργανισμοί και λιγότερο, κάποια μεμονωμένη λειτουργία (Μαγγόπουλος, 2014). Υπάρχουν τέσσερις τύποι μελέτης περίπτωσης, σύμφωνα με τον Stake (1995), που καθορίζονται από το ενδιαφέρον του ερευνητή και το είδος των ερωτήσεων, η «εγγενής» και η «εργαλειακή», η «συλλογική» ή «πολλαπλή». Ο Μαγγόπουλος (2014) αναφέρει πως, εάν ο ερευνητής θέλει να εστιάσει σε συγκεκριμένο οργανισμό, ομάδα, γεγονός ή άτομο, με ερευνητικό στόχο να συλλέξει όσες περισσότερες πληροφορίες γίνεται για τη συγκεκριμένη περίπτωση, χρησιμοποιεί την «εγγενή» μελέτη περίπτωσης. Για παράδειγμα,

ένας ερευνητής επιθυμεί να μελετήσει τη σχέση ενός αθλητή καλαθοσφαίρισης υψηλών επιδόσεων και τη σχέση που υπάρχει μεταξύ αυτού και του προπονητή του. Εάν ο ερευνητής, κατά τους Hancock & Algozzine (2014) στον Μαγγόπουλο, θέλει να αποκτήσει βαθύτερη κατανόηση των λειτουργιών που συνθέτουν μια περίπτωση, χρησιμοποιεί την «εργαλειακή» μελέτη περίπτωσης. Για παράδειγμα, ένας ερευνητής εντοπίζει μια ομάδα καλαθοσφαίρισης που παρουσιάζει συνεχείς επιτυχίες(νίκες), στο πρωτάθλημα της υψηλότερης κατηγορίας και αποφασίζει να διερευνήσει τους παράγοντες που πιθανά συμβάλλουν στις επιτυχίες. Τη «συλλογική» μελέτη περίπτωσης, δηλαδή τη μελέτη πολλών περιπτώσεων, μπορεί να χρησιμοποιήσει ο ερευνητής, εάν θέλει να αποκτήσει ευρύτερη γνώση, σχετικά με τις πτυχές ενός συγκεκριμένου θέματος (Μαγγόπουλος, 2014).

Έναν άλλο διαχωρισμό για τη μελέτη περίπτωσης, προτείνει ο Yin (1994), σε ατομικές ή πολλαπλές μονάδες ανάλυσης. Αυτές μπορούν επίσης να διευκρινιστούν, ως προς την ανάλυση των δεδομένων τους, σε διερευνητικές, επιδιώκοντας την παραγωγή ή τον έλεγχο της υφιστάμενης θεωρίας και αναζητώντας κατά κύριο λόγο αιτιώδεις σχέσεις, σε περιγραφικές, που αφηγούνται μια ιστορία ή απεικονίζουν ένα σχέδιο, παρέχοντας αφηγηματικές περιγραφές, ή επεξηγηματικές, που λειτουργούν πιλοτικά για άλλες μελέτες.

Η επιλογή της περίπτωσης που πρόκειται να εξεταστεί, βασίζεται επίσης σε κριτήρια, όπως ο σκοπός της έρευνας, η κρισιμότητα, η μοναδικότητα, αν είναι ενδιαφέρουσα, ακραία, αποκαλυπτική (Yin, 1994). Ο Stake (1995) προσθέτει, πως χρειάζονται κι άλλες προϋποθέσεις, όπως το είδος της αξιολόγησης.

Επιλογή Μελέτης Περίπτωσης

Το πιο δύσκολο στάδιο του ερευνητικού σχεδιασμού είναι η απόφαση για το ποια θα είναι η περίπτωση που θα μελετηθεί (Edmonds & Kennedy, 2012). Δεν θα ήταν απαραίτητο, ούτε και προτιμότερο, να γίνει μια τυχαία επιλογή περίπτωσης (Eisenhardt, 1989). Η περίπτωση που θα εξεταστεί, θα πρέπει να είναι επαρκής, ώστε να δώσει απαντήσεις στα ερευνητικά ερωτήματα και τους άξονες, που επιδιώκει να μελετήσει ο ερευνητής.

Η επιχείρηση παροχής αθλητικών υπηρεσιών που επιλέχθηκε, ήταν το κλειστό αθλητικό κέντρο μπιτς βόλεϊ «Triantafyllidis BEACH ARENA» και οι λόγοι που έκριναν την επιλογή, ήταν η μοναδικότητα της, αφενός γιατί είναι η μοναδική επιχείρηση στην Ελλάδα που διαθέτει κλειστού τύπου εγκαταστάσεις, που συμμορφώνονται με όλες τις

νομοθετικές απαιτήσεις και αφετέρου διότι οι αξίες, η φιλοσοφία και η πολιτική που ακολουθεί, είναι συνυφασμένες με την ποιότητα. Τα παραπάνω χαρακτηριστικά της, προσδίδουν συνάφεια με τη θεωρητική προσέγγιση της παρούσης εργασίας. Κατά αυτό τον τρόπο χαρακτηρίζεται μοναδική, ασυνήθιστη και ενδιαφέρουσα, προκαλώντας αυθεντικό ερευνητικό ενδιαφέρον και πιθανά οφέλη για το σκοπό της έρευνας. Δηλαδή, είναι πολύ πιθανό να καλύπτει τις απαιτήσεις του προτύπου πιστοποίησης, αλλά και τις αρχές της ποιότητας.

Για την επιλεγμένη μελέτη περίπτωσης και τη συγκεκριμένη επιχείρηση, αν θέλουμε να χαρακτηρίσουμε το είδος της μελέτης περίπτωσης, θα μπορούσαμε να την κατατάξουμε σε «εγγενή», ως προς το είδος της, διότι εστιάζουμε σε συγκεκριμένο οργανισμό, με ερευνητικό στόχο τη συλλογή όσο το δυνατόν περισσότερων πληροφοριών (Stake, 1995). Επίσης, όσον αφορά την προσέγγιση και ανάλυση των δεδομένων της, μπορούμε να τη χαρακτηρίσουμε «διερευνητική», διότι επιδιώκουμε τον έλεγχο της υφιστάμενης θεωρίας και αναζητούμε κατά κύριο λόγο αιτιώδεις σχέσεις με αυτήν (Yin, 1993).

Ερευνητικά εργαλεία

Κατά τον Dooley (2002), συνήθως στις μελέτες περίπτωσης τα δεδομένα συλλέγονται από πολλές πηγές, όπως αρχεία, συνεντεύξεις, έρευνες, οπτική παρατήρηση και συμμετοχική παρατήρηση. Για τον σκοπό της παρούσας έρευνας χρησιμοποιήθηκαν πολλαπλά εργαλεία συλλογής δεδομένων, όπως αρχεία, συνέντευξη και οπτική παρατήρηση, για την επάρκεια των απαιτήσεων της διερεύνησης της μελέτης περίπτωσης της επιχείρησης «Triantafyllidis BEACH ARENA».

Αρχεία

Για τη συλλογή περισσότερων πληροφοριών δευτερευουσών πηγών, σχετικά με την επιχείρηση. Διερευνήθηκαν αρχεία της επιχείρησης, η ιστοσελίδα της, το διαδίκτυο, τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, η αθλητική αρθρογραφία, κ.τ.λ.. Από αυτά αντλήθηκαν πληροφορίες, σχετικά με την περιγραφή του αντικειμένου της, των υπηρεσιών που προσφέρει, την ανάπτυξη της φιλοσοφίας που πρεσβεύει και της στρατηγικής που ακολουθεί για τη λειτουργία και την ανάπτυξή της.

Συνέντευξη

Διεξήχθησαν δύο συνεντεύξεις. Η πρώτη έγινε με τον Σύμβουλο της εταιρείας Συμβούλων Επιχειρήσεων «NOVITAS IKE» με σκοπό την καλύτερη κατανόηση των απαιτήσεων του προτύπου Διαχείρισης Ποιότητας ISO 9001:2015 και τα στάδια εκπόνησης ενός συστήματος διαχείρισης ποιότητας σε μια επιχείρηση. Η δεύτερη έγινε με τον Γενικό Διευθυντή της επιχείρησης «Triantafyllidis BEACH ARENA» με σκοπό την άμεση επικοινωνία και την εκμείωση πληροφοριών σχετικά με τη συνολική λειτουργία της επιχείρησης και την υφιστάμενη πραγματικότητα. Οι ερωτήσεις της συνέντευξης προήλθαν από τους επτά άξονες που εξετάζονται και βασίστηκαν στις απαιτήσεις του προτύπου ISO 9001 και στις αρχές της ποιότητας. Η συνέντευξη ήταν ημι-δομημένη, δηλαδή εκτός από ερωτήσεις με προκαθορισμένο πλαίσιο περιλάμβανε και ερωτήσεις που επέτρεπαν σε ένα βαθμό την έκφραση προσωπικών απόψεων, έτσι ώστε να γίνει μια ελεύθερη συζήτηση. Οι ερωτήσεις κατεύθυναν σε ένα βαθμό τον ερευνητή και τον ερωτώμενο, διέποντας από την ηθική και την εμπιστευτικότητα, καθώς επίσης καθόρισαν και τα χρονικά όρια αυτής (Μαγγόπουλος, 2014).

Τα 36 ερωτήματα διατυπώθηκαν με τέτοιο τρόπο, ώστε να διευκολυνθεί η αποτύπωση της πραγματικής κατάστασης της λειτουργίας της επιχείρησης και ήταν χωρισμένα σε επτά (7) άξονες ποιότητας. Οι άξονες αυτοί ορίζονται από το Πρότυπο ISO 9001, ως τους σημαντικότερους για μια επιχείρηση, προκειμένου να πετύχει τους στόχους της και πάνω στους οποίους δομείται ένα Σύστημα Ποιότητας ISO 9001 και είναι οι εξής:

- 1) Άξονας 1 - Πλαίσιο Λειτουργίας: Ορίζεται το αντικείμενο δραστηριότητας και οι παράγοντες που επηρεάζουν την επιχείρηση (εσωτερικοί και εξωτερικοί).
- 2) Άξονας 2 - Ηγεσία: Διατυπώνονται οι δεσμεύσεις και οι στόχοι της επιχείρησης.
- 3) Άξονας 3 - Σχεδιασμός: Καλείται ο επιχειρηματίας να δείξει πως έχει σχεδιάσει την λειτουργία της επιχείρησης του. Σημαντικό τμήμα του σχεδιασμού είναι η αναγνώριση και διαχείριση κινδύνων.
- 4) Άξονας 4 - Υποστήριξη: Παρουσιάζονται οι πόροι που ο επιχειρηματίας διαθέτει (εγκαταστάσεις, εξοπλισμός, ανθρώπινο δυναμικό) προκειμένου να επιτύχει τους στόχους που έχει θέσει.
- 5) Άξονας 5 - Λειτουργία: Περιγράφονται οι διαδικασίες άσκησης της κάθε δραστηριότητας, έτσι ώστε να αναδεικνύεται η τυποποίηση τους. Σκοπός είναι, μια επιχείρηση να οργανώνει με τέτοιο τρόπο τις διαδικασίες λειτουργίας ώστε να λαμβάνει κάθε φορά το ίδιο αποτέλεσμα και κυρίως αυτό που επιθυμεί.

- 6) Άξονας 6 - Μέτρηση επίδοσης: Αναπτύσσεται ένα σύστημα δεικτών, ώστε να μετριέται η επίδοση της επιχείρησης. Έτσι ο επιχειρηματίας διαπιστώνει το βαθμό ικανοποίησης των πελατών του, εντοπίζει το που υπάρχει πρόβλημα, ώστε να το διορθώσει και κατά πόσο επιτεύχθηκαν οι στόχοι που είχε θέσει αρχικά.
- 7) Άξονας 7 – Βελτίωση: Δεδομένων των πληροφοριών που συγκεντρώνονται από την διερεύνηση της λειτουργία της επιχείρησης, την επικοινωνία με τα ενδιαφερόμενα μέρη, τα αποτελέσματα από την μέτρηση της επίδοσης, ο επιχειρηματίας προσδιορίζει και λαμβάνει μέτρα για να επιτύχει συνεχή βελτίωση της επιχείρησης του.

Παραλληλισμός με τις απαιτήσεις του προτύπου

Για τις ανάγκες και την αποτελεσματικότητα της παρούσας έρευνας, παράλληλα με τη συνέντευξη από τον Σύμβουλο Επιχειρήσεων, μελετήθηκε το διεθνώς αναγνωρισμένο πρότυπο διαχείρισης ποιότητας ISO 9001, το οποίο αποτελεί μια Κατευθυντήρια Οδηγία για την εισαγωγή ενός συστήματος διαχείρισης της ποιότητας σε μια επιχείρηση και είναι πιστοποιήσιμο. Μια επιχείρηση, που είναι σύμφωνη με τις απαιτήσεις του, μπορεί να λάβει Πιστοποιητικό Διαχείρισης Ποιότητας ISO 9001, μετά από επιτυχή αξιολόγηση από Ανεξάρτητο Φορέα Πιστοποίησης. Κατά τη διενέργεια της συγκριτικής ανάλυσης διαφορών, μεταξύ των λειτουργιών της επιχείρησης «Triantafyllidis BEACH ARENA» και των απαιτήσεων του προτύπου, χρησιμοποιήθηκαν οι πληροφορίες που συγκεντρώθηκαν από τη συνέντευξη, για τον τρόπο που ασκείται η τρέχουσα επιχειρησιακή λειτουργία και οι κατευθύνσεις που δίνει το μοντέλο που χρησιμοποιήθηκε, δηλαδή το πρότυπο Διαχείρισης Ποιότητας ISO 9001:2015.

Διαδικασία συλλογής δεδομένων

Η παρούσα έρευνα διήρκεσε επτά μήνες, από τον Ιούλιο 2019 έως και τον Ιανουάριο 2020. Για να πραγματοποιηθεί η παρούσα μελέτη, επικεντρώθηκε σε έρευνες για την κατανόηση της θεωρίας του θεματικού πεδίου της εργασίας, σχετικές με τις υπηρεσίες και την πιστοποίηση υπηρεσιών γενικότερα, με τις αθλητικές υπηρεσίες και την πιστοποίησή τους, καθώς και σε μελλοντικές προοπτικές τυποποίησης υπηρεσιών, με εφαρμογή στις αθλητικές υπηρεσίες. Αρχικά και για τις ανάγκες της ανασκόπησης της βιβλιογραφίας, ερευνήθηκαν η ελληνική και ξένη βιβλιογραφία, βιβλιογραφικές αναφορές,

επιστημονικά βιβλία και περιοδικά, κλαδικές μελέτες, εξετάστηκαν δημοσιεύσεις σε δευτερογενείς πηγές, σε ηλεκτρονικές σελίδες, σε ηλεκτρονικές και έντυπες δημοσιεύσεις. Στη συνέχεια, η μελέτη διεξήχθη με αναζήτηση πληροφοριών, σχετικές με την επιλεγμένη Μελέτη Περίπτωσης, έγιναν οι προβλεπόμενες επισκέψεις οπτικής παρατήρησης, η διενέργεια συνεντεύξεων και η εργασία στο πεδίο.

Η διαδικασία για την διενέργεια των συνεντεύξεων, στην επιχείρηση και στην εταιρεία συμβούλων επιχειρήσεων, σχεδιάστηκε και προέβλεπε τα εξής:

- 1) Οργάνωση Συνάντησης & Ενημέρωση του ερωτώμενου: Αρχικά πραγματοποιήθηκε ενημέρωση των συμμετεχόντων με ηλεκτρονική αλληλογραφία (e-mail), σχετικά με το σκοπό της συγκεκριμένης ερευνητικής εργασίας, με επισύναψη αναλυτικών πληροφοριών. Στη συνέχεια, αφού υπήρξε θετική απάντηση, με τηλεφωνική επικοινωνία ορίστηκε η ημέρα και η ώρα, για κάθε συνάντηση, με σκοπό τη διενέργεια της συνέντευξης.
- 2) Τόπος, χρόνος, διάρκεια: Για την επιχείρηση «Triantafyllidis BEACH ARENA», τόπος της διεξαγωγής ήταν η έδρα της επιχείρησης. Η συνέντευξη ορίστηκε σε ημέρα και ώρα που συμφωνήθηκε και διήρκεσε δύο (2) ώρες. Για τις ανάγκες της έρευνας, είχαν προηγηθεί επισκέψεις στην επιχείρηση απαραίτητες, ώστε να μελετηθούν τα αρχεία και να δημιουργηθεί μια ολοκληρωμένη άποψη της ερευνήτριας, σχετικά με την πραγματική λειτουργία της συγκεκριμένης επιχείρησης. Για την εταιρεία Συμβούλων Επιχειρήσεων «NOVITAS IKE», τόπος της διεξαγωγής ήταν η έδρα της εταιρείας. Η συνέντευξη ορίστηκε σε ημέρα και ώρα που συμφωνήθηκε και διήρκεσε δύο (2) ώρες.
- 3) Συμμετέχοντες – αρμοδιότητες. Για την επιχείρηση «Triantafyllidis BEACH ARENA», στην συνάντηση συμμετείχαν: ο Γενικός Διευθυντής της επιχείρησης και η ερευνήτρια (μεταπτυχιακή φοιτήτρια). Η διαδικασία της συνέντευξης, διενεργήθηκε από την ερευνήτρια, με την μέθοδο της ημι-δομημένης συνέντευξης προς τον Γενικό Διευθυντή της επιχείρησης, δίνοντας διευκρινιστικές πληροφορίες για τη διευκόλυνση του ερωτώμενου. Για την εταιρεία Συμβούλων Επιχειρήσεων «NOVITAS IKE», στην συνάντηση συμμετείχαν: ο Σύμβουλος της επιχείρησης και η ερευνήτρια (μεταπτυχιακή φοιτήτρια). Η διαδικασία της συνέντευξης, διενεργήθηκε από την ερευνήτρια, με την μέθοδο της ελεύθερης συνέντευξης, για

τη διευκόλυνση του ερωτώμενου να πει την άποψή του, για το πως εφαρμόζεται ένα σύστημα ποιότητας σε μια επιχείρηση.

Ανάλυση δεδομένων

Σύμφωνα με την Πηγιάκη (2004), η επιτυχής διεξαγωγή της έρευνας απαιτεί και ανάλυση των δεδομένων, η οποία καθορίζεται σε σημαντικό βαθμό από το είδος της μελέτης περίπτωσης. Στην ποιοτική προσέγγιση η ανάλυση βασίζεται στην διαπίστωση των σημείων που υποστηρίζονται από τα δεδομένα, αλλά και αυτών που παρουσιάζουν αδυναμία και δεν έχουν ισχυρές ενδείξεις τεκμηρίωσης.

Μια προσέγγιση είναι η «άμεση ερμηνεία», η οποία διενεργείται με ανάλυση των δεδομένων από την πρώτη επαφή με την επιχείρηση (οπτική παρατήρηση και απευθείας ερωτήσεις) και εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό, από την εμπειρία, τις ικανότητες και το επιστημονικό στίγμα του ερευνητή (Stake, 1995). Αμέσως μετά, επεξεργάζεται και ελέγχει τις απαντήσεις και τις απόψεις του ερωτώμενου και προσπαθεί να βρει, εάν αυτές ταιριάζουν με τα δεδομένα, που έχει διερευνήσει αρχικά.

Η δεύτερη προσέγγιση είναι η ανάλυση περιεχομένου (content analysis), που σύμφωνα με αυτήν αναλύθηκαν τα αποτελέσματα της συγκεκριμένης έρευνας. Η ανάλυση περιεχομένου διενεργείται, αφού καταγραφούν οι πλήρεις απαντήσεις των συνεντεύξεων, έχουν επισημανθεί τα κύρια σημεία και έχει αναστοχαστεί η σχέση τους με τα δεδομένα. Από αυτή την ανάλυση, προκύπτει η κατηγοριοποίηση των δεδομένων σε ερευνητικά πεδία(πυλώνες/άξονες). Τα πεδία βασίζονται στη θεωρητική προσέγγιση της έρευνας και τον εντοπισμό των αξόνων, που μπορούν να καταταχθούν τα δεδομένα. Σύμφωνα με αυτή τη διαδικασία, ο ερευνητής περιγράφει το βασικό πλαίσιο της συγκεκριμένης Περίπτωσης (χώρος, αντικείμενα, πρόσωπα, γεγονότα, κ.τ.λ.) και τις λειτουργίες της, που αφορούν το «γιατί», το «πως», «υπό ποιες προϋποθέσεις», «για ποιον» (Πηγιάκη, 2004).

Για να υπάρχει ποιότητα στη συγκεκριμένη έρευνα, τα συμπεράσματα θα πρέπει να είναι «αξιόπιστα» και «έγκυρα». Αυτοί οι όροι, όπως επισημαίνει ο Basse (1999), ενώ είναι συμβατοί με την ποσοτική έρευνα, δεν ταιριάζουν καθόλου στην ποιοτική έρευνα. Όροι όπως η «αντικειμενικότητα» επιτυγχάνεται με την τριγωνοποίηση και με τη χρήση ερωτημάτων, που επικεντρώθηκαν στους επτά άξονες ποιότητας του προτύπου ISO 9001:2015. Τα ερωτήματα αφορούσαν συγκεκριμένες απαιτήσεις του προαναφερθέντος

προτύπου, που είναι παγκοσμίως αποδεκτό. Συνεπώς, στην καταγραφή και ανάλυση των δεδομένων, η υποκειμενικότητα του ερευνητή επιδρά ελάχιστα.

Σχετικά με την Αξιοπιστία: Για την αξιοπιστία της μελέτης, οι συνεντεύξεις ηχογραφήθηκαν με την άδεια των ερωτώμενων. Επίσης αξιοποιήθηκαν πολλαπλές πηγές δεδομένων, όπως αρχεία και οπτική παρατήρηση. Πραγματοποιήθηκε κατά την καταγραφή τριγωνοποίηση των δεδομένων. Επίσης, υπήρξε συνάφεια και σύνδεση μεταξύ ερωτήσεων, συλλογής δεδομένων και συμπερασμάτων (Stake, 1995; Bassegy, 1999; Yin, 2009; Anisimova & Thomson, 2012).

Σχετικά με την Εγκυρότητα: Για την εγκυρότητα της μελέτης, τα αποτελέσματα μετά την απομαγνητοφώνηση και την ανάλυση, εστάλησαν με ηλεκτρονική αλληλογραφία (e-mail) στους ερωτώμενους, με σκοπό την έγκρισή τους, για τη δημοσίευσή τους στην παρούσα μελέτη. Υπήρξε θετική απάντηση, με απαντητικό e-mail.

Το επόμενο στάδιο ήταν η σύγκριση των τεκμηριωμένων ευρημάτων της περίπτωσης και των θεωρητικών δεδομένων της έρευνας, με τους άξονες που εξετάζει. Το αποτέλεσμα του ελέγχου αυτής της σύγκρισης, είναι η απόρριψη ή επιβεβαίωση του φαινομένου που διερευνάται. Με αυτή τη διαδικασία, μπορούσαν να εντοπιστούν οι ιδιαιτερότητες της επιχείρησης του κλάδου της αθλητικής βιομηχανίας, οι οποίες ενδεχομένως να μην καλύπτονται από το πρότυπο, καθώς επίσης και κάποιες απαιτήσεις του προτύπου, που θεωρούνται πλεονάζουσες και οι οποίες πιθανά να χρήζουν ειδικών ερμηνειών, προκειμένου να προσαρμοστούν στα απαιτούμενα από το πρότυπο.

Στην παρούσα ερευνητική μελέτη προκειμένου να παραχθούν συμπεράσματα, τα οποία θα αποτυπώνουν την πραγματική εικόνα της επιχείρησης αθλητικών υπηρεσιών, την οργάνωση της λειτουργία της και το πως επιτυγχάνει τους στόχους της, θεωρήθηκε αναγκαίο να αναπτυχθεί ένα σύστημα καταγραφής και αποθήκευσης των δεδομένων με τη χρήση υπολογιστή και ηχογράφηση.

Ένα από τα προβλήματα της μελέτης περίπτωσης εστιάζεται στην περιορισμένη δυνατότητα γενίκευσης (Anisimova & Thomson, 2012) και τα συμπεράσματα είναι παρακινδυνευμένο να γενικευτούν. Συνιστάται βέβαια επανάληψη της έρευνας και σε άλλες περιπτώσεις.

Ζητήματα ηθικής και δεοντολογίας

Ο ρόλος του ερευνητή σε κάθε ποιοτική έρευνα συνδέεται με θέματα ηθικής, προστασίας προσωπικών δεδομένων, δεοντολογικά ζητήματα (Πηγιάκη 2004). Ο

ερευνητής θα πρέπει να ακολουθήσει τις κεντρικές αρχές της ερευνητικής δεοντολογίας (Smythe & Marray, 2000). Με υπευθυνότητα θα πρέπει να προστατεύσει την ιδιωτικότητα, ανωνυμία, αυτονομία, ακεραιότητα και αξιοπρέπεια των ανθρώπων. Θα πρέπει να έχει την άδειά τους για τη διεξαγωγή της έρευνας, αλλά και για τη δημοσιοποίηση των αποτελεσμάτων της. Ο ερευνητής παρουσιάζοντας την περίπτωση, επιδιώκει να επεκτείνει τη σχετική με το αντικείμενο θεωρία, να εμπλουτίσει τη γνώση και να διευκολύνει την κατανόηση της περίπτωσης από το ακροατήριο και να συμβάλλει, είτε στη βελτίωση των πρακτικών της θεωρίας, είτε στον αναστοχασμό της (Yin, 2000).

Η Ασπράκη (2007) αναφέρει, σχετικά με τη διασφάλιση της ελεύθερης και εθελοντικής συμμετοχής και την αρχή της «ελεύθερης και ενήμερης συγκατάθεσης» (informed consent), ότι ο ερευνητής έχει υποχρέωση να παρέχει με σαφήνεια και πληρότητα όλες τις απαραίτητες πληροφορίες (σκοπός της έρευνας, τρόπος δημοσιοποίησης) στους ενδιαφερόμενους, για να διευκολύνει την απόφασή τους να συμμετάσχουν στην έρευνα ή όχι. Για την παρούσα μελέτη, η συγκεκριμένη ενέργεια έλαβε χώρα με ενημερωτικό μήνυμα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου.

Ο ερευνητής θα πρέπει να δεσμεύεται, ως προς τη διαφύλαξη των προσωπικών στοιχείων των συμμετεχόντων και όσων αφορά τη δημοσιοποίηση των δεδομένων, τηρείται ανωνυμία (Τσιώλης, 2011). Σχετικά με το δικαίωμα της ανωνυμίας και της εμπιστευτικότητας, αλλά και την νομοθεσία σχετικά με την προστασία των προσωπικών δεδομένων, υπογράφηκε «Δήλωση Εμπιστευτικότητας», σύμφωνη με τον Γενικό Κανονισμό Προστασίας Προσωπικών Δεδομένων (GDPR).

IV. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Το Πρότυπο Διαχείρισης της Ποιότητας EN ISO 9001:2015 - Μελέτη του Προτύπου

Μετά από τη μελέτη του διεθνούς Προτύπου Διαχείρισης Ποιότητας για τα κριτήρια και τους Άξονες Ποιότητας που εξετάζει, προέκυψαν τα παρακάτω αποτελέσματα:

Το πρότυπο ISO 9001:2015 καθορίζει τα κριτήρια, για ένα σύστημα διαχείρισης ποιότητας. Βασίζεται σε μια σειρά αρχών για την ποιότητα και μικροί ή μεγάλοι οργανισμοί, ανεξάρτητα από τον τομέα που δραστηριοποιούνται, μπορούν να το χρησιμοποιήσουν.

Το πρότυπο διαχείρισης ποιότητας ISO 9001 είναι το πιο δημοφιλές, τόσο από τις επιχειρήσεις, όσο και από τα ενδιαφερόμενα μέρη, όπως είναι οι πελάτες τους και οι συνεργάτες τους. Εφαρμόζεται για πάνω από 25 χρόνια και επιλέγεται, σχεδόν αποκλειστικά, από οργανισμούς/επιχειρήσεις που επιθυμούν να αποδείξουν την δέσμευση τους στην ποιότητα, την προσήλωση τους στην ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη και την συμμόρφωση τους με την νομοθεσία.

Ένας οργανισμός, όταν εφαρμόζει ένα τέτοιο σύστημα διαχείρισης της ποιότητας, συνιστάται να διενεργεί εσωτερικούς ελέγχους, για να ελέγξει ότι το σύστημά του λειτουργεί. Επίσης, μπορεί ο οργανισμός να αποφασίσει να καλέσει έναν ανεξάρτητο φορέα πιστοποίησης, για να επιβεβαιώσει ότι συμμορφώνεται με το πρότυπο και να του χορηγήσει το αντίστοιχο πιστοποιητικό, αλλά δεν υπάρχει καμία απαίτηση για αυτό. Εναλλακτικά, θα μπορούσε να καλέσει τους πελάτες της να ελέγξουν το σύστημα. (<https://www.iso.org/iso-9001-quality-management.html>).

Δομή του Προτύπου ISO 9001:2015

Η τελευταία και παράλληλα η πιο σημαντική διάσταση του ISO 9001:2015, αφορά τη νέα δομή του, η οποία χαρακτηρίζεται ως High Level Structure, αποτελείται από επτά άξονες και απεικονίζεται στον Πίνακα 3.

Πίνακας 3. Επισκόπηση της Νέας Δομής Προτύπων (High Level Structure)

Πλαίσιο Λειτουργίας Οργανισμού	Ηγεσία	Σχεδιασμός	Υποστήριξη	Λειτουργία	Αποτίμηση Επίδοσης	Βελτίωση
Κατανόηση του οργανισμού και του πλαισίου λειτουργίας	Ηγεσία και Δέσμευση	Ενέργειες για την αντιμετώπιση απειλών και την αξιοποίηση ευκαιριών	Πόροι	Προγραμματισμός και έλεγχος της λειτουργίας	Παρακολούθηση, Μέτρηση, Ανάλυση, Αποτίμηση	Μη-συμμορφώσεις και διορθωτικές ενέργειες
Κατανόηση των αναγκών και των προσδοκιών των ενδιαφερομένων μερών	Πολιτική	Στόχοι ποιότητας και σχεδιασμός για την επίτευξή τους	Επαγγελματική επάρκεια	Απαιτήσεις για προϊόντα και υπηρεσίες	Εσωτερικές επιθεωρήσεις	
Σύστημα διαχείρισης της ποιότητας και διεργασίες του	Ρόλοι, υπευθυνότητες και αρμοδιότητες εντός του Οργανισμού	Σχεδιασμός Αλλαγών	Ευαισθητοποίηση	Σχεδιασμός και Ανάπτυξη προϊόντων και υπηρεσιών		Ανασκόπηση από τη Διοίκηση
			Επικοινωνία	Έλεγχος των εξωτερικά παρεχόμενων προϊόντων & υπηρεσιών		
			Τεκμηριωμένες πληροφορίες	Τεκμηριωμένες Παραγωγή προϊόντων & υπηρεσιών		
				Αποδέσμευση προϊόντων & υπηρεσιών		
				Έλεγχος μη συμμορφούμενων αποτελεσμάτων		

Πηγή: Οδηγός για το πρότυπο ISO 9001:2015, TÜV HELLAS (TÜV NORD), 2016

Η νέα αυτή έκδοση (5^η έκδοση) του Προτύπου εισάγει έννοιες, όπως Διακινδύνευση, Στρατηγικός Σχεδιασμός και Ηγεσία στην καρδιά της διαχείρισης ποιότητας, προσαρμόζοντας το Πρότυπο στις σημερινές, όσο και στις μελλοντικές εξελίξεις. Χρησιμοποιεί τη μεθοδολογία του κύκλου βελτίωσης του Deming στη διεργασιακή προσέγγιση, (Plan-Do-Check-Act) και την προσέγγιση διακινδύνευσης.

Το πρότυπο ISO 9001 έκδοσης 2015, κατευθύνει τον Οργανισμό προς τον σχεδιασμό των δραστηριοτήτων και των διεργασιών που εκτελεί. Επίσης απαιτεί την αποτύπωση του τρόπου που οι διεργασίες και οι δραστηριότητες αλληλοεπιδρούν.

Η εφαρμογή του κύκλου συνεχούς βελτίωσης, επιτρέπει στον Οργανισμό να προσδιορίσει τους απαραίτητους πόρους, ώστε οι δραστηριότητες και οι σχετικές διεργασίες να υλοποιούνται, σύμφωνα με τον σχεδιασμό που έχει εκπονήσει ο Οργανισμός, με στόχο να αποφέρουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα.

Η αναγνώριση των κινδύνων και των ευκαιριών, μέσα από την Εκτίμηση της Διακινδύνευσης, δίνει τη δυνατότητα στον Οργανισμό, να εντοπίσει εγκαίρως τις απειλές και τους κινδύνους, που μπορεί να οδηγήσουν σε αρνητικές αποκλίσεις από τους στόχους, αλλά και να αναγνωρίσει τις ευκαιρίες, που εφόσον τις αξιοποιήσει με τον κατάλληλο

τρόπο, θα οδηγήσουν σε θετικές αποκλίσεις από τους αρχικούς στόχους και επομένως στην περαιτέρω βελτίωση των επιδόσεων του Οργανισμού. (TÜV HELLAS, TÜV NORD, 2016).

Από τους άξονες και τους τομείς που εξετάζουν, δημιουργήθηκαν οι ερωτήσεις της συνέντευξης με τον Γενικό Διευθυντή του κλειστού αθλητικού κέντρου μιπις βόλεϊ.

Ανάπτυξη Συστήματος Διαχείρισης της Ποιότητας κατά ISO 9001:2015 - Συνέντευξη

Πραγματοποιήθηκε συνέντευξη με το Σύμβουλο της εταιρείας συμβούλων επιχειρήσεων «NOVITAS ΙΚΕ», με σκοπό την καλύτερη κατανόηση των αρχών της ποιότητας και της κατανομής τους σε άξονες, σύμφωνα με τη νέα δομή του προτύπου διαχείρισης ποιότητας ISO 9001:2015 και το πως αυτοί εφαρμόζονται σε μια επιχείρηση, που επιθυμεί την πιστοποίηση της από ένα Ανεξάρτητο Φορέα Πιστοποίησης. Επιστημάνθηκαν τα παρακάτω στάδια ανάπτυξης του συστήματος:

ΣΤΑΔΙΟ 1: Απόφαση της Διοίκησης της επιχείρησης να εγκαταστήσει ΣΔΠ.

Η ανάγκη να υιοθετηθεί το Μάνατζμεντ (Διοίκηση) Ολικής Ποιότητας σε ολόκληρο τον οργανισμό θεωρείται υπέρτατης σημασίας. Η έννοια και ο ρόλος της ηγεσίας διαφοροποιείται από το ρόλο αυτού που ασκεί διοίκηση. Ο σκοπός του ηγέτη είναι να αντιμετωπίζει τις σημαντικές αλλαγές στρατηγικής φύσεως που επιβάλλει το επιχειρησιακό περιβάλλον. Αυτές συνδέονται με τις ραγδαίες εξελίξεις στην οικονομία, στην τεχνολογία, στο διεθνές εμπόριο και σε δημογραφικά χαρακτηριστικά.

ΣΤΑΔΙΟ 2: Ανάθεση του έργου σε Εξωτερικό Σύμβουλο ή σε στέλεχος της επιχείρησης.

ΣΤΑΔΙΟ 3: Πρώτη συνάντηση Ομάδας Έργου (Προγραμματισμός)

Ο προγραμματισμός είναι βασική λειτουργία του μάνατζμεντ και έχει καθοριστική σημασία για την επιχείρηση. Στην πρώτη συνάντηση συνήθως συμμετέχουν τα μέλη της Διοίκησης ή στελέχη της επιχείρησης, που ενεργούν ως εκπρόσωποι της Διοίκησης για το συγκεκριμένο έργο, οι εξωτερικοί σύμβουλοι, ο Υπεύθυνος Διαχείρισης Ποιότητας (ΥΔΠ), στέλεχος της επιχείρησης, στον οποίο έχει ανατεθεί η αρμοδιότητα από την Διοίκηση. Ο ΥΔΠ κατά την διάρκεια υλοποίησης του έργου, λειτουργεί ως σύνδεσμος, μεταξύ της επιχείρησης και της ομάδας συμβούλων και συγχρόνως εκπαιδεύεται στην

λειτουργία και έλεγχο του Συστήματος, ώστε να το επιτηρεί και να το ελέγχει μετά την πιστοποίηση του και την αποχώρηση του Συμβούλου.

Το αντικείμενο της πρώτης συνάντησης είναι ο προσδιορισμός αντικειμένου πιστοποίησης (τι θα γράφει το πιστοποιητικό) και η σύνταξη αρχικού οργανογράμματος. Το οργανόγραμμα μας βοηθά να κατανοήσουμε το μέγεθος της επιχείρησης, ως προς τα τμήματα, ως προς τα στελέχη και ως προς την αλληλεπίδραση μεταξύ τους.

ΣΤΑΔΙΟ 4: Αποτύπωση Διαγράμματος Διεργασιών (Process Mapping)

Η σωστή και ακριβής αποτύπωση των διεργασιών είναι πολύ σημαντική για το ΣΔΠ, διότι μέσω του Process Mapping, γίνεται από τον οποιοδήποτε εμπλεκόμενο αντιληπτό, το εύρος των δραστηριοτήτων της επιχείρησης και πως αυτές αλληλοεπιδρούν.

Διευκρινίστηκε η διαφορά δύο βασικών όρων του συστήματος, διαδικασία και διεργασία. Διαδικασία, είναι η αποτύπωση μιας σειράς ενεργειών, που θα πρέπει να πραγματοποιηθούν, ώστε να υλοποιηθεί μία διεργασία. Διεργασία, είναι μια δραστηριότητα, που μετασχηματίζει εισερχόμενα δεδομένα σε εξερχόμενα αποτελέσματα. Μια διεργασία μπορεί να περιλαμβάνει πολλές επιμέρους διαδικασίες. Γενικά για τις διαδικασίες ισχύει το ΤΙ, ΠΟΙΟΣ, ΠΟΤΕ, ΠΟΥ. Οι Διαδικασίες αποτελούν τον κορμό της τεκμηρίωσης ενός ΣΔΠ. Για την ολοκλήρωση της τεκμηρίωσης εκπονείται εγχειρίδιο, οδηγίες εργασίας και έλεγχου εφόσον είναι απαραίτητο και έντυπα για τη δημιουργία των αρχείων.

Για το πλήθος των διαδικασιών πρέπει να λάβουμε υπόψη μας, το Πρότυπο, το Process Mapping, όπου αποτυπώνεται η αλληλεπίδραση των διεργασιών, την πραγματική ανάγκη σχετικά με την λειτουργία της επιχείρησης, τις Νομοθετικές και Κανονιστικές απαιτήσεις, την επιθυμία της επιχείρησης να εισάγει κάποιες γραπτές διαδικασίες, ώστε να ελέγχει καλύτερα κάποιες κρίσιμες εργασίες. Εννοείται βέβαια, ότι οι κατευθυντήριες οδηγίες και σε αυτή την περίπτωση είναι οι απαιτήσεις του Προτύπου ISO 9001. Η μορφή των διαδικασιών είναι γραπτή και φιλική προς τον χρήστη και κατανοητή.

ΣΤΑΔΙΟ 5: Συγγραφή Οδηγιών

Κατά τη διάρκεια ανάπτυξης του συστήματος, εφόσον υπάρχει σκοπιμότητα, εκπονούνται οδηγίες εργασίας ή ελέγχου. Σε μια οδηγία περιγράφεται κάποια πολύ συγκεκριμένη εργασία, η οποία θα πρέπει να εκτελείται με τον ίδιο τρόπο, από όσους την εκτελούν.

ΣΤΑΔΙΟ 6: Σύνταξη Εγχειριδίου Διαχείρισης Ποιότητας (ΕΔΠ) – Πολιτική Ποιότητας

Το ΕΔΠ είναι μία συνοπτική περιγραφή του ΣΔΠ. Συνηθίζουμε να λέμε ότι το ΕΔΠ είναι το Σύνταγμα και οι διαδικασίες οι Νόμοι και είναι γραπτό. Η Πολιτική Ποιότητας συντάσσεται με τη συμβολή της διοίκησης, ώστε να αποτυπώνονται οι πραγματικές θέσεις και αντιλήψεις της διοίκησης, πέραν των απαιτήσεων του προτύπου.

ΣΤΑΔΙΟ 7: Γνωστοποίηση των διαδικασιών στο προσωπικό, Εφαρμογή τους και Αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας

Όταν ολοκληρωθούν οι διαδικασίες και εγκριθούν από την Διοίκηση, γίνονται γνωστές στο προσωπικό, το οποίο στην συνέχεια καλείται να τις εφαρμόσει με την καθοδήγηση του ΥΔΠ ή του συμβούλου. Αν κατά την εφαρμογή εντοπισθούν δυσλειτουργίες, τότε αναθεωρούνται οι διαδικασίες.

ΣΤΑΔΙΟ 8: Εφαρμογή του ΣΔΠ για τρεις (3) τουλάχιστον μήνες

Αυτό συμβαίνει, διότι πρέπει να έχει δημιουργηθεί μια βάση αρχείων από την λειτουργία του ΣΔΠ, προκειμένου ο Φορέας να είναι ικανός, να αξιολογήσει τη λειτουργία της επιχείρησης και να εξάγει συμπεράσματα, σχετικά με τη συμμόρφωση της επιχείρησης με τις απαιτήσεις του προτύπου.

ΣΤΑΔΙΟ 9: Εσωτερικός Έλεγχος

Αφού «τρέξει» το ΣΔΠ για κάποιο χρονικό διάστημα και πριν την αρχική αξιολόγηση, διενεργείται εσωτερικός έλεγχος από τον ΥΔΠ ή τον Σύμβουλο, για να εκτιμηθεί ο βαθμός εφαρμογής του και να εντοπισθούν τα σημεία που απαιτείται διόρθωση ή προσαρμογή.

ΣΤΑΔΙΟ 10: Ανασκόπηση ΣΔΠ από την Διοίκηση (Management Review)

Ο κύκλος της ανάπτυξης και εφαρμογής του ΣΔΠ κλείνει με την διενέργεια της ανασκόπησης του από την Διοίκηση. Κατά την διάρκεια της ανασκόπησης, ενημερώνεται η Διοίκηση από τον ΥΔΠ για τον βαθμό εφαρμογής του ΣΔΠ, καθώς και για τυχόν προβλήματα που έχουν προκύψει και λαμβάνονται αποφάσεις, σχετικά με ενέργειες που πρέπει να γίνουν για την διόρθωση, για την πρόληψη και για τη βελτίωση της λειτουργίας του ΣΔΠ.

Από την εξέταση των παραπάνω και στηριζόμενοι σε πραγματικά στοιχεία, προσδιορίζονται τα εξής: η επάρκεια και η απόδοση της ικανότητας της εταιρείας και η απόδοση του προσωπικού, η δυνατότητα τροποποίησης διαδικασιών του Συστήματος Ποιότητας για να γίνει πιο αποτελεσματικό, η δυνατότητα τροποποίησης των μεθόδων εργασίας, ελέγχου και διαχείρισης, ώστε να βελτιωθεί η λειτουργία της επιχείρησης και η ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρονται.

Επίσης εξετάζεται, εάν οι πόροι που παρέχονται είναι επαρκείς, για την αποτελεσματική εφαρμογή και βελτίωση του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας, εάν οι ανάγκες σε προσωπικό και οι ανάγκες Εκπαίδευσης του προσωπικού καλύπτονται και, εάν οι ανάγκες σε εξοπλισμό έχουν ληφθεί υπόψη. Επίσης εξετάζονται τα αποτελέσματα από τη διαχείριση αποφάσεων που λήφθηκαν, κατά την ανασκόπηση του προηγούμενου έτους και η ανάγκη θέσπισης νέων Στόχων Ποιότητας.

Η σημαντικότερη απόφαση που λαμβάνεται κατά την ανασκόπηση είναι ο προσδιορισμός των στόχων ποιότητας, μέσω των οποίων διαπιστώνεται η αποτελεσματικότητα του ΣΔΠ. Η επιχείρηση επισημαίνει την συνεισφορά του προσωπικού στην αποτελεσματική λειτουργία της καθώς και του ΣΔΠ και πόσο σημαντικές είναι οι υποδείξεις του προσωπικού και οι προτάσεις βελτίωσης. Η μη πιστή εφαρμογή του ΣΔΠ μπορεί να επιφέρει αρνητικές συνέπειες.

ΣΤΑΔΙΟ 11: Αρχική Αξιολόγηση από τον Ανεξάρτητο Φορέα

Στο τελευταίο στάδιο διεξάγεται η αρχική αξιολόγηση του ΣΔΠ από τον αξιολογητή του ανεξάρτητου φορέα πιστοποίησης, ο οποίος εάν εντοπίσει διαφορές ή παραλήψεις εκδίδει Μη Συμμορφώσεις. Όταν αυτές οι μη συμμορφώσεις ολοκληρωθούν, ακολουθεί η έκδοση του Πιστοποιητικού Συμμόρφωσης.

Η τάση της αγοράς ως προς την Πιστοποίηση Συστημάτων ISO

Για την εξυπηρέτηση της παρούσας έρευνας, θεωρήθηκε σκόπιμο να ληφθεί υπόψη η τάση της εγχώριας, αλλά και της παγκόσμιας αγοράς, σχετικά με την πιστοποίηση. Τα αποτελέσματα της αγοράς στον κλάδο της πιστοποίησης, εξήχθησαν από την κλαδική μελέτη της ICAP (2019), για εταιρείες που δραστηριοποιούνται στο χώρο της Πιστοποίησης (Ανεξάρτητους Φορείς Πιστοποίησης).

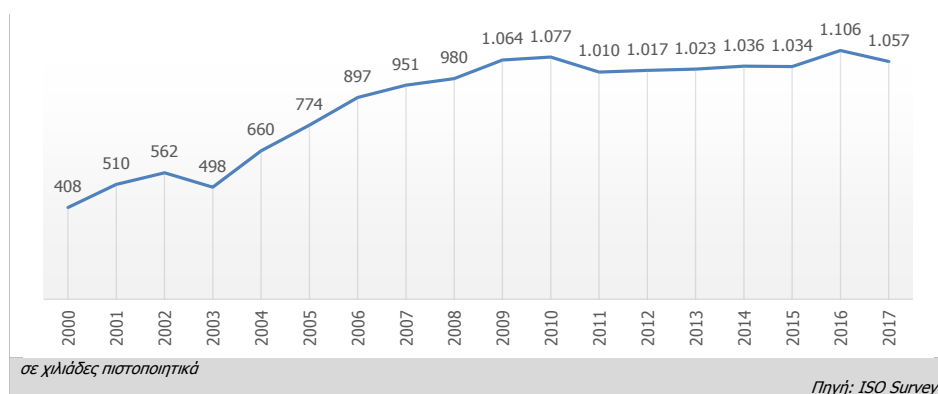
Παρατηρούμε ότι για το έτος 2017, σε όλο τον κόσμο 1.551.452 επιχειρήσεις, έχουν πιστοποιηθεί ανεξάρτητα και 1.056.855 κατέχουν ενεργό πιστοποιητικό κατά ISO 9001, ένα από τα πιο ευρέως χρησιμοποιούμενα εργαλεία διαχείρισης στον κόσμο σήμερα (Πίνακας 4). Η τελευταία διαθέσιμη ετήσια έρευνα του Διεθνούς Οργανισμού Τυποποίησης το 2017, παρουσιάζει τα παρακάτω συγκεντρωτικά αποτελέσματα (ICAP, Ιούλιος, 2019):

Πίνακας 4. Αριθμός ενεργών πιστοποιητικών κατά ISO παγκοσμίως (2016-2017)

Πρότυπο	Αριθμός Ενεργών Πιστοποιητικών 2016	Αριθμός Ενεργών Πιστοποιητικών 2017	Ετήσια Απόλυτη Μεταβολή	Ετήσια Ποσοστιαία Μεταβολή
ISO 9001	1.105.937	1.056.855	-49.082	-4,4%
ISO 14001	346.147	358.953	12.806	3,7%
ISO 27001	33.290	39.501	6.211	18,7%
ISO 22000	32.139	32.722	583	1,8%
ISO 13485	29.585	31.520	1.935	6,5%
ISO 50001	20.216	21.501	1.285	6,4%
ISO 20000-1	4.537	5.005	468	10,3%
ISO 22301	3.853	4.281	428	11,1%
ISO 39001	478	620	142	29,7%
ISO 28000	356	494	138	38,8%
ΣΥΝΟΛΟ	1.576.538	1.551.452	-25.086	-1,6%

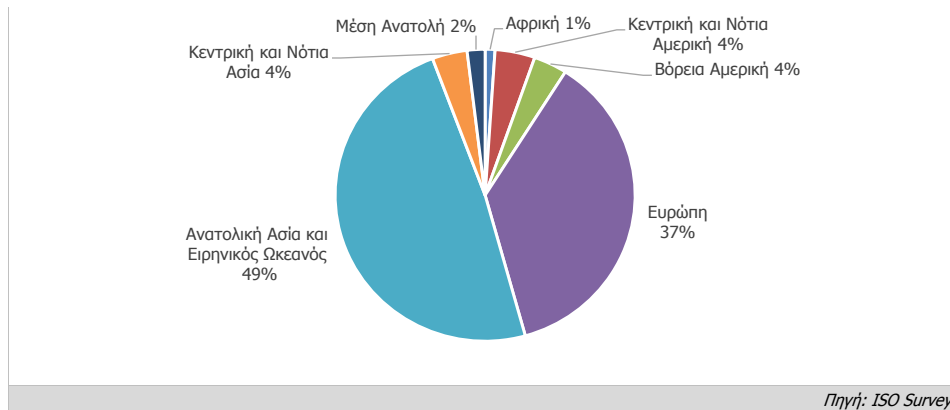
Πηγή: ISO Survey

Αναφορικά με το ISO 9001, τα πιστοποιητικά διπλασιάστηκαν από 408.000 σε 1.077.000 παγκοσμίως και μέχρι το 2017 διατηρήθηκαν σε αυτό τον αριθμό 1.057.000 (Διάγραμμα 2).

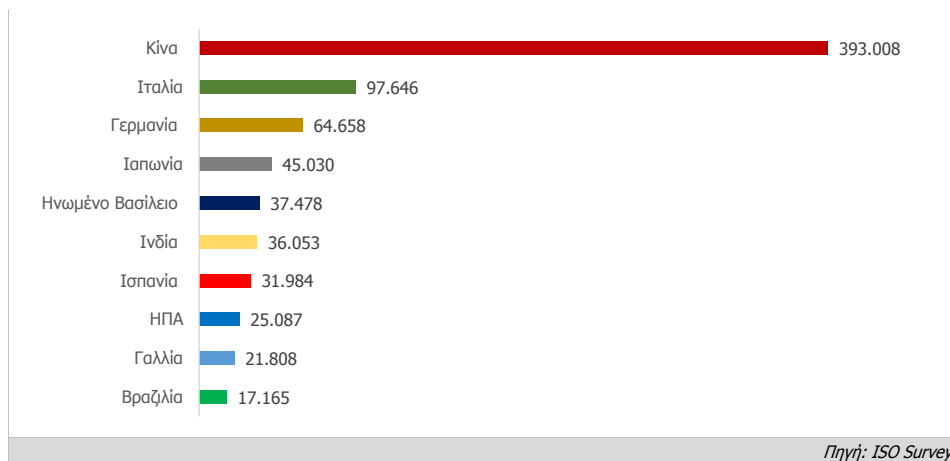


Διάγραμμα 2. Εξέλιξη αριθμού ενεργών πιστοποιητικών κατά ISO 9001 παγκοσμίως (2000-2017)

Τα τελευταία τρία έτη βλέπουμε μια σταθερότητα, με την Κίνα να υπερτερεί σε τετραπλάσιο αριθμό ενεργών πιστοποιητικών 393.008, σε σχέση με τα άλλα κράτη, Ιταλία 97.646, Γερμανία 64.658, Ιαπωνία 45.030, Ηνωμένο Βασίλειο 37.478, Ινδία 36.053, Ισπανία 31.984, ΗΠΑ 25.087, Γαλλία 21.808, Βραζιλία 17.165 (Διάγραμμα 3, 4).



Διάγραμμα 3. Ποσοστιαία κατανομή ενεργών πιστοποιητικών κατά ISO 9001 παγκοσμίως (2017)



Διάγραμμα 4. Οι χώρες με τον μεγαλύτερο αριθμό ενεργών πιστοποιητικών κατά ISO 9001 (2017)

Στην Ελλάδα, το Εθνικό Σύστημα Διαπίστευσης (Ε.ΣΥ.Δ.) έχει διαπιστεύσει 99 φορείς/εταιρείες πιστοποίησης. Αρκετές από αυτές είναι θυγατρικές διεθνών εταιρειών πιστοποίησης, ενώ πολλοί διαπιστευμένοι φορείς ανήκουν στον ευρύτερο δημόσιο τομέα. Σύμφωνα με την τελευταία κλαδική μελέτη της ICAP (Ιούλιος 2019), για τις εταιρείες

πιστοποίησης, οι κορυφαίες εταιρείες που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα έχουν παγκόσμια παρουσία και ισχυρό brand name.

Οι 27 εταιρείες οι οποίες έχουν δημοσιευμένους ισολογισμούς για την διετία 2017-2018 παρουσίασαν ετήσια αύξηση της τάξεως του 10% περίπου στις συνολικές πωλήσεις τους και συγκρίνοντας την κερδοφορία τους παρατηρείται ότι οι 17 βελτίωσαν τα καθαρά κέρδη τους το 2017 (Πίνακας 5).

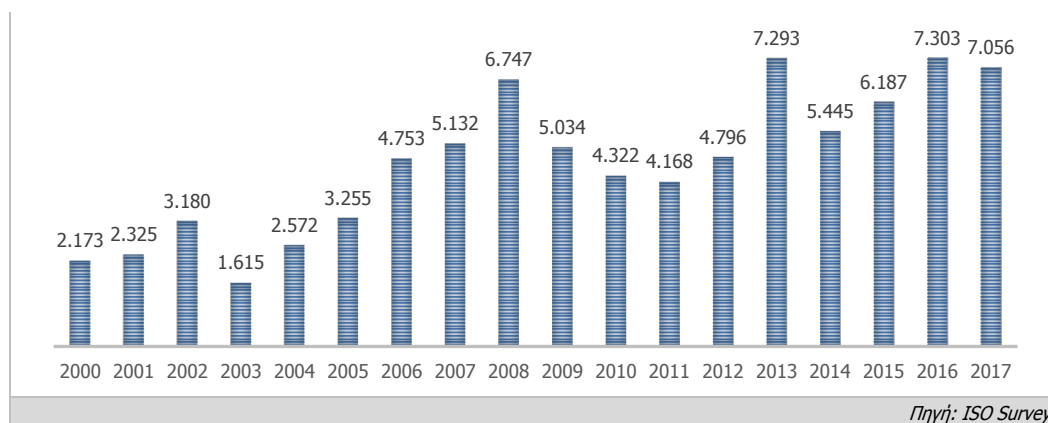
Πίνακας 5. Εξέλιξη συνολικών πωλήσεων υπηρεσιών πιστοποίησης (2016-2018)

Έτος	Αξία (σε εκατ. €)	Ετήσια Μεταβολή
2016	33,0	-
2017	34,5	4,5%
2018	37,0	7,2%
2019*	38,5	4,1%

* Εκτίμηση

Πηγή: ICAP A.E.

Σύμφωνα με την ICAP (Ιούλιος, 2019), το 2017 τα ενεργά πιστοποιητικά κατά ISO 9001 στην Ελλάδα, ανέρχονται σε 7.056 και εκτιμάται, ότι η εγχώρια αγορά θα αυξηθεί από 3% - 5%, τόσο για τις υπηρεσίες πιστοποίησης, όσο και για τις υπηρεσίες ελέγχων. Από το έτος 2000, ο αριθμός των ενεργών πιστοποιητικών ήταν 2.173 και τριπλασιάστηκε το 2008 σε 6.747. Από τότε μέχρι σήμερα υπάρχει μια διακύμανση, που δικαιολογείται από την περίοδο της κρίσης στην Ελλάδα. Παρόλα αυτά, διατηρείται υψηλός αριθμός 7.056 επιχειρήσεων με ενεργά πιστοποιητικά (Διάγραμμα 5).



Διάγραμμα 5. Εξέλιξη αριθμού ενεργών πιστοποιητικών κατά ISO 9001 στην Ελλάδα (2000-2017)

Άξονες Διαχείρισης Ποιότητας της επιχείρησης «Triantafyllidis BEACH ARENA»

Σύμφωνα με μελέτες, οι ερασιτέχνες αθλητές/τριες του μπιτς βόλεϊ έχουν αυξηθεί πολύ τα τελευταία δέκα χρόνια. Αυτή η αγορά απαιτεί εγκαταστάσεις ανοικτού ή κλειστού τύπου με τις κλειστού τύπου να είναι ελάχιστες στην Ελλάδα. Με δεδομένο ότι μελετητές και μαρκετίστες δείχνουν μεγάλο ενδιαφέρον για τους καταναλωτές αυτής της αναπτυσσόμενης αγοράς είναι σκόπιμο να διερευνηθεί περαιτέρω (Triantafyllidis 2018).

Η περίπτωση του κλειστού αθλητικού κέντρου Μπιτς Βόλεϊ «Triantafyllidis BEACH ARENA» διερευνάται στην παρούσα μελέτη για να αναδειχθεί, η εφαρμογή των αρχών της ποιότητας στις λειτουργίες της και στις υπηρεσίες που παρέχει, η συμβατότητά της με τους άξονες ποιότητας του προτύπου διαχείρισης της ποιότητας ISO 9001:2015 και η επιβεβαίωση του επιπέδου των υπηρεσιών που προσφέρει, με μέσο την Πιστοποίησή της από Ανεξάρτητο Φορέα Πιστοποίησης.

Για την αποτύπωση της πραγματικής λειτουργίας της επιχείρησης «Triantafyllidis BEACH ARENA» πραγματοποιήθηκε συνέντευξη με τον Γενικό Διευθυντή της. Εκτός από τη συνέντευξη συλλέχθηκαν πληροφορίες που αντλήθηκαν από την ιστοσελίδα της επιχείρησης στο διαδίκτυο (<https://www.beacharena.gr/>), από τα μέσα Κοινωνικής Δικτύωσης (Facebook, Instagram, YouTube, Twitter), από έγγραφα της επιχείρησης, από την οπτική παρατήρηση της λειτουργίας της και από έρευνα αθλητικού μάρκετινγκ στην ίδια την επιχείρηση.

Τα αποτελέσματα ταξινομήθηκαν και παρουσιάζονται, σύμφωνα με τους επτά άξονες ποιότητας του Προτύπου ISO 9001:2015.

Άξονας 1 – Πλαίσιο λειτουργίας – Context

Στις ερωτήσεις για τον πρώτο άξονα του προτύπου, που αφορούσαν την γενική εικόνα της επιχείρησης, ο Γενικός Διευθυντής είπε, πως για την οργάνωση και ανάπτυξη της επιχείρησης εξετάστηκαν οι παράγοντες που θα μπορούσαν να είναι σημαντικοί στην εξέλιξη της, τόσο οι εξωτερικοί (νομοθεσία, ανταγωνισμό, δεδομένα αγοράς, οικονομικό, κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον), όσο και οι εσωτερικοί (εμπειρία, διαθέσιμη τεχνογνωσία, όραμα και αξίες, στόχοι). Στην ερώτηση, για το αν θα μπορούσε να ορίσει το αντικείμενο της επιχείρησης, απάντησε θετικά. Το αντικείμενο της δραστηριότητας

μπορεί να οριστεί και είναι: «Προπονητικές Υπηρεσίες, Διοργάνωση Τουρνουά & Ενοικίαση γηπέδων μπιτς βόλεϊ». Η επιχείρηση διαθέτει άδεια λειτουργίας για την εγκατάσταση και για τις υπηρεσίες της, σύμφωνα με την κείμενη νομοθεσία.

Ξεκίνησε, έχοντας ως πυρήνα ένα καταναλωτικό κοινό προηγούμενης επιχείρησης με άλλη νομική μορφή. Έχει πραγματοποιήσει έρευνα αγοράς για να σκιαγραφήσει και να γνωρίζει καλύτερα το οικονομικό, το κοινωνικό και το πολιτιστικό προφίλ των πελατών/αθλουμένων της. Στην ερώτηση, εάν λαμβάνει υπόψη τον ανταγωνισμό, φάνηκε ότι ο Γενικός Διευθυντής γνωρίζει καλά όλους, όσους δραστηριοποιούνται στο συγκεκριμένο άθλημα και διαπιστώνεται, πως είναι η μόνη ιδιωτική εγκατάσταση κλειστού τύπου με δύο γήπεδα μπιτς βόλεϊ με χαλαζιακή άμμο, προδιαγραφών της Διεθνούς Ομοσπονδίας Πετοσφαίρισης. Το προφίλ της επιχείρησης περιγράφεται παρακάτω.

Προφίλ επιχείρησης

Το Κλειστό Αθλητικό Κέντρο Μπιτς Βόλεϊ «Triantafyllidis BEACH ARENA» είναι ένας χώρος που αθλητές/τριες ερασιτέχνες μπορούν να μάθουν, να προπονηθούν, να παίξουν και να αγωνιστούν στο άθλημα της Πετοσφαίρισης στην άμμο, μπιτς βόλεϊ. Το όραμα της επιχείρησης και των συντελεστών της είναι η «Triantafyllidis BEACH ARENA» να είναι η καλύτερη και ποιοτικότερη αθλητική εγκατάσταση για το μπιτς βόλεϊ στην Ελλάδα. Η αποστολή της επιχείρησης είναι η ανάπτυξη του αθλήματος του μπιτς βόλεϊ, η προσέλκυση και οργανωμένη εκπαίδευση ατόμων όλων των ηλικιών, ως επί τω πλείστων ερασιτεχνών. Η φιλοσοφία της επιχείρησης είναι το μπιτς βόλεϊ να γίνει τρόπος έκφρασης, μια καλή συνήθεια, ένας υγιής τρόπος ζωής και άθλησης των πελατών του και παράλληλα να ικανοποιεί τις ανάγκες τους για εκγύμναση, κοινωνικοποίηση, ψυχαγωγία, εκτόνωση.

Η επιχείρηση ξεκίνησε μερικά χρόνια πριν σε συνεργασία με άλλη επιχείρηση παροχής πολλαπλών ψυχαγωγικών δραστηριοτήτων. Τα τελευταία δύο χρόνια, η επιχείρηση πήρε τη νομική μορφή της Μονοπρόσωπης ΙΚΕ και λειτουργεί σε καινούρια εγκατάσταση, αποκλειστικής χρήσης για μπιτς βόλεϊ. Η μοναδικότητα της έγκειται στο ότι είναι κλειστό αθλητικό κέντρο, σύμφωνα με τις προδιαγραφές της Διεθνούς Ομοσπονδίας Πετοσφαίρισης και διαθέτει όλες τις νομοθετικά απαιτούμενες άδειες εγκατάστασης και λειτουργίας, παρέχοντας τις συγκεκριμένες αθλητικές υπηρεσίες. Ο δημιουργός της επιχείρησης είναι ο εγνωσμένης αξίας πρώην αθλητής της ελληνικής εθνικής ομάδας

Πετοσφαίρισης σάλας και καταξιωμένος πολλαπλές φορές πρωταθλητής μπιτς βόλεϊ. Ο Μιχάλης Τριανταφυλλίδης έχει γράψει ιστορία σε ομάδες, όπως ο Ολυμπιακός και Παναθηναϊκός. Η αγάπη του για το άθλημα του μπιτς βόλεϊ τον οδήγησε να ασχοληθεί με αυτό, ως προπονητής αλλά και ως επιχειρηματίας.

Η εταιρική ταυτότητα, ο τρόπος με τον οποίο η επιχείρηση προβάλλει τον εαυτό της στο ευρύ κοινό, το οποίο αποτελείται από τους πελάτες (αθλητές/τριες, τους επενδυτές, τους χορηγούς, τους συνεργάτες) αλλά και το προσωπικό (προπονητικό τιμ, τεχνικούς, φροντιστές κ.α.) παρουσιάζεται στα Μέσα Κοινωνικής Δικτύωσης και στην ιστοσελίδα της στο διαδίκτυο. Η επωνυμία της επιχείρησης «Triantafyllidis BEACH ARENA» περιλαμβάνει το όνομά του και έτσι αποτυπώνεται εύκολα στη μνήμη των πελατών, λόγω του ότι ο ίδιος έχει ισχυρή φήμη και αναγνωρισιμότητα. Το λογότυπό της παραπέμπει απόλυτα στο άθλημα του μπιτς βόλεϊ (ο αθλητής φοράει καπέλο και εκτελεί σέρβις με άλμα), στο αθλητικό κέντρο (Triantafyllidis BEACH ARENA) καθώς επίσης και στις βασικές υπηρεσίες της (Courts Training Tournaments Academies Camps – Γήπεδα Προπόνηση Τουρνουά Ακαδημίες Καμπ).



Εικόνα 1. Λογότυπο της επιχείρησης "Triantafyllidis BEACH ARENA"

Οι Υπηρεσίες που παρέχει είναι: Προπονήσεις Beach Volley Ενηλίκων, Προπονήσεις Beach Volley Ακαδημιών, Διοργάνωση τουρνουά Beach Volley, Διοργάνωση προπονητικών σεμιναρίων Beach Volley, Ενοικίαση γηπέδων για free play beach volley, Beach Volley Camp για παιδιά 8-15 ετών, Functional training, Χώρος Café, Boutique με αθλητικά ρούχα και αξεσουάρ beach volley, E-shop.

Συμπεράσματα βάσει ερευνών για την επιχείρηση

Πρόσφατη έρευνα, για την εμπειρία που λαμβάνουν οι πελάτες «Consumer Experiences» πραγματοποιήθηκε στην επιχείρηση Triantafyllidis BEACH ARENA, με τη συνεργασία ξένων πανεπιστημίων «The Citadel, The Military College of South Carolina»

και του «Southern New Hampshire University»,. Τα δεδομένα συλλέχθηκαν από όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη (πελάτες, προπονητές, χορηγούς) και εξήχθησαν τα παρακάτω συμπεράσματα (Triantafyllidis & Karadakis, 2019):

- 1) Δημογραφικά στοιχεία: Η πλειονότητα των ερωτηθέντων της επιχείρησης Triantafyllidis BEACH ARENA (TBA) είναι μόνιμοι κάτοικοι Αθηνών, κυρίως γυναίκες και άντρες από 26-45 ετών, οι περισσότεροι άγαμοι με υψηλό μορφωτικό επίπεδο (πτυχίο ΑΕΙ & μεταπτυχιακό) και σε καλή οικονομική κατάσταση (ετήσιο ελάχιστο εισόδημα \$20.000). Διαθέτουν περισσότερο χρόνο για άθληση και είναι εξοικειωμένοι με τα οφέλη της.
- 2) Συνεργασία & Δραστηριότητες: Όλοι οι ερωτηθέντες συμμετέχουν στις διάφορες δραστηριότητες, που προσφέρει η TBA (προπόνηση, συμμετοχή και παρακολούθηση τουρνουά, καφέ και μπουτίκ).
- 3) Εμπλοκή και κοινωνική σύνδεση: Οι ερωτηθέντες θεωρούν ότι η συμμετοχή τους στην TBA είναι σημαντική, είναι πιστά μέλη. Επίσης, αισθάνονται καλά μεταξύ τους και είναι σε θέση να δημιουργήσουν ισχυρούς δεσμούς.
- 4) Αίσθημα του «ανήκειν»: Σχεδόν όλα τα μέλη συμφώνησαν ότι αισθάνονται αποδεκτοί, υποστηρίζονται και ανήκουν σε ένα κοινωνικό δίκτυο, της TBA. Αισθάνονται ότι αποτελούν «μέρος» της TBA.
- 5) Εξάρτηση από την επιχείρηση: Όλοι αναγνωρίζουν την αξιοπιστία της TBA, ότι τους δίνει την ευκαιρία, να πάρουν αυτό που χρειάζονται.
- 6) Κοινωνική ταυτότητα μελών: Ανέφεραν, ότι αναγνωρίζουν ομοιότητες μεταξύ των μελών και προτείνουν και άλλους να ταυτοποιηθούν με αυτή τη δραστηριότητα και να ενταχθούν στο κοινωνικό δίκτυο της TBA
- 7) Στάση ως προς τις αθλητικές εγκαταστάσεις, τύπου TBA: Τα μέλη θεωρούν, ότι η TBA προσφέρει ευκαιρίες για κοινωνική συνοχή, ένταξη, δικαιοσύνη, περιβαλλοντικές πρωτοβουλίες και ως εγκατάσταση, χρησιμεύει θετικά με την παροχή πολλαπλών υπηρεσιών, για τους ίδιους αλλά και την Κοινότητα
- 8) Κοινοτική και Προσωπική ποιότητα ζωής: Οι ερωτηθέντες πιστεύουν, πως δεν έχουν από το κράτος τις απαιτούμενες επιχειρηματικές ευκαιρίες, οικονομική ανάπτυξη, κτλ., που εξηγείται από την οικονομική κρίση και τη λιτότητα στην Ελλάδα. Ωστόσο, ήταν ικανοποιημένοι από την προσωπική τους ποιότητα ζωής και

βιώνουν ικανοποίηση από την υγεία τους, τα επιτεύγματά τους και την αίσθηση ασφάλειας και δημιουργίας σχέσεων με το να «ανήκουν» στην TBA.

- 9) Προθέσεις Βιωσιμότητας: Τέλος για τη συμβολή της TBA στις συνήθειες τους, συμφώνησαν, ότι είναι πολύ πιθανό να αποκτήσουν υπεύθυνες περιβαλλοντικές συμπεριφορές, καλύτερη σωματική και ψυχική υγεία και να ενδυναμώσουν τη χώρα τους.

Το γενικό συμπέρασμα που εξήχθη από την παραπάνω έρευνα, εκφράζεται με τα οφέλη που αποκομίζει κάποιος, με το να είναι «μέρος» της «Triantafyllidis BEACH ARENA».

Δηλαδή, μια τέτοιου είδους επιχείρηση παροχής υπηρεσιών, που δραστηριοποιείται στον αθλητισμό, στο άθλημα του μπιτς βόλεϊ, συμβάλλει στη βελτίωση του βιοτικού επιπέδου των καταναλωτών/πελατών που συμμετέχουν ενεργά.

Άξονας 2 - Ηγεσία και Οργάνωση

Είναι σημαντικό, να εφαρμοστεί η αρχή της ηγεσίας σε όλους τους τομείς, ακολουθώντας ένα αποτελεσματικό μοντέλο ηγεσίας. Η αποτελεσματική ηγεσία αναπτύσσει το όραμα, σκοπό, στόχους και στρατηγική του οργανισμού, δίνει το παράδειγμα, δεσμεύοντας πόρους για την υλοποίηση των ποιοτικών στόχων, είναι υπεύθυνη για τη δημιουργία μιας κουλτούρας ποιότητας, αναπτύσσει το σύστημα διοίκησης, έχει επαφές με όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη του οργανισμού, δημιουργεί πολιτικές αναγνώρισης, παρακίνησης και υποστήριξης του προσωπικού.

Από τη συνέντευξη με το Γενικό Διευθυντή της επιχείρησης, στις ερωτήσεις σχετικά με την ηγεσία και τους στόχους απάντησε, ότι η ικανοποίηση του πελάτη είναι πρωταρχικής σημασίας και η επιχείρηση φροντίζει καθημερινά για τις ανάγκες τους. Για την καλύτερη κατανόησή των αναγκών των πελατών, το προσωπικό (προπονητές) καθημερινά συζητάει μαζί τους, επιλύει τυχόν παράπονα άμεσα και φροντίζει να τους ικανοποιεί στο μέτρο του δυνατού και της λογικής. Επίσης λαμβάνει υπόψη τις προτάσεις τους και προσπαθεί να βελτιώνει τις υπηρεσίες προς όφελός τους.

Στην ερώτηση, για το αν η επιχείρηση γνωρίζει και κατανοεί τις ανάγκες των πελατών/αθλουμένων και με ποιον τρόπο φροντίζει να τους ικανοποιεί, είπε πως έχει τμήμα μάρκετινγκ & επικοινωνίας και έχει ήδη κάνει έρευνα αγοράς. Το τμήμα της

αγοράς, που ενδιαφέρει την επιχείρηση, είναι κυρίως ενήλικες άντρες και γυναίκες (18-60 ετών) και δευτερευόντως παιδιά (8-15 ετών). Στην επιχείρηση «Triantafyllidis BEACH ARENA» εφαρμόζεται η φιλοσοφία του πελατοκεντρικού μάρκετινγκ και μάρκετινγκ σχέσεων με δημιουργία μακροχρόνιων, αμοιβαίας ικανοποίησης σχέσεων μεταξύ επιχείρησης και πελατών, που διευκολύνουν τη συνεργασία και την αλληλοστήριξή τους. Συνδυαστικά εφαρμόζεται στρατηγική branding & ανάπτυξης, δηλ. καθορισμός με ακρίβεια πορείας προς το στόχο, εξετάζοντας τι ευκαιρίες υπάρχουν, ποια είναι τα πιθανά προβλήματα, σε ποιες αγορές έχει περισσότερες πιθανότητες επιτυχίας και μέσα από ποια κανάλια διανομής. Ποια προϊόντα/υπηρεσίες θα βρίσκονται στη γκάμα της, ποια είναι η δομή της και τι πρέπει να κάνει για να προχωρήσει και να διακριθεί (Hinge Research Institute, 2018). Για την επικοινωνία με τους πελάτες, πραγματοποιεί live μεταδόσεις των αγώνων των τουρνουά, αναμετάδοση video προπονητικών drills, κ.ά. στο κανάλι που διαθέτει στο YouTube, με τη χρήση των νέων τεχνολογιών και αξιοποίηση του εξειδικευμένου τεχνολογικού εξοπλισμού.

Στη συνέχεια, όταν ρωτήθηκε για την οργάνωση της επιχείρησης, τις θέσεις εργασίας και το πόσο κατατοπισμένοι είναι οι εργαζόμενοι, απάντησε, ότι το προσωπικό γνωρίζει πλήρως τα χαρακτηριστικά και τις λεπτομέρειες των υπηρεσιών, που παρέχει η επιχείρηση, με συνεχείς συναντήσεις και κατευθυντήριες οδηγίες από τον Γενικό Διευθυντή. Οι υπηρεσίες που προσφέρει η επιχείρηση, σε ποιους απευθύνονται, οι ώρες που πραγματοποιούνται και το κόστος τους, παρουσιάζονται στην ιστοσελίδα της, στην πρώτη σελίδα (<https://www.beacharena.gr/>), και στα Social Media με αναρτήσεις και βίντεο επίδειξης των υπηρεσιών, στο κανάλι της στο Youtube. Διαρκής ενημέρωση των πελατών και περισσότερες πληροφορίες δίνονται από συγκεκριμένο άτομο, τον Διευθυντή της επιχείρησης.

Υπάρχει άτυπη οργάνωση, άτυπη κατανομή εργασίας με σαφείς καταγεγραμμένες περιγραφές θέσεων, στις θέσεις που ορίζονται από τη νομοθεσία και στις συμβάσεις τους. Δεν υπάρχει αποτυπωμένο οργανόγραμμα, αλλά ο καθένας ξέρει το ρόλο του, τις αρμοδιότητές και τις υπευθυνότητές του. Η Διοίκηση θεωρεί, ότι είναι καλό για μια επιχείρηση, να διαθέτει σαφή και ξεκάθαρη οργανωτική δομή και αρμοδιότητες.

Ο Γενικός Διευθυντής αναφέρει, σε σχετική ερώτηση για την πολιτική που ακολουθεί η επιχείρηση, ότι η Διοίκηση έχει αναπτύξει μία φιλοσοφία και εισάγει μια κουλτούρα σε όλες της τις λειτουργίες. Αυτή εκφράζεται μέσα από τις αξίες, όπως

σεβασμός, ευγένεια, πειθαρχία, που επιθυμεί να μεταλαμπαδεύει σε πελάτες, χορηγούς, προσωπικό, συνεργάτες, επενδυτές. Η πολιτική της επιχείρησης, η κουλτούρα (αξίες και φιλοσοφία) που αναπτύσσει η ίδια η επιχείρηση, ο χειρισμός των καταστάσεων, το ενδιαφέρον προς τον πελάτη (επιβράβευση, παρατήρηση), μεταφέρεται στο προσωπικό από τον Γενικό Διευθυντή. Θεωρεί επίσης, ότι μια επιχείρηση του κλάδου των αθλητικών υπηρεσιών, θα είναι καλό, να λαμβάνει μέτρα και να εφαρμόζει κάποιες διαδικασίες, για να εξασφαλίζει την ικανοποίηση του πελάτη της.

Άξονας 3 – Σχεδιασμός/Προγραμματισμός

Από τη συνέντευξη με το Γενικό Διευθυντή της επιχείρησης, για τον τρίτο άξονα του προτύπου, αν είναι σημαντικό και ωφέλιμο για την επιχείρηση, να γίνεται στην αρχή, σχεδιασμός της υπηρεσίας που επιθυμεί να προσφέρει και στην συνέχεια να καταρτίζεται προγραμματισμός των ενεργειών (ως οδηγία εργασίας) για να εξασφαλιστεί ότι θα γίνει σωστά, απάντησε θετικά και περιέγραψε τον τρόπο που πραγματοποιείται ο σχεδιασμός/προγραμματισμός. Αυτή η πρακτική γίνεται από τη Διοίκηση, που είναι υπεύθυνη για το σχεδιασμό των ήδη υπαρχόντων, αλλά και νέων υπηρεσιών. Έχει δημιουργήσει εγχειρίδια των διαφόρων τεχνικών του αθλήματος (on line βιβλία) και σχεδιάζει τις προπονήσεις κατά επίπεδο αθλουμένων, στοχεύοντας σε συγκεκριμένες τεχνικές και ομάδες ασκήσεων.

Στην επόμενη ερώτηση, για το αν έχει γίνει ανάλυση επικινδυνότητας, ο Γενικός Διευθυντής είπε κατά τη διάρκεια της συνέντευξης, πως κατά το σχεδιασμό και την υλοποίηση της εγκατάστασης, η επιχείρηση έχει τηρήσει όλα τα μέτρα και τα σχέδια για την πρόληψη των κινδύνων, που προβλέπονται από τη νομοθεσία. Επίσης έχει αναρτήσει στην ιστοσελίδα της τον κανονισμό λειτουργίας της, που περιλαμβάνει μέτρα για την ασφάλεια των πελατών της. Θεωρεί επίσης, ότι είναι χρήσιμο να γίνεται εντοπισμός των κινδύνων που μπορεί να εκδηλωθούν, κατά την διάρκεια της παροχής της υπηρεσίας (π.χ. τραυματισμός πελάτη, μη συμμόρφωση με την νομοθεσία, μη τήρηση του κανονισμού, μη επαγγελματική συμπεριφορά προσωπικού) και να λαμβάνονται προληπτικά μέτρα, ώστε να μειωθούν οι πιθανότητες εκδήλωσης του κινδύνου.

Από την πρακτική που ακολουθεί, φαίνεται, ότι η Διοίκηση της επιχείρησης έχει αναγνωρίσει την σημαντικότητα της ικανοποίησης των πελατών της και για τον λόγο αυτό, αφενός φροντίζει να προσφέρει σε αυτούς υπηρεσίες στο βέλτιστο επίπεδο ποιότητας,

αφετέρου δήλωσε, ότι ενδιαφέρεται να γνωρίζει τον βαθμό ικανοποίησης τους, ώστε να εντοπίζει τα ζητήματα που μετριάζουν την ικανοποίηση τους ή προκαλούν την δυσαρέσκεια τους και ενδεχομένως δημιουργούν συνθήκες πρόκλησης παραπόνων. Ο Γενικός Διευθυντής της επιχείρησης στην ερώτηση, για το αν ένας μηχανισμός διαχείρισης παραπόνων θα μπορούσε να συμβάλλει στη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχει, είπε, πως μέχρι σήμερα δεν έχουν σημειωθεί παράπονα που δεν λύθηκαν άμεσα. Δεν έχει τεθεί στόχος μείωσης π.χ. παραπόνων γιατί αυτά είναι μηδενικά. Αντιθέτως, θεωρεί, ότι η μέτρηση ικανοποίησης των πελατών/αθλουμένων αποτελεί το βασικότερο στόχο ποιότητας της επιχείρησης.

Άξονας 4 - Υποστήριξη από τη Διοίκηση - Πόροι

Για τον άξονα 4, που αφορά την υποστήριξη της επιχείρησης από τη Διοίκηση σχετικά με την αρχική κατανομή και επάρκεια των πόρων, αλλά και του τρόπου που τους διαθέτει στη συνέχεια, ο Γενικός Διευθυντής απάντησε, πως η επιχείρηση διαθέτει όλους τους απαιτούμενους πόρους, για να διασφαλιστεί ένα επιτυχημένο αποτέλεσμα, που θα ικανοποιεί τους πελάτες και θα βελτιώνει την επίδοση και την εικόνα της επιχείρησης.

Η νέα εγκατάσταση κλειστού τύπου σχεδιάστηκε για να ικανοποιήσει την επιθυμία των πελατών/αθλουμένων, που ήταν η αδιάλειπτη προπόνηση όλο το χρόνο. Η εγκατάσταση και ο εξοπλισμός είναι κατάλληλα για χρήση από τους αθλούμενους και σύμφωνα με τις προδιαγραφές της Διεθνούς Ομοσπονδίας Μπιτς Βόλεϊ (FIVB), για να εξασφαλιστούν τα υψηλά επίπεδα ποιότητας, που επιδιώκει η Διοίκηση. Οι χώροι έχουν ελεγχθεί από τις ειδικές υπηρεσίες και έχουν εγκριθεί, για όλες τις νομοθετικές απαιτήσεις (Γενική Γραμματεία Αθλητισμού, πολεοδομία, υγειονομικό, ηλεκτρολογικά κ.τ.λ.). Επίσης, η Διοίκηση θεωρεί, ότι υπάρχει ανάγκη να αναδειχθεί η συμμόρφωση με τη νομοθεσία με κάποιο τρόπο. Η συμμόρφωση με τη νομοθεσία είναι αυτή, που κάνει τη διαφορά από τους ανταγωνιστές, διότι σε οδηγεί και σε καλύτερη ποιότητα, ασφάλεια και απρόσκοπτη λειτουργία.

Η επιχείρηση μεριμνά για την ασφάλεια των πελατών/αθλουμένων της, κατά τη χρήση των υποδομών της και όταν λαμβάνουν τις υπηρεσίες που τους παρέχει, για αυτό το λόγο ελέγχει περιοδικά την κατάσταση του εξοπλισμού και των χώρων. Επίσης, για την ασφάλεια των πελατών έχει διαθέσει πόρους και έχει συνάψει συμφωνία με ασφαλιστική εταιρεία, για πρόγραμμα ασφάλισης ατυχημάτων και αστικής ευθύνης. Η Διοίκηση θεωρεί

πολύ σημαντικό και ωφέλιμο για μια επιχείρηση παροχής αθλητικών υπηρεσιών, να εντοπίζει τους κινδύνους και να παίρνει κατάλληλα μέτρα.

Επειδή η Διοίκηση θεωρεί πολύ σημαντική την προβολή της, έχει διαθέσει πόρους στο τμήμα μάρκετινγκ και επικοινωνίας. Ο εξοπλισμός της είναι τελευταίας τεχνολογίας και χρησιμοποιείται για προβολή των δράσεων της, των αγώνων των τουρνουά και ό,τι άλλο κρίνει απαραίτητο. Δημιούργησε κανάλι στο YouTube “Triantafyllidis beach arena”, “BEACH ARENA TV”, έχει επίσης παρουσία στα κοινωνικά δίκτυα Facebook, Instagram, Twitter.

Το μεγαλύτερο πρόβλημα που εντοπίζει ο Γενικός Διευθυντής, κατά την παροχή των υπηρεσιών της επιχείρησης, είναι η διαχείριση του μεγάλου αριθμού αθλουμένων. Για την βέλτιστη εξυπηρέτηση των πελατών, η επιχείρηση δίνει σημασία στην επάρκεια του προσωπικού και τις ικανότητές του (επαγγελματική επάρκεια, προπονητική κατάρτιση και εμπειρία). Διαθέτει επαρκή αριθμό εργαζομένων σε όλα τα τμήματα (προπόνηση, μάρκετινγκ, καφέ, ειδικούς multi media, κ.τ.λ.). Το προσωπικό έρχεται καθημερινά σε άμεση επαφή με τον πελάτη και η προσωπικότητα, αλλά και οι ικανότητες του, είναι πολύ σημαντικά στοιχεία και επηρεάζουν πολύ την ποιότητα των υπηρεσιών.

Η Διοίκηση έχει κατανοήσει, ότι το εργαλείο για την επιτυχημένη διαχείριση είναι η εκπαίδευση του προσωπικού, αφού προηγουμένως έχει επιλέξει με σοβαρότητα τους ανθρώπους που θα συνεργαστεί. Ο κάθε εργαζόμενος παρακολουθεί τα σεμινάρια, που είναι απαραίτητα και διαθέτει όλα τα πιστοποιητικά που προβλέπονται από τη νομοθεσία (πιστοποιητικά υγείας, πτυχία, άδειες). Η εκπαίδευση του προσωπικού σε θέματα πολιτικής, εταιρικής κουλτούρας, τεχνικής υποστήριξης, πρακτικών εκμάθησης, κ.τ.λ. γίνεται τακτικά και ανάλογα τον τομέα που απασχολείται. Η αξιολόγηση του προσωπικού πραγματοποιείται σε συνεχή βάση και γίνονται διορθώσεις, εάν χρειάζεται, για να διατηρηθούν τα υψηλά στάνταρντ των υπηρεσιών που παρέχει η επιχείρηση.

Άξονας 5 - Λειτουργία Επιχείρησης - Operations

Ο άξονας 5, περιλαμβάνει ερωτήσεις για τις βασικές λειτουργίες της επιχείρησης και την καθημερινή της λειτουργία. Στην ερώτηση, αν θα ήταν χρήσιμο να υπάρχουν συγκεκριμένες, τυποποιημένες οδηγίες για τον τρόπο που παρέχεται μια υπηρεσία από την επιχείρηση (εξοπλισμός, οδηγίες, προσωπικό) ή εκτελείται μια εργασία από το προσωπικό, ο Γενικός Διευθυντής απάντησε, πως σίγουρα διευκολύνει, αλλά αυτή τη στιγμή δεν

υπάρχουν διατυπωμένες διαδικασίες ή οδηγίες εργασίας, εκτός από τον κανονισμό λειτουργίας.

Στην ερώτηση, με ποιον τρόπο εξασφαλίζεται ότι οι πελάτες γνωρίζουν ποια ακριβώς υπηρεσία θα λάβουν από την επιχείρηση, ο ερωτώμενος απάντησε, πως δεν υπάρχει κάποια σύμβαση που υπογράφουν, αλλά αυτό αποτυπώνεται στην αίτηση κατά την εγγραφή τους, ως μέλος. Τα μέλη, επιλέγουν ποιο τμήμα θα παρακολουθήσουν και χαρακτηρίζονται αναλόγως (yellow members, yellow members plus, green members, green members plus, school members, free play members). Η κάρτα μέλους ορίζει και τις παροχές που δικαιούται το μέλος (ημέρες και ώρες προπόνησης, αριθμός προπονήσεων, επίπεδο προπόνησης, αριθμός προπονητών, κόστος, επιπλέον παροχές).

Σχετικά με τη διαδικασία που ακολουθεί η επιχείρηση για το σχεδιασμό των υπηρεσιών που παρέχει, ο Γενικός Διευθυντής περιέγραψε μια συστηματική μέθοδο (άτυπη διαδικασία) σχεδιασμού, όσων αφορά τις προπονητικές υπηρεσίες (κάθε Δευτέρα συνάντηση προπονητών και σχεδιασμός του ασκησιολογίου μπιτς βόλεϊ και ενδυνάμωσης, λαμβάνοντας υπόψη το επίπεδο για κάθε τμήμα). Οι ασκήσεις ανανεώνονται και προσαρμόζονται στις ανάγκες των πελατών. Οι προπονητικές μονάδες καταγράφονται σε απλό έντυπο από τους προπονητές. Η επιχείρηση έχει ήδη ξεκινήσει την επίδειξη των προπονητικών τεχνικών σε βίντεο, σε ειδική πλατφόρμα στην ιστοσελίδα της. Ο Γενικός Διευθυντής, εκτός από την κατεύθυνση που δίνει για το τεχνικό μέρος, ενημερώνει, επισημαίνει και ανταλλάσσει ιδέες με τους συνεργάτες του.

Για την άλλη σημαντική δραστηριότητα της επιχείρησης, που είναι η διοργάνωση των τουρνουά, ο Γενικός Διευθυντής περιέγραψε συνοπτικά τη διαδικασία. Στην αρχή κάθε περιόδου προγραμματίζονται τα τουρνουά που θα διεξαχθούν και κάθε εβδομάδα εκτελείται το πρόγραμμα. Οι πελάτες ενημερώνονται για το επικείμενο τουρνουά, μέσα από την ιστοσελίδα της επιχείρησης. Έχουν θεσμοθετηθεί έπαθλα για τους νικητές του κάθε τουρνουά και ένα μεγάλο έπαθλο για τους δύο πολυτιμότερους παίκτες του συνόλου των τουρνουά (εκπροσώπηση της επιχείρησης σε τουρνουά στο εξωτερικό).

Σε ερώτηση, για το αν υπάρχει κάποιος έλεγχος της ποιότητας των υπηρεσιών που προσφέρει η επιχείρηση, ο ερωτώμενος είπε, πως η συγκεκριμένη επιχείρηση παράγει/παρέχει αθλητικές υπηρεσίες ερασιτεχνικού αθλητισμού, ψυχαγωγία, υγεία, άθληση/προπόνηση, ατομική βελτίωση του πελάτη/αθλούμενου. Για να ελέγξει την ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχονται στους πελάτες, ώστε να διαπιστώνεται ότι

λαμβάνουν αυτό που αναμένουν και έχουν συμφωνήσει, παρακολουθεί κυρίως τον βαθμό ικανοποίησης των πελατών/αθλουμένων. Η επιχείρηση οργανώνει με τέτοιο τρόπο τις διαδικασίες λειτουργίας της, ώστε να λαμβάνει το αποτέλεσμα που επιδιώκει.

Άξονας 6 - Μέτρηση Επίδοσης - Performance Evaluation

Η Διοίκηση θεωρεί χρήσιμο, να υπάρχει μηχανισμός μέτρησης της επίδοσης της επιχείρησης. Για τη μέτρηση αναπτύσσεται ένα σύστημα δεικτών, ώστε να μετριέται η επίδοση της επιχείρησης. Έτσι, η Διοίκηση διαπιστώνει το βαθμό ικανοποίησης των πελατών, τον βαθμό επίτευξης των στόχων που έχει θέσει και κυρίως, που υπάρχει πρόβλημα, ώστε να το διορθώσει.

Η συγκεκριμένη επιχείρηση εφαρμόζει μέτρηση της επίδοσης που αφορά στην ικανοποίηση του πελάτη, τα παράπονα του πελάτη, τους τραυματισμούς και τις κακώσεις των αθλουμένων. Η Διοίκηση γνωρίζει τα παράπονα, που πιθανώς έχουν κάποιοι πελάτες, σχετικά με τις υπηρεσίες που παρέχει ή από άλλο τομέα της δραστηριότητας (π.χ. κατάσταση υποδομών, συμπεριφορά προσωπικού). Η ικανοποίηση του πελάτη και τυχόν παράπονα διερευνώνται από την προσωπική, δια ζώσης, επικοινωνία στους χώρους που παρίσταται ο πελάτης και λαμβάνει την υπηρεσία. Αν και μέχρι στιγμής έχουν παρουσιαστεί ελάχιστα παράπονα, τα οποία και αντιμετωπίστηκαν άμεσα, ο Γενικός Διευθυντής θεωρεί, ότι είναι πολύ χρήσιμη η καταγραφή τους, καθώς και ο τρόπος διαχείρισής τους.

Ο Γενικός Διευθυντής της επιχείρησης περιέγραψε αναλυτικά τους τρόπους που μετράνε την ικανοποίηση των πελατών/αθλουμένων, σε σχέση με τους αρχικούς και ενδιάμεσους στόχους. Τη μέτρηση ικανοποίησης των πελατών την μετρά με πολλούς τρόπους, όπως με σχετικό ερωτηματολόγιο που έχει συμπεριλάβει στην έρευνα που πραγματοποίησε (consumers experience), στο τέλος της αθλητικής σεζόν, με τον αριθμό των νέων πελατών/αθλουμένων, τον αριθμό αυτών που ανανεώνουν τη συνδρομή τους (πιστοί πελάτες) και αυτών που διακόπτουν. Τα αποτελέσματα υπάρχουν στο προφίλ της επιχείρησης στον άξονα 1. Άλλοι δείκτες αποτελούν, τα σχόλια χρηστών, επισκεπτών στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης (facebook, Instagram likes), τα σχόλια πελατών/αθλουμένων στις κριτικές google (testimonials), καθώς επίσης και ο αριθμός των χορηγών.

Άλλος ένας δείκτης που μετριέται, είναι ο αριθμός των τραυματισμών και των κακώσεων, που μπορεί να προέλθουν από τις δραστηριότητες της επιχείρησης, με στόχο

τον αριθμό μηδέν (0). Η επιχείρηση φροντίζει και για την πρόληψη των παρ' ολίγον τραυματισμών, επιτηρώντας καθημερινά τους αγωνιστικούς χώρους και τον εξοπλισμό, για τυχόν καταστάσεις που μπορεί να είναι επικίνδυνες για τους πελάτες της (φθαρμένα καλώδια, πάγκοι, προστατευτικά τοίχου και στυλοβατών, λιμνάζοντα νερά στα αποδυτήρια και στις τουαλέτες, κ.τ.λ.).

Ο Γενικός Διευθυντής στη συνέντευξη φάνηκε απόλυτα ικανοποιημένος από την πρωτοπορία της επιχείρησης να έχει δείκτες, μάλιστα τους ονομάζει «ΔΕΙΚΤΕΣ ΠΕΡΗΦΑΝΕΙΑΣ» της «Triantafyllidis BEACH ARENA». Οι συγκεκριμένοι δείκτες μέτρησης της επίδοσης της επιχείρησης, σε σχέση με τους στόχους που έχει θέσει, βρίσκονται δημοσιευμένοι στην ιστοσελίδα και όλοι είναι συνυφασμένοι με την αποστολή της επιχείρησης. Τα αποτελέσματα της μέτρησης της επίδοσης της επιχείρησης, αναφορικά με τους στόχους, έδειξαν ότι συνέβαλε στην ανάπτυξη του αθλητισμού κατά 87%, μέσω του μπιτς βόλεϊ φέρνοντας παιδιά στις ακαδημίες της. Προσέλκυσε αθλούμενους/φοιτητές από ξένες χώρες στην Ελλάδα κατά 80%, μέσω της χρήσης των εγκαταστάσεών της. Έδωσε διέξοδο κι ευχαρίστηση στο μπιτς βόλεϊ στη «ζορισμένη» γενιά των millennials, κατά 96%. Έκανε το μπιτς βόλεϊ την απόλυτη αγαπημένη συνήθεια όλες τις εποχές του χρόνου 100%, για τους πελάτες/αθλούμενους της (<https://www.beacharena.gr/>).

Άξονας 7 - Βελτίωση

Ο τελευταίος άξονας που διερευνήθηκε με ερωτήσεις στη συνέντευξη, ήταν σχετικά με τη συνεχή βελτίωση και με το εάν η επιχείρηση επιδιώκει να βελτιώνει την ποιότητα των υπηρεσιών της και των λειτουργιών της, σε συνεχή βάση. Από όλες τις πληροφορίες που συλλέχτηκαν, αναφορικά με την λειτουργία της επιχείρησης, την επικοινωνία με τους πελάτες/αθλούμενους και τα άλλα ενδιαφερόμενα μέρη, π.χ. τα αποτελέσματα από την μέτρηση της επίδοσης, φαίνεται, ότι η Διοίκηση προσδιορίζει το επίπεδο που κινείται και στη συνέχεια, επιδιώκει τρόπους για τη βελτίωση. Ο Γενικός Διευθυντής στο ερώτημα, για τη διαχείριση τυχόν προβλημάτων που πιθανά εμφανίζονται κατά την δραστηριότητα της επιχείρησης (π.χ. υπηρεσία για την οποία υπάρχουν παράπονα ή μικρή ικανοποίηση πελατών, δυσλειτουργία εξοπλισμού, ελλειψείς υποστηρικτικές υπηρεσίες), είπε, πως επιλύονται με διορθωτικές ενέργειες, άμεσα και λαμβάνονται υπόψη στη συνέχεια, για να μην ξαναδημιουργηθούν. Επιπρόσθετα, η

Διοίκηση λαμβάνει υπόψη προτάσεις και ιδέες του προσωπικού και των πελατών για την βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Η επιχείρηση, όπως λειτουργεί τώρα, παρουσιάζεται οργανωμένη, δομημένη, με σαφείς και ξεκάθαρες περιγραφές θέσεων για το προσωπικό της και έτσι μπορεί να δημιουργηθεί και να λειτουργήσει και σε άλλη γεωγραφική περιοχή, πανομοιότυπα. Ο Γενικός Διευθυντής θεωρεί, πως πάντα πρέπει να βελτιώνεται μια επιχείρηση για να αντέχει στο χρόνο. Επίσης ανέφερε, ότι οι υπηρεσίες που παρέχει η επιχείρηση, μπορούν πολύ εύκολα να τυποποιηθούν. Δεδομένου όμως, ότι δεν υπάρχουν σε τεκμηριωμένη μορφή διαδικασίες & οδηγίες εργασίας, η Διοίκηση θεωρεί χρήσιμο και απαραίτητο, να δημιουργηθεί ένα πακέτο διαδικασιών που θα περιγράφει εξ' ολοκλήρου τη λειτουργία της (ένα εγχειρίδιο). Η ανάγκη για τη δημιουργία εγχειριδίου διαδικασιών προέρχεται από το ενδιαφέρον επενδυτών/επιχειρηματιών, για την εξάπλωσή της σε άλλα μέρη της Ελλάδας. Με αυτό τον τρόπο, αφού περιγραφεί η δραστηριότητά της, αναδεικνύεται και η τυποποίηση των υπηρεσιών που παρέχει.

Αντίθετα, θεωρεί πως η φιλοσοφία και η κουλτούρα χρειάζεται πολύ δουλειά, εκπαίδευση και χρόνο, για να αφομοιωθούν από νέα ενδιαφερόμενα μέρη, πελάτες, επενδυτές, χορηγούς, κ.τ.λ., αλλά φυσικά δεν είναι ακατόρθωτο.

Γενικά, ο Γενικός Διευθυντής θεωρεί, ότι η προσπάθεια για την επίτευξη συνεχούς βελτίωσης, όχι μόνο αρμόζει στις επιχειρήσεις του κλάδου παροχής αθλητικών υπηρεσιών, αλλά επιβάλλεται κιόλας.

V. ΣΥΖΗΤΗΣΗ / ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

Ο σκοπός της παρούσας μελέτης ήταν, να παρουσιάσει την πραγματική εικόνα της αθλητικής επιχείρησης «Triantafyllidis BEACH ARENA», τις αρχές που διέπουν την καθημερινή λειτουργία της, τις διαδικασίες των υπηρεσιών που παρέχει και το πόσο αυτές συνάδουν, με τις απαιτήσεις του προτύπου διαχείρισης ποιότητας ISO 9001:2015. Επίσης, ήταν σημαντικό για την έρευνα, η άποψη της Διοίκησης, ότι υπάρχει ανάγκη και πρέπει να γίνει τυποποίηση της λειτουργίας των υπηρεσιών της.

Το βασικό ερευνητικό ερώτημα της παρούσας μελέτης ήταν, εάν υπάρχει δυνατότητα τυποποίησης των υπηρεσιών μιας αθλητικής επιχείρησης, σύμφωνα με τους άξονες και τις αρχές της ποιότητας του διεθνούς προτύπου διαχείρισης ποιότητας και την ενδεχόμενη πιστοποίηση της, για την εξασφάλιση της ικανοποίηση των πελατών της σε συνεχή βάση. Η απάντηση που δόθηκε, συνειδητά και αβίαστα από τον Γενικό Διευθυντή της επιχείρησης, ήταν θετικότερη και επιπλέον, καλύπτει την ανάγκη που έχει δημιουργηθεί, για την εξάπλωση της επιχείρησης, «πέρα από τα σύνορα».

Μετά την ανάλυση των αποτελεσμάτων από όλα τα δεδομένα που συλλέχθηκαν, φτάσαμε στο συμπέρασμα, ότι η συγκεκριμένη επιχείρηση είναι ώριμη για την εφαρμογή του συστήματος διαχείρισης ποιότητας ISO 9001:2015 και αυτό ενισχύεται και με την άποψη της Διοίκησης, μέσα από τη συνέντευξη με τον Γενικό Διευθυντή, ο οποίος θεωρεί, ότι για να υπερέχει η επιχείρηση στον ανταγωνισμό, θα πρέπει να προσανατολίζεται στην ποιότητα σε όλες τις δραστηριότητές της. Επίσης, συμφωνεί απόλυτα με τη δομή και τις κατευθύνσεις των επτά αξόνων του νέου προτύπου. Επιπρόσθετα, θεώρησε ότι είναι πολύ απλό να γίνει αυτό, διότι η επιχείρηση λειτουργεί, ούτως ή άλλως, με αυτό τον προσανατολισμό, άτυπα.

Η άποψη αυτή διαφέρει, από την άποψη που αναφέρεται σε άλλες μελέτες, ότι η ταύτιση των αρχών διαχείρισης ολικής ποιότητας σε αθλητικές εγκαταστάσεις, βρίσκεται σε πρώιμο στάδιο, λόγω της μη ύπαρξης οργανωμένου συστήματος διαμορφωμένου ειδικά για τις εγκαταστάσεις ψυχαγωγικού αθλητικού χαρακτήρα. Αδιαμφησβήτητα όμως, πολλοί φορείς πιστοποίησης συμφωνούν, πως το πρότυπο ISO 9001:2008 (αμέσως προηγούμενη έκδοση του 9001:2015), παρέχει το ασφαλές και αξιόπιστο πλαίσιο, που βοηθά τις επιχειρήσεις να λειτουργούν, σύμφωνα με τις αρχές της ποιότητας.

Σχετικά με τους άξονες ποιότητας του προτύπου, η επιχείρηση του κλειστού αθλητικού κέντρου μπιτς βόλεϊ «Triantafyllidis BEACH ARENA» μετά από τα δεδομένα και τις πληροφορίες που συλλέχθηκαν, διαπιστώσαμε, πως συγκεντρώνει σχεδόν όλα τα στοιχεία που εντάσσονται στις προϋποθέσεις μιας επιχείρησης, για να αιτηθεί την πιστοποίησή της από τρίτο ανεξάρτητο φορέα πιστοποίησης.

Από τη διερεύνηση των αρχείων της επιχείρησης, διαπιστώσαμε την συμμόρφωσή της με τη νομοθεσία, ως πρώτη προϋπόθεση. Διαθέτει άδεια λειτουργίας, που ήταν και ο περιορισμός της έρευνας, για την επιλογή της συγκεκριμένης επιχείρησης, άρα η πρώτη προϋπόθεση καλύπτεται επαρκώς. Η Διοίκηση ήταν πολύ σαφής και έχει κατανοήσει πλήρως, την υποχρέωση της να ακολουθεί όλα, όσα χρειάζονται, για είναι σύμφωνη με τη νομοθεσία. Παρότι αυτό είναι σαφές για τις επιχειρήσεις των κλάδων της ευρύτερης βιομηχανίας, δεν φαίνεται από τον ανταγωνισμό, να ισχύει και να εφαρμόζεται σε επιχειρήσεις παροχής αθλητικών υπηρεσιών και εγκαταστάσεων. Ο Γενικός Διευθυντής τόνισε την αναγκαιότητα, να διακρίνεται η νομοθετική συμμόρφωση της κάθε αθλητικής επιχείρησης με κάποιο τρόπο.

Αυτό, θα μπορούσε να αποτελεί πρόταση για μελλοντική ποσοτική έρευνα, με αντικείμενο στατιστική ανάλυση του συνόλου των αθλητικών επιχειρήσεων που διαθέτουν όλα τα νομοποιητικά έγγραφα.

Σχετικά με τη δεύτερη προϋπόθεση, που είναι η εστίαση στον πελάτη, ο Γενικός Διευθυντής της επιχείρησης συμφωνεί με την επικρατούσα άποψη, ότι οι αθλητικές επιχειρήσεις θα πρέπει να δίνουν μεγάλη σημασία στις παράπλευρες υπηρεσίες και στο επίπεδο της ποιότητας που παρέχουν και όχι μόνο στην καθαυτό λειτουργία τους, για να κρατούν τους πελάτες τους διαρκώς ικανοποιημένους. Οι πλέον απαιτητικοί πελάτες/αθλούμενοι, εκτός από ατομική αθλητική βελτίωση απαιτούν σεβασμό, ευγένεια, επαγγελματισμό και κάποιον να τους νοιάζεται.

Δεδομένου ότι η επιχείρηση παρέχει τις υπηρεσίες της κυρίως σε πελάτες που είναι φυσικά πρόσωπα (B2C), η διατήρηση της ικανοποίησής τους σε υψηλό επίπεδο, είναι πολύ σημαντικό επίτευγμα, για τη διατήρηση των πελατών/αθλουμένων, αλλά και η προσέλκυση νέων, μέσω των θετικών απόψεων που εκφράζονται από τους ίδιους τους πελάτες. Έρευνες έχουν βγάλει συμπεράσματα σχετικά με την πιστότητα των πελατών, πως ένας ικανοποιημένος πελάτης μπορεί να επηρεάσει θετικά 9-20 μελλοντικούς, ενώ

ένας δυσαρεστημένος πελάτης μπορεί να έχει αρνητική επίδραση 25-150 πελάτες (<https://euerixeierein.gr/παράπονα-πελατών>).

Ο πελατοκεντρικός προσανατολισμός της συγκεκριμένης επιχείρησης διευκολύνει την εφαρμογή μιας αρχής ποιότητας, της ικανοποίησης του πελάτη. Η «Triantafyllidis BEACH ARENA» πραγματοποίησε έρευνα, σχετικά με την εμπειρία των πελατών της (Consumer Experiences), για το σκοπό αυτό. Αναλύοντας τις συνήθειες και τις ανάγκες των πελατών, προσδιορίστηκαν οι δείκτες μέτρησης για την ικανοποίηση των πελατών/αθλούμενων και τα αποτελέσματα της μέτρησης αποδεικνύουν, ότι είναι πολύ έως απόλυτα ικανοποιημένοι, ως προς τις επιθυμίες τους από την επιχείρηση.

Σύμφωνα με άλλες έρευνες, σχετικές με τη μέτρηση ικανοποίησης των πελατών αθλητικών υπηρεσιών, που ήταν από αθλητές μέχρι θεατές, δεν μπορούμε να πούμε ότι υπάρχει σύγκριση, διότι οι μετρήσεις δεν έγιναν με τα ίδια εργαλεία, αλλά μπορούμε να διατυπώσουμε την άποψη, πως οι αθλητικές επιχειρήσεις συμφωνούν, ότι η μέτρηση ικανοποίησης του πελάτη είναι πολύ σημαντική.

Η πρότασή μας είναι να γίνουν και άλλες έρευνες σε αθλητικές επιχειρήσεις, με ένα κοινό εργαλείο μέτρησης, σε παρόμοιο δείγμα αθλούμενων ή θεατών, που θα μπορούσε να δώσει ποσοτικά συγκριτικά αποτελέσματα.

Η θέση της Διοίκησης της «Triantafyllidis BEACH ARENA» διευρύνει το ενδιαφέρον και δεν στέκεται μόνο στη μέτρηση ικανοποίησης του πελάτη, αλλά και στο πως θα ενισχυθεί η ικανοποίηση του πελάτη. Για το λόγο αυτό, θεωρεί πως η εισαγωγή ενός οργανωμένου συστήματος με αρχές ποιότητας, σύμφωνα με το διεθνές πρότυπο ISO 9001:2015, που αφορά το σύνολο των διεργασιών της, θα διευκολύνει την επιχείρηση να διατηρεί υψηλά την ικανοποίηση του πελάτη.

Ένα Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας αποτελεί εργαλείο, για κάθε προσφερόμενη υπηρεσία οποιασδήποτε επιχείρησης, συνεπώς και για τις επιχειρήσεις αθλητικών προϊόντων και υπηρεσιών. Μια επιχείρηση επικεντρωμένη, στην ποιοτική διάσταση που επιφέρει στους καταναλωτές και στα αποτελέσματα που προκαλεί στην κοινωνία, η προσήλωση στην ποιότητα, τότε αδιαμφισβήτητα αποκτά τη φήμη, την αναγνωρισιμότητα και την εμπιστοσύνη των πελατών της. Η «Triantafyllidis BEACH ARENA» κατάφερε να γίνει αναγνωρίσιμη επιχείρηση, σε εθνικό αλλά και διεθνές επίπεδο, να δημιουργήσει μια σταθερή βάση πελατών/αθλητών, που θεωρούν την ομάδα οικογένειά τους, την εμπιστεύονται, την υποστηρίζουν.

Η περίπτωση της επιχείρησης του κλειστού αθλητικού κέντρου μπιτς βόλεϊ «Triantafyllidis BEACH ARENA», που διερευνάται στην παρούσα μελέτη, έχει ως αντικείμενο το άθλημα του μπιτς βόλεϊ σε ερασιτέχνες αθλητές/τριες και στοχεύει στην αλλαγή του στάτους των πελατών/αθλουμένων της, επιδιώκοντας από αυτούς, την υιοθέτηση κοινωνικά αποδεκτών συμπεριφορών και νέων συνηθειών ζωής. Έτσι, επιτυγχάνει την βελτίωση του επιπέδου ζωής τους, συμβάλλοντας και κάνοντας αισθητή την παρουσία της στην κοινωνία που δραστηριοποιείται.

Σχετικά με τη μέτρηση της επίδοσης της επιχείρησης, αναφορικά με τους στόχους, τα αποτελέσματα έδειξαν, ότι πέτυχε σε εξαιρετικά μεγάλο βαθμό τους στόχους που είχε θέσει και που αποτυπώνονται στην αποστολή της, δηλαδή, την ανάπτυξη του αθλητισμού, μέσω του μπιτς βόλεϊ φέρνοντας παιδιά στις ακαδημίες της, την προσέλκυση φοιτητών από ξένες χώρες στην Ελλάδα, μέσω της χρήσης των εγκαταστάσεών της, τη διέξοδο κι ευχαρίστηση στο μπιτς βόλεϊ για τη «ζορισμένη» γενιά των millennials και το μπιτς βόλεϊ ως απόλυτη αγαπημένη συνήθεια, όλες τις εποχές του χρόνου, για τους πελάτες/αθλούμενους της (<https://www.beacharena.gr/>).

Σχετικά με τη συμβολή της αθλητικής επιχείρησης στην παραγωγή οικονομικού προϊόντος, το συμπέρασμα είναι θετικό και αποδεικνύεται από την ζήτηση από επενδυτές για επέκτασή της, πέραν της Αττικής, σε άλλο γεωγραφικό διαμέρισμα της Ελλάδας. Αυτό το γεγονός, δημιουργεί την ανάγκη για την τυποποίηση των διεργασιών της επιχείρησης, με τη συγγραφή ενός εγχειριδίου, εγγράφων, διαδικασιών και οδηγιών, που αποτελεί βασική απαίτηση του προτύπου διαχείρισης ποιότητας ISO 9001:2015.

Για την εξυπηρέτηση του σκοπού της παρούσας έρευνας δημιουργήθηκαν και επιμέρους ερευνητικά ερωτήματα. Ένα επιμέρους ερώτημα αφορούσε την ενδεχόμενη πιστοποίηση της επιχείρησης, σύμφωνα με το πρότυπο διαχείρισης ποιότητας ISO 9001:2015, εφόσον οι αρχές του έχουν εφαρμογή στην επιχείρηση. Πριν τη διερεύνηση αυτού του ερωτήματος, κρίθηκε σκόπιμο, να αναζητηθεί η τάση της αγοράς για την απόκτηση ενός τέτοιου πιστοποιητικού, στην Ελλάδα αλλά και στο κόσμο γενικότερα.

Τα αποτελέσματα για την τάση της αγοράς στον κλάδο των πιστοποιήσεων, προέκυψαν από την κλαδική μελέτη της ICAP (2019), για εταιρείες που δραστηριοποιούνται στο χώρο της Πιστοποίησης (Ανεξάρτητους Φορείς Πιστοποίησης). Αναφορικά με το ISO 9001, παρατηρείται μία πολύ μεγάλη άνοδος την προηγούμενη δεκαετία παγκοσμίως. Τα τελευταία τρία έτη υπάρχει μια σταθερότητα, με την Κίνα να

υπερτερεί σε ενεργά πιστοποιητικά, σε σχέση με τα άλλα κράτη. Η αγορά των υπηρεσιών πιστοποίησης στην Ελλάδα κινήθηκε ανοδικά την τελευταία τριετία (2016-2018), παρά την οικονομική ύφεση, που έχει πλήξει την Ελλάδα από το 2009. Σύμφωνα με την ICAP (Ιούλιος 2019), οι εταιρείες για τις οποίες υπάρχουν διαθέσιμα στοιχεία πωλήσεων για την διετία 2017-2018, παρουσίασαν ετήσια αύξηση στις συνολικές πωλήσεις τους και συγκρίνοντας την κερδοφορία τους, παρατηρείται, ότι οι περισσότερες βελτίωσαν τα καθαρά κέρδη τους. Επίσης, εκτιμάται ότι η εγχώρια αγορά θα παρουσιάσει αύξηση, τόσο για τις υπηρεσίες πιστοποίησης, όσο και για τις υπηρεσίες ελέγχων, αφού αυξάνεται ο αριθμός των επιχειρήσεων που επιθυμούν την πιστοποίησή τους.

Συμπεραίνουμε από τα αποτελέσματα των παραπάνω ερευνών, σχετικά με την παγκόσμια και εγχώρια αγορά, πως η τάση είναι, όλο και περισσότερες επιχειρήσεις να ζητούν την επιβεβαίωση της ποιότητας των προϊόντων ή των υπηρεσιών τους, με την εφαρμογή συστημάτων διαχείρισης ποιότητας, αποκτώντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με την κατοχή πιστοποιητικού ISO 9001:2015.

Ενώ, οι αθλητικοί οργανισμοί/επιχειρήσεις, που παρέχουν υπηρεσίες επιθυμούν να αγγίζουν την τελειότητα και ενδιαφέρονται για την ικανοποίηση όλων των ενδιαφερόμενων μερών, όπως αναφέρθηκε παραπάνω, ελάχιστοι διαθέτουν πιστοποιητικό διαχείρισης ποιότητας, για την επαλήθευση των υπηρεσιών που παρέχουν, σύμφωνα με κάποιο πρότυπο διαχείρισης ποιότητας, απολαμβάνοντας τα οφέλη που θα τους αποφέρει.

Το συμπέρασμα είναι, ότι εάν μια επιχείρηση παροχής αθλητικών υπηρεσιών επιθυμεί να αποδείξει την δέσμευση της στην ποιότητα, την προσήλωση της στην ικανοποίηση του πελάτη και την συμμόρφωση της με την νομοθεσία, θα πρέπει να λειτουργεί βάσει ενός αξιόπιστου πλαισίου, για να επιτύχει την υλοποίηση των στόχων που θέτει και στη συνέχεια, να αποφασίσει να ελεγχθεί από ένα εξωτερικό ανεξάρτητο φορέα, που θα εκδώσει το πιστοποιητικό. Η υιοθέτηση ενός Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας ISO 9001:2015, που περιλαμβάνει τυποποίηση διαδικασιών λειτουργίας, ορισμό στόχων και μέτρηση της επίδοσης της επιχείρησης παροχής αθλητικών υπηρεσιών, καθώς και η συνεπακόλουθη πιστοποίηση της, είναι εφαρμόσιμη πρακτική, χωρίς επιπλέον λειτουργικές επιβαρύνσεις.

Επιπρόσθετα, το συγκεκριμένο πρότυπο είναι κατάλληλο για τη συγκεκριμένη επιχείρηση παροχής αθλητικών υπηρεσιών. Αυτό που λείπει από τη συγκεκριμένη επιχείρηση, είναι η αποτύπωση του συνόλου των λειτουργιών της σε ένα εγχειρίδιο,

τυποποιώντας τις υπηρεσίες της, με τη δημιουργία εγγράφων, γραπτών διαδικασιών ή/και οδηγιών για τις λειτουργίες της, που σήμερα, όπως παρουσιάστηκαν εφαρμόζονται άτυπα.

Με επιφύλαξη, καταλήγουμε στο συμπέρασμα, ότι επιχειρήσεις του κλάδου, δεδομένου ότι δεν υπάρχει προηγούμενη εμπειρία, μπορούν να έχουν πραγματικό όφελος, εισάγοντας ένα σύστημα διαχείρισης ποιότητας, κυρίως στον τομέα ικανοποίησης πελατών και βελτίωσης της επιχειρησιακής επίδοσης. Το συμπέρασμα αυτό ενισχύεται και από τα συμπεράσματα προηγούμενων ερευνών, σχετικά με την ανάγκη που έχει προκύψει για επιβεβαίωση της ποιότητας μεγάλων αθλητικών διοργανώσεων, όπως ο Μαραθώνιος της Αθήνας, ο Αυθεντικός.

Η παρούσα μελέτη, φαίνεται να είναι συμπληρωματική άλλων μελετών και καλύπτει την ανάγκη της επιβεβαίωσης, της παροχής υπηρεσιών υψηλού επιπέδου, με το συμπέρασμα, ότι το συγκεκριμένο πρότυπο είναι το πλέον κατάλληλο.

Επανάληψη της έρευνας προτείνεται να γίνει στην ίδια επιχείρηση, μετά από ένα χρονικό διάστημα εφαρμογής του συστήματος διαχείρισης της ποιότητας, για να επικυρώσει, ότι το συγκεκριμένο σύστημα διαχείρισης ποιότητας πράγματι είναι το κατάλληλο.

Μια νέα εποχή γεννιέται στον αθλητισμό με συνεχείς αλλαγές, οι οποίες γίνονται για την ελαχιστοποίηση των αρνητικών συνεπειών του σημερινού τρόπου ζωής. Αλλάζουν οι τεχνικές, αλλάζουν οι άνθρωποι, αλλάζει η φιλοσοφία τους. Οι αλλαγές επιδρούν διαφορετικά σε διαφορετικούς ανθρώπους. Οι άνθρωποι έχουν ιδέες και πιέζουν συνεχώς για να τις ικανοποιήσουν. Οι αθλητικές υπηρεσίες αυξάνονται, είναι πολυποίκιλες και αναπτύσσονται προς την κατεύθυνση του ερασιτεχνικού αθλητισμού. Οι επιχειρήσεις παροχής αθλητικών υπηρεσιών παύουν να είναι απλοί εκτελεστικοί διαχειριστές, αλλά μεταλλάσσονται σε οργανωμένες επιχειρήσεις, που κύριο μέλημά τους είναι η παροχή υψηλού επιπέδου υπηρεσιών. Ανταποκρινόμενοι στις ανάγκες των καταναλωτών/ πελατών/ αθλουμένων οι αθλητικές επιχειρήσεις πρέπει να γίνουν το μέσον, που θα τους δώσει «τη ζωή τους πίσω».

Στο ανταγωνιστικό, συνεχώς μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον, η αθλητική βιομηχανία για να διατηρήσει την υψηλή θέση, έναντι των άλλων βιομηχανιών, θα ήταν σκόπιμο να παρακολουθεί τις αλλαγές, να προσαρμόζεται και να ακολουθεί τις τάσεις του παγκόσμιου ανταγωνισμού.

VI. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Alderman G. (1996). Audit, Assessment and Academic Autonomy. *Higher Education Quarterly*.
- Agbor JM. (2011). *The Relationship between Customer Satisfaction and Service Quality: a study of three Service sectors in Umea*.
- ANSI/ASQC A3-1978. Quality Systems Terminology. *American Society for Quality Control*.
- American Society for Quality. 2018. Quality Glossary.
- Anisimova, T. & Thomson, S.B. (2012). Using multi-method research methodologies for more informed decision making. *JOAAG, Vol. 7. No.1*.
- Armstrong J. (1982). The value of formal planning for strategic decisions: Review of empirical research. *Strategic management Journal, Vol 3, Issue 3*.
- Ασπράκη, Γ. (2007). «Ενήμερη συγκατάθεση: Συζήτηση περί επαγγελματικήθικής και δεοντολογίας», στο Σκ. Παπαϊωάννου (επιμ.). *Ζητήματα θεωρίας και μεθόδου των κοινωνικών επιστημών*. Αθήνα: Κριτική.
- Atkinson, P.E. (1990). *Creating cultural change: The key to successful TQM*. UK: IFS Publications.
- Αυθίνος Γ. (2001). *Αθλητικό μάνατζμεντ*. Θεσσαλονίκη : Εκδόσεις University Studio Press.
- Basseby M. (1999). Case study research in educational settings. *Open University press*. Buckingham.
- Βερούτης Α. (2018). Τριτογενής τομέας for dummies. *Ανάκτηση από: (https://www.capital.gr/me-apopsi/3269149/tritogenis-tomeas-for-dummies)*.
- Bloom & Van Reenen. (2006). Management practices, work-life balance, and productivity: A review of some recent evidence. *Oxford review of economic policy. VOL. 22, No 4*.
- Βρόντου, Ο. (2019). Σημειώσεις μαθήματος ΜΠΣ «Διοίκηση Μεγάλων Αθλητικών Γεγονότων». *Ανάκτηση από: <http://eclass.uop.gr>, ΤΟΔΑ. Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου*.
- Bowen R. (2019). *Learn the theories of TQM*. Bright hub.
- Calabuig F., Crespo J., Prado V., Nunez J., Ano V. (2014). Spactator emotions: Effects on quality, satisfaction, value, and future intentions. *Journal of Business Research*. ELSEVIER.

- Calabuig F., Crespo J., Prado V., Mundina J., Valantine, I., Stanislovaitis, A. (2016). Quality of Sporting Events: Validation of the Eventqual Scale. *Transformations in Business & Economics*, Vol. 15, No 2 (38), pp.21-32.
- Camp, R. (1989). *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices That Leads to Superior Performance*. Quality Press.
- Chelladurai, P., & Chang, K. (2000). Targets and Standards of Quality in Sport Services. *Sport Management Review*, 3, 1-22.
- Chelladurai, P. (1994). Sport Management: Defining the field. *European Journal for Sport Management*, 1, 7-21.
- Chowdhury S. (2001). *The Power of Six Sigma*. Dearborn Trade.
- Crosby, B. P. (1979). *Quality is free: The art of making quality certain*. New York: McGraw Hill Custom Publishing.
- Crosby, L.A. (1991a). CSM: The wave of the future, *Managing Service Quality*, Vol 1 No 3, pp.137-140.
- Crosby, L.A. (1991b). Expanding the role of CSM in Total Quality. *International Journal of Industry Management*, Vol 1 No 3, pp.137-140.
- Crowe, S., Cresswell, K., Robertson, A., Hubby, G., Avery, A. and Sheikh, A. (2011). *The case study approach*. BMC Medical Research Methodology.
- Curry, D.J., & Faulds, D.J. (1985). The Measurement of Quality Competition in Strategic Groups, 1985. In J. Jacoby & J. Olson (Eds.). *Perceived Quality: 269-293*, Lexington, MA: Lexington Books.
- De Knop, P., Van Hoecke, J., & De Bosscher, V. (2004). Quality Management in Sports Clubs. *Sport Management Review*, vol.7, p.57- 77.
- Deming, W.E. (1982). *Quality, Productivity and Competitive Position*. MIT Press. MA.
- Deming, W.E. (2000). *Out of the Crisis*, MIT Press. Cambridge. MA.
- Δερβιτσιώτης, Κ. (2005). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*. Αθήνα: Εκδόσεις Νομική Βιβλιοθήκη ΑΕΒΕ.
- Δουβής, Ι. (2019). Σημειώσεις μαθήματος ΜΠΣ «Μάρκετινγκ Αθλητικών Οργανισμών & Επιχειρήσεων». *Ανάκτηση από: <http://eclass.uop.gr>, ΤΟΔΑ. Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου.*
- Dooley, L. (2002). Case study Research and Theory Building. *Advances in Developing Human Resources*, 4(3), 335-354, SEGA Publications.
- Drucker, P. (1985). *Innovation and entrepreneurship*. Harper & Row.
- Edgett, S. & Parkinson, S. (1993). Marketing for Service Industries – A Review. *The Service Industries Journal*, 13(3), 19-39.

- ΕΛΟΤ. (2015). *Ελληνικό Πρότυπο ΕΛΟΤ EN ISO 9001:2015*. 4^η έκδοση, ICS: 03.120.10
- Evans, J.R., Lindsay, W. M. (1996). *The Management and Control of Quality*. 3rd ed., West.
- Feingenbaum, A.V. (1991). *Total Quality Control*. 3rd ed., New York: McGraw Hill.
- Φλώρος, Χ. (1993). *Σύγχρονη Διοικητική των επιχειρήσεων*. Εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική.
- Gaither, N. (1992). *Production & Operations Management*. 5th edition, The Dryden Press.
- Γκανάτσιος, Γ. & Γαργαλιάνος, Δ. (2007). *Ο Αθλητισμός στην Τοπική Αυτοδιοίκηση*. Παπάγος: Χαραλάμπους Καλλιόπη.
- Garvin, D.A. (1983). Quality On The Line. *Harvard Business Review*, Sept.-Oct. 1983, pp. 64-75.
- Garvin, D.A. (1988). *Managing Quality: The strategic and Competitive Edge*. New York: The Free Press.
- Χαμαλίδης, Κ. (2012). *Η εφαρμογή Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας, σε αθλητικές εγκαταστάσεις: Η μελέτη περίπτωσης του ANZ Stadium*. ΜΔΕ. ΤΟΔΑ. Πανεπιστημίου Πελοποννήσου.
- Hamel, J., Dufour, S. and Fortin, D. (1993). *Case study Methods (Qualitative research methods)*. SAGE Publications. Newbury Park.
- Hancock, D. & Algozzine, B. (2014). *Doing case study research*. Teachers College. Columbia University. New York.
- ICAP group. (2019). *Κλαδική Μελέτη, Εταιρείες Πιστοποίησης, Ιούλιος 2019*. Αθήνα.
- INE Γ.Σ.Ε.Ε. (2019). *Η ελληνική οικονομία και η απασχόληση Ετήσια έκθεση, Μάιος 2019*.
- Ιωσηφίδης, Θ. (2003.) Εισαγωγή στην ανάλυση δεδομένων ποιοτικής κοινωνικής έρευνας. *Σημειώσεις από Πανεπιστήμιο Αιγαίου*.
- Jae Ko Y, Zhang J, Cattani K, Pastore D. (2011). Assessment of event quality in major spectator sports. *Managing Service Quality: An International Journal*. 17;21(3):304-22.
- James P. (1998). *Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας, Μια εισαγωγή*. εκδόσεις Κλειδάριθμος.
- Jamieson, L.M. (1987). Competency- based approaches to sport management, *J. Sport Manage*, 1: 48-56.
- Johnson, J.W. (1996). Linking employee perceptions of service climate to customer satisfaction. *Personnel psychology*, Vol 49 No 4, pp.831-851.
- Juran, J. (1974). *Juran's Quality Control Handbook*. New York: McGraw Hill Higher Education.

- Juran, J. M. (1993). Assessing Quality Growth In The US. *Quality*, October 1993, pp. 48-49.
- Καμπίτσης, Χ. (2004). *Έρευνα στις αθλητικές επιστήμες*. Θεσσαλονίκη: Τσιαρτσιάνης Αθανάσιος & ΣΙΑ Ο.Ε.
- Κανο, Ν. (1994). Quality in Year 2000: Downsizing through Reengineering and Upsizing through Attractive Quality Creation. *ASQC Annual Quality Congress*. Las Vegas.
- Kaplan, R.S. and Norton D. P. (1992). The balanced scorecard-measures that drive performance. *Harvard Business Review*, Vol 1/2, pp.71-79.
- Kaplan, R.S. and Norton D. P. (1993). Putting the balanced scorecard to work. *Harvard Business Review*, Vol 9/10, pp. 134-147.
- Ko, J. Y. & Pastore, D.L. (2005). A Hierarchical Model of Service Quality for the Recreational Sport Industry. *Sport Marketing Quarterly*, vol.14, p. 84-97.
- Kochan, A. (1993). ISO 9000: Creating A Global Standardization Process. *Quality*, October 1993, pp. 26-34.
- Κουλοχέρη, Μ. (2014). *Οι ιδιαιτερότητες και τα μοντέλα διοίκησης των αθλητικών υπηρεσιών: η περίπτωση του κλασσικού Μαραθωνίου της Αθήνας*. ΜΔΕ. ΤΟΔΑ. Πανεπιστημίου Πελοποννήσου.
- Krause G. D. (1995). *The art of war for executives. Η τέχνη του πολέμου για στελέχη επιχειρήσεων*. Εκδόσεις Κριτική ΑΕ.
- Kriemadis, A. (1997). Strategic Planning in higher education athletic departments. *International Journal of Educational Management*, 11(6), 238-247.
- Kuklick B. (1991). *To everything a season: Shibe Park and urban Philadelphia, 1909-1976* (Princeton: Princeton University Press), 191, 193.
- Κυριαζόπουλος Π & Τερζίδης Κ., (2000). *Διοίκηση Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων*. ISBN: 9789607344885. Σύγχρονη Εκδοτική.
- Lambert G. (2013). Event sustainability management – ISO 20121 passes 2012 Olympic Games test, 9 January 2013 share on Twitter, Facebook, LinkedIn.
- Λάιος, Α. (1999). *Η εφαρμογή των βασικών αρχών του μάνατζμεντ στην προπονητική*. University Studio Press, Εκδ. Επιστημονικών Βιβλίων και Περιοδικών, Θεσσαλονίκη.
- Levine, J.B. (1991). It's An Old World In More Ways Than One. *Business Week*, pp. 30.
- Μαγγόπουλος, Γ. (2014). Η μελέτη περίπτωσης ως ερευνητική στρατηγική στην αξιολόγηση προγραμμάτων: θεωρητικοί προβληματισμοί, *Το Βήμα των Κοινωνικών Επιστημών*. τόμος ΙΣΤ, τεύχος 64, Χειμώνας 2014.
- Maslow, A. (1943). A theory of human motivation, *Psychology Review*, Vol 50, pp. 370-396.

- Masterman, G. (2004). *Strategic Sports Event Management*. Elsevier: U.S.A.
- Meek, A. (1997). An estimate of the size and supported economic activity of the sports industry in the United States. *Sport Marketing Quarterly*, Vol. 6, December, pp. 15-22.
- Μπουραντάς Δ. (2002). *Μάνατζμεντ, Θεωρητικό Υπόβαθρο-Σύγχρονες Πρακτικές*. εκδόσεις Μπένου.
- Mullin, B. (1980). Sport Management: the nature and utility of the concept. *Arena Review*, 4 (3), p.1- 11, USA.
- Mullin B., Hardy S., Sutton W. (2004). *Sports Marketing*, second edition, Broken Hill Publishers LTD. CYPRUS.
- Oakland, J.S. (1989). *Total Quality Management*. Heinemann. Oxford.
- ΟΟΣΑ. *SME and Entrepreneurship Outlook 2019*
- Orlean S. (1995). Super-Duper. *New Yorker*, 13 February 1995, 42-51.
- Pal, S. (2014). Sport Management. *International Journal of Research in engineering & social sciences*, vol. 4, Issue 4, p. 7-10.
- Παπαγεωργίου, Γ. (1998). *Μέθοδοι στην Κοινωνιολογική Έρευνα*. Αθήνα: Gutenberg-Τυπωθήτω.
- Παπαδημητρίου, Δ. (2005). *Διοίκηση Αθλητικών Οργανισμών και Επιχειρήσεων*. Εκδ. κλειδάριθμος, Αθήνα.
- Παρασκευοπούλου, Ε. & Κόλλια, Α. (2008). Μεθοδολογία ποιοτικής έρευνας στις κοινωνικές επιστήμες και συνεντεύξεις. *Open Education - The Journal for Open and Distance Education and Educational Technology*, Volume 4, Number 1.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. and Berry, L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, Vol 49(Fall), pp. 41-50.
- Parks, J.B., Zanger, B, R.L., & Quarterman, J. (1998). *Contemporary Sport Management*. USA: Human Kinetics.
- Πηγάκη Π. (2004). *Εθνογραφία: Η μελέτη της ανθρώπινης διάστασης στην κοινωνική και παιδαγωγική έρευνα*. Γρηγόρης. Αθήνα.
- Rady B.A., Elshreef A.M., Abd-el-Kader A.F. 2010. The Electronic Marketing and Services Quality in Sports Clubs. *World*.;3:804-15.
- Randall, D. (1994). The time interval in the intention-behaviour relationship: Meta-analysis. *British Journal of Social Psychology*, Wiley Online Library.
- Ravitch, S. & Carl, N. (2016). *Qualitative Research. Bridging the Conceptual, Theoretical, and Methodological*. SAGE Publications, Inc., U.S.A.

- Reeves, *Development Research Model*.
- Romo, V.P., Chinchilla, J.L.M., & Garcia, M.F. (2010). Sport Management Services: The dimensions of Quality. *Journal of Human Sport and Exercise*, 5(2), 295-306.
- Robson C., (2007). *Η έρευνα του πραγματικού κόσμου: Ένα μέσο για κοινωνικούς επιστήμονες και επαγγελματίες ερευνητές*. Gutenberg, Αθήνα.
- Rusjan, B., & Alic, M. (2010). Capitalising on ISO 9001 benefits for strategic results. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 756 - 778.
- Schlossberg, H. (1990). Experts fear consumer backlash. *Marketing News*, 2 April.
- Shannon J.R., (1999), Sports marketing: An examination of academic marketing publication. *Journal of Services Marketing*, vol 13, No 6.
- Shaw I. (1999). *Qualitative evaluation*. SAGE Publications Inc., London.
- Shilbury et al. (2003). *Strategic Sport Marketing*, 4th ed., Allen & Unwin.
- Silverman, D. (1985). *Qualitative methodology and sociology: describing the social world*. Gower Pub. Co.
- Silvestro, R., Johnson, R., Fitzgerald, L. and Voss, C. (1992). Quality measurement in service industries. *International Journal of service Industry Management*, Vol 1 No 2, pp.54-66.
- Slack, T. (1997). *Understating sport organizations: The application of organization theory*. Champaign, IL: Human Kinetics.
- Smythe, W.E., και Marray M.J. (2000). Owing the story: Ethical considerations in narrative research. *Ethics & Behavior*, 10(4).
- Stake R. (1995). *The art of case study research*. Sage. London.
- Theodorakis, N., & Alexandris, K. (2008). Can service quality predict spectators' behavioral intentions in professional soccer. *Journal Managing Leisure*, VL-13.
- Θεοφανόπουλος, Π. (1994). Europa Ante Portas: *Ο Ρόλος της Πιστοποίησης της Ποιότητας*. TQM Ελληνική Έκδοση, Ενότητα Γ, σελ. 112-114.
- Tight, M., (2010). The curious case of case study: a viewpoint, *International Journal of Social Research Methodology*, V-13-Issue 4
- Triantafyllidis, S. (2018). *Sense of place and Pro-Environmental Behavior in Beach Volleyball*. Ph. D. Thesis, University of Florida
- Triantafyllidis, S., & Karadakis, K. (2019). Sport-relatedness Bonding as a Tool for Community Brand Associations and Sustainable Development Behavioral Outcomes. *Sport Marketing Association*.

- Τσιώλης, Γ., Σερντεδάκης, Ν., Κάλλας, Γ. (2011). *Ερευνητικές υποδομές και δεδομένα στην εμπειρική κοινωνική έρευνα*. Εκδόσεις Νήσος, Αθήνα 2011.
- TÜV HELLAS (TÜV NORD). (2016). *Οδηγός για το πρότυπο ISO 9001:2015*.
- Unleash Team Ltd. (2013). *The evolution of Management*. Business Matter, UK.
- Wellington, J. (2000). *Educational research: Contemporary issues and practical approaches*. Continuum. London.
- Wenmoth, B. (1994). Quality Systems and Environmental Management. *Journal of Environmental Health*, 15-20.
- Woods, R. (1996). The role of organizational culture in service. in Olsen, M., Teare, R. and Gummesson, E. (Eds), *Service Quality in Hospitality Organizations*, NY, pp.27-40.
- Wooldridge A. (2011). *Masters of Management. Αυθεντίες του Μάνατζμεντ*. Εκδόσεις ΚΕΡΚΥΡΑ Α.Ε. – Economia PUBLISHING.
- Yin R. (1994). *Case study research*. Sage, London.
- Yin R. (2000). Case Study Evaluations: A Decade of Progress. In Stufflebeam D., Madaus G., Kellaghan T. (Ed). *Evaluation Models: Viewpoints on educational and human services evaluation*. Kluwer Academic Publishers, Boston.
- Yin, R. (2009). *Case Study Research: Design and Methods*, Sage Publications, California, Berlin L., Brooks-Gunn J., McCarton C., & McCormick M.. The effectiveness of early intervention: examining risk factors and pathways to enhanced development. *Journal of Preventive Medicine*, issue 27(2), 1998.
- Ζαβλάνος, Μ.Μ. (2006). *Η Ποιότητα στις παρεχόμενες υπηρεσίες και τα προϊόντα*. Εκδ. Σταμούλη Α.Ε. Αθήνα.

ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ:

<https://euerixirein.gr/παράπονα-πελατών>

<https://asq.org/quality-resources/quality-glossary/q>

<https://www.juran.com/blog>

<https://www.brighthubpm.com/methods-strategies/72443-theories-in-total-quality-management-tqm/>

<http://www.qualitynet.gr>

<https://www.iso.org>

<http://eclass.uop.gr>

<http://www.6sixsigma.com/index.php/what-is-six-sigma.html>

<https://www.beacharena.gr/>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι.
ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

ΠΡΟΣ: τον Γενικό Διευθυντή της επιχείρησης «Triantafyllidis BEACH ARENA»

ΑΞΟΝΑΣ 1: ΠΛΑΙΣΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ - CONTEXT

1.1 Για την οργάνωση και ανάπτυξη της επιχείρησης σας έχετε λάβει υπόψη όλους τους παράγοντες που θα μπορούσαν να επηρεάσουν την εξέλιξη της, τόσο τους εξωτερικούς (νομοθεσία, ανταγωνισμό, δεδομένα αγοράς, οικονομικό, κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον) όσο και τους εσωτερικούς (εμπειρία, διαθέσιμη τεχνογνωσία, όραμα και αξίες, τελικούς στόχους)?

ΑΞΟΝΑΣ 2: ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΗ

2.1 Παρουσιάζετε με σαφή και κατανοητό τρόπο στους πελάτες σας τις υπηρεσίες που προσφέρει η επιχείρηση σας, το όραμα και τις αξίες σας? Πως?

2.2 Δίνετε να καταλάβουν οι πελάτες σας, ότι κατανοείτε τις ανάγκες τους και φροντίζετε να τις ικανοποιήσετε μέσα από τις υπηρεσίες που έχετε αναπτύξει και τους προσφέρετε? Με ποιο τρόπο?

2.3 Γνωρίζει πλήρως το προσωπικό σας τα χαρακτηριστικά και τις λεπτομέρειες των υπηρεσιών που παρέχετε ώστε να ενημερώνουν επαρκώς τους πελάτες? Πως το εξασφαλίζετε αυτό?

2.4 Υπάρχει οργανόγραμμα στην επιχείρηση σας με σαφείς περιγραφές θέσεων? Θεωρείτε ότι είναι καλό για μια επιχείρηση να διαθέτει σαφή και ξεκάθαρη οργανωτική δομή και αρμοδιότητες? Αν ναι, πως το εξασφαλίζετε στην επιχείρηση σας?

2.5 Είναι σημαντική για εσάς η ικανοποίηση του πελάτη σας?

2.6 Θεωρείτε ότι μια επιχείρηση του κλάδου σας, θα είναι καλό να λαμβάνει μέτρα και να εφαρμόζει κάποιες διαδικασίες για να εξασφαλίσει την ικανοποίηση του πελάτη της?

ΑΞΟΝΑΣ 3: ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ

3.1 Θεωρείτε ότι είναι σημαντικό και ωφέλιμο για την επιχείρηση, να γίνεται στην αρχή, σχεδιασμός της υπηρεσίας που επιθυμεί να προσφέρει και στην συνέχεια να καταρτίζεται προγραμματισμός των ενεργειών (ως οδηγία εργασίας) για να εξασφαλιστεί ότι θα γίνει σωστά? Εφαρμόζετε αυτή την πρακτική?

3.2 Θεωρείτε ότι είναι χρήσιμο να γίνεται εντοπισμός των κινδύνων που μπορεί να εκδηλωθούν κατά την διάρκεια της παροχής της υπηρεσίας (π.χ. τραυματισμός πελάτη, μη συμμόρφωση με την νομοθεσία, μη επαγγελματική συμπεριφορά προσωπικού) και να λαμβάνονται προληπτικά μέτρα ώστε να μειωθούν οι πιθανότητες εκδήλωσης του κινδύνου? Εφαρμόζετε αυτή την πρακτική? Αν όχι, θα το επιθυμούσατε?

ΑΞΟΝΑΣ 4: ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ – ΠΟΡΟΙ

4.1 Εφαρμόζετε κάποια μεθοδολογία όταν σχεδιάζετε μια νέα υπηρεσία, κατά την οποία λαμβάνετε υπόψη όλους τους πόρους που απαιτούνται (οικονομικούς, προσωπικό, υποδομές, εξοπλισμός, νομοθετικές απαιτήσεις) για να διασφαλιστεί ένα επιτυχημένο αποτέλεσμα, που θα ικανοποιεί τους πελάτες και θα βελτιώνει την επίδοση και την εικόνα της επιχείρησης?

4.2 Θεωρείτε ότι αυτή η πρακτική θα ήταν χρήσιμη για μια επιχείρηση του κλάδου σας?

4.3 Κάνετε αξιολόγηση του προσωπικού, τόσο στο στάδιο της πρόσληψης όσο και στην διάρκεια της συνεργασίας?

4.4 Θεωρείτε ότι είναι σημαντικό μια επιχείρηση του κλάδου σας να εφαρμόζει διαδικασίες αξιολόγησης προσωπικού?

4.5 Σας ενδιαφέρει η ασφάλεια των πελατών σας όταν κάνουν χρήση των υποδομών σας ή όταν λαμβάνουν υπηρεσίες που τους παρέχετε?

4.6 Θεωρείτε ότι πρέπει μια επιχείρηση του κλάδου σας, να εντοπίζει τους σχετικούς κινδύνους και να λαμβάνει κατάλληλα μέτρα?

4.7 Εφαρμόζετε διαδικασία τακτικού ελέγχου υποδομών και εξοπλισμού? Θεωρείτε ότι θα ήταν ωφέλιμο για την επιχείρηση?

ΑΞΟΝΑΣ 5: ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ - OPERATIONS

5.1 Θεωρείτε ότι είναι χρήσιμο να υπάρχουν συγκεκριμένες, τυποποιημένες οδηγίες για τον τρόπο που παρέχεται μια υπηρεσία από την επιχείρηση (εξοπλισμός, οδηγίες, προσωπικό) ή εκτελείται μια εργασία από το προσωπικό? Έχετε κάτι σχετικό?

5.2 Λαμβάνετε υπόψη σας τις νομοθετικές απαιτήσεις που αφορούν στις υπηρεσίες που προσφέρει η επιχείρηση σας? Αν ναι, με ποιο τρόπο το κάνετε?

5.3 Γνωρίζουν οι πελάτες σας ποια ακριβώς υπηρεσία θα λάβουν από εσάς? Με ποιο τρόπο εξασφαλίσετε ότι ο πελάτης γνωρίζει? Θεωρείτε ότι θα ήταν καλό να υπάρχει κάποιος τρόπος που θα εξασφαλίζει τόσο την επιχείρηση όσο και τον πελάτη?

5.4 Χρησιμοποιείτε κάποια συστηματική μέθοδο όταν θέλετε να σχεδιάσετε μια νέα υπηρεσία για να προσφέρετέ στους πελάτες σας? Αν ναι, τι λαμβάνετε υπόψη σας? Θεωρείτε ότι θα ήταν χρήσιμο να υπήρχε μια συστηματική μεθοδολογία, (που να λαμβάνει υπόψη, ανάγκη αγοράς, συζητήσεις με πελάτες, νομοθεσία, δυνατότητες επιχείρησης)?

5.5 Λαμβάνετε υπόψη σας ότι για το χρονικό διάστημα που ο πελάτης βρίσκεται στις εγκαταστάσεις σας, έχετε κάποια ευθύνη σχετικά με την ασφάλεια, έναντι αυτού και των υπαρχόντων του? Έχετε πάρει κάποια μέτρα για αυτό? Θεωρείτε ότι καλό θα ήταν να το διασφαλίζατε με τον καλύτερο τρόπο?

5.6 Θεωρείτε ότι θα ήταν χρήσιμο να υπάρχει κάποιος τρόπος ελέγχου της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχονται στους πελάτες, ώστε να διαπιστώνετε ότι ο πελάτης λαμβάνει αυτό που αναμένει και έχει συμφωνήσει?

5.7 Θεωρείτε ότι όταν ο τρόπος που παρέχετε μια υπηρεσία σε πελάτη δεν είναι σωστός, δηλ δεν είναι αυτός που εσείς έχετε σχεδιάσει και επιθυμείτε (π.χ λόγω ελλειψιακού εξοπλισμού ή αμέλειας προσωπικού), θα πρέπει να λαμβάνετε μέτρα ώστε να μη ξανασυμβεί κάτι παρόμοιο στο μέλλον? Σας έχει απασχολήσει μέχρι σήμερα αυτό το γεγονός? Έχετε τώρα κάποιο τέτοιο μηχανισμό?

ΑΞΟΝΑΣ 6: ΜΕΤΡΗΣΗ ΕΠΙΔΟΣΗΣ – PERFORMANCE EVALUATION

6.1 Θεωρείτε χρήσιμο να γνωρίζετε τα παράπονα που πιθανώς έχουν κάποιοι πελάτες, σχετικά με τις υπηρεσίες που παρέχετε ή από άλλο τομέα της δραστηριότητας (π.χ. κατάσταση υποδομών, συμπεριφορά προσωπικού)?

6.2 Σας ενδιαφέρει να γνωρίζετε πόσο ικανοποιημένοι είναι οι πελάτες σας από τις υπηρεσίες που προσφέρετε? Αν ναι, έχετε κάποιο τρόπο να διαχειρίζεστε τα παράπονα και να μετράτε την ικανοποίηση των πελατών σας?

6.3 Θεωρείτε χρήσιμο για μια επιχείρηση του κλάδου σας, να αναπτύξει και να εφαρμόζει μια μέθοδο για την διαχείριση των παραπόνων και των παρατηρήσεων καθώς και την μέτρηση της ικανοποίηση των πελατών της?

6.4 Έχετε κάποιο τρόπο για να μετράτε την επίδοση της επιχείρησης σας μέσω δεικτών (π.χ δείκτης αποχωρήσεων πελατών και πιστότητας μέσω ανανεώσεων συνδρομών, προσέλκυση νέων πελατών, συστάσεις σε τρίτους)?

6.5 Θεωρείτε χρήσιμο να υπάρχει μηχανισμός μέτρησης της επίδοσης της επιχείρησης? (η επίδοση δεν συνδέεται αποκλειστικά με την οικονομική απόδοση)

ΑΞΟΝΑΣ 7: ΒΕΛΤΙΩΣΗ

7.1 Έχετε μηχανισμό εντοπισμού πιθανών προβλημάτων σχετικά με την δραστηριότητα σας (π.χ. υπηρεσία για την οποία υπάρχουν παράπονα ή μικρή ικανοποίηση πελατών, δυσλειτουργία εξοπλισμού, ελλειψείς υποστηρικτικές υπηρεσίες όπως αποδυτήρια)?

7.2 Θα σας ενδιέφερε και θα θεωρούσατε χρήσιμη για την επιχείρηση σας, την ύπαρξη και χρησιμοποίηση ενός τέτοιου μηχανισμού?

7.3 Γενικά, θεωρείτε ότι η προσπάθεια για την επίτευξη συνεχούς βελτίωσης αρμόζει στις επιχείρησης του κλάδου παροχής αθλητικών υπηρεσιών?

