

**Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΝΟΣ ΓΥΝΑΙΚΕΙΟΥ ΠΟΔΟΣΦΑΙΡΙΚΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΓΙΑ
ΤΟΝ ΣΥΛΛΟΓΟ ΤΟΥ ΑΣΤΕΡΑ ΤΡΙΠΟΛΗΣ**

της Ελένης Π. Κυδωνιάτη

**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

2021

Εγκεκριμένο από την Εξεταστική
Επιτροπή:

Επιβλέπων: Μάριος Παπαλουκάς, Καθηγητής

2^ο Μέλος : Αθανάσιος Στρίγκας, Αναπληρωτής
Καθηγητής

3^ο Μέλος : Ευθαλία Χατζηγιάννη, Αναπληρώτρια
Καθηγήτρια

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: 31/01/2021

Η Δηλούσα

Ελένη Κυδωνιάτη

(Υπογραφή)

Copyright © Ελένη Κυδωνιάτη, 2021

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

Κυδωνιάτη Ελένη: Η ανάπτυξη ενός γυναικείου ποδοσφαιρικού τμήματος για τον σύλλογο του Αστέρα Τρίπολης

(Με την επίβλεψη του Παπαλουκά Μάριου, Καθηγητής)

Η παρούσα εργασία πραγματεύεται το γυναικείο ποδόσφαιρο και πιο συγκεκριμένα, την ανάπτυξη ενός γυναικείου τμήματος ποδοσφαίρου για τον ήδη ενεργό ποδοσφαιρικό σύλλογο του Αστέρα Τρίπολης. Το γυναικείο ποδόσφαιρο είναι ένα παγκόσμιο άθλημα του οποίου η δημοτικότητα αυξάνεται ραγδαία. Σύμφωνα με την Παγκόσμια Ομοσπονδία Επαγγελματιών Ποδοσφαιριστών (FIFPro), το γυναικείο ποδόσφαιρο αποτελεί το πιο πολλά υποσχόμενο άθλημα για την αθλητική βιομηχανία, αναφορικά με την ανάπτυξή του. Συνεπώς, θα μπορούσε να αποτελέσει ένα επικερδές προϊόν για έναν ήδη ενεργό ποδοσφαιρικό σύλλογο. Ο Αστέρας Τρίπολης αγωνίζεται στην Α΄ Εθνική Κατηγορία για περισσότερα από 10 χρόνια, χωρίς ωστόσο να έχει γυναικεία ομάδα. Σκοπός της εργασίας είναι να παρουσιαστεί ένα πλάνο για το πώς θα μπορούσε ο Αστέρας Τρίπολης να αποκτήσει γυναικεία ομάδα, μέσα από τη συγχώνευσή του με έναν ενεργό γυναικείο ποδοσφαιρικό σύλλογο της περιοχής, τον Άρη Τρίπολης. Για να συλλεχθούν οι απαραίτητες πληροφορίες, διεξήχθη έρευνα μέσω συνέντευξης με τον πρόεδρο του ενεργού συλλόγου γυναικείου ποδοσφαίρου, Άρη Τρίπολης, ο οποίος δύναται να συγχωνευθεί με τον Αστέρα Τρίπολης, εφόσον υπάρξει η κατάλληλη ενημέρωση αναφορικά με το πλάνο, τους στόχους και τις πολιτικές της νέας ομάδας. Η συνέντευξη επικεντρώθηκε στην κατάσταση που επικρατεί στο άθλημα στην εποχή μας και στις δυσκολίες που αντιμετωπίζει ο σύλλογος. Οι ερωτήσεις της συνέντευξης είναι οι ακόλουθες: 1) Ποια είναι η παρούσα κατάσταση του συλλόγου από οικονομική σκοπιά; 2) Ποιο είναι το κόστος συμμετοχής στο πρωτάθλημα της Γ΄ Εθνικής κατηγορίας, στην οποία αγωνίζεται ο Άρης Τρίπολης; 3) Με ποιους τρόπους καλύπτονται αυτά τα έξοδα; 4) Θα ήσασταν θετικός σε ενδεχόμενο συγχώνευσης με τον ποδοσφαιρικό σύλλογο του Αστέρα Τρίπολης, εάν σας παρεχόταν η απαραίτητη ενημέρωση αναφορικά με τη στρατηγική και το πλάνο που θα ακολουθηθεί;

Λέξεις Κλειδιά: *Γυναικείο Ποδόσφαιρο, Άρης Τρίπολης, Αστέρας Τρίπολης, Διοίκηση, Στρατηγικός Σχεδιασμός*

ABSTRACT

Kydoniati Eleni: The Development of Asteras Tripolis Women's Football Club

(Under the supervision of Papaloukas Marios, Professor)

The present essay deals with women's football and more specifically, with the development of a women's football team for the already active football club of Asteras Tripolis. Women's football is a sport whose popularity is growing rapidly. According to the International Federation of Professional Footballers (FIFPro), women's football is the most promising sport for the sports industry in terms of its growth. Therefore, it could be a profitable product for an existing football club. Asteras Tripolis has been competing in the First National Division for more than 10 years, without having a women's team. The purpose of the essay is to present a plan about how Asteras Tripolis could develop a women's football team, through its merger with an active local women's football club, Aris Tripolis. The necessary information was gathered through an interview with the president of Aris Tripolis, the club that could be merged with Asteras Tripolis, given that there is a detailed strategic planning, regarding the goals and the policies of the new team. The interview focused on the current situation in women's football and the difficulties faced by the club. The interview questions are the following: 1) What is the current financial situation of the club? 2) What is the cost of participating in the championship of the Third National Division, in which Aris Tripolis competes right now? 3) How do you cover these costs? 4) Would you agree with a merger with the football club of Asteras Tripolis, if you were provided with the necessary information regarding the strategy and the plan that will be followed?

Key words: Women's football, Aris Tripolis, Asteras Tripolis, Management, Strategic Planning

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	4
ABSTRACT	5
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ	6
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ.....	8
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ	8
1. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΓΝΩΡΙΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	9
1.1. Ταυτότητα	10
1.2. Ιστορικό.....	11
1.3. Βασικά Χαρακτηριστικά	13
1.4. Προϊόντα/Υπηρεσίες & Αγορές.....	19
2. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΚΑΙ ΚΛΑΔΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	21
2.1. Μακροοικονομικό περιβάλλον	22
2.2. Κλαδικό περιβάλλον – Οικοσύστημα και Ανταγωνισμός.....	28
3. ΈΣΟΔΑ ΚΑΙ ΕΞΟΔΑ ΑΘΛΗΤΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ	33
3.1. Έσοδα Άρη Τρίπολης.....	34
3.2. Έξοδα Άρη Τρίπολης	38
3.3. Απολογισμός.....	40
4. ΟΡΓΑΝΩΣΗ, ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ.....	41
4.1. Δομή – Οργανόγραμμα	42
4.2. Λειτουργίες.....	52
4.2.1. Δραστηριότητες Μάρκετινγκ	53
4.2.2. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.....	73
4.2.3. Σύστημα Αμοιβών	82
4.3. Τρόπος Διοίκησης και Στυλ Ηγεσίας.....	86
5. ΠΟΡΟΙ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ.....	88
5.1. Πόροι	89
5.1.1. Φυσικοί και Τεχνολογικοί πόροι	90
5.1.2. Ανθρώπινοι πόροι	92
5.1.3. Οργανωσιακοί πόροι	94
5.2. Ικανότητες.....	97
5.2.1. Συνσώρευση γνώσης και παραγωγή καινοτομίας.....	98

5.2.2. Αξιοποίηση Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών	100
6. SWOT ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ	102
6.1. SWOT Ανάλυση.....	103
6.2. Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.....	107
7. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	110
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	113
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ	116
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι.....	117
Συνέντευξη με τον πρόεδρο του Άρη Τρίπολης, Παναγιώτη Τζόρβα	117
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ.....	120
Συνέντευξη με την προπονήτρια του Άρη Τρίπολης, Πέννη Αναστοπούλου.....	120

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1. Έσοδα του Άρη Τρίπολης για το 2019.....	40
Πίνακας 2. Έξοδα του Άρη Τρίπολης για το 2019.....	40

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Σχήμα 1. Οργανόγραμμα ιεραρχικής δομής της γυναικείας ομάδας ποδοσφαίρου του Αστέρα Τρίπολης.....	43
--	----

1. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΓΝΩΡΙΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Για να δοθεί μία ολοκληρωμένη εικόνα για την νέα ομάδα που θα δημιουργηθεί έπειτα από τη συγχώνευση της γυναικείας ομάδας ποδοσφαίρου του Άρη Τρίπολης με τον ποδοσφαιρικό σύλλογο του Αστέρα Τρίπολης, δίνεται έμφαση σε ορισμένα βασικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα του οργανισμού. Είναι απαραίτητο να διατυπωθεί λεπτομερώς η ταυτότητα της νεοσύστατης ομάδας. Στοιχεία που συνθέτουν την ταυτότητα μίας επιχείρησης είναι η νομική της μορφή, η φυσική και η φορολογική της έδρα. Επίσης, πολύ σημαντικό ρόλο παίζει το ιστορικό των δύο ομάδων που πρόκειται να συγχωνευθούν, γιατί αυτό είναι που θα προσφέρει τις ενδείξεις για το πόσο δυνατή θα είναι αυτή η ένωση και πόσο σημαντικό ρόλο θα έχει για τους κατοίκους της περιοχής. Στη συνέχεια, παρουσιάζονται τα βασικά χαρακτηριστικά της νεοσύστατης ομάδας, που περιέχουν στοιχεία αναφορικά με το στρατηγικό της σχεδιασμό, δηλαδή με το όραμα, την αποστολή, τους στόχους και τις αξίες της. Τέλος, γίνεται αναφορά στις δραστηριότητες, στα προϊόντα και στις υπηρεσίες που προσφέρει ο νεοσύστατος οργανισμός, καθώς επίσης και στις αγορές στις οποίες δραστηριοποιείται.

1.1. Ταυτότητα

Η ομάδα γυναικείου ποδοσφαίρου του Αστέρα Τρίπολης θα προκύψει έπειτα από συγχώνευση της ήδη ενεργής γυναικείας ποδοσφαιρικής ομάδας του Άρη Τρίπολης με το σύλλογο του Αστέρα Τρίπολης. Η ομάδα που θα προκύψει από τη συγχώνευση θα αγωνίζεται στη Γ΄ Εθνική κατηγορία της χώρας, εκεί δηλαδή όπου αγωνίζεται τώρα ο Άρης Τρίπολης.

Εφόσον ο Άρης Τρίπολης είναι η ομάδα που θα υποστεί συγχώνευση, η νεοσύστατη ομάδα θα ανήκει στους ιδιοκτήτες της ομάδας που απορροφά τον Άρη. Ο Αστέρας Τρίπολης ανήκει στους Ιωάννη Καϊμενάκη και Δημήτρη Μπάκο. Πρόκειται για μία ατομική επιχείρηση, όπου υπάρχει ταύτιση επιχείρησης και επιχειρηματία. Η ομάδα ανήκει εξ' ολοκλήρου σε αυτούς τους δύο. Συνεπώς, δεν πρόκειται για μία μετοχική εταιρεία, εισηγμένη στο χρηματιστήριο. Το ίδιο καθεστώς θα εφαρμοστεί και για τη νεοσύστατη γυναικεία ομάδα ποδοσφαίρου. Αναφορικά με την ηγεσία της ομάδας, το διοικητικό συμβούλιο θα δημιουργηθεί με άτομα που διαδραμάτιζαν σημαντικό ρόλο στις δύο προηγούμενες ομάδες. Στο νέο Διοικητικό Συμβούλιο θα συμπεριλαμβάνονται μεταξύ άλλων, ο Πρόεδρος του Αστέρα Τρίπολης, Γεώργιος Μποροβήλος, αλλά και ο Πρόεδρος του Άρη Τρίπολης, Παναγιώτης Τζόρβας.

Δεδομένου ότι και οι δύο ομάδες από τις οποίες θα προκύψει η νέα ομάδα έχουν έδρα την Τρίπολη, η έδρα της νέας ομάδας θα παραμείνει εκεί. Με τον όρο έδρα, αναφερόμαστε τόσο στη φορολογική έδρα της ομάδας, όσο και στη φυσική της. Η φορολογική έδρα θα συνεχίσει να είναι στη ΔΟΥ Τρίπολης. Η φυσική έδρα της επιχείρησης, οι εγκαταστάσεις της και ο τόπος όπου διεξάγονται οι λειτουργίες της θα παραμείνει και πάλι η Τρίπολη.

1.2. Ιστορικό

Πολύ σημαντικό στοιχείο κατά τη μελέτη ενός οργανισμού είναι η ιστορία του. Η ιστορική εξέλιξη προσφέρει στοιχεία για τα γεγονότα που επηρέασαν, είτε αρνητικά, είτε θετικά την εξέλιξη του οργανισμού. Με αυτόν τον τρόπο, η διοίκηση μαθαίνει από τα λάθη της και εκμεταλλεύεται τα στοιχεία που βοήθησαν τον οργανισμό στο παρελθόν. Ωστόσο, στην προκειμένη περίπτωση, δεδομένου ότι η ομάδα θα προκύψει από τη συγχώνευση δύο ήδη ενεργών ομάδων, δεν υπάρχει ιστορικό προς μελέτη. Για αυτό το λόγο, γίνεται μία σύντομη αναδρομή στο ιστορικό της κάθε μίας ομάδας ξεχωριστά.

Ο ανδρικός ποδοσφαιρικός σύλλογος του Άρη Τρίπολης ιδρύθηκε το 1978, ενώ το γυναικείο τμήμα ποδοσφαίρου, ιδρύθηκε πολύ πιο πρόσφατα, το 2013. Ιδρυτής της ομάδας είναι ο κύριος Ιωάννης Τζόρβας, ενώ πρόεδρος της ομάδας είναι ο αδερφός του Παναγιώτης. Την πρώτη κιόλας χρονιά που συμμετείχε στο πρωτάθλημα της Γ΄ Εθνικής, ο Άρης Τρίπολης αναδείχθηκε πρωταθλητής και τις επόμενες δύο χρονιές κατάφερε να αγωνιστεί στη Β΄ Εθνική κατηγορία. Το 2016, έπεσε στη Γ΄ και την ίδια χρονιά κατάφερε να αναδειχθεί ξανά πρωταθλητής στη συγκεκριμένη κατηγορία. Ωστόσο, για οικονομικούς λόγους, η διοίκηση του συλλόγου αποφάσισε να μη λάβει μέρος η ομάδα στο πρωτάθλημα της Β΄ Εθνικής κι έτσι, από το 2017 μέχρι και σήμερα, η ομάδα αγωνίζεται στη Γ΄ Εθνική κατηγορία.

Από την άλλη, ο Αστέρης Τρίπολης ιδρύθηκε το 1931. Ωστόσο, όλες οι ποδοσφαιρικές ομάδες της περιοχής διαλύθηκαν το 1932. Η ομάδα συστάθηκε εκ νέου το 1938 και συμμετείχε στο πρωτάθλημα της περιοχής, έχοντας ως αντίπαλο τον Άρη Τρίπολης. Μέχρι το 1978, η ομάδα διαλύθηκε αρκετές φορές, αλλά τελικά κατάφερε να επανέλθει. Η απογείωση της ομάδας άρχισε στις αρχές του 21ου αιώνα. Ο Δημήτρης Μπάκος και ο Ιωάννης Καϊμενάκης αγόρασαν την ομάδα και την βοήθησαν να διαγράψει ανοδική πορεία. Τη σεζόν 2007-2008 η ομάδα αγωνίστηκε για πρώτη φορά στη Super League και η φετινή σεζόν του 2020-2021 είναι η 14^η διαδοχική σεζόν που ο Αστέρης Τρίπολης παίζει στη μεγάλη κατηγορία.

Η ομάδα του Αστέρη Τρίπολης δεν είχε ποτέ στο παρελθόν γυναικεία ομάδα ποδοσφαίρου και η δημιουργία ενός τέτοιου τμήματος θα είναι κάτι πρωτόγνωρο και πρωτοποριακό. Η ομάδα θα κληθεί να δραστηριοποιηθεί σε μία νέα αγορά, χωρίς

πρότερη εμπειρία. Για αυτό το λόγο, προτείνεται η συγχώνευση με έναν ήδη ενεργό γυναικείο ποδοσφαιρικό σύλλογο της περιοχής, ώστε να δημιουργηθεί μία επικερδής σχέση και ωφέλιμη συνεργασία και για τις δύο μεριές. Ο Άρης Τρίπολης θα καταφέρει να εξασφαλίσει πιο επαγγελματικές συνθήκες για τις παίκτριές του και ποιοτικότερες συνθήκες λειτουργίας, ενώ ο Αστéρας Τρίπολης θα καταφέρει να εκμεταλλευτεί τις νέες ευκαιρίες που παρουσιάζονται σε μία ανεξερεύνητη για αυτόν αγορά.

1.3. Βασικά Χαρακτηριστικά

Η παρουσίαση των βασικών χαρακτηριστικών ενός οργανισμού αποτελεί απαραίτητο κομμάτι της μελέτης περίπτωσής του. Η γυναικεία ομάδα ποδοσφαίρου του Αστέρα Τρίπολης θα δραστηριοποιείται στον κλάδο των αθλητικών δραστηριοτήτων, διασκέδασης και δραστηριοτήτων αναψυχής, σύμφωνα με την ταξινόμηση των οικονομικών δραστηριοτήτων που έχει υιοθετηθεί από την Ευρωπαϊκή Ένωση¹ (Κωδικός δραστηριότητας:93, Sports activities and amusement and recreation activities).

Όπως και σε όλους τους υπόλοιπους τομείς, έτσι και στον ανταγωνιστικό χώρο του ποδοσφαίρου, ένας οργανισμός που θέλει να είναι βιώσιμος και επιτυχημένος, οφείλει να έχει έναν ξεκάθαρο στρατηγικό σχεδιασμό. Σύμφωνα με τον Porter (1996), στρατηγική είναι η τοποθέτηση της επιχείρησης στο περιβάλλον της, ενώ οι Johnson και Scholes (1999), υποστηρίζουν ότι η στρατηγική είναι η κατεύθυνση που ακολουθεί μία επιχείρηση και το σύνολο των δραστηριοτήτων της σε βάθος χρόνου, μέσω των οποίων αποκτάει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι άλλων επιχειρήσεων, μέσα από τη χρήση των πόρων που διαθέτει, με στόχο να καλύψει τις ανάγκες των κύριων αγορών-στόχων της.

Στη συνέχεια, παρουσιάζεται το όραμα, η αποστολή, οι αξίες και οι στόχοι που θέτει η γυναικεία ομάδα ποδοσφαίρου του Αστέρα Τρίπολης, καθώς επίσης και τις στρατηγικές που θα ακολουθήσει, σύμφωνα με το όραμα και την αποστολή της και σεβόμενη τις αξίες της, για να καταλήξει στην επίτευξη των στόχων της.

Όραμα

Όραμά μας είναι να δημιουργούμε καταρτισμένες επαγγελματίες ποδοσφαιρίστριες που θα αποτελούν το παράδειγμα πως το ποδόσφαιρο είναι ένας χώρος με ίσες ευκαιρίες για όλους.

Αποστολή

¹ http://ec.europa.eu/economy_finance/db_indicators/surveys/documents/2010/bcs_nace_2_classification_en.pdf

Αποστολή μας είναι να προωθήσουμε την ανάπτυξη του γυναικείου ποδοσφαίρου και να δώσουμε την ευκαιρία στις γυναίκες παίκτριες να εμπλακούν ενεργά στο χώρο του επαγγελματικού ποδοσφαίρου.

Αξίες

- I. Ισότητα ανάμεσα στα δύο φύλα
- II. Χαρά και διασκέδαση για αυτό που κάνουμε
- III. Μοιραζόμαστε τις γνώσεις μας
- IV. Λειτουργούμε σαν ομάδα για το κοινό καλό
- V. Ξεπερνάμε τις προσδοκίες, θέτοντας υψηλούς στόχους

Στόχοι

- I. Υψηλή απόδοση
- II. Αύξηση συμμετοχής στο άθλημα
- III. Εκπαίδευση
- IV. Αύξηση της εμπορικής αξίας του αθλήματος
- V. Ακαδημίες

Στρατηγικές

Σε αυτό το σημείο θα δούμε τις στρατηγικές που απαιτούνται για την υλοποίηση του κάθε στόχου ξεχωριστά.

I. Υψηλή απόδοση

Ο στόχος της υψηλής απόδοσης είναι ένας από τους πιο βασικούς στόχους. Βελτιώνοντας την απόδοση των παικτριών, βελτιώνεται και η απόδοση της ίδιας της ομάδας, ενώ θα υπάρξουν και παίκτριες, οι οποίες μπορεί να κληθούν στην εθνική ομάδα γυναικείου ποδοσφαίρου και να προσφέρουν λύσεις. Συνεπώς, πρόκειται για έναν στόχο που βελτιώνει όχι μόνο τον ίδιο το σύλλογο, αλλά και το εθνικό επίπεδο στο άθλημα. Για να επιτευχθεί ο στόχος και να υπάρξει υψηλή απόδοση πρέπει να πραγματοποιηθούν οι ακόλουθες ενέργειες:

- Δημιουργία ευκαιριών συνεχούς ανάπτυξης και βελτίωσης για τις ποδοσφαιρίστριες

- Οι ποδοσφαιρίστριες πρέπει να έχουν στη διάθεσή τους ένα σύνολο από καταρτισμένους προπονητές, οι οποίοι θα τους προσφέρουν ένα προπονητικό πρόγραμμα που θα στοχεύει στη βελτίωση της απόδοσης
- Οι ποδοσφαιρίστριες πρέπει να έχουν πρόσβαση σε ένα καλά οργανωμένο προπονητικό περιβάλλον, με όλα τα απαραίτητα εργαλεία για να ενισχυθεί η πρόοδός τους
- Ο σύλλογος θα πρέπει να χρησιμοποιήσει την τεχνολογία για να καινοτομήσει στον τρόπο παιχνιδιού της ομάδας
- Το άθλημα πρέπει να μετατραπεί σε επαγγελματικό

II. Αύξηση συμμετοχής στο άθλημα

Η αύξηση της συμμετοχής στο γυναικείο ποδόσφαιρο είναι κάτι που θα ωφελούσε όλους τους συλλόγους της χώρας και όχι μόνο την υπό μελέτη ομάδα. Όση περισσότερη αναγνωρισιμότητα αποκτάει το άθλημα, τόσο περισσότερο ανεβαίνει η εμπορική αξία του προϊόντος και της υπηρεσίας που προσφέρει ο σύλλογος. Για να επιτευχθεί ο στόχος και να υπάρξει αύξηση της συμμετοχής στο γυναικείο ποδόσφαιρο είναι απαραίτητες οι ακόλουθες ενέργειες:

- Ο σύλλογος θα πρέπει να χρησιμοποιεί τους επίσημους λογαριασμούς της ομάδας στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης για να ενημερώνει τον κόσμο και να περνάει μηνύματα
- Ο σύλλογος θα πρέπει να εξασφαλίσει ότι η κάθε ποδοσφαιρίστρια θα έχει πρόσβαση σε ένα ποδοσφαιρικό περιβάλλον όπου θα νιώθει ότι την σέβονται και την εκτιμούν
- Ο σύλλογος θα πρέπει να δημιουργήσει καμπάνιες και διοργανώσεις, εντός και εκτός γηπέδων, για να διαφημίσει την επωνυμία του και να αλλάξει την επικρατούσα αντίληψη γύρω από το γυναικείο ποδόσφαιρο
- Ο σύλλογος θα πρέπει να συνάψει τις σωστές συνεργασίες με τους κατάλληλους χορηγούς, οι οποίοι θα βοηθήσουν στην προβολή της ομάδας, αλλά και στη γενικότερη ανάπτυξη του αθλήματος
- Ο σύλλογος θα πρέπει να επενδύσει σε νέες τεχνολογίες που θα προσφέρουν στις παίκτριες μία πιο ποιοτική και επαγγελματική εμπειρία

III. Εκπαίδευση

Για να δημιουργηθεί ένα υγιές περιβάλλον εργασίας, είναι απαραίτητο να δοθεί βάση στη διαρκή εκπαίδευση των εργαζομένων του συλλόγου. Πιο συγκεκριμένα, οι ποδοσφαιρίστριες πρέπει να αντιμετωπίζονται σαν άνθρωποι γενικότερα και όχι μόνο σαν παίκτριες. Πρέπει να δοθεί έμφαση στην καλλιέργεια και στη μόρφωσή τους, όχι μόνο στο επίπεδο των ποδοσφαιρικών δεξιοτήτων, αλλά και των γνωστικών. Στη διαρκή εκπαίδευση, εντάσσονται όλοι όσοι αποτελούν μέρος του συλλόγου, όπως π.χ. οι προπονητές ή οι φυσιοθεραπευτές. Για να επιτευχθεί ο στόχος και να προσφέρεται εκπαίδευση στα μέλη της ομάδας θα πρέπει να γίνουν οι ακόλουθες ενέργειες:

- Ο σύλλογος θα πρέπει να προσφέρει στις παίκτριες εκπαιδευτικά σεμινάρια που οργανώνονται από την UEFA
- Ο σύλλογος θα πρέπει να διοργανώνει ημερίδες όπου θα διευκρινίζονται οι διαφορές ανάμεσα στο ανδρικό και στο γυναικείο ποδόσφαιρο, οι οποίες θα είναι ανοιχτές και στο κοινό, ώστε να ενημερώνονται συγχρόνως και για το ίδιο το άθλημα
- Ο σύλλογος θα πρέπει να διοργανώνει ενημερωτικές συναντήσεις για τα μέλη της ομάδας για να τους βοηθάει να κατανοήσουν τις πολιτικές και τις αξίες του συλλόγου
- Ο σύλλογος θα πρέπει να παρέχει διαρκώς πληροφορίες αναφορικά με συστήματα τακτικής και ανάπτυξης του παιχνιδιού, βασιζόμενος στις πληροφορίες που αντλεί από την ανδρική ομάδα
- Ο σύλλογος θα πρέπει να αξιολογεί διαρκώς τα εκπαιδευτικά προγράμματα που παρέχει και να στοχεύει διαρκώς στην προσθήκη νέων, καινοτόμων προγραμμάτων

IV. Αύξηση της εμπορικής αξίας του αθλήματος

Απαραίτητα στοιχεία για την ανάπτυξη του αθλήματος του γυναικείου ποδοσφαίρου είναι το μάρκετινγκ και η επικοινωνία που χτίζεται ανάμεσα στο προϊόν-υπηρεσία και στον καταναλωτή. Στόχος της ομάδας είναι να προσφέρει ενημέρωση στο καταναλωτικό κοινό, αναφορικά με την υπηρεσία που προσφέρει και να αλλάξει την επικρατούσα αντίληψη γύρω από το ποδόσφαιρο, που μέχρι τώρα θεωρείται σχεδόν κατ' αποκλειστικότητα ανδρικό άθλημα. Για να επιτευχθεί ο συγκεκριμένος στόχος και να αυξηθεί

εμπορική αξία στο άθλημα του γυναικείου ποδοσφαίρου πρέπει να λάβουν χώρα οι ακόλουθες ενέργειες:

- Ο σύλλογος θα πρέπει να δημιουργήσει επίσημους λογαριασμούς στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης για τη γυναικεία ποδοσφαιρική του ομάδα
- Ο σύλλογος θα πρέπει να διοργανώνει προωθητικές ενέργειες, με θέμα το γυναικείο ποδόσφαιρο
- Ο σύλλογος θα πρέπει να σχεδιάσει ένα πρόγραμμα δραστηριοτήτων, εντός και εκτός γηπέδου, καθ' όλη τη διάρκεια του χρόνου, για να ενημερώνει την κοινωνία για τη συμμετοχή στο άθλημα του γυναικείου ποδοσφαίρου
- Ο σύλλογος θα πρέπει προσπαθεί να ωθεί τα μέλη του σε μία αλληλεπίδραση με τα μέσα μαζικής ενημέρωσης, δίνοντας για παράδειγμα συχνά συνεντεύξεις
- Ο σύλλογος θα πρέπει συνάψει τις απαραίτητες συνεργασίες με τους χορηγούς που θα τον βοηθήσουν να αυξήσει την προβολή του, αλλά και την εμπορική αξία του προϊόντος

V. Ακαδημίες

Η ύπαρξη ακαδημιών είναι ένα αναπόσπαστο κομμάτι μιας επαγγελματικής ομάδας γυναικείου ποδοσφαίρου. Οι ακαδημίες είναι το «μποστάνι» της κάθε ομάδας. Εκεί δημιουργούνται οι καινούριες παίκτριες που θα ενισχύσουν το δυναμικό της. Υπάρχει γνώση και έλεγχος πάνω στις δεξιότητες που έχουν αποκτήσει, στον τρόπο με τον οποίο έχουν προπονηθεί και αποτελούν μικρότερο ρίσκο για μία ομάδα, σε σύγκριση με μία παίκτρια που θα προέλθει μέσω μεταγραφής από άλλο σύλλογο και η οποία δεν θα γνωρίζει εις βάθος τις αξίες και τις πολιτικές του συλλόγου. Για να επιτευχθεί ο εν λόγω στόχος και να μπορέσει ο σύλλογος να συγκροτήσει ακαδημίες για τις νεαρές ποδοσφαιρίστριές του θα πρέπει να προβεί στις ακόλουθες ενέργειες:

- Ο σύλλογος θα πρέπει να οργανώνει καλοκαιρινά τουρνουά, σε τοπικό επίπεδο, για να δίνει σε πολλά νεαρά κορίτσια την ευκαιρία να έρθουν σε μία πρώτη επαφή με το ποδόσφαιρο
- Ο σύλλογος θα πρέπει να δημιουργήσει τρεις ομάδες ακαδημιών, όπου η κάθε μία θα αντιστοιχεί και σε ένα συγκεκριμένο ηλικιακό γκρουπ,

για να μπορέσει να εντάξει πιο οργανωμένα τα νεαρά κορίτσια στο χώρο του επαγγελματικού ποδοσφαίρου

- Ο σύλλογος θα πρέπει να χρησιμοποιεί τους επίσημους λογαριασμούς της ομάδας στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, για να προσελκύει νέες παίκτριες, μέσα από το περιεχόμενο και τις αναρτήσεις που θα δημοσιεύει
- Ο σύλλογος θα πρέπει συνάψει συνεργασίες με σχολεία και εκπαιδευτικά ιδρύματα, έτσι ώστε να εντάξει νεαρά κορίτσια στο χώρο του ποδοσφαίρου, ενώ συγχρόνως θα μεριμνεί και για τη μόρφωσή τους

1.4. Προϊόντα/Υπηρεσίες & Αγορές

Στο παρόν υποκεφάλαιο αναφέρονται τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που προσφέρει η γυναικεία ομάδα ποδοσφαίρου του Αστέρα Τρίπολης. Παρακάτω, παρουσιάζεται αναλυτικά το κάθε ένα από αυτά.

Προϊόντα και υπηρεσίες:

- Το άθλημα του γυναικείου ποδοσφαίρου (υπηρεσία): πρόκειται για τη βασική υπηρεσία της ομάδας. Όλες τις οι δραστηριότητες προσανατολίζονται στη βελτίωση της βασικής της υπηρεσίας. Το γυναικείο ποδόσφαιρο προσφέρεται χωρίς αντίτιμο στην πρώτη ομάδα, αλλά τα νεαρά κορίτσια που συμμετέχουν στις ακαδημίες της ομάδας, καταβάλουν ένα συγκεκριμένο αντίτιμο.
- Ρούχα και αθλητικές περιβολές με το διακριτικό της ομάδας (προϊόν): τα ρούχα και οι αθλητικές περιβολές είναι προϊόντα που διατίθενται στη μπουτίκ της ομάδας. Η μπουτίκ της νεοσύστατης ομάδας θα στεγάζεται στον ίδιο χώρο με τη μπουτίκ της ανδρικής ομάδας ποδοσφαίρου του Αστέρα Τρίπολης. Το συγκεκριμένο προϊόν σχετίζεται άμεσα με την αγωνιστική πορεία της πρώτης ομάδας, καθώς όσο καλύτερη είναι η αγωνιστική της παρουσία, τόσο μεγαλύτερες πωλήσεις θα καταγράφουν τα προϊόντα με το εμπορικό σήμα της.
- Εισιτήρια αγώνων (προϊόν): πρόκειται για προϊόν με άμεση σχέση με τη βασική υπηρεσία του οργανισμού. Τα εισιτήρια των αγώνων διατίθενται στους καταναλωτές έναντι ενός ορισμένου αντιτίμου. Πρόκειται για προϊόν που πωλείται μόνο τις ημέρες όπου υπάρχει αγωνιστική δράση της πρώτης ομάδας και όπως και με την περίπτωση των ρούχων, έτσι κι εδώ, η καλή αγωνιστική πορεία της ομάδας, βοηθάει στην αύξηση της πώλησης του συγκεκριμένου προϊόντος. Όσο καλύτερα πηγαίνει η ομάδα, τόσοσ περισσότερος κόσμος θα έρχεται στο γήπεδο.

Αναφορικά με την αγορά στην οποία στοχεύει η γυναικεία ομάδα ποδοσφαίρου του Αστέρα Τρίπολης είναι κατά βάση οι γυναίκες του νομού Αρκαδίας, αλλά και οι φίλαθλοι του ποδοσφαίρου. Πιο συγκεκριμένα, τα τμήματα της αγοράς στα οποία θα στοχεύσει ο οργανισμός θα είναι τα εξής:

A. Ήδη υπάρχοντες φίλαθλοι του Αστέρα Τρίπολης

B. Γυναίκες από 18 – 40 χρονών

Γ. Παιδιά από 10 – 17 χρονών

Το βασικότερο που προσφέρει ο σύλλογος είναι το ίδιο το άθλημα του γυναικείου ποδοσφαίρου, κάτι που αποτελεί υπηρεσία. Η βασική υπηρεσία λοιπόν παραμένει η ίδια και για τις τρεις ομάδες καταναλωτών. Ο σύλλογος πουλάει στους καταναλωτές του την υπηρεσία του γυναικείου ποδοσφαίρου, είτε μέσα από τη συμμετοχή σε αυτό, είτε μέσα από την απλή παρακολούθηση. Επίσης, μαζί με την κύρια υπηρεσία υπάρχουν και ορισμένα δευτερεύοντα προϊόντα, τα οποία συνδέονται άμεσα μαζί της. Τέτοιου είδους προϊόντα είναι όλα τα εμπορεύματα που φέρουν το εμπορικό σήμα της ομάδας, όπως για παράδειγμα η περιβολή τα ρούχα και τα αναμνηστικά με τα διακριτικά της.

Ωστόσο, κάθε μία από τις τρεις ομάδες καταναλωτών έχει ορισμένα χαρακτηριστικά, τα οποία αξίζει να αναφερθούν. Οι ήδη ενεργοί φίλαθλοι του Αστέρα Τρίπολης για παράδειγμα, είναι πιο πιθανό να αγοράσουν εισιτήρια αγώνων. Αυτό συμβαίνει διότι πρόκειται για καταναλωτές που έχουν ήδη δείξει ενδιαφέρον για το άθλημα του ποδοσφαίρου γενικότερα, αλλά και για το σύλλογο του Αστέρα Τρίπολης ειδικότερα. Επομένως, είναι πολύ πιθανό να θελήσουν να στηρίξουν τη νέα ενέργεια της ομάδας τους.

Από την άλλη, οι γυναίκες από 18 – 40 ετών είναι μία κατηγορία η οποία θα θελήσει κυρίως να συμμετάσχει στο άθλημα, με την ιδιότητα της παίκτριας. Εξάλλου, η βασική υπηρεσία της ομάδας απευθύνεται σε ενήλικες γυναίκες που θέλουν να επιλέξουν μία εναλλακτική μορφή άθλησης. Επιπλέον, οι γυναίκες της συγκεκριμένης ηλικιακής κατηγορίας είναι οι μητέρες των παιδιών 10 – 17 ετών που μπορεί να θελήσουν να λάβουν μέρος στις ακαδημίες της ομάδας. Συνεπώς, αυτές είναι στην πραγματικότητα εκείνες που θα χρηματοδοτήσουν την καταναλωτική συμπεριφορά των ανήλικων παιδιών τους, συναινώντας στη συμμετοχή τους στο άθλημα του γυναικείου ποδοσφαίρου. Τέλος, τα παιδιά από 10 – 17 ετών είναι οι καταναλωτές που θα επιζητήσουν να αγοράσουν και να φορέσουν τα ρούχα και την αθλητική περιβολή της ομάδας τους, ενώ θα είναι και οι καταναλωτές που θα στελεχώσουν τις ακαδημίες της ομάδας.

2. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΚΑΙ ΚΛΑΔΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Η ανάλυση του επιχειρηματικού και του κλαδικού περιβάλλοντος ενός οργανισμού προσφέρει μία συνολική αξιολόγηση για ένα πλήθος πληροφοριών, με σκοπό ο οργανισμός να προσαρμόζεται αποτελεσματικά στις αλλαγές του περιβάλλοντος. Η προσαρμογή του οργανισμού σε αυτές τις αλλαγές του προσφέρει τη δυνατότητα να διαμορφώσει τις κατάλληλες στρατηγικές και να οργανωθεί για να επιτύχει τους στόχους του. Το μακροοικονομικό περιβάλλον του οργανισμού αξιολογείται με τη χρήση του εργαλείου της ανάλυσης PESTEL. Η ανάλυση PESTEL μας δίνει στοιχεία για την εγχώρια οικονομική συγκυρία και πολιτική, για τους κοινωνικο-πολιτιστικούς παράγοντες που επηρεάζουν τον οργανισμό, για τις τεχνολογικές εξελίξεις αλλά και για τα νομικά ζητήματα που τον αφορούν. Από την άλλη, για την ανάλυση του κλαδικού περιβάλλοντος του οργανισμού, χρησιμοποιείται το μοντέλο των 5 δυνάμεων του Porter. Το μοντέλο του Porter λαμβάνει υπόψη όλες τις συνιστώσες που επιδρούν στη λειτουργία του οργανισμού, συμπεριλαμβανομένων των προμηθευτών, των ανταγωνιστών και των αγοραστών.

2.1. Μακροοικονομικό περιβάλλον

Η ανάλυση PESTEL είναι ένα χρήσιμο στρατηγικό εργαλείο, που βοηθάει τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς να αναλύσουν και να κατανοήσουν το εξωτερικό τους περιβάλλον. Το όνομά της προκύπτει από τα αρχικά των παραγόντων τους οποίους αναλύει. Οι παράγοντες αυτοί είναι οι ακόλουθοι:

- Πολιτικοί παράγοντες (Political)
- Οικονομικοί παράγοντες (Economical)
- Κοινωνικοί παράγοντες (Social)
- Τεχνολογικοί παράγοντες (Technological)
- Περιβαλλοντικοί παράγοντες (Environmental)
- Νομικοί παράγοντες (Legal)

Η βαθιά κατανόηση και ανάλυση των προαναφερθέντων παραγόντων, βοηθάει τους οργανισμούς να παίρνουν τις σωστές αποφάσεις, διασφαλίζοντας την ομαλή και εύρυθμη λειτουργία τους. Κανένα από τα παραπάνω περιβάλλοντα δεν πρέπει να θεωρείται σημαντικότερο έναντι των υπολοίπων, καθώς όλα διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στη λειτουργία των επιχειρήσεων. Αρκετοί μελετητές δεν υπολογίζουν τους δύο τελευταίους παράγοντες και χρησιμοποιούν την ανάλυση PEST. Ωστόσο, κρίνοντας ότι οι νομικοί (Legal) και περιβαλλοντικοί (Environmental) παράγοντες είναι επίσης δυνάμεις που μπορούν να επηρεάσουν το μακρο-περιβάλλον μιας επιχείρησης, στην παρούσα περίπτωση θα χρησιμοποιηθεί η ανάλυση PESTEL. Στη συνέχεια, παρουσιάζονται τα στοιχεία που συνιστούν το κάθε περιβάλλον γενικότερα και ποια είναι αυτά τα στοιχεία στην περίπτωση της γυναικείας ομάδας ποδοσφαίρου του Αστέρα Τρίπολης.

Πολιτικοί παράγοντες

Στο πολιτικό περιβάλλον αναλύονται οι πολιτικοί παράγοντες οι οποίοι μπορεί να επηρεάσουν τη στρατηγική και ολόκληρη τη διοίκηση ενός οργανισμού. Παράδειγμα πολιτικών παραγόντων είναι η πολιτική σταθερότητα, το πολιτικό καθεστώς και η μορφή κυβέρνησης και δημόσιας διοίκησης, οι εργασιακοί νόμοι, τα συστήματα φορολόγησης, κυβερνητικές πολιτικές σχετικές με το εμπόριο και οι αποφάσεις των τοπικών αρχών (δήμοι, περιφέρειες και φορείς Τοπικής Αυτοδιοίκησης). Αυτοί οι

παράγοντες έχουν ζωτική σημασία για έναν οργανισμό επειδή μπορούν ακόμη και να επιτρέψουν ή να απαγορεύσουν τη λειτουργία του.

Πιο συγκεκριμένα, στην περίπτωση της γυναικείας ομάδας ποδοσφαίρου του Αστέρα Τρίπολης, ο σύλλογος θα λειτουργεί σύμφωνα με τους κανόνες των διοικητικών οργάνων του ποδοσφαίρου, τόσο σε εθνικό, όσο και σε διεθνές επίπεδο. Σε εθνικό επίπεδο, το διοικητικό όργανο που ρυθμίζει τη λειτουργία όλων των ποδοσφαιρικών ομάδων είναι η Ελληνική Ποδοσφαιρική Ομοσπονδία. Σε ευρωπαϊκό επίπεδο, τον αντίστοιχο ρόλο έχει αναλάβει η Ένωση Ευρωπαϊκών Ποδοσφαιρικών Ομοσπονδιών (UEFA). Η δομή και η λειτουργία ενός ποδοσφαιρικού οργανισμού βασίζεται σε κανονισμούς και κανόνες, οι οποίοι πρέπει να ακολουθούνται όχι μόνο από τους συλλόγους, αλλά και από τις ίδιες τις ομοσπονδίες. Η ομάδα πρέπει να είναι καλά ενημερωμένη για τις φορολογικές πολιτικές που επιτάσσει η UEFA και η ΕΠΟ, για τους νόμους εργατικού δικαίου, ή ακόμα και για επερχόμενες νομοθεσίες που ενδέχεται να επηρεάσουν τη λειτουργία του συλλόγου. Στην Ελλάδα, όλοι οι ποδοσφαιρικοί σύλλογοι υποχρεούνται να πληρώνουν φόρους ετησίως και να ενημερώνονται για τις αλλαγές στη νομοθεσία (οι οποίες είναι πολύ συχνές στο χώρο του ποδοσφαίρου), προκειμένου να αποφύγουν τις αυστηρές οικονομικές κυρώσεις που επιφέρει η μη συμμόρφωση με τους κανονισμούς, ή ακόμα και τον αποκλεισμό από μεγάλες διοργανώσεις.

Οικονομικοί παράγοντες

Οι οικονομικοί παράγοντες σχετίζονται άμεσα με την οικονομική ζωή της χώρας στην οποία δραστηριοποιείται ο οργανισμός. Παραδείγματα οικονομικών παραγόντων είναι τα επιτόκια δανεισμού, ο πληθωρισμός, τα ποσοστά ανεργίας, οι δείκτες που σχετίζονται με το ΑΕΠ, κ.ά.. Τέτοιου είδους στοιχεία παίζουν πολύ σημαντικό ρόλο στη λήψη των αποφάσεων για έναν οργανισμό. Παραδείγματος χάριν, σε μία περιοχή όπου ο δείκτης ανεργίας κυμαίνεται σε υψηλά επίπεδα, ένα πιο ελαστικό αγαθό (π.χ. προϊόντα πολυτελείας) δεν θα βρει αντίκρισμα. Αντιθέτως, η περιοχή αυτή παραμένει κατάλληλη για πιο ανελαστικά αγαθά, όπως τα είδη πρώτης ανάγκης.

Οι οικονομικοί παράγοντες που διαμορφώνουν το εξωτερικό περιβάλλον της ομάδας δεν θα μπορούσαν να μείνουν ανεπηρέαστοι από την οικονομική κρίση που άρχισε να βιώνει η χώρα από το 2009. Ευτυχώς, 11 χρόνια μετά, υπάρχει μία ανάπτυξη, έστω και μικρή, για την εθνική οικονομία συνολικά. Το ποδόσφαιρο δεν θα μπορούσε

να μείνει έξω από αυτό. Δυστυχώς, ένας ανασταλτικός παράγοντας για την οικονομική ανάπτυξη του ποδοσφαίρου είναι και η πανδημία του Covid-19. Η αναστολή λειτουργίας στην πλειοψηφία των επιχειρήσεων, έχει προκαλέσει ένα γενικότερο πάγωμα ρευστότητας στην αγορά. Ωστόσο, οι ποδοσφαιρικοί σύλλογοι εντάσσονται και αυτοί στις οικονομικές βοήθειες που παρέχει το κράτος και για μία ομάδα η οποία τώρα ξεκινάει και κάνει τα πρώτα της επαγγελματικά βήματα, όπως η γυναικεία ομάδα ποδοσφαίρου του Αστήρα Τρίπολης, οι εν λόγω οικονομικές ενισχύσεις είναι ικανοποιητικές. Επίσης, η ομάδα μπορεί να ενισχυθεί εν μέρη και από τα χρήματα που εισπράττει η ανδρική ομάδα από τα τηλεοπτικά δικαιώματα που παραχωρεί στα συνδρομητικά κανάλια. Τέλος, οι χορηγοί της ανδρικής ομάδας μπορούν να σταθούν οικονομικοί αρωγοί στην νέα προσπάθεια του συλλόγου στη δημιουργία γυναικείας ομάδας.

Κοινωνικοί παράγοντες

Το κοινωνικό περιβάλλον είναι αρκετά σημαντικό γιατί η δομή μιας κοινωνίας, οι αντιλήψεις των κατοίκων της, τα δημογραφικά, ψυχογραφικά και άλλα χαρακτηριστικά επηρεάζουν τον οργανισμό που δραστηριοποιείται σε αυτήν την κοινωνία. Τέτοιου είδους παράγοντες είναι η αντίληψη περί ισότητας των φύλων, οι θρησκευτικές πεποιθήσεις, το προσδόκιμο όριο ζωής, κ.ά.. Η ζήτηση των προϊόντων επηρεάζεται άμεσα από τις κοινωνικές τάσεις που επικρατούν στην εκάστοτε περιοχή και για αυτό το λόγο, επηρεάζουν άμεσα και τη λειτουργία ενός οργανισμού.

Αναφορικά τώρα με το κοινωνικό περιβάλλον της γυναικείας ομάδας ποδοσφαίρου του Αστήρα Τρίπολης πρέπει να εξεταστούν τα κοινωνικά στερεότυπα της ελληνικής κοινωνίας γενικώς και να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στα κοινωνικά πρότυπα της κοινωνίας της Τρίπολης πιο συγκεκριμένα. Είναι αλήθεια ότι το ποδόσφαιρο, δεκαετίες τώρα, φέρνει κοντά ανθρώπους διαφορετικού χρώματος, θρησκείας και ηλικίας. Δυστυχώς, το μοναδικό στερεότυπο που επικρατεί στο χώρο του ποδοσφαίρου είναι αυτό το φύλου. Η Τρίπολη είναι μία μικρή κοινωνία και πολλές φορές, στις μικρές κοινωνίες, οι άνθρωποι είναι κλειστοί στο διαφορετικό. Ωστόσο, η ανδρική ομάδα ποδοσφαίρου του Αστήρα Τρίπολης, εδώ και χρόνια, επενδύει σε ξένες αγορές και έχει δημιουργήσει μία ομάδα με παίκτες από πολλές διαφορετικές χώρες. Είναι μία ομάδα που δείχνει έμπρακτα την αποδοχή στο διαφορετικό και η κοινωνία έχει αγκαλιάσει αυτή τη στάση της ομάδας. Επομένως, οι φίλαθλοι της ομάδας θα αγκαλιάσουν και το

νέο εγχείρημα της γυναικείας ομάδας ως κάτι πρωτοποριακό. Τέλος, στην Τρίπολη, η μοναδική επιλογή για μία γυναίκα που θέλει να γραφτεί σε ένα ομαδικό άθλημα είναι το μπάσκετ. Παρ' όλ' αυτά, το άθλημα του μπάσκετ έχει μία πολύ περιοριστική προϋπόθεση: το ύψος. Συνεπώς, δεν είναι μία επιλογή που μπορεί να γίνει από όλες τις γυναίκες και η γυναικεία ομάδα ποδοσφαίρου θα προσέφερε μία επιπλέον εναλλακτική λύση σε αυτή την ομάδα γυναικών.

Τεχνολογικοί παράγοντες

Το εξωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού επηρεάζεται άμεσα και από τους τεχνολογικούς παράγοντες. Οι περισσότερες λειτουργίες ενός οργανισμού είναι άμεσα συνδεδεμένες με τις τεχνολογικές εξελίξεις, την καινοτομία και τη μεταφορά γνώσεων σχετικών με την τεχνολογία. Τέτοιου είδους γνώσεις μπορούν ακόμα και να προσδώσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε έναν οργανισμό.

Πλέον, η τεχνολογία εξελίσσεται με ραγδαίους ρυθμούς και η συμβολή της στη βιομηχανία ποδοσφαίρου είναι αδιαμφισβήτητη. Η λειτουργία των συλλόγων έχει επηρεαστεί ριζικά από αυτήν την εξέλιξη. Οι σύλλογοι που θέλουν να δημιουργήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα πρέπει να ακολουθήσουν τους νέους κανόνες του σύγχρονου ποδοσφαίρου, που επιτάσσουν μία ισχυρή παρουσία στα κοινωνικά μέσα δικτύωσης. Τα κοινωνικά μέσα δικτύωσης έχουν επηρεάσει τον τρόπο με τον οποίο οι σύλλογοι και οι παίκτες επικοινωνούν και αλληλεπιδρούν με τους φιλάθλους. Η συχνή επαφή και επικοινωνία μέσω των μέσων κοινωνικής δικτύωσης χτίζει μία πιο προσωπική σχέση ανάμεσα στην ομάδα και το κοινό. Επιπλέον, η διαφημιστική στρατηγική των σύγχρονων συλλόγων βασίζεται στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και στην αλληλεπίδραση με τους πιθανούς πελάτες. Έπειτα, στις μέρες μας, τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και οι επίσημες ιστοσελίδες των ομάδων χρησιμεύουν και ως πλατφόρμες πώλησης αγαθών και υπηρεσιών, όπως π.χ. εισιτήρια για επίσημους αγώνες ή κασκόλ και άλλα προϊόντα ένδυσης με το λογότυπο της ομάδας. Η ανάπτυξη της ψηφιακής παρουσίας του συλλόγου μέσω των κοινωνικών μέσων δικτύωσης δημιουργεί ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για το σύλλογο σε σύγκριση με άλλους συλλόγους γυναικείου ποδοσφαίρου, οι οποίοι δεν διαθέτουν ψηφιακή παρουσία, κι επομένως, δεν μπορούν να στηρίξουν τις απαιτήσεις μία χορηγικής-διαφημιστικής συνεργασίας ή να προσφέρουν διαδικτυακές υπηρεσίες στους φιλάθλους τους, όπως η πώληση ενός εισιτηρίου. Τέλος, η τεχνολογία έχει αλλάξει τη δομή των προπονήσεων.

Πλέον, υπάρχει εξοπλισμός που προσφέρει τη δυνατότητα συλλογής και επεξεργασίας των δεδομένων απόδοσης των αθλητών, μέσω της καταγραφής των καρδιακών τους παλμών κατά την άσκηση, ή των χιλιομέτρων που διανύουν.

Περιβαλλοντικοί παράγοντες

Στους περιβαλλοντικούς παράγοντες περιλαμβάνονται όλα τα ζητήματα οικολογικού και περιβαλλοντικού χαρακτήρα, όπως για παράδειγμα η αλλαγή του κλίματος. Πλέον, στις μέρες μας, όπου οι πολίτες ενημερώνονται όλο και περισσότερο σχετικά με το περιβαλλοντικό αποτύπωμα που έχει ο άνθρωπος, οι οργανισμοί οφείλουν να επανεξετάσουν προσεκτικά τον τρόπο λειτουργίας τους. Για παράδειγμα οι οργανισμοί που προσπαθούν να αφήνουν ένα θετικό περιβαλλοντικό αποτύπωμα, αποκτούν απήχηση στους περιβαλλοντικά ευαισθητοποιημένους πολίτες.

Οι περιβαλλοντικοί παράγοντες παίζουν καθοριστικό ρόλο για το σύλλογο, καθώς επηρεάζουν την προσέλευση των φιλάθλων στο γήπεδο τις ημέρες των αγώνων, τα ωράρια των προπονήσεων των παικτών, αλλά και τις ίδιες τις προπονήσεις. Η αλήθεια είναι ότι στην Τρίπολη οι περιβαλλοντικοί παράγοντες επηρεάζουν πολύ συχνά την παρακολούθηση των αγώνων ή τις προπονήσεις, γιατί είναι μία πόλη που βρίσκεται σε υψόμετρο 660 μέτρων και έχει τσουχτερό κρύο τους περισσότερους μήνες του χρόνου. Οι θερμοκρασίες κυμαίνονται σε χαμηλά επίπεδα, τα πρωινά υπάρχει πάγος και ομίχλη, ακόμα και μέχρι τις 10 το πρωί και μόλις δύνει ο ήλιος, η θερμοκρασία πέφτει κατακόρυφα. Τέλος, πολύ συχνά χιονίζει. Δυστυχώς, δεν είναι όλες οι θέσεις των κερκίδων στεγασμένες, με αποτέλεσμα, πολλοί φίλαθλοι να αποφεύγουν την επίσκεψή τους στο γήπεδο, όταν επικρατούν κακές καιρικές συνθήκες. Οι προπονήσεις το χειμώνα θα πρέπει να γίνονται μετά τις 10 το πρωί, για να αποφευχθεί κάποιος πιθανός τραυματισμός των αθλητριών, λόγω του κρύου.

Νομικοί παράγοντες

Οι νομικοί παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν το εξωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού εμπεριέχουν στοιχεία όπως το Εργατικό Δίκαιο, τις νομοθετικές ρυθμίσεις που αφορούν στην προστασία των καταναλωτών, την νομοθεσία περί αθέμιτου ανταγωνισμού, κ.ά..

Στο τελευταίο μέρος της ανάλυσης PESTEL, αναλύονται οι νομικοί παράγοντες, οι οποίοι αναφέρονται σε κανονισμούς και νομοθεσίες που σχετίζονται με

τους ποδοσφαιρικούς οργανισμούς. Η γυναικεία ομάδα ποδοσφαίρου του Αστέρα Τρίπολης, ως αθλητικός οργανισμός, πρέπει να συμμορφώνεται με τους διεθνείς κανόνες και τις κυβερνητικές νομοθεσίες, προκειμένου να αποφευχθούν πιθανές κυρώσεις. Στο παρελθόν, το 2011, ο Αστέρας Τρίπολης είχε τιμωρηθεί με ποινή υποβιβασμού, με την κατηγορία για δωροδοκία προς την ομάδα του Ολυμπιακού Βόλου. Ωστόσο, η ομάδα άσκησε έφεση και τελικά αθώωθηκε. Εν γένει, ο σύλλογος δεν έχει προσφυγές από παίκτες που να εκκρεμούν εις βάρος του και δεν έχει παραπεμφθεί ποτέ στα δικαστήρια για οικονομικούς λόγους. Ανάλογη πλευση θα ακολουθήσει και η γυναικεία ομάδα του συλλόγου, με στόχο να συμμορφώνεται και να ακολουθεί όλους τους θεσπισμένους κανονισμούς.

2.2. Κλαδικό περιβάλλον – Οικοσύστημα και Ανταγωνισμός

Για να μπορέσει να εξασφαλισθεί η εύρυθμη και ομαλή λειτουργία ενός οργανισμού, θα πρέπει πρώτα να έχει προηγηθεί διεξοδική ανάλυση του ανταγωνισμού που θα αντιμετωπίσει στον κλάδο που θα δραστηριοποιείται. Για την ανάλυση λοιπόν του κλαδικού περιβάλλοντος του γυναικείου ποδοσφαίρου χρησιμοποιήθηκε το μοντέλο των 5 δυνάμεων του Porter.

Σύμφωνα με το συγκεκριμένο μοντέλο, ο ανταγωνισμός ενός κλάδου μπορεί να επηρεαστεί από:

- Την είσοδο νέων επιχειρήσεων στον κλάδο
- Υποκατάστατα προϊόντα ή υπηρεσίες
- Τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών
- Τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών
- Την ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των ήδη υπαρκτών επιχειρήσεων

Οι παραπάνω πέντε παράγοντες είναι αυτοί που πρέπει να λαμβάνει υπόψη κάθε οργανισμός κατά τη διαμόρφωση της ανταγωνιστικής στρατηγικής του, επειδή οι συγκεκριμένες δυνάμεις καθορίζουν την κερδοφορία του εκάστοτε κλάδου γενικότερα.²

Σύμφωνα με τον Porter, η ανταγωνιστική στρατηγική ενός οργανισμού διαμορφώνεται από τους στόχους που έχει θέσει και από τις πολιτικές που ακολουθεί για να πετύχει τους εν λόγω στόχους. Επίσης, η σωστή ανταγωνιστική στρατηγική είναι αυτή που θα επιτρέψει στον οργανισμό να αμύνεται αποτελεσματικότερα κατά των ανταγωνιστών, ενώ συγχρόνως, θα μπορεί να ωφελείται από αυτούς. Οι οργανισμοί που αναγνωρίζουν και αναλύουν τις 5 δυνάμεις του Porter στον κλάδο δραστηριοποίησής τους έχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των υπόλοιπων οργανισμών, επειδή εντοπίζουν έγκαιρα τις ευκαιρίες και τις απειλές που τους αφορούν. Ο συνδυασμός των 5 δυνάμεων του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος αποκαλύπτει την κερδοφορία του εκάστοτε κλάδου.

² Βασίλης Παπαδάκης, Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Εκδόσεις Ε. Μπένου, 2007, σελ. 60

Στο σημείο αυτό, γίνεται μία παρουσίαση των πέντε ανταγωνιστικών δυνάμεων και της εφαρμογής τους στον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται η γυναικεία ομάδα ποδοσφαίρου του Αστήρα Τρίπολης.

α) Η απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών

Η είσοδος νέων ανταγωνιστών υφίσταται δεδομένου ότι οι νεοεισερχόμενοι οργανισμοί διακρίνονται από δυναμικότητα και έντονη επιθυμία να κερδίσουν ένα μερίδιο της αγοράς. Συχνά, δεν αντιμετωπίζουν πρόβλημα με τους οικονομικούς τους πόρους και αυτός είναι ένας από τους λόγους που επιχειρούν την είσοδό τους σε έναν νέο κλάδο. Τα εμπόδια που παρουσιάζονται κατά την είσοδο στην αγορά και η αντίδραση των ανταγωνιστών είναι δύο στοιχεία που καθορίζουν το μέγεθος της απειλής. Όταν τα εμπόδια που εμφανίζονται κατά την είσοδο σε έναν νέο κλάδο αναμένονται αξιοσημείωτα και όταν η αντίδραση από τους ήδη υπάρχοντες ανταγωνιστές προς τους νεοεισερχόμενους είναι έντονη, τότε η απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών δεν είναι ισχυρή.³

Δεδομένου ότι το γυναικείο ποδόσφαιρο είναι ένα άθλημα που αποκτά ολοένα και μεγαλύτερη δημοτικότητα, είναι πολύ πιθανό να αρχίζουν να εμφανίζονται πολλές νέες ομάδες. Ωστόσο, ο Αστήρας Τρίπολης είναι μία ομάδα με ισχυρό οικονομικό κεφάλαιο, με γνώσεις και εμπειρία στο χώρο του ποδοσφαίρου, οργανωμένη και με υποδομές. Αυτά τα χαρακτηριστικά της ομάδας την καθιστούν ανώτερη σε σύγκριση με τις ομάδες της κατηγορίας στην οποία θα αγωνίζεται το γυναικείο τμήμα της, αλλά και σε σύγκριση με τους νεοεισερχόμενους ανταγωνιστές, οι οποίοι κατά πάσα πιθανότητα θα είναι τα γυναικεία τμήματα ερασιτεχνικών και όχι επαγγελματικών ομάδων.

β) Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι πολύ μεγάλη σε όλους σχεδόν τους κλάδους. Η δύναμή τους έγκειται στο γεγονός ότι μπορούν να αυξήσουν τις τιμές της αγοράς ή να μειώσουν την παρεχόμενη ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών που προσφέρουν. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα αυξημένο κόστος για τις επιχειρήσεις του κλάδου και μείωση του περιθωρίου κερδοφορίας τους, δεδομένου ότι δεν μπορούν να αυξήσουν τις τιμές πώλησης των προϊόντων ή των υπηρεσιών τους, λόγω του υπάρχοντος ανταγωνισμού.

³ Michael E. Porter, On Competition, A Harvard Business Review Book, HBS Press, 1998, p. 23

Κάθε αθλητικός οργανισμός στην ποδοσφαιρική βιομηχανία προμηθεύεται υλικό από εταιρίες προμηθευτών που κυριαρχούν στο χώρο, με αποτέλεσμα να μειώνεται το περιθώριο κέρδους για τους οργανισμούς. Για παράδειγμα, η ανδρική ομάδα ποδοσφαίρου του Αστέρα Τρίπολης προμηθεύεται τις αγωνιστικές αμφιέσεις της από την εταιρία αθλητικής ένδυσης Macron σε μία συγκεκριμένη τιμή. Όταν η ομάδα θέλει να πουλήσει τις αγωνιστικές εμφανίσεις στους φιλάθλους μέσω του επίσημου καταστήματος της ομάδας, δεν μπορεί να έχει κέρδος 100%, δεδομένου ότι έχει ήδη καταβάλει στη Macron ένα ποσό για την απόκτηση του προϊόντος σε πρώτη φάση. Αυτό συμβαίνει και με όλα τα υπόλοιπα προϊόντα που χρειάζεται ο σύλλογος, ακόμα και με αυτά που δεν προορίζονται προς πώληση προς τους φιλάθλους, όπως π.χ. ο προπονητικός εξοπλισμός. Το ίδιο ακριβώς θα ισχύει και για τη γυναικεία ομάδα ποδοσφαίρου του συλλόγου, αφού θα συνεργαστεί με τους προμηθευτές που ήδη συνεργάζεται ο σύλλογος.

γ) Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών

Όπως και οι προμηθευτές, έτσι και οι αγοραστές έχουν μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη. Ο στόχος των αγοραστών κάθε κλάδου είναι να λάβουν προϊόντα και υπηρεσίες υψηλής ποιότητας, στο χαμηλότερο δυνατό κόστος.⁴ Όσο πιο τυποποιημένος ή αδιαφοροποίητο είναι ένα προϊόν, τόσο μεγαλύτερη είναι η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών, γιατί αυτό έχει ως αποτέλεσμα, να μπορούν να βρουν εναλλακτικές πηγές εφοδιασμού σε επιχειρήσεις-ανταγωνιστές, με μικρό «κόστος μετακίνησης».⁵

Είναι γνωστό πως οι καταναλωτές ψάχνουν και επιλέγουν πάντα τις καλύτερες ευκαιρίες, τα καλύτερα διαθέσιμα προϊόντα, στις πιο χαμηλές τιμές. Αυτή η καταναλωτική συμπεριφορά πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπόψη από το σύλλογο, κατά την κοστολόγηση των προϊόντων και των υπηρεσιών που προσφέρει. Η χρυσή τομή βρίσκεται στην τέλεια ισορροπία ανάμεσα στην ποιότητα και το κόστος.

δ) Η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα και υπηρεσίες

Ένα προϊόν που μπορεί να αντικαταστήσει ένα άλλο σε μία ορισμένη χρήση είναι προϊόν-υποκατάστατο. Αυτή η πιθανότητα προκαλεί τον

⁴ Michael E. Porter, On Competition, A Harvard Business Review Book, HBS Press, 1998, p. 29-31

⁵ Βασίλης Παπαδάκης, Στρατηγική των επιχειρήσεων, Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Εκδόσεις Ε. Μπένου, 2007, σελ. 75

ανταγωνισμό επιχειρήσεων διαφορετικών κλάδων, οι οποίοι παράγουν υποκατάστατα προϊόντα. Η απειλή είναι εντονότερη όταν το υποκατάστατο προϊόν έχει χαμηλότερη τιμή, ή υψηλότερη ποιότητα και όταν δεν υπάρχει μεγάλο κόστος μετακίνησης. Για να μπορέσει μία επιχείρηση να αντιμετωπίσει τέτοιου είδους κινδύνους θα πρέπει να διαφοροποιήσουν ορισμένα χαρακτηριστικά των προϊόντων που προσφέρει, όπως η τιμή, η ποιότητα, η εξυπηρέτηση μετά την πώληση, η διανομή και η αξιοπιστία του προϊόντος ή της υπηρεσίας.⁶

Ανταγωνισμός για τη γυναικεία ομάδα ποδοσφαίρου του Αστέρα Τρίπολης είναι τα υπόλοιπα αθλήματα, που λειτουργούν ως υποκατάστατα προϊόντα και υπηρεσίες. Είναι γεγονός ότι, όταν υπάρχουν πολλές διαθέσιμες επιλογές, αυξάνονται οι πιθανότητες να επιλέξει ο καταναλωτής ένα άλλο προϊόν. Ωστόσο, στην πόλη της Τρίπολης, όπως θα δείξει στη συνέχεια και η SWOT ανάλυση, το μοναδικό διαθέσιμο ομαδικό γυναικείο άθλημα, πέρα από το ποδόσφαιρο, είναι το μπάσκετ. Επίσης, στην περίπτωση του μπάσκετ, το ύψος του καταναλωτή μπορεί να σταθεί ανασταλτικός παράγοντας. Συνεπώς, ο ανταγωνισμός δεν είναι πολύ μεγάλος, λόγω της έλλειψης πολλών επιλογών, αλλά και του περιοριστικού παράγοντα του ύψους. Τέλος, πρέπει να αναφερθεί ότι σε περίπτωση που ο καταναλωτής επιλέξει τη συμμετοχή σε ένα διαφορετικό άθλημα, αυτό που πλήττεται είναι τα έσοδα της γυναικείας ομάδας ποδοσφαίρου και όχι το γυναικείο ποδόσφαιρο εν γένει. Συνεπώς, δεδομένου ότι το άθλημα του γυναικείου ποδοσφαίρου έχει αρχίσει να γίνεται τάση της εποχής, υπάρχουν απεριόριστες δυνατότητες και ευκαιρίες στον κλάδο.

ε) Η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των υφισταμένων επιχειρήσεων

Η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των υφισταμένων επιχειρήσεων καθορίζει την ελκυστικότητα του κλάδου και τις δυνατότητες κερδοφορίας του. Για αυτό το λόγο, είναι ένα σημαντικό στοιχείο που πρέπει να συνυπολογιστεί κατά τη διαμόρφωση της στρατηγικής μιας επιχείρησης. Η ένταση του ανταγωνισμού προκύπτει από τις ενέργειες που κάνουν οι επιχειρήσεις για να αυξήσουν το μερίδιο αγοράς τους και να βελτιώσουν τη θέση τους στην αγορά.

Σκοπός της γυναικείας ομάδας ποδοσφαίρου του Αστέρα Τρίπολης είναι να κάνει πρωταθλητισμό. Αυτό συνεπάγεται νίκες και προβιβασμούς σε

⁶ Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου, 2002, σελ. 105-107

ανώτερες κατηγορίες, με απώτερο στόχο τη συμμετοχή στην Α΄ Εθνική κατηγορία. Για να γίνει αυτό, θα πρέπει να εξεταστεί η ένταση του ανταγωνισμού με τις υπόλοιπες ομάδες της Γ΄ Εθνικής κατηγορίας, στην οποία θα συμμετάσχει αρχικά η ομάδα του Αστέρα. Δεδομένης της οικονομικής ρευστότητας που υπάρχει στο σύλλογο, η ομάδα μπορεί να λειτουργεί ομαλά σε επίπεδο πληρωμών και συνεργασιών, τόσο με χορηγούς, όσο και με επαγγελματίες παίκτριες. Αυτό προσφέρει ένα ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των υπολοίπων ανταγωνιστών-ομάδων, οι οποίες δεν διαθέτουν το απαραίτητο οικονομικό κεφάλαιο που θα τους επιτρέψει να κάνουν πρωταθλητισμό.

3. ΈΣΟΔΑ ΚΑΙ ΕΞΟΔΑ ΑΘΛΗΤΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ

Οι αθλητικοί οργανισμοί είναι ένα είδος επιχειρήσεων, όπως όλες οι άλλες. Έχουν ορισμένες ιδιαιτερότητες, αλλά οι βασικές τους ανάγκες παραμένουν οι ίδιες. Μία από αυτές είναι η ύπαρξη των αναγκαίων εσόδων, ώστε να είναι εύρυθμη η λειτουργία τους. Ωστόσο, για να διαπιστωθεί εάν τα έσοδα είναι επαρκή, πρέπει να συνυπολογισθούν όλα τα έξοδα του οργανισμού. Τα έξοδα διακρίνονται σε δύο κατηγορίες: στα μεταβλητά και στα σταθερά κόστη. Δεδομένου ότι η γυναικεία ομάδα ποδοσφαίρου του Αστήρα Τρίπολης δεν έχει ξεκινήσει ακόμα τη λειτουργία της, στο παρόν κεφάλαιο θα εξεταστούν τα έσοδα και τα έξοδα του Άρη Τρίπολης, της ομάδας που πρόκειται να συγχωνευθεί με τον Αστήρα Τρίπολης, για να διαπιστωθεί εάν πρόκειται για έναν αυτόνομο και υγιή οικονομικά οργανισμό.

3.1. Έσοδα Άρη Τρίπολης

Τα έσοδα των αθλητικών οργανισμών προέρχονται κατά βάση από τις ακόλουθες δραστηριότητες:

- α) Τηλεοπτικά δικαιώματα
- β) Χορηγοί
- γ) Πωλήσεις εισιτηρίων
- δ) Μπουτίκ
- ε) Ενοικιάσεις χώρων
- στ) Συνδρομές φιλάθλων-μελών
- ζ) Συμμετοχή σε τουρνουά
- η) Διαχείριση δικαιωμάτων παικτών/αθλητών
- θ) Επιχορηγήσεις από την εκάστοτε ομοσπονδία

Μιας και όλες οι κατηγορίες του γυναικείου ποδοσφαίρου στην Ελλάδα θεωρούνται ερασιτεχνικές, δεν υπάρχει τηλεοπτική κάλυψη των αγώνων κι επομένως οι ομάδες δεν επωφελούνται από τα τηλεοπτικά δικαιώματα. Άμεση συνέπεια του παραπάνω, είναι η απουσία χορηγών. Εφόσον δεν υπάρχει προβολή και προώθηση του αθλήματος από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης, μειώνεται αισθητά το ενδιαφέρον των χορηγών για το προϊόν, αφού δεν θα διαφημιστούν αρκετά. Επίσης, επειδή το άθλημα είναι μόνο ερασιτεχνικό και οι παίκτριες δεν πληρώνονται, δεν υπάρχει και η δυνατότητα της διαχείρισης των δικαιωμάτων τους, όπως στο ανδρικό ποδόσφαιρο. Επιπλέον, λόγω του ότι το άθλημα δεν έχει μεγάλη απήχηση, δεν διοργανώνονται τουρνουά με χρηματικό έπαθλο, στα οποία μπορούν να συμμετέχουν οι ομάδες και δεν υπάρχουν και εισιτήρια στους αγώνες του πρωταθλήματος.

Όταν λείπουν όλα τα παραπάνω έσοδα, είναι πολύ δύσκολο για μία ομάδα να διαθέτει δικό της χώρο και κατ' επέκταση, να αποκομίσει έσοδα ενοικιάζοντάς τον. Συνήθως, οι ομάδες προπονούνται σε δημοτικά αθλητικά κέντρα, ή πληρώνουν οι ίδιες ένα αντίτιμο σε γήπεδα 5Χ5 για να προπονηθούν. Τέλος, εξυπακούεται πως όταν η ομάδα δεν διαθέτει τους πόρους για να αποκτήσει δικό της προπονητικό κέντρο, δεν διαθέτει και τα απαραίτητα μέσα για να έχει μπουτίκ, στην οποία θα προωθεί τα προϊόντα με το σήμα της.

Συνεπώς, από τις προαναφερθείσες κατηγορίες εσόδων, ο Άρης Τρίπολης ενισχύεται οικονομικά μόνο από τις συνδρομές των μελών του και από την

επιχορήγηση που λαμβάνει από την Ελληνική Ποδοσφαιρική Ομοσπονδία για τη συμμετοχή του στο πρωτάθλημα της Γ΄ Εθνικής Κατηγορίας. Τέλος, ορισμένα έξοδα καλύπτονται και από τον πρόεδρο της ομάδας. Στη συνέχεια, αναλύεται ξεχωριστά το κάθε είδος εσόδων της ομάδας.

Εσοδα από ΕΠΟ:

Τα 5 πρώτα χρόνια της λειτουργίας μιας ομάδας, η ΕΠΟ της προσφέρει 120 ευρώ για κάθε εντός έδρας παιχνίδι, ώστε να καλύπτονται τα σχετικά έξοδα (διαίτησία, γιατρός αγώνα, κτλ.). Το ποσό αυτό, με το πέρας των 5 πρώτων ετών, μειώνεται στα 60 ευρώ ανά εντός έδρας παιχνίδι. Για τα εκτός έδρας παιχνίδια από την άλλη, η ΕΠΟ προσφέρει σε κάθε ομάδα 0,50 ευρώ/χιλιόμετρο για να καλύπτει τα οδοιπορικά της έξοδα. Το ποσό αυτό παραμένει το ίδιο για όλα τα χρόνια λειτουργίας της ομάδας.

Κατ' αυτόν τον τρόπο, ο Άρης Τρίπολης λαμβάνει από την ΕΠΟ 300 ευρώ για τα πέντε εντός έδρας παιχνίδια του. Για τα οδοιπορικά του, λαμβάνει 874 ευρώ από την ομοσπονδία, μιας και για να πάει Καλάβρυτα, Αίγιο, Ζάκυνθο και δύο φορές Πάτρα, καλύπτει μία απόσταση 1.748 χιλιομέτρων. Έτσι, με το ποσό που λαμβάνει καλύπτει μέρος από τα έξοδα των ταξιδιών του.

Εσοδα από συνδρομές μελών:

Η βασική πηγή εσόδων της ομάδας, πέρα από τις ενισχύσεις της ΕΠΟ, είναι οι συνδρομές των μελών της. Η ομάδα αριθμεί περί τα 60 ενεργά μέλη, τα οποία καταβάλουν μία ετήσια εισφορά, για να συνεισφέρουν στην κάλυψη των λειτουργικών εξόδων του συλλόγου.

Σε αυτό το σημείο, αξίζει να σημειωθεί ότι οι ερασιτεχνικοί αθλητικοί σύλλογοι δεν υπόκεινται σε καθεστώς ΦΠΑ για τα έσοδά τους, όταν αυτά περιορίζονται στις συνδρομές των μελών τους. Σύμφωνα με την παρ.2 του άρθρου 7 του Ν.2725/1999, ο οποίος είναι ο βασικός νόμος για τον ερασιτεχνικό και επαγγελματικό αθλητισμό, ισχύει ότι: «Το αθλητικό σωματείο, για τις προσφερόμενες υπηρεσίες εκμάθησης των αθλημάτων που καλλιεργεί, δύναται, με απόφαση του διοικητικού του συμβουλίου, να ορίζει αντίστοιχο αντίτιμο της σχετικής υπηρεσίας για την κάλυψη των λειτουργικών του αναγκών.». Ωστόσο, το σωματείο πρέπει να χρησιμοποιεί τα έσοδα από τις εισφορές των μελών του για να εξυπηρετεί τον σκοπό του και όχι να κάνει διανομή κερδών. Σε περίπτωση που γινόταν το δεύτερο, τότε θα έπρεπε να το ίδιο το σωματείο

να θεωρηθεί ως επιτηδευματίας και να υπαχθεί σε καθεστώς φόρου επί του εισοδήματός του. Το σωματείο λοιπόν, πρέπει να στοχεύει στην εξυπηρέτηση του σκοπού για τον οποίο ιδρύθηκε. Σε καμία περίπτωση δεν προβλέπεται υποχρέωση να εκδίδουν τα σωματεία στοιχεία του Κώδικα Βιβλίων και Στοιχείων – Κώδικα Φορολογικής Απεικόνισης Συναλλαγών – Ελληνικών Λογιστικών Προτύπων για την είσπραξη των συνδρομών από τα μέλη τους. Για τις συνδρομές αυτές εκδίδονται απλές αθεώρητες αποδείξεις είσπραξης. Βασική προϋπόθεση για να ισχύσει αυτό είναι να έχει ενημερωθεί το βιβλίο μελών του σωματείου.

Έτσι, σύμφωνα με τον Ν.2725/1999, τα βιβλία που πρέπει να τηρεί κάθε αθλητικό σωματείο για να είναι καλυμμένο σε τυχόν έλεγχο της Δ.Ο.Υ. ή του Σ.Δ.Ο.Ε. είναι τα ακόλουθα:

- Μητρώου Μελών
- Πρακτικού συνεδριάσεων Γενικών Συνελεύσεων
- Πρακτικών συνεδριάσεων Διοικητικού Συμβουλίου
- Βιβλίο Ταμείου
- Περιουσιακών στοιχείων
- Πρωτοκόλλου εισερχόμενων και εξερχόμενων εγγράφων.

Τα βιβλία αυτά θεωρούνται από το Νομάρχη ή από το αντίστοιχο εξουσιοδοτημένο όργανο, πριν από τη χρήση τους.

Ο Άρης Τρίπολης αριθμεί 63 ενεργά μέλη, τα οποία καταβάλουν ετήσια συνδρομή της τάξεως των 50 ευρώ.

Έσοδα από εκδηλώσεις:

Ένας άλλος τρόπος με τον οποίο μπορεί να αποκομίσει έσοδα ένα ερασιτεχνικό αθλητικό σωματείο, όπως ο Άρης Τρίπολης είναι η διοργάνωση εκδηλώσεων. Σύμφωνα με τον Ν.2859/2000, άρθρο 22, παρ.1, απαλλάσσονται από Φ.Π.Α. οι εκδηλώσεις που διοργανώνονται από: α) Νομικά πρόσωπα μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα που ασχολούνται με την παροχή υπηρεσιών σχετικών με τον αθλητισμό και τη σωματική αγωγή, β) Μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα πρόσωπα με σκοπούς πολιτικούς, συνδικαλιστικούς, φιλοσοφικούς, φιλανθρωπικούς ή εθνικούς που παρέχουν υπηρεσίες στα μέλη τους έναντι συνδρομής, γ) Μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα νομικά πρόσωπα που παρέχουν υπηρεσίες πολιτιστικής και μορφωτικής

φύσης, όταν οι εκδηλώσεις αυτές γίνονται με σκοπό την ενίσχυση των εσόδων τους και δεν ξεπερνούν τις 2 κατ' έτος.

Για να ισχύσει η απαλλαγή θα πρέπει οι πράξεις αυτές να πραγματοποιούνται από τα παραπάνω πρόσωπα εφόσον απαλλάσσονται γενικά του ΦΠΑ και εφόσον οι συγκεκριμένες εκδηλώσεις είναι ευκαιριακές και οργανώνονται για την οικονομική τους ενίσχυση και μόνο. (ΠΟΛ.1071/1995). Τέλος, θα πρέπει να προηγηθεί και η έγκριση της αρμόδιας Δ.Ο.Υ..

Το 2019, ο σύλλογος δεν διοργάνωσε κάποια εκδήλωση με σκοπό να ενισχύσει τα έσοδά του, μιας και ήταν σε θέση να καλύψει τις οικονομικές του ανάγκες μέσα από τις συνδρομές των μελών του. Επίσης, ούτε το 2020 έγινε κάποια εκδήλωση, λόγω της πανδημίας του Covid-19.

3.2. Έξοδα Άρη Τρίπολης

Όπως αναφέρθηκε και στην εισαγωγή του παρόντος κεφαλαίου, τα έξοδα ενός αθλητικού συλλόγου διακρίνονται σε μεταβλητά κόστη και σε σταθερά. Στη λίστα που ακολουθεί, παρουσιάζονται ποια κόστη εντάσσονται στα μεταβλητά και ποια στα σταθερά, ενώ στη συνέχεια, θα δούμε αναλυτικά ποια από αυτά αφορούν τον Άρη Τρίπολης.

Μεταβλητά κόστη

- α) Αμοιβές αθλητών
- β) Αμοιβές προπονητών
- γ) Μισθοδοσία προσωπικού
- δ) Διάφορα bonus
- ε) Τιμωρίες – πρόστιμα

Σταθερά κόστη

- α) Λογαριασμοί
- β) Ιατροφαρμακευτική αγωγή
- γ) Αθλητικό υλικό
- δ) Άδειες – δαπάνες αγώνων

Όπως προαναφέρθηκε και στο προηγούμενο κεφάλαιο, στην Ελλάδα όλες οι κατηγορίες του γυναικείου ποδοσφαίρου θεωρούνται ερασιτεχνικές. Επομένως, ο Άρης Τρίπολης που συμμετέχει στη Γ΄ Εθνική Κατηγορία δεν είναι υποχρεωμένος να προσφέρει αμοιβές στις αθλήτριες και στο προπονητικό επιτελείο που απασχολεί. Πιο συγκεκριμένα, η προπονήτρια της ομάδας είναι απόφοιτος ΤΕΦΑΑ και έχει τις απαραίτητες γνώσεις για να επιτελέσει το έργο που της έχει ανατεθεί, αλλά συγχρόνως είναι και παίκτρια της ομάδας. Συνεπώς, αφού οι παίκτριες δεν πληρώνονται, το ίδιο συμβαίνει και με τη δική της περίπτωση. Επιπλέον, στα μεταβλητά κόστη συμπεριλαμβάνονται και τα διάφορα bonus, τα οποία όμως δεν υπάρχουν στο ερασιτεχνικό επίπεδο. Επίσης, ούτε το Δ.Σ. του συλλόγου αμείβεται κι έτσι, δεδομένου ότι ο σύλλογος δεν απασχολεί περαιτέρω άτομα, το κόστος της μισθοδοσίας προσωπικού δεν υφίσταται. Τέλος, το μοναδικό έξοδο που έχει ο Άρης Τρίπολης, από την κατηγορία των μεταβλητών, είναι οι τιμωρίες και τα πρόστιμα που μπορεί να του επιβάλλει η ΕΠΟ για μη τήρηση των κανόνων διεξαγωγής ενός αγώνα, ή για τη μη συμμόρφωση με ορισμένα διαδικαστικά-διοικητικά θέματα. Ωστόσο, μέχρι στιγμής,

σύμφωνα με τα όσα είπε ο κύριος Τζόρβας, πρόεδρος του Άρη Τρίπολης, στη συνέντευξή του, δεν έχει χρειαστεί ποτέ να πληρώσει η ομάδα κάποιο πρόστιμο.

Αναφορικά με τα σταθερά κόστη τώρα, ο Άρης Τρίπολης δεν έχει σταθερούς λογαριασμούς τους οποίους πρέπει να πληρώνει, ούτε ιατροφαρμακευτικά έξοδα. Εφόσον η ομάδα δεν έχει δικιά της έδρα, δεν υποχρεώνεται να πληρώνει λειτουργικά έξοδα, όπως η συντήρηση του γηπέδου της, ρεύμα και νερό για τα αποδυτήρια, κτλ. Οι προπονήσεις της ομάδας διεξάγονται σε γήπεδο 5X5, το οποίο ανήκει σε μέλος του Δ.Σ. της ομάδας και για αυτό το λόγο, παραχωρείται στο σύλλογο αφιλοκερδώς. Σχετικά με τα ιατροφαρμακευτικά έξοδα, η ομάδα δεν προσφέρει ασφάλεια στις παίκτριές της, αφού δεν είναι επαγγελματίες. Επιπλέον, δεν καλύπτει τυχόν ανάγκες υγείας που μπορεί να προκύψουν, από έναν τραυματισμό στην προπόνηση για παράδειγμα.

Από την άλλη, τα σταθερά κόστη της ομάδας είναι το αθλητικό υλικό που χρειάζεται ετησίως και οι δαπάνες των αγώνων. Για να λειτουργήσει ο σύλλογος και να γίνονται οι προπονήσεις και οι αγώνες, χρειάζονται μπάλες, βοηθητικό υλικό και ενδυμασίες για τις παίκτριες. Το συνολικό ποσό που δαπάνησε η ομάδα το 2019 για αθλητικό υλικό ανέρχεται σε 436 ευρώ. Επίσης, σύμφωνα με τα όσα μας είπε ο κύριος Τζόρβας, οι αγώνες έχουν ορισμένα έξοδα, που διαφέρουν ανάλογα με το αν το παιχνίδι είναι εντός ή εκτός έδρας. Στα εντός έδρας παιχνίδια, η ομάδα πρέπει να πληρώσει τους διαιτητές, το γιατρό του αγώνα και τα οδοιπορικά ορισμένων παικτριών που έρχονται από άλλους νομούς. Το συνολικό κόστος για τα εντός έδρας παιχνίδια του 2019 ήταν 500 ευρώ. Στα εκτός έδρας παιχνίδια, η ομάδα πληρώνει το λεωφορείο που χρειάζεται για να τη μεταφέρει στην έδρα του αντιπάλου, συν τα έξοδα του φαγητού των παικτριών. Το συνολικό κόστος για τα εκτός έδρας παιχνίδια το 2019, ανήλθε σε 3.464 ευρώ. Τέλος, η ομάδα καταβάλλει κάθε χρόνο στην ΕΠΟ το παράβολο που της επιτρέπει να συμμετάσχει στην κατηγορία. Το ύψος του παραβόλου είναι 100 ευρώ.

3.3. Απολογισμός

Έχοντας δει αναλυτικά τα έσοδα και τα έξοδα του οργανισμού στις προηγούμενες ενότητες, παρουσιάζεται συγκεντρωτικά η οικονομική κατάσταση του οργανισμού.

Πίνακας 1. Έσοδα του Άρη Τρίπολης για το 2019

Βοήθεια ΕΠΟ για εντός έδρας αγώνες	300€
Βοήθεια ΕΠΟ για οδοιπορικά	874€
Εισφορές μελών	3150€
Σύνολο	4.324€

Πίνακας 2. Έξοδα του Άρη Τρίπολης για το 2019

Αθλητικό υλικό	436 €
Εντός έδρας αγώνες (διαιτητής, επόπτες, ιατρός αγώνα)	500 €
Εκτός έδρας παιχνίδια (οδοιπορικά και φαγητά)	3.464 €
Παράβολο συμμετοχής	100 €
Σύνολο	4.500 €

Βλέποντας τους παραπάνω πίνακες, είναι εμφανές ότι παρουσιάζεται ένα μικρό έλλειμμα, που ανέρχεται στα 176 ευρώ. Σύμφωνα με τα όσα δήλωσε ο ίδιος ο πρόεδρος στη συνέντευξή του, το συγκεκριμένο ποσό καλύπτεται από τον ίδιο. Με αυτόν τον τρόπο, η ομάδα καταλήγει να είναι κάθε χρόνο με μηδενικό ισοζύγιο και είναι σε θέση να ξεκινάει τη χρονιά χωρίς κανένα χρέος. Σίγουρα, μία ομάδα δεν μπορεί να αναπτυχθεί περαιτέρω όταν κάθε χρόνο δεν παρουσιάζει πλεόνασμα. Πόσο μάλλον, όταν προκύπτουν (ακόμα και μικρά) ελλείματα. Για αυτό το λόγο, η συγχώνευση με έναν επαγγελματικό σύλλογο, ο οποίος διαθέτει τα απαραίτητα κεφάλαια, είναι μία λύση που θα μπορέσει να προσφέρει στην ομάδα την εξέλιξη που επιθυμεί.

4. ΟΡΓΑΝΩΣΗ, ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Στο παρόν κεφάλαιο, εξετάζεται ο τρόπος με τον οποίο θα οργανωθεί η γυναικεία ομάδα ποδοσφαίρου του Αστήρα Τρίπολης, ως προς τη δομή της και τον τρόπο οργάνωσής της. Απαραίτητα στοιχεία για την εύρυθμη και ομαλή λειτουργία ενός οργανισμού είναι η δημιουργία ενός αποτελεσματικού οργανογράμματος και η σωστή περιγραφή θέσεων εργασίας. Επίσης, παρουσιάζονται οι σημαντικότερες κύριες και υποστηρικτικές λειτουργίες του οργανισμού. Η σημαντικότερη κύρια λειτουργία της ομάδας, στην οποία δίνεται μεγαλύτερη έμφαση, είναι οι δραστηριότητες μάρκετινγκ και πωλήσεων. Στη συγκεκριμένη λειτουργία περιλαμβάνονται οι δραστηριότητες και τα μέσα που χρησιμοποιεί ο οργανισμός για να ενημερώσει τον καταναλωτή για τις υπηρεσίες που του παρέχει. Παράδειγμα τέτοιων δραστηριοτήτων είναι η διαφήμιση, η τιμολόγηση, η επιλογή των καναλιών διανομής, κτλ. Από την άλλη, η υποστηρικτική λειτουργία στην οποία δίνεται μεγαλύτερη βάση είναι οι δραστηριότητες διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Στις εν λόγω δραστηριότητες περιλαμβάνονται η επιμόρφωση, η ανάπτυξη, η αξιολόγηση και το σύστημα αμοιβών που ακολουθεί ο οργανισμός. Τέλος, γίνεται αναφορά στον τρόπο διοίκησης του οργανισμού, δεδομένου ότι ο τρόπος διοίκησης επηρεάζει τη συνολική λειτουργία του.

4.1. Δομή – Οργανόγραμμα

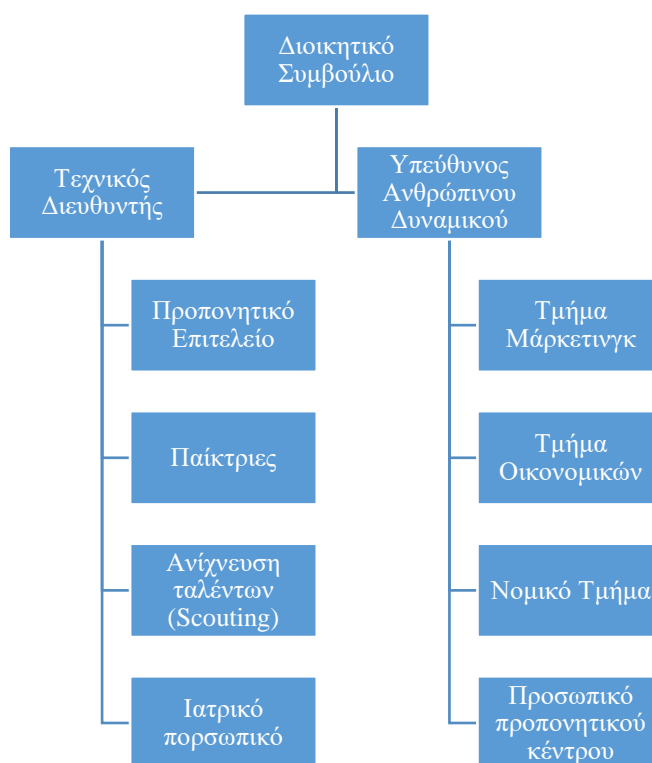
Η οργάνωση μιας ομάδας είναι αυτή που εξασφαλίζει την εύρυθμη λειτουργία της. Πρόκειται για ένα απαραίτητο στοιχείο, το οποίο επιτυγχάνεται μέσα από τη χρήση ορισμένων εργαλείων, όπως η περιγραφή των θέσεων εργασίας και το οργανόγραμμα.

Η περιγραφή των θέσεων εργασίας είναι απαραίτητη για τους σύγχρονους οργανισμούς. Μέσα από τη σωστή περιγραφή θέσεων, τόσο ο οργανισμός, όσο και οι εργαζόμενοι, αποκομίζουν πολλαπλά οφέλη. Αρχικά, η περιγραφή θέσεων δημιουργεί ένα δίκαιο σύστημα αμοιβών, αφού το ύψος των αποδοχών καθορίζεται βάσει των απαιτήσεων και των καθηκόντων μίας θέσης. Συγχρόνως, ξεκαθαρίζει το πεδίο δραστηριοτήτων της κάθε θέσης, τις αρμοδιότητες και τα καθήκοντά της, μειώνοντας έτσι τις πιθανότητες για σύγχυση, αβεβαιότητα και συγκρούσεις καθηκόντων. Επίσης, είναι ένα πολύ σημαντικό εργαλείο στη διαδικασία της πρόσληψης προσωπικού, καθώς διευκολύνει τη διαδικασία της ορθής επιλογής. Τέλος, η περιγραφή της θέσης εργασίας αποτελεί ένα βοήθημα για τον νεοεισερχόμενο στον οργανισμό, επειδή περιέχει κατευθύνσεις και οδηγίες που θα τον βοηθήσουν να καταλάβει το πεδίο των δραστηριοτήτων του.

Η περιγραφή των θέσεων εργασίας αποτελεί το σύνολο των καθηκόντων των εργαζομένων, τον τρόπο με τον οποίο εκτελούν τα καθήκοντα αυτά και υπό ποιες συνθήκες. Απαραίτητη προϋπόθεση για να φτάσουμε στην περιγραφή των θέσεων εργασίας είναι η ανάλυση των θέσεων. Για να είναι αποτελεσματική η περιγραφή της θέσης εργασίας θα πρέπει να έχουν συλλεχθεί οι απαραίτητες πληροφορίες αναφορικά με τα καθήκοντα της θέσης, αλλά και τα προσόντα που απαιτούνται από τον υποψήφιο. Η ανάλυση μιας θέσης εργασίας οριοθετεί με γενικό τρόπο τη συγκεκριμένη θέση, ενώ η περιγραφή της θέσης την εξειδικεύει διεξοδικότερα και με μεγαλύτερη λεπτομέρεια.

Επίσης, είναι απαραίτητο να γίνει περιγραφή της οργανωτικής δομής-διάρθρωσης του υπό ανάλυση οργανισμού μέσω και της παράθεσης του οργανογράμματός του. Το οργανόγραμμα αποτελεί την γραφική απεικόνιση της οργανωτικής δομής ενός οργανισμού και περιλαμβάνει την σύνθεση των διευθύνσεων, των τμημάτων, των σχέσεων αναφοράς και επικοινωνίας και την ιεραρχία που υπάρχουν μέσα σε μία επιχείρηση (Βερετζιώτης, 2007). Επιπλέον, το οργανόγραμμα μίας επιχείρησης είναι ένας καλός τρόπος για να εξετάσουμε τις βασικές ροές πληροφοριών μέσα στην επιχείρηση. Για να είναι ένα οργανόγραμμα πλήρες οφείλει

να εμπεριέχει τη θέση του κάθε εργαζόμενου στην οργανωτική δομή και τη φύση εργασίας του. Ένα αναλυτικό οργανόγραμμα περιλαμβάνει τη θέση του κάθε εργαζόμενου στην οργανωτική δομή, αλλά και τη φύση της εργασίας του. Υπάρχουν διάφορα είδη οργανογράμματος, αλλά στην περίπτωση της γυναικείας ομάδας ποδοσφαίρου του Αστήρα Τρίπολης επιλέχθηκε η παρουσίαση της οργανωτικής δομής της ομάδας μέσω ενός οργανογράμματος ιεραρχικής δομής. Στο διάγραμμα που ακολουθεί στη συνέχεια, παρουσιάζονται ιεραρχικά οι θέσεις εργασίας που υπάρχουν στη γυναικεία ομάδα ποδοσφαίρου του Αστήρα Τρίπολης κι έπειτα, αναλύεται η κάθε μία θέση ξεχωριστά.



Σχήμα 1. Οργανόγραμμα ιεραρχικής δομής της γυναικείας ομάδας ποδοσφαίρου του Αστήρα Τρίπολης

Διοικητικό Συμβούλιο

Το Διοικητικό Συμβούλιο θα αποτελείται από 4 μέλη. Τα 3 μέλη θα προέρχονται από το σύλλογο του Αστήρα Τρίπολης και το 1 από το σύλλογο του Άρη Τρίπολης. Οι 4 θέσεις του Διοικητικού Συμβουλίου είναι οι ακόλουθες:

Πρόεδρος: ο Πρόεδρος του Δ.Σ. κατέχει την πιο ισχυρή θέση μέσα στο συμβούλιο. Η επιλογή του σωστού ατόμου για τη συγκεκριμένη θέση είναι ζωτικής σημασίας. Το κατάλληλο άτομο θα πρέπει να έχει εμπειρία από αντίστοιχες διοικητικές θέσεις και ποδοσφαιρικές γνώσεις, τόσο από τις επαγγελματικές, όσο και από τις ερασιτεχνικές κατηγορίες. Ο Πρόεδρος του Δ.Σ. είναι υπεύθυνος για την ορθή οικονομική διαχείριση της ομάδας. Βάση του επενδυτικού σχεδίου, η ανδρική ομάδα ποδοσφαίρου του Αστέρα Τρίπολης, η οποία έχει μεγάλο οικονομικό κεφάλαιο, θα επενδύσει στη δημιουργία της γυναικείας ομάδας του συλλόγου. Ο Πρόεδρος λοιπόν θα αποτελεί το συνδετικό κρίκο ανάμεσα στην ανδρική και τη γυναικεία ομάδα ποδοσφαίρου του Αστέρα Τρίπολης και θα εποπτεύει την υλοποίηση των οικονομικών σχεδίων που έχουν αποφασιστεί.

Αντιπρόεδρος: ο Αντιπρόεδρος του Δ.Σ. θα μπορούσε να είναι ο Πρόεδρος του σωματείου που υπέστη τη συγχώνευση, δηλαδή ο Πρόεδρος του Άρη Τρίπολης. Είναι απαραίτητο να κατέχει μία θέση στο νέο Δ.Σ., καθώς είναι ο άνθρωπος που γνωρίζει σε βάθος το υλικό και τον τρόπο λειτουργίας του Άρη Τρίπολης, ο οποίος εφεξής θα στελεχώσει σε μεγάλο βαθμό τη γυναικεία ομάδα ποδοσφαίρου του Αστέρα Τρίπολης. Ο Αντιπρόεδρος λοιπόν θα εξετάζει εάν τηρούνται όλα όσα έχουν εγκριθεί στο συμφωνητικό της συγχώνευσης και όταν θεωρεί ότι υπάρχει κάποια παράβαση ή παρέκκλιση θα μπορεί να παρεμβαίνει ώστε να δοθούν οι απαραίτητες διευκρινίσεις ή να γίνουν οι απαραίτητες διορθωτικές ενέργειες.

Γενικός Γραμματέας: η θέση του Γενικού Γραμματέα είναι πολύ σημαντική σε όλα τα Δ.Σ.. Δεδομένου ότι το συγκεκριμένο Δ.Σ. απαρτίζεται μόνο από 4 μέλη, καλό θα ήταν ένα από αυτά να έχει γνώσεις νομικού περιεχομένου. Για αυτό το λόγο, το άτομο που θα επιλεγεί για τη θέση του Γενικού Γραμματέα, ιδανικά, θα πρέπει να είναι κάποιος νομικός. Ένας νομικός με γνώσεις του αθλητικού δικαίου και αντίστοιχη επαγγελματική εμπειρία θα ήταν το κατάλληλο πρόσωπο για την εν λόγω θέση. Ο Γενικός Γραμματέας θα είναι υπεύθυνος για όλα τα νομικά ζητήματα της γυναικείας ομάδας ποδοσφαίρου, καθώς επίσης και για την τήρηση των όσων αναγράφονται στο καταστατικό της.

Ταμίας: ο Ταμίας είναι απαραίτητο μέλος στα Δ.Σ.. Η προηγούμενη εμπειρία σε παρόμοια θέση σε αθλητικό σωματείο θα πρέπει να αποτελέσει καθοριστικό παράγοντα στην επιλογή του κατάλληλου ατόμου για τη θέση. Ο Ταμίας είναι

υπεύθυνος για όλα τα ζητήματα που άπτονται των χορηγιών, των δωρεών και των αγοραπωλησιών της ομάδας. Πρόκειται για μία θέση που απαιτεί εντιμότητα, αξιοπιστία και πάνω από όλα, διαφάνεια.

Τεχνικός Διευθυντής

Το σύγχρονο ποδόσφαιρο επιβάλλει την τοποθέτηση κάποιου επαγγελματία στη θέση του Τεχνικού Διευθυντή για να μπορεί να λειτουργήσει μια ομάδα σωστά. Ο ρόλος του Τεχνικού Διευθυντή σε ένα σύλλογο είναι καθοριστικός για την πορεία του. Ο Τεχνικός Διευθυντής αποτελεί το συνδετικό κρίκο ανάμεσα στο Διοικητικό Συμβούλιο της ομάδας και το αγωνιστικό τμήμα της. Είναι υπεύθυνος για το σκάουτινγκ, για μεταγραφές κι ανανεώσεις συμβολαίων και για τυχόν διαπραγματεύσεις που μπορεί να προκύψουν. Επίσης, είναι αυτός που μεριμνά για την εύρυθμη και ομαλή λειτουργία του ποδοσφαιρικού τμήματος. Τέλος, σε αυτόν είναι υπόλογος ο προπονητής και όλοι όσοι εμπλέκονται με το αγωνιστικό τμήμα της ομάδας. Ως εκτελεστικό στέλεχος της ομάδας είναι αυτός που εξασφαλίζει ότι η ομάδα κινείται προς την επίτευξη των στόχων της. Σε συνεργασία με το Δ.Σ. ορίζει τις μακροπρόθεσμες και βραχυπρόθεσμες στρατηγικές του συλλόγου. Τέλος, είναι απαραίτητο να βρίσκεται σε διαρκή επικοινωνία με τον Υπεύθυνο Ανθρώπινου Δυναμικού για να διαχειρίζεται όποια ζητήματα προκύπτουν ανάμεσα στα διάφορα τμήματα της ομάδας.

Προπονητικό Επιτελείο

Στο προπονητικό επιτελείο της ομάδας συμπεριλαμβάνονται όλοι οι προπονητές και οι γυμναστές, τόσο της γυναικείας ομάδας, όσο και των ακαδημιών. Αυτό σημαίνει ότι χρειαζόμαστε έναν προπονητή για την πρώτη ομάδα και έναν προπονητή για την κάθε ομάδα των ακαδημιών. Επίσης, η πρώτη ομάδα χρειάζεται βοηθό προπονητή και προπονητή τερματοφυλάκων. Τέλος, είναι απαραίτητο να υπάρχει και ο γυμναστής, ο οποίος θα είναι υπεύθυνος για τη φυσική κατάσταση και την ενδυνάμωση των ποδοσφαιριστριών.

Όπως γίνεται αντιληπτό, το προπονητικό επιτελείο είναι υπεύθυνο για την απόδοση των παικτριών, ενώ συγχρόνως θα πρέπει να συζητάει μαζί τους, να μαθαίνει τις ανάγκες τους και να ανταποκρίνεται σε αυτές. Επίσης, έχει λόγο στον ερχομό νέων ποδοσφαιριστριών, στην ανανέωση συμβολαίων και στην αποδέσμευση ορισμένων παικτριών. Δεδομένου ότι έπειτα από τη συγχώνευση, ο βασικός κορμός της ομάδας

θα αποτελείται από τις ποδοσφαιρίστριες του Άρη Τρίπολης, σε πρώτη φάση είναι καλύτερο να διατηρηθεί και το προπονητικό επιτελείο που υπήρχε, αφού γνώριζε τις παίκτριες και τις δυνατότητές τους. Τέλος, οι ρόλοι που δεν υπήρχαν στο προηγούμενο προπονητικό επιτελείο, είναι απαραίτητο να καλυφθούν με νέες προσθήκες, ώστε να μπορέσει η ομάδα να διαγράψει πορεία πρωταθλητισμού.

Παίκτριες

Αναφορικά με τις παίκτριες ο ρόλος τους είναι ξεκάθαρος. Οφείλουν να δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό για την επίτευξη των στόχων της ομάδας και να συμμορφώνονται με τους κανόνες λειτουργίας της. Αγωνιστικά, καθήκον τους είναι η προσπάθεια για συνεχή βελτίωση της απόδοσής τους και των δεξιοτήτων τους. Έξω από το γήπεδο, η συμπεριφορά τους πρέπει να είναι εναρμονισμένη με τις αξίες του συλλόγου, για να αποτελούν παράδειγμα προς μίμηση για τις μικρότερες σε ηλικία παίκτριες των ακαδημιών. Κρίνεται ωφέλιμο για την ομάδα, να διατηρηθεί ο βασικός κορμός των ποδοσφαιριστριών του Άρη Τρίπολης και εν καιρώ, θα μπορέσουν να γίνουν νέες προσθήκες που θα βοηθήσουν την ομάδα να ανέβει σε υψηλότερο σκαλί αγωνιστικά. Τέλος, στις παίκτριες συμπεριλαμβάνονται και οι ποδοσφαιρίστριες των ακαδημιών. Οι ακαδημίες θα αποτελούνται από τρεις ομάδες: την ομάδα K13, την ομάδα K15 και την ομάδα K17. Η K13 περιλαμβάνει παίκτριες έως 12 χρονών, η K15 έως 14 και η K17 έως 16. Σύμφωνα με τους κανονισμούς της ΕΠΟ, μία επαγγελματική ομάδα γυναικείου ποδοσφαίρου δύναται να συμπεριλαμβάνει ποδοσφαιρίστριες από 12 ετών και πάνω. Επομένως, η πρώτη ομάδα θα μπορεί ανά πάσα ώρα και στιγμή να αντλήσει παίκτριες από τις ακαδημίες της, για να τις κάνει επαγγελματίες.

Ανίχνευση ταλέντων (Scouting)

Μέχρι σήμερα, ελάχιστες γυναικείες ομάδες στη χώρα μας διαθέτουν τμήμα ανίχνευσης ταλέντων, το οποίο είναι γνωστό και ως scouting. Ωστόσο, πρόκειται για ένα απαραίτητο τμήμα για μία ομάδα που θέλει να πρωταγωνιστήσει. Το τμήμα scouting αποτελείται από μερικούς scouters (ανάλογα με τις ανάγκες της ομάδας) και από έναν υπεύθυνο scouting.

Ο ρόλος του scouter είναι να παρακολουθεί παίκτριες από άλλες ομάδες που θα μπορούσαν να μεταφερθούν στη δικιά του, με σκοπό να καλύψουν κενά σε διάφορες θέσεις. Όταν ένας scouter παρακολουθεί μία παίκτρια, συγκεντρώνει μία έκθεση με πληροφορίες για αυτήν, όπως για παράδειγμα ένα σύντομο βιογραφικό της με τις

ομάδες στις οποίες έχει αγωνιστεί και τα στατιστικά της. Οι πληροφορίες αυτές μεταφέρονται στη συνέχεια στον προπονητή της ομάδας και στον τεχνικό διευθυντή, για να αξιολογήσουν αν η συγκεκριμένη παίκτρια είναι αυτή που χρειάζεται η ομάδα. Επίσης, ο scouter παρακολουθεί και από κοντά την παίκτρια, πηγαίνει δηλαδή στο γήπεδο για να τη δει να αγωνίζεται με την ομάδα της, ενάντια σε άλλες ομάδες, για να ελέγξει τις δυνατότητές της σε πραγματικές συνθήκες, αλλά και την αντοχή της στην πίεση. Τέλος, τον τελευταίο λόγο έχει ο επικεφαλής του τμήματος scouting. Αφού δώσει και αυτός την έγκρισή του, η επιλογή του scouter γνωστοποιείται στον προπονητή και στον τεχνικό διευθυντή της ομάδας, μαζί με τις πληροφορίες που έχουν συγκεντρωθεί. Σε περίπτωση που η παίκτρια εγκριθεί από όλα τα αρμόδια τμήματα, ξεκινάνε οι διαπραγματεύσεις για τη μεταγραφή της στο σύλλογο.

Στην περίπτωση της γυναικείας ομάδας ποδοσφαίρου του Αστέρα Τρίπολης θα χρειαστούν 3 scouters και 1 υπεύθυνος του τμήματος scouting. Ο υπεύθυνος του τμήματος θα είναι αυτός που θα εποπτεύει τους υπόλοιπους τρεις scouters και θα δίνει την έγκρισή του για τις επιλογές τους. Έπειτα, θα μεταφέρει τις επιλογές που έχει εγκρίνει στην προπονητή και τον τεχνικό διευθυντή. Οι δύο από τους τρεις scouters θα παρακολουθούν παίκτριες στην Ελλάδα, ένας για το βόρειο τμήμα της χώρας και ένας για το νότιο, ενώ ο τρίτος θα είναι υπεύθυνος για την παρακολούθηση παικτριών στο εξωτερικό.

Ιατρικό προσωπικό

Το ιατρικό επιτελείο είναι απαραίτητο για κάθε αθλητική ομάδα. Το γεγονός ότι το περιουσιακό στοιχείο του οργανισμού (οι παίκτριες) αποδίδουν καλύτερα ή χειρότερα ανάλογα με την κατάσταση της υγείας τους, αποδεικνύει την αναγκαιότητα ύπαρξης καταρτισμένου ιατρικού επιτελείου. Οι επιστήμονες του ιατρικού επιτελείου είναι υπεύθυνοι για την ανάλυση επιστημονικών δεδομένων που δείχνουν πώς αντιδρά το ανθρώπινο σώμα κατά τη διάρκεια της άσκησης. Για την καταγραφή αυτών των δεδομένων χρησιμοποιούνται αισθητήρες και διάφορα άλλα συστήματα που διασφαλίζουν ότι οι αθλήτριες εκπληρώνουν τις προπονητικές τους υποχρεώσεις αποδίδοντας στο μέγιστο βαθμό. Το ιατρικό επιτελείο βοηθάει στη βελτιστοποίηση της απόδοσης των παικτριών και στην αντιμετώπιση προβλημάτων που προκύπτουν λόγω της άσκησης, όπως π.χ. ένας τραυματισμός.

Για να είναι το ιατρικό επιτελείο μιας ποδοσφαιρικής ομάδας ολοκληρωμένο χρειάζεται αρχικά ένα γενικό ιατρό και ένα φυσιοθεραπευτή. Επίσης, είναι πολύ σημαντικό να υπάρχουν και αθλητικοί μασέρ, οι οποίοι θα φροντίζουν για την καθημερινή μυϊκή αποκατάσταση των αθλητριών. Επιπλέον, στους ιατρούς, είναι αναγκαίο να υπάρχει και ένας διατροφολόγος, ο οποίος θα φροντίζει για τις διατροφικές ανάγκες των ποδοσφαιριστριών. Τέλος, η παρουσία ενός αθλητικού ψυχολόγου κρίνεται απαραίτητα, δεδομένου ότι η αγωνιστική απόδοση οποιουδήποτε αθλητή είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την καλή ψυχική του υγεία.

Υπεύθυνος Ανθρώπινου Δυναμικού

Ο Υπεύθυνος Ανθρώπινου Δυναμικού είναι ο υπεύθυνος για τη διαχείριση όλων των τμημάτων του συλλόγου και για τη διασφάλιση της ομαλής και αποτελεσματικής λειτουργίας τους. Είναι αυτός που εντοπίζει τις ανάγκες για προσωπικό στα τμήματα του συλλόγου και έχει τον τελευταίο λόγο για τις προσλήψεις νέων εργαζομένων. Ο ρόλος του είναι να διασφαλίσει ότι κάθε τμήμα έχει αυτό που χρειάζεται. Επίσης, σε συνδυασμό με τη διοίκηση, καθορίζει τις αμοιβές για τον κάθε εργαζόμενο στα διάφορα τμήματα. Εξαιρέση αποτελούν οι ποδοσφαιρίστριες της ομάδας, οι οποίες, αν και εργαζόμενες στο σύλλογο, υπόκεινται σε διαφορετικό καθεστώς αμοιβών. Τέλος, ο υπεύθυνος ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί το συνδετικό κρίκο ανάμεσα στους εργαζόμενους και τη διοίκηση του συλλόγου και είναι αυτός που ενημερώνει το Δ.Σ. για την κατάσταση που επικρατεί, αλλά και για τυχόν αιτήματα των εργαζομένων.

Τμήμα Μάρκετινγκ

Το μάρκετινγκ σε έναν αθλητικό οργανισμό είναι απολύτως απαραίτητο, όπως και σε κάθε οργανισμό άλλωστε. Το αθλητικό μάρκετινγκ περιλαμβάνει τις δραστηριότητες που σχεδιάζονται για να καλύψουν τις ανάγκες και τις επιθυμίες των φιλάθλων μέσω μιας διαδικασίας ανταλλαγής. Το αθλητικό μάρκετινγκ έχει τεράστιο οικονομικό όφελος για τους οργανισμούς.

Το τμήμα μάρκετινγκ είναι υπεύθυνο για την ανάπτυξη του οργανισμού και για τον εντοπισμό τομέων που έχουν περιθώριο ανάπτυξης με στόχο το οικονομικό όφελος. Επίσης, διαχειρίζεται τις πελατειακές σχέσεις και τις επαφές με τους χορηγούς, ενώ συγχρόνως, αναλύει τα δεδομένα της αγοράς.

Στο τμήμα μάρκετινγκ θα συμπεριληφθεί και η διαχείριση των επίσημων λογαριασμών της ομάδας στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Το μάρκετινγκ μέσω των μέσων κοινωνικής δικτύωσης είναι μία μέθοδος προώθησης προϊόντων πλήρως προσανατολισμένη στο διαδίκτυο. Η εν λόγω υπηρεσία αξιοποιεί όλα τα νέα μέσα του διαδικτύου, με στόχο να προσεγγίσει επισκέπτες ή να αυξήσει το brand name του συλλόγου. Στην εποχή μας, η συγκεκριμένη κατηγορία μάρκετινγκ αποτελεί βασικό μέσο προώθησης για πολλές εταιρίες, κυρίως λόγω των αποτελεσμάτων που επιφέρει. Καθημερινά προστίθενται νέοι χρήστες στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, με νέες ιδέες, νέες τάσεις και νέες ανάγκες, οι οποίοι μεταφράζονται σε νέους πελάτες. Οι χρήστες αυτοί επηρεάζονται και επηρεάζουν με τη σειρά τους άλλους και δημιουργούν με τη βοήθεια της τεχνολογίας μεγάλες κοινότητες αλληλεπίδρασης με συνειδητοποιημένη καταναλωτική συμπεριφορά και μεγάλη αγοραστική δύναμη, οι οποίες μπορούν να επηρεάσουν με τη σειρά τους μια ολόκληρη αγορά ή βιομηχανία.⁷ Οι χρήστες μπορούν να δείξουν την προτίμηση αλλά και την εκτίμησή τους στο σύλλογο που υποστηρίζουν μέσα από το Facebook, αλλά και το Twitter.

Οι υπεύθυνοι των μέσων κοινωνικής δικτύωσης της γυναικείας ομάδας θα ανεβάζουν καθημερινά περιεχόμενο στους επίσημους λογαριασμούς της, στο Facebook, στο Twitter και στο Instagram. Επίσης, καλό είναι η ομάδα να δημιουργήσει ένα επίσημο κανάλι στο YouTube, όπου θα προβάλλει βίντεο με αποσπάσματα από τις προπονήσεις της ομάδας, αλλά και το παρασκήνιο από τους επίσημους αγώνες της και από τα αποδυτήρια.

Τμήμα Οικονομικών

Πίσω από την εύρυθμη λειτουργία ενός οργανισμού, κρύβεται ένα καλά οργανωμένο τμήμα οικονομικών. Η οικονομική υγεία είναι ο μόνος τρόπος για να είναι επικερδής ένας οργανισμός.

Ο οικονομικός διευθυντής παρουσιάζει οικονομικές εκθέσεις, τις επενδυτικές δραστηριότητες και τις οικονομικές στρατηγικές για τους βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους οικονομικούς στόχους του συλλόγου. Επίσης, είναι υπεύθυνος για τη διεύθυνση και την ορθή λειτουργία των οικονομικών υπηρεσιών και του λογιστηρίου, για την επίβλεψη και σύνταξη των ετήσιων οικονομικών καταστάσεων,

⁷ Κοινωνικά Δίκτυα (Social Networks) σε μια επιχείρηση. Η περίπτωση του FaceBook, WikiBooks

για την έγκαιρη και ορθή τήρηση των βιβλίων και των στοιχείων φορολογικών υποχρεώσεων, για την χάραξη και την αναπροσαρμογή της πολιτικής εισπράξεων και πληρωμών με στόχο την επίτευξη της απαιτούμενης χρηματοοικονομικής ρευστότητας. Τέλος, ο οικονομικός διευθυντής θα πρέπει να παρακολουθεί, να ελέγχει και να επεξεργάζεται τις οικονομικές πληροφορίες, να καταρτίζει και να παρακολουθεί την εκτέλεση των προϋπολογισμών και να εκπονεί μαζί με τους υπόλοιπους εργαζομένους του τμήματός του τις απαραίτητες οικονομικές μελέτες.

Νομικό Τμήμα

Η δημιουργία μίας καινούριας ομάδας, ακόμα και αν αυτή αποτελεί τμήμα ενός ήδη ενεργού συλλόγου, είναι ένα πολύπλοκο εγχείρημα με πολλά νομικά ζητήματα που θα πρέπει να διευθετηθούν. Η λειτουργία ενός αθλητικού συλλόγου διέπεται από πολλούς και περίπλοκους νόμους και κανονισμούς, που αν δεν τηρηθούν ευλαβικά, θα επιφέρουν κυρώσεις στο σύλλογο. Για αυτό το λόγο, δεν νοείται αθλητική ομάδα χωρίς νομικό τμήμα.

Στην περίπτωση της γυναικείας ομάδας ποδοσφαίρου του Αστέρα Τρίπολης, το νομικό τμήμα θα αποτελείται από δύο νομικούς, οι οποίοι θα εξειδικεύονται στο αθλητικό δίκαιο και θα έχουν αντίστοιχη εργασιακή εμπειρία. Είναι πολύ σημαντικό να κατέχουν τους κανονισμούς της ποδοσφαιρικής ομοσπονδίας και τη νομοθεσία που αφορά στο ποδόσφαιρο, για να μπορέσουν να βοηθήσουν την ομάδα να αποφύγει τυχόν παραπτώματα. Τα καθήκοντά τους περιλαμβάνουν την έρευνα και την προετοιμασία των νομικών υποθέσεων που μπορεί να προκύψουν, τη σύνταξη νομικών εγγράφων και την υποβολή εκθέσεων στο Γενικό Γραμματέα του Δ.Σ., ο οποίος είναι και αυτός δικηγόρος. Έτσι, το Δ.Σ. του συλλόγου θα λαμβάνει ενημέρωση για τα πιο σημαντικά ζητήματα.

Προσωπικό προπονητικού κέντρου

Για να λειτουργήσει σωστά το προπονητικό κέντρο της ομάδα, υπάρχουν και οι αντίστοιχες ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό. Αρχικά, χρειάζεται τουλάχιστον ένας φροντιστής, ο οποίος είναι υπεύθυνος για την οργάνωση των αποδυτηρίων, αλλά και για το προπονητικό υλικό. Επίσης, χρειάζεται προσωπικό φύλαξης του προπονητικού κέντρου, όπως άλλωστε και σε κάθε εγκατάσταση. Ο φύλακας είναι υπεύθυνος για την είσοδο και την έξοδο των ατόμων στην εγκατάσταση. Τέλος, είναι απαραίτητη η ύπαρξη καθαριστριών, οι οποίες μεριμνούν για τη διατήρηση της καθαριότητας του

χώρου των αποδυτηρίων. Όλες αυτές οι ανάγκες μπορούν να καλυφθούν από τα άτομα που εργάζονται ήδη στον Αστέρα Τρίπολης στις αντίστοιχες θέσεις, μιας και το προπονητικό κέντρο των δύο ομάδων θα είναι κοινό.

4.2. Λειτουργίες

Σύμφωνα με τον Porter, απαραίτητη προϋπόθεση προκειμένου να γίνει κατανοητή η στρατηγική ικανότητα μιας επιχείρησης, είναι ο διαχωρισμός των λειτουργιών της σε ξεχωριστά στάδια, τα οποία περιέχονται στις διάφορες δραστηριότητες της και τα οποία ονομάζει «ενέργειες αξίας» (value activities). Οι «ενέργειες αξίας» διαχωρίζονται στις κύριες ενέργειες ή λειτουργίες της επιχείρησης και στις δευτερεύουσες ενέργειες υποστήριξης. Όπως αναφέρθηκε και στην εισαγωγή του κεφαλαίου, η βασική κύρια λειτουργία της ομάδας είναι οι δραστηριότητες μάρκετινγκ και η βασική υποστηρικτική λειτουργία της ομάδας είναι η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού.

4.2.1. Δραστηριότητες Μάρκετινγκ

Το Μάρκετινγκ απαρτίζεται από όλες εκείνες τις επιχειρηματικές δραστηριότητες που στοχεύουν στην ικανοποίηση των αναγκών και επιθυμιών ορισμένων ομάδων καταναλωτών με κάποιο κέρδος (Kotler). Το μάρκετινγκ περιλαμβάνει και την παρακολούθηση των καταναλωτών και των αναγκών τους, ακόμα και μετά την πώληση, την προσαρμογή των προϊόντων στις εξελισσόμενες ανάγκες τους, για την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών της επιχείρησης (Βλαδίκας και Πίγκα, 2008).

Για να γίνει σωστά ο σχεδιασμός του αθλητικού μάρκετινγκ ενός συλλόγου, θα πρέπει να έχει προηγηθεί ανάλυση της αγοράς στην οποία δραστηριοποιείται ο σύλλογος, αλλά και ανάλυση του ίδιου του αθλητικού οργανισμού. Το πρώτο βήμα για την ανάλυση αγοράς και οργανισμού είναι η ανάλυση SWOT, η οποία παρουσιάζεται σε διαφορετικό κεφάλαιο. Στη συνέχεια, ακολουθεί ο προσδιορισμός της αποστολής, των στόχων και των σκοπών του αθλητικού οργανισμού. Με λίγα λόγια, για να είναι ένα πλάνο μάρκετινγκ επιτυχές θα πρέπει να σέβεται το όραμα και την αποστολή του οργανισμού. Στην προκειμένη περίπτωση, η αναλυτική περιγραφή των στόχων και των στρατηγικών της ομάδας έχει πραγματοποιηθεί στο κεφάλαιο 1.3. *Βασικά Χαρακτηριστικά*. Επιπλέον, η δημιουργία ενός σωστού πλάνου μάρκετινγκ περιλαμβάνει την τμηματοποίηση της αγοράς, την αξιοποίηση των τμημάτων της, τη δημιουργία και την τοποθέτηση του προϊόντος στην αγορά. Το πλάνο μάρκετινγκ σχετίζεται με τη στρατηγική και την τακτική που θα ακολουθήσει ο κάθε σύλλογος αναφορικά με το μάρκετινγκ. Για να γίνει σωστά, απαιτείται συλλογή πληροφοριών, για να εντοπιστεί το κοινό στο οποίο απευθύνονται τα προϊόντα και οι υπηρεσίες του συλλόγου. Η ταξινόμηση των καταναλωτών θα γίνει με βάση τη θέση που κατέχουν στην «κυλιόμενη σκάλα συμμετοχής». Τέλος, η διοίκηση του οργανισμού θα δημιουργήσει το προϊόν/τις υπηρεσίες, θα ορίσει την τιμή τους, θα επιλέξει το σύστημα διανομής τους στην αγορά, τις τακτικές προώθησης, τις δημόσιες σχέσεις, τα μέσα μαζικής ενημέρωσης που θα βοηθήσουν στη διάδοση του προϊόντος/υπηρεσίας και τους χορηγούς που θα συνδράμουν οικονομικά, για να επιτευχθούν οι στόχοι που έχει θέσει ο σύλλογος.

Το πλάνο μάρκετινγκ θα αναπτυχθεί από το τμήμα μάρκετινγκ με κύριο στόχο την αύξηση της αναγνωρισιμότητας του ίδιου του προϊόντος, που είναι το γυναικείο

ποδόσφαιρο, αλλά και του συλλόγου πιο συγκεκριμένα. Έτσι, ο σύλλογος θα προσπαθήσει να αλλάξει τον τρόπο με τον οποίο αντιμετωπίζει η κοινωνία το γυναικείο ποδόσφαιρο. Επίσης, σκοπός είναι να χτιστεί μία σχέση τόσο με τα τοπικά, όσο και με τα εθνικά μέσα ενημέρωσης, για να αναπτυχθεί το ίδιο το άθλημα. Έτσι, θα αυξηθεί η προβολή του προϊόντος και θα αυξηθεί το ενδιαφέρον του καταναλωτή για συμμετοχή στο γυναικείο ποδόσφαιρο, είτε ως θεατής, είτε ως συμμετέχων.

Στην προκειμένη περίπτωση, το πλάνο μάρκετινγκ θα έχει τέσσερις φάσεις και θα στηριχθεί στο μοντέλο “The Sport Marketing Framework” των Aaron C. T. Smith και Bob Stewart. Κάθε μία από τις τέσσερις φάσεις έχει επιμέρους βήματα, τα οποία είναι τα παρακάτω:

1. Αναγνώριση των ευκαιριών μάρκετινγκ
 - α) Ανάλυση εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος
 - β) Ανάλυση του οργανισμού
 - γ) Ανάλυση της αγοράς και των υποψήφιων αγοραστών
2. Ανάπτυξη στρατηγικής μάρκετινγκ
 - α) Χάραξη στρατηγικής κατεύθυνσης μάρκετινγκ
 - β) Ανάπτυξη της στρατηγικής αθλητικού μάρκετινγκ
3. Σχεδιασμός του μίγματος μάρκετινγκ
 - α) Προϊόν
 - β) Τιμή
 - γ) Τοποθέτηση
 - δ) Προώθηση
 - ε) Χορηγία
 - στ) Υπηρεσίες
4. Εφαρμογή και έλεγχος της στρατηγικής μάρκετινγκ
 - α) Εφαρμογή της στρατηγικής
 - β) Έλεγχος διαδικασιών
 - γ) Ηθικά ζητήματα μάρκετινγκ

1.α.) Αναγνώριση των ευκαιριών μάρκετινγκ: Ανάλυση εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος

Η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού παρουσιάζεται στο κεφάλαιο της SWOT ανάλυσης. Από την άλλη, η παρουσίαση του εξωτερικού περιβάλλοντος γίνεται στο κεφάλαιο της PESTEL ανάλυσης.

1.β.) Αναγνώριση των ευκαιριών μάρκετινγκ: Ανάλυση του οργανισμού

Η ανάλυση του οργανισμού γίνεται στο κεφάλαιο 1.3. *Βασικά Χαρακτηριστικά.*

1.γ.) Αναγνώριση των ευκαιριών μάρκετινγκ: Ανάλυση της αγοράς και των υποψήφιων αγοραστών

Η ανάλυση της αγοράς και των καταναλωτών είναι απαραίτητο στοιχείο για τη δημιουργία ενός αποτελεσματικού πλάνου μάρκετινγκ. Εξετάζοντας τις ανάγκες των καταναλωτών και τα κίνητρα που τους ωθούν στο να κάνουν μία συγκεκριμένη αγορά μπορούμε να σχεδιάσουμε καλύτερα τη στρατηγική μάρκετινγκ που θα ακολουθήσει ο οργανισμός μας. Για την ανάλυση λοιπόν των καταναλωτών, θα ακολουθήσουμε τα τρία παρακάτω βήματα:

i. Εντοπισμός τρέχουσας πελατείας

Δεδομένου ότι δεν έχει υπάρξει ποτέ στο παρελθόν γυναικεία ομάδα ποδοσφαίρου για το σύλλογο του Αστέρα Τρίπολης, ως τρέχουσα πελατεία μπορούν να θεωρηθούν οι ήδη υπάρχοντες φίλαθλοι του Αστέρα Τρίπολης. Με το πέρας του πρώτου έτους λειτουργίας της γυναικείας ομάδας θα υπάρχουν περισσότερα στοιχεία διαθέσιμα προς επεξεργασία για την εν λόγω κατηγορία.

ii. Εντοπισμός των αναγκών των πελατών

Σε δεύτερη φάση, αναλύεται η καταναλωτική συμπεριφορά του κάθε φιλάθλου, εξετάζοντας τις αγορές και τη χρήση που έχει κάνει σε προϊόντα ή υπηρεσίες που προσφέρει ο σύλλογος. Για να γίνει αυτό, ο οργανισμός θα δημιουργήσει μία στρατηγική εξατομικευμένου μάρκετινγκ, που ονομάζεται μάρκετινγκ σχέσεων. Το μάρκετινγκ σχέσεων έχει ως στόχο να βελτιώσει τις σχέσεις μεταξύ καταναλωτή-οργανισμού, ώστε να μπορέσει ο οργανισμός να διατηρεί τους πελάτες του ικανοποιημένους και να έχει περισσότερα έσοδα. Για να είναι ένα πλάνο μάρκετινγκ αποτελεσματικό θα πρέπει να συγκεντρώνει στοιχεία για την ικανοποίηση των αναγκών διαφορετικών ομάδων καταναλωτών και να πετυχαίνει με αυτόν τον τρόπο, να τους μετακινεί σε υψηλότερα σκαλοπάτια της κυλιόμενης σκάλας συμμετοχής. Η κυλιόμενη σκάλα συμμετοχής αποτελεί ένα σχεδιάγραμμα που απεικονίζει την εξέλιξη ενός φιλάθλου ή ενός

αθλούμενου από μία χαμηλή σε μία πιο υψηλή συχνότητα συμμετοχής. Μόλις ολοκληρωθεί ο πρώτος χρόνος λειτουργίας της γυναικείας ομάδας, θα υπάρχουν περισσότερα στοιχεία διαθέσιμα για τον ακριβέστερο εντοπισμό των αναγκών των καταναλωτών.

- iii. Έλεγχος για το πώς τα προϊόντα/υπηρεσίες του συλλόγου καλύπτουν τις ανάγκες του κοινού-στόχου

Σε αυτό το στάδιο, θα εξεταστεί ο τρόπος με τον οποίο μπορούν να συνδυαστούν τα στοιχεία από τα δύο προηγούμενα στάδια, ώστε να βρεθούν λύσεις για τον οργανισμό για την αποφυγή των ενοχλήσεων του πελάτη (rains).

Για κάθε ομάδα πελατών στην οποία στοχεύει ο σύλλογος θα πρέπει να υπάρχει μια «πρόταση αξίας» (value proposition). Η πρόταση αξίας αποτελείται από τα βασικά επιχειρήματα που εξηγούν το λόγο για τον οποίο πρέπει να αγοράσει ο πελάτης το προϊόν ή την υπηρεσία. Με άλλα λόγια, κάθε προϊόν/υπηρεσία προσπαθεί να λύσει ένα πρόβλημα (rain) ή να ικανοποιήσει μια ανάγκη (gain). Επομένως, η πρόταση αξίας είναι το σύνολο των ωφελειών που προσφέρει το προϊόν/η υπηρεσία σε κάθε ομάδα πελατών που έχει προσδιοριστεί προηγουμένως. Στη συνέχεια, παρουσιάζονται μερικά από τα στοιχεία που μπορούν να διαμορφώσουν την πρόταση αξίας του προϊόντος/υπηρεσίας που προσφέρει η γυναικεία ομάδα ποδοσφαίρου του Αστέρα Τρίπολης.

Προϊόντα και υπηρεσίες:

- Το άθλημα του γυναικείου ποδοσφαίρου
- Ρούχα και αθλητικές περιβολές με το διακριτικό της ομάδας
- Εισιτήρια αγώνων

Οφέλη από τη χρήση του προϊόντος/υπηρεσίας (gain creators)

- Δεν υπάρχει άλλη γυναικεία ομάδα ποδοσφαίρου στην ευρύτερη περιοχή
- Δεν υπάρχουν άλλα γυναικεία ποδοσφαιρικά ρούχα

Αποφυγή ενοχλήσεων μέσω της χρήσης του προϊόντος/υπηρεσίας (Pain relievers)

- Αγώνες τις Κυριακές
- Διαδικτυακό κατάστημα με προϊόντα και εισιτήρια για τους αγώνες
- Εκπτώσεις και αποκλειστικές προσφορές για κάθε μία από τις ομάδες καταναλωτών

Επιδιώξεις καταναλωτή (customer jobs)

- Παρακολούθηση γυναικείου ποδοσφαιρικού αγώνα
- Αγορά εισιτηρίων και προϊόντων της αγαπημένης γυναικείας ποδοσφαιρικής ομάδας του/της

Οφέλη καταναλωτή (gains)

- Η ένταξη σε μία γυναικεία ομάδα ποδοσφαίρου
- Ποιοτικά προϊόντα σχετικά με το γυναικείο ποδόσφαιρο (π.χ. ρούχα)
- Ψυχαγωγία

Ενοχλήσεις καταναλωτή (pains)

- Δεν υπάρχει προς το παρόν κάποια γυναικεία ομάδα ποδοσφαίρου
- Κόστος εισιτηρίων και προϊόντων

2.α) Ανάπτυξη στρατηγικής μάρκετινγκ: Χάραξη στρατηγικής κατεύθυνσης μάρκετινγκ του οργανισμού

Κατά την ανάπτυξη της στρατηγικής μάρκετινγκ του οργανισμού, ο οργανισμός πρέπει να θέσει τους ξεκάθαρους στόχους του αναφορικά με το μάρκετινγκ και στη συνέχεια να μετρήσει την απόδοση που καταγράφει.

Όλοι οι στόχοι του οργανισμού, και κατ' επέκταση και οι στόχοι μάρκετινγκ, πρέπει να ανταποκρίνονται στα κριτήρια SMART. Αυτό σημαίνει ότι οι στόχοι πρέπει να είναι συγκεκριμένοι (specific), μετρήσιμοι (measurable), αποδεκτοί (acceptable), ρεαλιστικοί (realistic) και χρονικά προσδιορισμένοι (time bounded). Οι κύριοι στόχοι μάρκετινγκ του οργανισμού είναι να προωθήσει και να καταστήσει δημοφιλές το άθλημα του γυναικείου ποδοσφαίρου μέσα από τις ενημερωτικές καμπάνιες που θα δημιουργήσει, αλλά και να δημιουργήσει ισχυρούς δεσμούς ανάμεσα στους φιλάθλους και στην ομάδα, μέσα από τους επίσημους λογαριασμούς της ομάδας στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και μέσα από την σχεδόν καθημερινή επικοινωνία των παικτριών με το κοινό.

Αναφορικά με την απόδοση, δυστυχώς, δεν υπάρχουν στοιχεία, δεδομένου ότι ο Αστέρης Τρίπολης δεν διατηρούσε γυναικεία ομάδα ποδοσφαίρου στο παρελθόν. Επομένως, με το πέρας του πρώτου έτους λειτουργίας της ομάδας, θα μπορέσει να γίνει αξιολόγηση της απόδοσης αναφορικά με τους στόχους του μάρκετινγκ.

2.β) Ανάπτυξη στρατηγικής μάρκετινγκ: Ανάπτυξη της στρατηγικής αθλητικού μάρκετινγκ

Κατά την ανάπτυξη της στρατηγικής αθλητικού μάρκετινγκ του οργανισμού, ο οργανισμός πρέπει να ασχοληθεί με το ζήτημα της τοποθέτησης του προϊόντος ή της υπηρεσίας που προφέρει στην αγορά, καθώς επίσης και με τη διαφοροποίηση που αυτό έχει σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές. Στη συνέχεια, θα πρέπει να προχωρήσει στην τμηματοποίηση της αγοράς.

Η έννοια της τοποθέτησης έχει γίνει ένα από τα βασικά συστατικά του σύγχρονου μάρκετινγκ (Kalafatis et al., 2000). Ως τοποθέτηση, εννοούμε τη διαδικασία σχεδιασμού της εικόνας ενός οργανισμού και του προϊόντος που προσφέρει στο μυαλό των καταναλωτών, με σκοπό να αποκτήσει μία ξεχωριστή θέση αξίας σε σχέση με τον υπάρχων ανταγωνισμό (Kotler, 2000). Στόχος του κάθε οργανισμού μέσα από την τοποθέτηση είναι να δείξει στους καταναλωτές ότι το δικό του προϊόν/υπηρεσία διαφέρει σημαντικά από αυτό που προσφέρουν οι υπάρχοντες και οι δυνητικοί ανταγωνιστές. Συνεπώς, η τοποθέτηση βοηθά τους καταναλωτές στην εύρεση και στη σύγκριση των πραγματικών διαφορών ανάμεσα σε ανταγωνιστικά προϊόντα και υπηρεσίες, για να μπορέσουν έτσι να επιλέξουν εκείνο το προϊόν που τους προσφέρει μεγαλύτερη αξία (Σιώμκος, 2004).

Σύμφωνα με τον Kotler (2000), οι προσπάθειες ενός οργανισμού για τη δημιουργία διαφοροποίησης έναντι των ανταγωνιστών του πρέπει να πληρούν τα παρακάτω κριτήρια:

- **Σπουδαιότητα:** θα πρέπει το προϊόν ή η υπηρεσία που παρέχεται να δημιουργεί μιας υψηλής αξίας όφελος. Το γυναικείο ποδόσφαιρο είναι ένα ομαδικό άθλημα για τις γυναίκες του τόπου, οι οποίες δεν έχουν πολλές ευκαιρίες πρόσβασης σε τέτοιου είδους αγαθά, όπως ο αθλητισμός.
- **Ξεχωριστό:** το προϊόν που θα προσφέρει ο σύλλογος του Αστήρα Τρίπολης, το γυναικείο ποδόσφαιρο, δεν παρέχεται από άλλους συλλόγους της περιοχής. Επομένως, πρόκειται για ένα ξεχωριστό προϊόν.
- **Ανώτερο:** η οικονομική ευρωστία του συλλόγου του δίνει τη δυνατότητα να προσφέρει ένα προϊόν ή μία υπηρεσία υψηλότερης ποιότητας σε σύγκριση με παρόμοια προϊόντα. Έτσι, η γυναικεία ομάδα ποδοσφαίρου του Αστήρα Τρίπολης μπορεί να δίνει περισσότερες παροχές στα μέλη της (π.χ. ποιοτική και

πλήρη ενδυμασία, προπονητικό κέντρο) σε σύγκριση με άλλες γυναικείες ομάδες της περιοχής.

- **Μεταδοτικότητα:** το προϊόν θα πρέπει να μεταδοθεί στην τοπική κοινωνία με σωστό τρόπο και να είναι πλήρως κατανοητό. Για αυτό το λόγο, ο σύλλογος θα διοργανώσει ενημερωτικές καμπάνιες σε σχολεία και σε δημόσιους χώρους, ώστε να ενημερώνει σωστά και να κοινοποιεί τις υπηρεσίες και τα προϊόντα που προσφέρει.
- **Προσιτό:** το προϊόν που παρέχει ο οργανισμός θα πρέπει να είναι σε προσιτή τιμή για του δυνητικούς καταναλωτές, ειδικά, όλα τα στοιχεία διαφοροποίησης που αναφέρθηκαν προηγουμένως δεν θα είναι επαρκή για να κερδίσουν το κοινό.
- **Κερδοφόρο:** το προϊόν ή η υπηρεσία που θα προσφέρει ο σύλλογος θα πρέπει να κοστολογηθεί με τέτοιο τρόπο ώστε η παροχή του να επιφέρει έσοδα στον οργανισμό.

Κάθε καταναλωτής έχει διαφορετικές προτιμήσεις και ο τρόπος με τον οποίο καταναλώνει είναι διαφορετικός. Για αυτό το λόγο, η αγορά δεν μπορεί να ικανοποιήσει όλους τους καταναλωτές με το ίδιο προϊόν. Επομένως, δεν είναι ωφέλιμο για έναν οργανισμό να προσεγγίζει με πρακτικές μαζικού μάρκετινγκ τις ανάγκες όλων των καταναλωτών (Dibb, 1998). Το μαζικό μάρκετινγκ αγνοεί τις διαφορές ανάμεσα στα τμήματα της αγοράς και δεν προωθεί μία στοχευμένη στρατηγική μάρκετινγκ, όπου ο κάθε στόχος είναι μία συγκεκριμένη ομάδα καταναλωτών. Με τον προσδιορισμό των ομάδων πελατών – στόχος καταλήγουμε στην τμηματοποίηση της αγοράς, στη συγκέντρωση δηλαδή των καταναλωτών σε ομάδες με παρόμοια αγοραστικά χαρακτηριστικά και απαιτήσεις (Dibb & Lyndon, 1991).

Στην περίπτωση της γυναικείας ομάδας ποδοσφαίρου του Αστέρα Τρίπολης, η τμηματοποίηση της αγοράς θα γίνει σε επίπεδο ηλικιακών ομάδων. Όταν αναφερόμαστε σε κάποιο τμήμα της αγοράς, αναφερόμαστε σε μία μεγάλη ομάδα της αγοράς. Ένας οργανισμός που χρησιμοποιεί το μάρκετινγκ τμήματος αποδέχεται ότι οι αγοραστές έχουν διαφορετική αγοραστική δύναμη, ανάλογα με το εισόδημά τους. Επίσης, οι επιθυμίες και οι αγοραστικές τους συνήθειες δεν είναι οι ίδιες (Kotler, 2000). Οι ανάγκες και οι επιθυμίες των καταναλωτών που ανήκουν σε ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς παρουσιάζουν αρκετές ομοιότητες. Ωστόσο, δεν είναι πανομοιότυπες και παρουσιάζουν ορισμένες διακριτές διαφορές.

Η διαδικασία του εντοπισμού των βασικότερων τμημάτων της αγοράς, σύμφωνα με τον Kotler, αποτελείται από τρία συγκεκριμένα βήματα: την έρευνα, την ανάλυση και τη δημιουργία προφίλ. Κατά την έρευνα, το τμήμα μάρκετινγκ ενημερώνεται για τα κίνητρα, τη στάση και τη συμπεριφορά των καταναλωτών και συλλέγει πολύτιμα στοιχεία για αυτούς. Έπειτα, κατά την ανάλυση, αναλύονται τα στοιχεία που συλλέχθηκαν στην προηγούμενη φάση, για να εντοπιστούν οι παράγοντες που παρουσιάζουν τη μεγαλύτερη συσχέτιση, ώστε να δημιουργηθούν τα διαφορετικά μεταξύ τους τμήματα της αγοράς. Στη συνέχεια, με βάση τα χαρακτηριστικά και τη συμπεριφορά τους, δημιουργείται ένα συγκεκριμένο προφίλ για την κάθε ομάδα καταναλωτών.

Τέλος, για την τμηματοποίηση της αγοράς, χρησιμοποιούνται μεταβλητές που αφορούν στα γεωγραφικά, δημογραφικά και ψυχογραφικά χαρακτηριστικά των καταναλωτών. Στα γεωγραφικά χαρακτηριστικά περιλαμβάνονται στοιχεία όπως η περιοχή, το μέγεθος περιφέρειας, η πόλη, η πυκνότητα πληθυσμού και το κλίμα. Στα δημογραφικά χαρακτηριστικά περιλαμβάνονται στοιχεία όπως η ηλικία, το φύλο, το μέγεθος οικογένειας, ο κύκλος ζωής οικογένειας, το εισόδημα, το επάγγελμα, η μόρφωση, η θρησκεία, η φυλή, η εθνικότητα, η κοινωνική τάξη και η γενιά. Στα συμπεριφορικά χαρακτηριστικά περιλαμβάνονται στοιχεία όπως οι περιστάσεις χρήσης προϊόντος/υπηρεσίας, τα οφέλη, η θέση χρήστη, ο ρυθμός χρήσης προϊόντος/υπηρεσίας, ο βαθμός προσήλωσης, ο βαθμός ετοιμότητας και η στάση καταναλωτή για το προϊόν/υπηρεσία. Στα ψυχογραφικά χαρακτηριστικά περιλαμβάνονται στοιχεία όπως ο τρόπος ζωής και η προσωπικότητα.

Τα τμήματα της αγοράς στα οποία θα στοχεύσει λοιπόν η γυναικεία ομάδα ποδοσφαίρου του Αστήρα Τρίπολης είναι τα εξής:

A. Ήδη υπάρχοντες φίλαθλοι του Αστήρα Τρίπολης

B. Γυναίκες από 18 – 40 χρονών

Γ. Παιδιά από 10 – 17 χρονών

3) Σχεδιασμός του μίγματος μάρκετινγκ

Σε αυτή τη φάση, παρουσιάζονται τα στοιχεία που συνθέτουν το μίγμα μάρκετινγκ, όπως αυτά αντιστοιχούν σε κάθε μία από τις τρεις ομάδες καταναλωτών που συνθέτουν την αγορά-στόχο του συλλόγου.

3.α.) Σχεδιασμός του μίγματος μάρκετινγκ – Προϊόν

Στην περίπτωση του προϊόντος, **το προϊόν παραμένει το ίδιο και για τις τρεις ομάδες καταναλωτών.** Το κύριο προϊόν είναι η ίδια η γυναικεία ομάδα ποδοσφαίρου του Αστήρα Τρίπολης. Ο σύλλογος πουλάει στους καταναλωτές του το προϊόν του γυναικείου ποδοσφαίρου, είτε μέσα από τη συμμετοχή σε αυτό, είτε μέσα από την απλή παρακολούθηση. Επίσης, μαζί με το κύριο προϊόν υπάρχουν και ορισμένα δευτερεύοντα προϊόντα, τα οποία συνδέονται άμεσα μαζί του. Τέτοιου είδους προϊόντα είναι όλα τα εμπορεύματα που φέρουν το εμπορικό σήμα της ομάδας, όπως για παράδειγμα η περιβολή τα ρούχα και τα αναμνηστικά με τα διακριτικά της.

3.β.) Σχεδιασμός του μίγματος μάρκετινγκ – Τιμή

Αναφορικά με την κοστολόγηση του προϊόντος, **θα υπάρχει ξεχωριστή τιμολόγηση στα εισιτήρια** για κάθε μία από τις τρεις ομάδες καταναλωτών-στόχων, ενώ αναφορικά με τα **δευτερεύοντα προϊόντα, οι τιμές θα είναι προκαθορισμένες και ίδιες για όλους,** καθώς τα προϊόντα θα πωλούνται στη μπουτίκ της ομάδας, η οποία θα είναι η ίδια με αυτή που υπάρχει και για την ανδρική ομάδα ποδοσφαίρου του συλλόγου. Στη συνέχεια, θα δούμε τις επιλογές στις τιμές των εισιτηρίων για κάθε ομάδα ξεχωριστά.

A. Ήδη υπάρχοντες φίλαθλοι του Αστήρα Τρίπολης

Για τους ήδη υπάρχοντες υποστηρικτές του Αστήρα Τρίπολης τα απλά **εισιτήρια** θα κοστολογούνται στα **10 ευρώ**, ενώ τα **διαρκείας στα 40 ευρώ** για τους 5 αγώνες που θα διεξαχθούν εντός έδρας.

B. Γυναίκες από 18 – 40 χρονών

Για τις γυναίκες από 18 έως 40 χρονών τα απλά εισιτήρια θα κοστίζουν **8 ευρώ**, ενώ τα διαρκείας θα ανέρχονται στα **32 ευρώ** για τους 5 αγώνες που θα διεξαχθούν εντός έδρας.

Γ. Παιδιά από 10 – 17 χρονών

Για τους νεαρούς υποστηρικτές της ομάδας ένα απλό εισιτήριο θα κοστίζει **5 ευρώ**, ενώ το διαρκείας **20 ευρώ** για τους 5 αγώνες που θα διεξαχθούν εντός έδρας.

3.γ.) Σχεδιασμός του μίγματος μάρκετινγκ – Τοποθέτηση

Στην περίπτωση του προϊόντος, το προϊόν παραμένει **το ίδιο και για τις τρεις ομάδες καταναλωτών**. Τα εισιτήρια των αγώνων, τόσο τα απλά, όσο και τα διαρκείας, θα είναι διαθέσιμα για τις ομάδες των καταναλωτών στην επίσημη ιστοσελίδα της ομάδας, καθώς επίσης και στα γκισέ των εισιτηρίων, έξω από το γήπεδο, τις ημέρες των αγώνων. Τέλος, τα δευτερεύοντα προϊόντα με τα διακριτικά της ομάδας θα είναι διαθέσιμα στη μπουτίκ του συλλόγου.

3.δ.) Σχεδιασμός του μίγματος μάρκετινγκ – Προώθηση

A. Ήδη υπάρχοντες φίλαθλοι του Αστέρα Τρίπολης

Η προώθηση για τη γυναικεία ομάδα ποδοσφαίρου του Αστέρα Τρίπολης θα γίνεται μέσα από τους **επίσημους λογαριασμούς των μέσων κοινωνικής δικτύωσης της ανδρικής ομάδας του Αστέρα Τρίπολης, καθώς επίσης και μέσα από την επίσημη ιστοσελίδα του**. Έτσι, οι ήδη υπάρχοντες υποστηρικτές του συλλόγου θα ενημερωθούν για τη δημιουργία της νέας γυναικείας ομάδας και για τους επίσημους λογαριασμούς της στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Εκεί, θα βλέπουν καθημερινά περιεχόμενο, όπως συνεντεύξεις των παικτριών, στιγμιότυπα από τις προπονήσεις, κτλ. Τέλος, στους **επίσημους εντός έδρας αγώνες της ανδρικής ομάδας** θα τοποθετηθούν ενημερωτικά **μπάνερς**, που θα διαφημίζουν τη γυναικεία ομάδα.

B. Γυναίκες από 18 – 40 χρονών

Πέρα από τις ξεχωριστές **ενημερωτικές εκστρατείες** που θα διεξάγονται ανά τακτά χρονικά διαστήματα στην πόλη, οι γυναίκες αυτής της ηλικιακής κατηγορίας θα ενημερώνονται για τη γυναικεία ομάδα ποδοσφαίρου μέσα από τα **μέσα κοινωνικής δικτύωσης και την επίσημη ιστοσελίδα της ομάδας**. Επίσης, θα δοθεί έμφαση στη διαφήμιση της νέας ομάδας από τα **τοπικά μέσα μαζικής ενημέρωσης**, όπως για παράδειγμα από το τοπικό ραδιόφωνο, τοπικές εφημερίδες και περιοδικά αθλητικού περιεχομένου.

Γ. Παιδιά από 10 – 17 χρονών

Για την προώθηση του προϊόντος στα παιδιά από 10 έως 17 ετών θα δοθεί βάση στις **εκστρατείες ενημέρωσης που θα πραγματοποιούνται στα σχολεία**. Κάθε εβδομάδα, μία ομάδα αποτελούμενη από παίκτριες και παράγοντες της ομάδας θα επισκέπτεται από ένα σχολείο της περιοχής, για να μιλήσει με τους μαθητές του σχολείου, να γνωριστεί μαζί τους και να τους λύσει τυχόν απορίες. Με αυτόν τον

τρόπο, η ομάδα θα επιτύχει και έναν από τους βασικούς της στόχους: να καταρρίψει την αντίληψη ότι το ποδόσφαιρο αποτελεί μόνο ανδρική υπόθεση.

3.ε.) Σχεδιασμός του μίγματος μάρκετινγκ – Χορηγία

Τα οφέλη της ομάδας από επιτυχημένες χορηγικές σχέσεις είναι τα ακόλουθα:

- Λήψη κεφαλαίων
- Λήψη πόρων (αγαθά)
- Λήψη υπηρεσιών
- Αύξηση συνειδητοποίησης
- Προσδιορισμός της θέσης εμπορικών σημάτων
- Αύξηση αξιοπιστίας
- Δημιουργία ή βελτίωση εικόνας

Επίσης, μέσα από τη σύναψη χορηγικών σχέσεων, η ομάδα θέτει ορισμένους στόχους. Οι στόχοι αυτοί χωρίζονται σε εταιρικούς στόχους, σε στόχους μάρκετινγκ και σε λειτουργικούς στόχους.

Οι **εταιρικοί** στόχοι είναι οι εξής:

- **Αύξηση της έκθεσης και της παρουσίας στα μέσα μαζικής ενημέρωσης**, είτε μέσω των κεφαλαίων που προσφέρει ο χορηγός, είτε μέσω των προσωπικών σχέσεων που αναλαμβάνει να χτίσει ο χορηγός.
- **Ενημέρωση του κοινού** για το σύλλογο, το προϊόν και τις υπηρεσίες που προσφέρει.
- Προώθηση και ενδυνάμωση της δημόσιας εικόνας της γυναικείας ομάδας του συλλόγου, μέσα από τη στήριξη αξιόπιστων χορηγών, οργανισμών και επωνυμιών.

Οι **στόχοι μάρκετινγκ** είναι οι παρακάτω:

- **Αύξηση της αξιοπιστίας** του προϊόντος/υπηρεσίας που προσφέρει ο σύλλογος, αλλά και ευρεία ενημέρωση των καταναλωτών ως προς αυτά. Αυτό επιτυγχάνεται είτε μέσω των κεφαλαίων που προσφέρει ο χορηγός, είτε μέσω των προσωπικών σχέσεων που αναλαμβάνει να χτίσει ο χορηγός.

- Δημιουργία στενής σχέσης ανάμεσα στο σύλλογο και στον χορηγό, ώστε να υπάρχει ταύτιση στο μυαλό των καταναλωτών του προϊόντος/υπηρεσίας που προσφέρουμε με την εκάστοτε μάρκα.
- Εδραίωση του εμπορικού σήματος της γυναικείας ομάδας του συλλόγου στο μυαλό των καταναλωτών.
- Ανάπτυξη νέων σχέσεων και καναλιών διανομής.

Οι λειτουργικοί στόχοι είναι οι ακόλουθοι:

- Απόκτηση χρηματοδότησης και πόρων για την υποστήριξη της λειτουργίας της ομάδας, αλλά και για την περαιτέρω ανάπτυξή της.
- Ενίσχυση της αξιοπιστίας της ομάδας, ώστε τα ενδιαφερόμενα μέρη (ρυθμιστικοί φορείς, μέτοχοι, μέσα ενημέρωσης, κτλ.) να διαμορφώσουν μία θετική εικόνα για το σύλλογο και να τον εμπιστεύονται.
- Ενίσχυση της ικανοποίησης των μετόχων, η οποία θα απορρέει από την αύξηση της αξιοπιστίας του συλλόγου.

3.στ.) Σχεδιασμός του μίγματος μάρκετινγκ – Υπηρεσίες

Αρχικά, το παραδοσιακό μίγμα μάρκετινγκ περιείχε τα 4Ps και χρησιμοποιούνταν ευρέως. Ωστόσο, με το πέρασμα των χρόνων, παρατηρήθηκε ότι αυτού του είδους η προσέγγιση ήταν πολύ αποτελεσματική στην περίπτωση ενός προϊόντος, ενώ δεν συνέβαινε το ίδιο με την περίπτωση μιας υπηρεσίας. Αυτό συνέβαινε διότι μία υπηρεσία διαφέρει κατά πολύ από ένα «χειροπιαστό» προϊόν. Για αυτό το λόγο, το 1981 οι Booms and Bitner, πρότειναν την επέκταση του παραδοσιακού μείγματος σε 7Ps, προσθέτοντας επιπλέον στοιχεία, όπως οι άνθρωποι (People), δηλαδή το προσωπικό και οι καταναλωτές, οι διαδικασίες (Processes) και τα φυσικά αποδεικτικά στοιχεία (Physical evidence). Στη συνέχεια, θα εξετάσουμε αναλυτικότερα κάθε ένα από αυτά τα επιπλέον P.

Άνθρωποι

Μία υπηρεσία είναι άμεσα συνδεδεμένη με τον ανθρώπινο παράγοντα. Η ικανοποίηση του καταναλωτή επηρεάζεται άμεσα από τον άνθρωπο που θα τον εξυπηρετήσει κατά την παροχή της υπηρεσίας. Όταν ο καταναλωτής νιώθει άνεση και ασφάλεια κατά την προσφορά της υπηρεσίας, τότε δημιουργείται αμοιβαία εμπιστοσύνη. Μία τέτοιου είδους σχέση ανάμεσα στον καταναλωτή και στον πάροχο

της υπηρεσίας δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση, καθώς η εμπιστοσύνη είναι κάτι που δεν μπορεί να αντιγραφεί εύκολα από κάποιον ανταγωνιστή.

Η αθλητική υπηρεσία, όπως και το αθλητικό προϊόν, «καταναλώνεται» ταυτόχρονα με την παραγωγή της. Για αυτό το λόγο, τόσο το προσωπικό, όσο και οι υπόλοιποι καταναλωτές μπορούν να επηρεάσουν τις αντιλήψεις του κοινού για την ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας. Στην πραγματικότητα, το προσωπικό αποτελεί μέρος της υπηρεσίας. Επιπλέον, σε αθλητικές εκδηλώσεις, όπως για παράδειγμα σε έναν ποδοσφαιρικό αγώνα, οι υπόλοιποι καταναλωτές επηρεάζουν άμεσα την ποιότητα της υπηρεσίας, καθώς παίζουν καθοριστικό ρόλο στην ατμόσφαιρα που δημιουργείται.

Διαδικασίες

Μία βασική διαφορά ανάμεσα σε μία υπηρεσία και σε ένα προϊόν, είναι ότι η υπηρεσία «καταναλώνεται» αμέσως μόλις παραχθεί. Αυτό στερεί από την επιχείρηση τη δυνατότητα να πραγματοποιήσει τυχόν ελέγχους και διορθωτικές κινήσεις, για να βελτιώσει τυχόν αδυναμίες. Για αυτό το λόγο, οι άνθρωποι που συμμετέχουν στην παροχή της υπηρεσίας θα πρέπει να είναι συνεπείς και να διαθέτουν τις απαραίτητες ικανότητες. Επειδή όμως ο ανθρώπινος παράγοντας δεν μπορεί να ελεγχθεί εύκολα, ένας οργανισμός οφείλει να ακολουθεί ορισμένες διαδικασίες, οι οποίες μπορούν να συνεισφέρουν στη βελτίωση της ποιότητας της υπηρεσίας.

Επίσης, στις διαδικασίες συμπεριλαμβάνονται και οι ενέργειες που πρέπει να ακολουθήσει ο καταναλωτής μέχρι να λάβει την υπηρεσία. Για παράδειγμα, την ημέρα του αγώνα, ο φίλαθλος μπορεί να περιμένει στην ουρά για ένα εισιτήριο, να χρησιμοποιήσει τα μέσα μαζικής μεταφοράς για να φτάσει στο γήπεδο, να περιμένει στην ουρά για να μπει μέσα, να υποβληθεί σε έλεγχο ασφαλείας, να βρει τη σωστή θέση στις κερκίδες, να αγοράσει κάτι από το κυλικείο του γηπέδου και τελικά να φύγει, με το πέρας του αγώνα. Είναι πολύ σημαντικό οι καταναλωτές να ενημερώνονται ώστε να γνωρίζουν και να κατανοούν ποιες διαδικασίες πρέπει να ακολουθήσουν για να λάβουν μια υπηρεσία υψηλής ποιότητας.

Η διοίκηση της γυναικείας ομάδας ποδοσφαίρου θα επικεντρωθεί στην ενημέρωση των φιλάθλων, ώστε μέσα από την παρεχόμενη υπηρεσία να βιώσουν μία εμπειρία υψηλής ποιότητας. Τέλος, στόχος είναι η βελτιστοποίηση των απαραίτητων διαδικασιών για την είσοδο στο γήπεδο τις ημέρες των αγώνων, μειώνοντας για

παράδειγμα το χρόνο αναμονής στα γκισέ των εισιτηρίων, μέσω της δυνατότητας αγοράς του εισιτηρίου ηλεκτρονικά.

Φυσικά αποδεικτικά στοιχεία

Οι υπηρεσίες δεν είναι χειροπιαστές από την φύση τους και είναι δύσκολο κάποιος να τις περιγράψει. Παρόλα αυτά ο υπεύθυνος του τμήματος μάρκετινγκ θα πρέπει να μετατρέψει σε χειροπιαστό, κάτι που από την φύση του δεν είναι.

Τα φυσικά αποδεικτικά στοιχεία στην περίπτωση της γυναικείας ομάδας ποδοσφαίρου του Αστήρα Τρίπολης περιλαμβάνουν το περιβάλλον στο οποίο παρέχεται η υπηρεσία και οποιοδήποτε άλλο οπτικό ή απτό στοιχείο. Τα οπτικά στοιχεία παίζουν πολύ σημαντικό ρόλο γιατί με την δημιουργία εικόνων, προσδίδεται κύρος και επιπρόσθετη αξία στην υπηρεσία που παρέχει ο σύλλογος, με σκοπό να γίνουν «ορατά» τα πλεονεκτήματά της. Επίσης, στα φυσικά αποδεικτικά στοιχεία συμπεριλαμβάνονται το γήπεδο της ομάδας, τα καταστήματα παροχής φαγητού, ποτού και αναμνηστικών, που βρίσκονται στην εγκατάσταση, οι άνετες κερκίδες και ο πίνακας αποτελεσμάτων. Επιπλέον απτά στοιχεία είναι ο σχεδιασμός των εισιτηρίων, τα προγράμματα με τα πλεονεκτήματα των κατόχων εισιτηρίων διαρκείας και τα προϊόντα με το εμπορικό σήμα της ομάδας. Στην πραγματικότητα, όσο πιο άυλη είναι μία υπηρεσία, τόσο πιο σημαντικό είναι να συμπεριλαμβάνονται σε αυτήν φυσικά στοιχεία για να ενισχύεται η ποιότητά της, έτσι όπως την αντιλαμβάνονται οι καταναλωτές.

4.α) Εφαρμογή και έλεγχος της στρατηγικής μάρκετινγκ - Εφαρμογή της στρατηγικής

Για να εφαρμοστεί η στρατηγική μάρκετινγκ που αποφασίστηκε, χρησιμοποιούνται 5 εργαλεία εφαρμογής, όπως αυτά ορίζονται από τον Aaron Smith στο βιβλίο του “Introduction to Sport Marketing”. Τα εργαλεία αυτά είναι η ηγεσία και η δέσμευση, η επικοινωνία και η ανάθεση καθηκόντων, η ομαδική δουλειά, η επιβράβευση και η ενδυνάμωση και τέλος, ο έλεγχος και η ανατροφοδότηση.

Ηγεσία και δέσμευση

Η στρατηγική μάρκετινγκ της γυναικείας ομάδας ποδοσφαίρου του Αστήρα Τρίπολης θα είναι επιτυχής επειδή θα έχει σχεδιαστεί από τους διοικητικούς ηγέτες του συλλόγου, οι οποίοι θα αναλάβουν και την ευθύνη της εφαρμογής της. Αυτό στην πράξη συνεπάγεται ότι ο σύλλογος θα δεσμευτεί στο πλάνο που θα χαράζει. Οι

διοικητικοί ηγέτες στην προκειμένη περίπτωση είναι ο υπεύθυνος του τμήματος μάρκετινγκ και ο υπεύθυνος του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού. Αυτοί οι δύο οφείλουν να συνεργάζονται, με σκοπό να οργανώνουν όλες τις δραστηριότητες μάρκετινγκ με τα απαραίτητα μέλη της γυναικείας ομάδας (π.χ. ποδοσφαιρίστριες) και να εφαρμόζουν τις διαδικασίες ελέγχου. Επίσης, οι υπεύθυνοι θα πρέπει να ενεργούν με τέτοιο τρόπο ώστε όλες οι δραστηριότητες και οι ενέργειες να εκτελούνται μέσα στο προκαθορισμένο χρονοδιάγραμμα και με τους προκαθορισμένους οικονομικούς πόρους.

Επικοινωνία και ανάθεση καθηκόντων

Ένα άλλο σημείο στο οποίο η διοίκηση θα πρέπει να δώσει έμφαση είναι στη σωστή κατανόηση των εκστρατειών και της στρατηγικής μάρκετινγκ από όλα τα μέλη του συλλόγου. Επίσης, δεδομένου ότι η γυναικεία ομάδα ποδοσφαίρου του Αστέρα Τρίπολης είναι μία νέα ομάδα θα μπορούσε να φανεί εξαιρετικά χρήσιμο εάν συμμετείχαν όλα τα μέλη στη συζήτηση για τη διαμόρφωση της στρατηγικής μάρκετινγκ. Εξάλλου, μία στρατηγική μάρκετινγκ είναι πιθανότερο να εφαρμοστεί εάν όλα τα μέλη της ομάδας έχουν συνεισφέρει στη χάραξή της.

Έπειτα, στο κομμάτι της ανάθεσης καθηκόντων, ο υπεύθυνος μάρκετινγκ είναι αυτός που αποφασίζει σε ποιον θα ανατίθεται η κάθε ενέργεια. Ακόμα και η ανδρική ποδοσφαιρική ομάδα του συλλόγου θα πρέπει να αναλάβει να διεκπεραιώσει ορισμένες ενέργειες μάρκετινγκ. Κάθε μέλος της γυναικείας ομάδας πρέπει να αναλάβει συγκεκριμένα καθήκοντα, ενώ ακόμα και οι εξωτερικοί συνεργάτες του συλλόγου θα συμμετέχουν σε ορισμένες δραστηριότητες, εκστρατείες ή στρατηγικές μάρκετινγκ. Η ανάθεση καθηκόντων σαν διαδικασία παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη της γυναικείας ομάδας, διότι δεν είναι απλώς ένας τρόπος συμμετοχής περισσότερων ανθρώπων στην εφαρμογή του αθλητικού μάρκετινγκ, αλλά ένας τρόπος πρόσβασης σε ένα ευρύτερο φάσμα δεξιοτήτων και ικανοτήτων από εκείνους που θέλουν να συνεισφέρουν στη χάραξη της στρατηγικής μάρκετινγκ της ομάδας.

Ομαδική δουλειά

Η ομαδική δουλειά είναι το πιο σημαντικό εργαλείο για μία επιτυχημένη εφαρμογή του αθλητικού σχεδίου μάρκετινγκ του συλλόγου. Η ομαδική δουλειά προσφέρει έναν σωστό συνδυασμό δεξιοτήτων, εμπειρίας και στάσεων, μέσα από τη συνεργασία των ηγετών με το προσωπικό. Ο υπεύθυνος μάρκετινγκ της ομάδας θα πρέπει να

διασφαλίσει την εφαρμογή του σχεδίου μάρκετινγκ, δημιουργώντας ομάδες έργου που θα είναι υπεύθυνες για συγκεκριμένες δραστηριότητες. Οι ομάδες έργου είναι ένα απαραίτητο εργαλείο για την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών. Η λειτουργία τους διαρκεί για το χρονικό διάστημα που απαιτείται για την οργάνωση, τη διεξαγωγή και την αξιολόγηση της δραστηριότητας που τους έχει ανατεθεί. Για να είναι πετυχημένη μία ομάδα έργου θα πρέπει τα μέλη της να χαρακτηρίζονται από διάθεση για προσφορά, να λειτουργούν μέσα σε συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα, να έχουν έναν κοινό σκοπό, να θέτουν ρεαλιστικούς στόχους και να έχουν καλή επικοινωνία και σχέση με τις υπόλοιπες ομάδες έργου.

Επιβράβευση και ενδυνάμωση

Η επιτυχία του προγράμματος μάρκετινγκ του συλλόγου εξαρτάται από τις ατομικές και ομαδικές προσπάθειες του προσωπικού. Για αυτόν τον λόγο, η διοίκηση θα ακολουθήσει μια πολιτική επιβράβευσης (ανταμοιβές, μπόνους) για αυτούς που εφαρμόζουν με επιτυχία τη στρατηγική μάρκετινγκ του συλλόγου. Οι ανταμοιβές και τα μπόνους μπορούν να είναι είτε άυλα, όπως για παράδειγμα θετικά σχόλια (έπαινο ή αναγνώριση), είτε υλικά (προμήθειες, μπόνους ή αυξήσεις μισθών). Επίσης, η ανταμοιβή μπορεί να λάβει άλλη μορφή, για να καλύψει την ανάγκη του ατόμου για αναγνώριση. Τέτοιου είδους ανταμοιβές είναι οι προαγωγές ή η ανάθεση σπουδαιότερων καθηκόντων.

Έλεγχος και ανατροφοδότηση

Η τελική φάση της εφαρμογής μιας στρατηγικής μάρκετινγκ είναι η επανεξέταση και η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της σε τακτική βάση. Είναι σημαντικό να παρακολουθούνται οι διαδικασίες που ακολουθούνται για κάθε δραστηριότητα, ώστε να γίνουν αλλαγές εάν τα πράγματα δεν εξελιχθούν όπως αναμένεται. Η διαδικασία ελέγχου αποτελεί απαραίτητο στοιχείο για κάθε στρατηγική, για να αξιολογείται σε περίπτωση που απαιτούνται διορθώσεις. Η διαδικασία ελέγχου της στρατηγικής μάρκετινγκ που ακολουθεί ο σύλλογος θα επιτευχθεί μέσα από βήματα που θα αναλυθούν στη συνέχεια.

4.β) Εφαρμογή και έλεγχος της στρατηγικής μάρκετινγκ - Έλεγχος διαδικασιών

Ο έλεγχος των διαδικασιών που ακολουθούνται κατά την εφαρμογή της στρατηγικής μάρκετινγκ θα γίνει σε **έξι βήματα**. Κάθε ένα από αυτά θα αναλυθεί ξεχωριστά παρακάτω.

Ορισμός μέτρων απόδοσης

Για να μπορέσει ο σύλλογος να εξετάσει εάν οι διαδικασίες που ακολουθήθηκαν ήταν επιτυχείς, θα πρέπει να θέσει εξ αρχής ορισμένους μετρήσιμους στόχους, τους οποίους θα πρέπει να επιτύχει. Οι στόχοι που θέτει η γυναικεία ομάδα ποδοσφαίρου του Αστέρα Τρίπολης είναι οι παρακάτω:

- 500 θεατές στο γήπεδο την ημέρα των αγώνων
- Πώληση 150 εισιτηρίων διαρκείας πριν από την έναρξη της χρονιάς
- Έσοδα ύψους 1.000 ευρώ την ημέρα του κάθε αγώνα, από την πώληση ποτών και φαγητών στο κυλικείο του γηπέδου ή από την πώληση προϊόντων με τα διακριτικά της ομάδας, από την μπουτίκ του γηπέδου
- Συγκέντρωση 10.000 ακολούθων στο επίσημο προφίλ της γυναικείας ομάδας ποδοσφαίρου στο Instagram
- Συγκέντρωση 10.000 ακολούθων στο επίσημο προφίλ της γυναικείας ομάδας ποδοσφαίρου στο Facebook

Ορισμός των καθοριστικών παραγόντων επιτυχίας

Οι καθοριστικοί παράγοντες επιτυχίας σε ένα πλάνο μάρκετινγκ είναι οι δραστηριότητες και οι ενέργειες που έχουν μεγαλύτερη βαρύτητα και καθορίζουν εάν η εφαρμογή του πλάνου μάρκετινγκ θα είναι επιτυχημένη. Για να εντοπίσει ο σύλλογος αυτούς τους παράγοντες, αρκεί να θέσει το εξής ερώτημα: Τι πρέπει να πάει οπωσδήποτε καλά για να εφαρμοστεί με επιτυχία το πλάνο μάρκετινγκ;. Με αυτόν τον τρόπο, κατατάσσονται σε σειρά προτεραιότητας οι τομείς και οι δράσεις που χρειάζονται τη μεγαλύτερη προσοχή. Στην περίπτωση της γυναικείας ομάδας ποδοσφαίρου του Αστέρα Τρίπολης οι παράγοντες αυτοί είναι οι ακόλουθοι:

- Στόχευση των σωστών αγορών για την τοποθέτηση των προϊόντων και των υπηρεσιών
- Επιτυχής προσέγγιση των χορηγών, με στόχο να καλυφθούν με επιτυχία οι ανάγκες και οι απαιτήσεις τους

- Δημιουργία καλού δικτύου επικοινωνίας μεταξύ των διάφορων τομέων του συλλόγου, αλλά και μεταξύ των μελών του
- Διαφοροποίηση από τους κύριους ανταγωνιστές της ομάδας
- Δημιουργία θετικού αντίκτυπου στους ήδη υπάρχοντες θαυμαστές του συλλόγου, στους νέους θαυμαστές και στην κοινότητα
- Δημιουργία καλής πίστης και θετικών αισθημάτων για το σύλλογο σε κάθε πτυχή της ζωής της τοπικής κοινότητας

Μέτρηση απόδοσης

Αφού ορίσει ο οργανισμός τα μέτρα απόδοσης και καταλήξει στους καθοριστικούς παράγοντες επιτυχίας του πλάνου μάρκετινγκ, θα είναι σε θέση να μετρήσει την απόδοση. Σε αυτή τη φάση, αφού εξετάσει τις συνολικές μετρήσεις της απόδοσης, ο σύλλογος θα εξετάσει τις μετρήσεις απόδοσης του κάθε τομέα ξεχωριστά, για να διαπιστώσει εάν οι στόχοι μάρκετινγκ έχουν επιτευχθεί. Με αυτόν τον τρόπο, η διοίκηση θα είναι σε θέση να εντοπίσει εάν κάτι δεν εξελίχθηκε όπως είχε προγραμματιστεί, ούτως ώστε να κάνει διορθώσεις για την επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων.

Σύγκριση αποτελεσμάτων

Η σύγκριση των αποτελεσμάτων είναι ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο για τη βελτίωση ενός συλλόγου, σε όλους τους τομείς. Ωστόσο, δεδομένου ότι πρόκειται για μία νέα ομάδα, δεν υπάρχουν στοιχεία προηγούμενων ετών ώστε να γίνει η σύγκριση. Παρόλα αυτά, η ομάδα μπορεί να συγκρίνει τις μετρήσεις που καταγράφει ακόμα και ανά εβδομάδα, για να προλάβει τυχόν αστοχίες και αποτυχίες. Τέλος, είναι πολύ σημαντικό να θέτει διαρκώς νέα μέτρα επιτυχούς απόδοσης, όταν παρατηρεί ότι τα υπάρχοντα μέτρα κοντεύουν να επιτευχθούν. Έτσι, η ομάδα θα κυνηγάει κάθε χρόνο όλο και καλύτερες επιδόσεις, με αποτέλεσμα τη συνεχή βελτίωσή της.

Εντοπισμός αποκλίσεων

Σε αυτό το στάδιο, συγκρίνοντας τα μέτρα αποδόσεων και τα αποτελέσματα, εντοπίζονται οι αποκλίσεις που προέκυψαν. Είναι πολύ σημαντικό να εντοπίζονται οι αδυναμίες του πλάνου μάρκετινγκ, ώστε να διορθώνονται και να μην παρεμποδίζεται η επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί.

Διορθώσεις

Το τελευταίο βήμα του ελέγχου διαδικασιών είναι η επιβολή διορθωτικών ενεργειών. Η διοίκηση και οι υπεύθυνοι των εμπλεκόμενων τμημάτων πρέπει να είναι έτοιμοι να αντιμετωπίσουν δυσάρεστα και ανεπιθύμητα αποτελέσματα που μπορεί να προκύψουν κατά την εφαρμογή του πλάνου μάρκετινγκ. Για να αλλάξουν τα συγκεκριμένα αποτελέσματα, θα πρέπει να αλλάξουν ορισμένες από τις διαδικασίες και να θέσουν σε εφαρμογή τις απαραίτητες διορθώσεις.

4.γ) Εφαρμογή και έλεγχος της στρατηγικής μάρκετινγκ - Ηθικά ζητήματα μάρκετινγκ

Ενώ η εφαρμογή του σχεδίου μάρκετινγκ πρέπει να ευθυγραμμίζεται με τους στόχους του συλλόγου, θα πρέπει συγχρόνως να σέβεται τα ευρύτερα όρια της ηθικής. Η ηθική στις στρατηγικές του αθλητικού μάρκετινγκ αναφέρεται στα 4P του μίγματος μάρκετινγκ. Στην αθλητική βιομηχανία, υπάρχουν πολλά ζητήματα μάρκετινγκ που αφορούν στην ηθική, όπως η δημοσιοποίηση της ζωής των αθλητών, η εκμετάλλευση παθιασμένων οπαδών και μικρών παιδιών που βλέπουν σαν είδωλα τους αγαπημένους τους αθλητές και χρησιμοποιούν άκριτα και τυφλά τα προϊόντα που χρησιμοποιούν και οι ίδιοι για την εξυπηρέτηση των χορηγικών σχέσεων, η χρήση μη ασφαλών αθλητικών εγκαταστάσεων, η υπερκοστολόγηση των εισιτηρίων και οι μη ρεαλιστικές υποσχέσεις που σχετίζονται με την υγεία, τη βελτίωση της φυσικής κατάστασης και την απώλεια βάρους.

Η διοίκηση της γυναικείας ομάδας ποδοσφαίρου του Αστήρα Τρίπολης θέτει ως πρωταρχικές της αξίες την ειλικρίνεια, την υπευθυνότητα και το σεβασμό προς τους καταναλωτές, ενώ καταδικάζει ρατσιστικές και σεξιστικές συμπεριφορές. Η στρατηγική μάρκετινγκ που θα σχεδιαστεί, πρέπει να σχεδιαστεί με τέτοιο τρόπο ώστε να αποφευχθούν οι διαφημιστικές παραπλανήσεις και παγίδες. Η ομάδα, με στόχο το σεβασμό προς τους καταναλωτές της και της ηθικής γενικότερα, λειτουργεί με βάση τις ακόλουθες πρακτικές:

- Ο αγοραστής και ο πωλητής πρέπει να ενημερώνονται πλήρως για το τι αγοράζουν και τι πρέπει να πληρώσουν σε αντάλλαγμα
- Ούτε ο αγοραστής ούτε ο πωλητής πιέζονται ή εξαναγκάζονται για να πραγματοποιήσουν συγκεκριμένες επιλογές
- Τόσο ο αγοραστής, όσο και ο πωλητής είναι σε θέση να λάβουν μια λογική απόφαση σχετικά με τη συναλλαγή

Η διοίκηση του συλλόγου πρέπει να χρησιμοποιεί έναν επαγγελματικό κώδικα δεοντολογίας ως κατευθυντήρια γραμμή για την αντιμετώπιση λεπτών ζητημάτων. Ο επαγγελματικός κώδικας δεοντολογίας οφείλει να ταυτίζεται πλήρως με τις αξίες του συλλόγου, όπως αυτές παρουσιάστηκαν στο κεφάλαιο *1.3. Βασικά Χαρακτηριστικά*.

4.2.2. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Το ανθρώπινο δυναμικό ενός οργανισμού αποτελεί το πολυτιμότερο περιουσιακό στοιχείο του και η σωστή διοίκησή του μπορεί να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των υπολοίπων οργανισμών του κλάδου. Οι άνθρωποι ενός οργανισμού είναι αυτοί που θα εργαστούν όλοι μαζί προς μία κοινή κατεύθυνση, είναι αυτοί που θα συνεισφέρουν και θα παίξουν καθοριστικό ρόλο στην επίτευξη των στόχων του. Ο βασικότερος σκοπός κάθε διοίκησης είναι η επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί. Η αδυναμία επίτευξης των συγκεκριμένων στόχων επιφέρει την παύση της λειτουργίας του οργανισμού (Τερζίδης Κ. Τζωρτζάκης Κ. 2004).

Είναι λοιπόν κατανοητό ότι πρέπει να δοθεί μεγάλη έμφαση στο στρατηγικό μάνατζμεντ των ανθρωπίνων πόρων. Το στρατηγικό μάνατζμεντ ανθρωπίνων πόρων περιλαμβάνει τις στρατηγικές διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού που εφαρμόζονται από έναν οργανισμό, προκειμένου να υλοποιήσει τους στόχους του.

Κάθε μέλος της γυναικείας ομάδας ποδοσφαίρου του Αστήρα Τρίπολης θα πρέπει να κατανοεί απόλυτα τις αξίες και τις πολιτικές της ομάδας και θα πρέπει να λειτουργεί σύμφωνα με την οργανωσιακή κουλτούρα του συλλόγου. Επίσης, είναι πολύ σημαντικό να βρίσκεται ο κατάλληλος άνθρωπος, στην κατάλληλη θέση εργασίας, ανάλογα με τις ικανότητες και την εμπειρία του. Για να εξασφαλισθεί ότι όλα αυτά ισχύουν στο σύλλογο, αρχικά θα πρέπει να γίνει αξιολόγηση του ήδη υπάρχοντος προσωπικού. Στη συνέχεια, θα καταγραφούν οι ανάγκες που έχουν προκύψει με σκοπό να καλυφθούν μέσω νέων προσλήψεων. Τέλος, χρειάζεται ένα σύστημα τακτικού ελέγχου και αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού, για να εξασφαλισθεί ότι όλες οι ανάγκες του συλλόγου παραμένουν καλυμμένες. Επίσης, ο τακτικός έλεγχος βοηθάει στον εντοπισμό τυχόν αδύναμων σημείων, τα οποία πρέπει να βελτιωθούν.

Παρακάτω, παρουσιάζονται πιο αναλυτικά τα στάδια που περιλαμβάνει ο στρατηγικός σχεδιασμός του ανθρώπινου δυναμικού του συλλόγου.

1. Αξιολόγηση του τρέχοντος ανθρώπινου δυναμικού

Το πρώτο βήμα είναι αυτό της αξιολόγησης του ήδη υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού. Αυτό το βήμα θα λάβει χώρα μόνο έπειτα από τη συγχώνευση με το σύλλογο του Άρη Τρίπολης. Είναι απαραίτητο, προτού προβεί ο σύλλογος σε

οποιαδήποτε ενέργεια, είτε διορθωτική, είτε νέων προσλήψεων, να γνωρίζει σε βάθος το υλικό που έχει στη διάθεσή του. Για να γίνει αυτό, μπορεί να χρησιμοποιηθούν **ερωτηματολόγια αυτό-αξιολόγησης**, τόσο για τους παίκτες, όσο και για το υπόλοιπο προσωπικό, συμπεριλαμβανομένων προπονητών, ιατρών, φυσιοθεραπευτών, κτλ. Επίσης, μπορεί να ζητηθεί από τον ίδιο τον **προπονητή να αξιολογήσει την απόδοση** της κάθε παίκτριας ξεχωριστά. Η ίδια διαδικασία θα πραγματοποιηθεί και **αντίστροφα**. Οι παίκτριες δηλαδή θα αξιολογήσουν τις προπονήσεις τους και την ομάδα προπονητών. Απαραίτητη προϋπόθεση για αυτού του είδους την αξιολόγηση είναι να κρατήσει ο Αστέρης Τρίπολης όλο το προσωπικό που διατηρούσε ο Άρης Τρίπολης. Έτσι, θα υπάρχουν δεδομένα και πληροφορίες από προηγούμενες σεζόν, ώστε να μπορέσει να γίνει η αξιολόγηση. Στο τέλος, ο υπεύθυνος ανθρώπινου δυναμικού θα μπορέσει να συνδυάσει τις απαντήσεις από τα ερωτηματολόγια αυτό-αξιολόγησης με την αξιολόγηση του προπονητή για τις παίκτριες και να διαμορφώσει μία ξεκάθαρη εικόνα για τις δυνατότητες και την απόδοση των παικτριών και των προπονητών.

2. Πρόβλεψη των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό

Αφού ολοκληρωθεί η αξιολόγηση του υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού, σειρά έχει η πρόβλεψη των αναγκών του συλλόγου. Η πρόβλεψη των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό είναι απαραίτητη για τη σωστή στελέχωση μιας επιχείρησης. Επομένως, πρόκειται για επιτακτική υποχρέωση, που θα τη βοηθήσει να **κατηγοριοποιήσει τις θέσεις ανά ειδικότητα και αριθμό**. Δυστυχώς, οι προβλέψεις που κάνει η επιχείρηση δεν είναι πάντα σωστές, δεδομένου ότι υπάρχουν ορισμένοι παράγοντες που μεταβάλλονται μέσα στο χρόνο. Επομένως, οι βραχυχρόνιες προβλέψεις προτιμώνται συχνότερα από τις επιχειρήσεις, δεδομένου ότι έχουν μεγαλύτερες πιθανότητες εγκυρότητας, ενώ συγχρόνως προσφέρουν τη δυνατότητα στην επιχείρηση να αναπροσαρμόσει τους στόχους της (Παπαλεξανδρή Ν, Μπουρατάς Δ. 2003).

Η πρόβλεψη των αναγκών του συλλόγου **θα βασιστεί στους στόχους που έχει θέσει** για τα επόμενα χρόνια. Η διαδικασία αυτή θα καθορίσει το αν ο σύλλογος χρειάζεται **επιπλέον προσωπικό**, ή αν χρειάζεται **πιο ποιοτικό υλικό** για την επίτευξη των στόχων του. Σε περίπτωση που ισχύει το δεύτερο, θα πρέπει να εξεταστεί αν η ανάγκη για περισσότερη ποιότητα μπορεί να καλυφθεί μέσω προπόνησης και βελτίωσης των δεξιοτήτων του ήδη υπάρχοντος υλικού ή αν είναι απαραίτητο να έρθουν νέες παίκτριες, υψηλότερου επιπέδου, μέσω μεταγραφών.

2.1. Πρόβλεψη ζήτησης

Παράγοντες που επηρεάζουν την προσφορά και τη ζήτηση του ανθρώπινου δυναμικού είναι οι αποχωρήσεις, οι ευκαιρίες προαγωγής, οι συνταξιοδοτήσεις, το υπάρχον ανθρώπινο δυναμικό, ο ρυθμός ανάπτυξης του οργανισμού και άλλα. Ο αριθμός και το είδος των εργαζομένων που πρέπει να προσλάβει ένας οργανισμός καθορίζονται από τους παραπάνω παράγοντες και από τις ανάγκες του. Για να γίνει μία σωστή πρόβλεψη ζήτησης θα πρέπει να εξετασθεί σε πόσες θέσεις εργασίας χρειάζονται νέοι εργαζόμενοι, πόσες νέες θέσεις πρέπει να ανοίξουν, τις γνώσεις και τις ικανότητες που απαιτεί η κάθε θέση, ή ακόμα και τα επιπλέον προσόντα που απαιτούν οι θέσεις των ηγετικών στελεχών.

Στην περίπτωση της γυναικείας ομάδας ποδοσφαίρου του Αστήρα Τρίπολης, το πιο πιθανό είναι να χρειαστούν μερικές καινούριες παίκτριες, όπως αναφέρθηκε και πιο πάνω, ώστε να επιτευχθούν οι αγωνιστικοί στόχοι και να μπορέσει η ομάδα να κάνει πρωταθλητισμό. Αναφορικά με τις υπόλοιπες θέσεις εργασίας, η ανδρική ομάδα ποδοσφαίρου του Αστήρα Τρίπολης διαθέτει πλήρως καταρτισμένους επαγγελματίες και ορισμένοι από αυτούς θα μπορούσαν να αναλάβουν καθήκοντα και στη γυναικεία ομάδα.

2.2. Πρόβλεψη προσφοράς

Ο αριθμός των διαθέσιμων υποψηφίων, η δημόσια εικόνα του κάθε οργανισμού, η εύκολη ή η δύσκολη προσβασιμότητα σε αυτόν και τα ποσοστά ανεργίας που επικρατούν σε κάθε χώρα είναι στοιχεία που επηρεάζουν άμεσα την προσφορά εργασίας. Το διαθέσιμο εργατικό δυναμικό είναι ένας μεταβλητός παράγοντας, που αλλάζει συνεχώς ανάλογα με τις συνθήκες που επικρατούν στην κάθε περιοχή κι επομένως, μεταβάλλεται και ο παράγοντας της προσφοράς και της ζήτησης της εργασίας.

Οι εργαζόμενοι στην εν λόγω περίπτωση είναι κατά βάση οι ποδοσφαιρίστριες. Δυστυχώς, η προσφορά στον κλάδο δεν είναι μεγάλη, καθώς το γυναικείο ποδόσφαιρο είναι ένα νέο άθλημα για τα δεδομένα της Ελλάδας και τώρα αρχίζει να αναπτύσσεται. Επομένως, η αγορά θα είναι λίγο περιορισμένη και για αυτό, η διαδικασία του scouting αποκτά ακόμα μεγαλύτερη σημαντικότητα.

3. Ανάπτυξη στρατηγικής προσέλκυσης ανθρώπινου δυναμικού

Η ανάπτυξη μία συγκεκριμένης πολιτικής προσέλκυσης ή στρατολόγησης εργατικού δυναμικού έχει πολλά οφέλη για έναν οργανισμό. Έρευνες έχουν δείξει ότι το εργατικό δυναμικό επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τη δύναμη και την πορεία ενός οργανισμού και για αυτό το λόγο, το ανθρώπινο δυναμικό θεωρείται το πολυτιμότερο περιουσιακό στοιχείο του. Επίσης, η ανάπτυξη μία τέτοιας πολιτικής δίνει στον οργανισμό τη δυνατότητα να σταθεροποιήσει την κατάσταση του εργασιακού του περιβάλλοντος, να οργανώσει καλύτερα το ανθρώπινο δυναμικό του και να είναι πλήρως ενημερωμένος για την προσφορά, την απόδοση, τις δυνατότητες και τις γνώσεις του κάθε εργαζόμενου.

3.1. Αναζήτηση και συγκέντρωση υποψηφίων

Σε αυτή τη φάση, ο σύλλογος έχει εντοπίσει τις ανάγκες του και τα κενά που πρέπει να καλύψει και ξεκινάει την αναζήτηση των κατάλληλων ατόμων. Κατά πάσα πιθανότητα, ο σύλλογος θα χρειαστεί παίκτριες με εμπειρία στην κατηγορία και θα ψάξει να τις εντοπίσει. Πέρα από την αναζήτηση μέσω παρακολούθησης άλλων παιχνιδιών της κατηγορίας, θα μπορούσε να διοργανώσει και καλοκαιρινά δοκιμαστικά ή τουρνουά, για να προσελκύσει γυναίκες που επιθυμούν να εμπλακούν στο χώρο του γυναικείου ποδοσφαίρου.

3.2. Επιλογή

Για την επιλογή των κατάλληλων υποψηφίων, ένας οργανισμός μπορεί να ακολουθήσει διάφορες μεθόδους. Απαραίτητη προϋπόθεση για τη σωστή επιλογή είναι να έχει προηγηθεί η συλλογή πληροφοριών σχετικά με τον εκάστοτε υποψήφιο. Για να γίνει η τελική επιλογή του κατάλληλου υποψηφίου για την εκάστοτε θέση, ο οργανισμός ακολουθεί διάφορα βήματα. Αρχικά, είναι απαραίτητο να προσδιοριστούν λεπτομερώς τα προσόντα και οι ικανότητες που απαιτεί η εν λόγω θέση. Στη συνέχεια, ο οργανισμός μπορεί να διαμορφώσει ένα ερωτηματολόγιο, με το οποίο θα ανακαλύπτει σε μεγάλο βαθμό το υπόβαθρο του υποψηφίου, είτε κοινωνικό, είτε πολιτιστικό. Έπειτα, σειρά έχει η διαζώσης συνέντευξη με τον υποψήφιο. Με αυτόν τον τρόπο, ο οργανισμός μπορεί να αποκομίσει περισσότερες πληροφορίες για τον υποψήφιο και να καταλήξει σε πιο σίγουρη άποψη. Επίσης, θεωρείται θετικό να έχει ο υποψήφιος συστατικές επιστολές από προηγούμενους εργοδότες του. Τέλος, ο οργανισμός μπορεί να

υποβάλλει τον υποψήφιο σε μερικά τεστ, ώστε να εξεταστεί η προσωπικότητα και η ψυχολογική κατάστασή του.

Όπως είναι λογικό, κατά τη διαδικασία της επιλογής, θα αποκλειστούν και αρκετοί υποψήφιοι, σε περίπτωση που δεν είναι οι κατάλληλοι για να καλύψουν τις ανάγκες του οργανισμού. Για αυτό το λόγο, ο οργανισμός θα πρέπει να έχει προνοήσει ώστε να συγκεντρώσει αρκετά μεγαλύτερο αριθμό υποψηφίων από αυτόν που έχει πραγματικά ανάγκη.

Αφού λοιπόν η ομάδα συγκεντρώσει το υλικό που της έχει τραβήξει το ενδιαφέρον, θα ξεκινήσει η διαδικασία της επιλογής. Η επιλογή θα γίνει με βάση την πρόβλεψη αναγκών που έχει προηγηθεί. Εάν η φάση της πρόβλεψης αναγκών έχει ολοκληρωθεί με επιτυχία, η ομάδα δεν θα δυσκολευτεί να εντοπίσει τις κατάλληλες παίκτριες μέσα από το υλικό που θα έχει συγκεντρώσει. Οι κατάλληλες παίκτριες είναι αυτές που θα βοηθήσουν την ομάδα να κατευθυνθεί προς την επίτευξη των στόχων που έχει θέσει.

3.3. Πρόσληψη

Η διαδικασία της πρόσληψης σηματοδοτεί την επίσημη ένταξη του ατόμου στον οργανισμό, ως εργαζόμενος πλέον. Οι παίκτριες που θα επιλεγούν, θα προσληφθούν από τη γυναικεία ομάδα ποδοσφαίρου του Αστέρα Τρίπολης, υπογράφοντας επαγγελματικά συμβόλαια. Οι νέες παίκτριες θα δώσουν νέα πνοή, ζωντάνια και ενέργεια στην ομάδα και θα καλύψουν τα κενά που εντοπίστηκαν κατά τη διαδικασία της πρόβλεψης των αναγκών του συλλόγου.

3.4. Εκπαίδευση και ανάπτυξη δεξιοτήτων

Κάθε οργανισμός που θέλει να εξασφαλίσει μία επιτυχημένη πορεία θα πρέπει να επενδύσει στην εκπαίδευση και στην ανάπτυξη προσωπικού. Με τον όρο εκπαίδευση νοείται μία διαδικασία μάθησης, η οποία έχει ως σκοπό τη διεύρυνση των γνώσεων και των τεχνικών δεξιοτήτων του εργαζομένου, καθώς και την ανάπτυξη τέτοιων στάσεων και συμπεριφορών, ώστε να γίνει πιο αποτελεσματικός κατά την εκτέλεση της εργασίας του (Zalman, 1991). Οι περισσότεροι νέοι εργαζόμενοι χρειάζονται εκπαίδευση, για να εξοικειωθούν με την οργανωσιακή κουλτούρα του οργανισμού και να μπορέσουν να συνεισφέρουν στην υλοποίηση των στόχων του.

Το πόσο καλά οργανωμένο είναι το ανθρώπινο δυναμικό ενός οργανισμού παίζει καθοριστικό ρόλο στη συνέχιση της ύπαρξής του και για την εύρυθμη λειτουργία του. Συνεπώς, η εκπαίδευση είναι απαραίτητη για τους νεοεισερχόμενους στον οργανισμό, αλλά και για τους παλαιότερους, οι οποίοι θα έχουν έτσι τη δυνατότητα να βελτιώνουν τις δεξιότητές τους, με αποτέλεσμα να έχουν μεγαλύτερες πιθανότητες για κάποια μετάθεση ή προαγωγή. Η επίτευξη των εταιρικών στόχων γίνεται πιο εύκολη, όταν υπάρχει η απαιτούμενη εκπαίδευση των εργαζομένων (Τερζίδης Κ. Τζωρτζάκης Κ. 2004).

Στην περίπτωση της γυναικείας ομάδας ποδοσφαίρου του Αστήρα Τρίπολης, είναι πολύ σημαντικό, αφού προσληφθούν οι νέες παίκτριες, να γίνουν ένα με την ομάδα, να νιώσουν κομμάτι του συλλόγου. Αυτό θα γίνει μέσα από τις προπονήσεις, όπου θα έρχονται σε επαφή με τις παλιές παίκτριες, θα γνωριστούν καλύτερα και θα αναπτύξουν διαπροσωπικές σχέσεις. Επίσης, θα γνωρίσουν τον τρόπο παιχνιδιού της ομάδας και θα μπορέσουν να χρησιμοποιήσουν τις δεξιότητές τους για την επίτευξη των κοινών στόχων. Επιπλέον, οι προπονήσεις θα είναι μία καθημερινή ευκαιρία για προσωπική βελτίωση σε επίπεδο ικανοτήτων. Τέλος, θα γίνουν ενημερωτικές συναντήσεις ανάμεσα στα νέα μέλη του συλλόγου και τους παράγοντες, ώστε να γνωστοποιηθεί ο τρόπος λειτουργίας του συλλόγου, οι αξίες, οι πολιτικές και οι στόχοι του.

3.5. Αμοιβές και παροχές

Μια από τις σημαντικότερες λειτουργίες στην Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού είναι ο καθορισμός των αμοιβών και των παροχών. Ο λόγος που οι αμοιβές και οι παροχές είναι τόσο σημαντικές για έναν οργανισμό είναι επειδή αποτελούν την κύρια μορφή παρακίνησης για τους εργαζομένους, προκειμένου αυτοί να εργάζονται καλύτερα και πιο αποδοτικά. Εξάλλου, πολύ συχνά, ο σημαντικότερος παράγοντας για έναν εργαζόμενο, όσον αφορά την επιλογή μιας συγκεκριμένης θέσης εργασίας, είναι ο μισθός. Ο καθορισμός συγκεκριμένης αμοιβής για την εκάστοτε θέση εργασίας είναι μία πολύ δύσκολη διαδικασία. Τον τελικό λόγο στην απόφαση πρέπει να τον έχει η διοίκηση, με σκοπό να αμείβεται ο καθένας ανάλογα με τα προσόντα του και να μην υπάρχουν παράπονα από τους εργαζόμενους και αδικίες.

Τέλος, πολύ σημαντικά είναι και τα προγράμματα επιβραβεύσεως (bonus) για τους εργαζομένους. Τα προγράμματα επιβραβεύσεως παρακινούν τους εργαζομένους στο να αναλάβουν πρωτοβουλίες, να καινοτομήσουν και να ξεπεράσουν τους ατομικούς τους στόχους.

Στο κομμάτι των αμοιβών πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή, καθώς μέχρι τώρα, τόσο οι παίκτριες, όσο και η προπονητική ομάδα του συλλόγου του Άρη Τρίπολης δεν λάμβαναν μισθό. Αυτό συμβαίνει ακόμα και στις πιο υψηλές κατηγορίες του γυναικείου ποδοσφαίρου εδώ στην Ελλάδα, αφού όπως έχει ήδη αναφερθεί, το άθλημα δεν είναι επαγγελματικό. Ωστόσο, δεδομένου ότι η ισότητα ανάμεσα στα δύο φύλα είναι μία αξία που προσβύει ο σύλλογος, κρίνεται απαραίτητο να δοθούν μισθοί και στις γυναίκες παίκτριες, ώστε να χαίρει το γυναικείο ποδόσφαιρο ίδιας μεταχείρισης με το ανδρικό. Επίσης, θα δίνονται bonus στα μέλη της ομάδας που πετυχαίνουν τους προσωπικούς τους στόχους. Αυτό, μακροπρόθεσμα, θα αποδειχθεί πολύ ωφέλιμο για την ομάδα, αφού όταν οι παίκτριες πετυχαίνουν τους προσωπικούς τους στόχους και βελτιώνονται, βελτιώνεται και η συνολική εικόνα της ομάδας. Τέλος, το οικονομικό κίνητρο θα συνεισφέρει στη διατήρηση ποιοτικών ποδοσφαιριστριών στο δυναμικό της ομάδας. Όταν οι συνθήκες είναι ιδανικές σε όλα τα επίπεδα, συμπεριλαμβανομένου και του οικονομικού, οι παίκτριες δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό για την ομάδα. Περαιτέρω πληροφορίες για το σύστημα αμοιβών που θα υιοθετήσει ο σύλλογος παρουσιάζονται στο κεφάλαιο 4.2.3. *Σύστημα Αμοιβών.*

3.6. Αξιολόγηση απόδοσης

Η αξιολόγηση των εργαζομένων αναφέρεται στη γενική εκτίμηση των γνώσεων, των ικανοτήτων και της εξέλιξής τους μέσα στον οργανισμό. Μέσα από τη διαδικασία της αξιολόγησης, ο οργανισμός έχει την ευκαιρία να μετρήσει την συνολική εικόνα των εργαζομένων στην επίτευξη των στόχων της, αλλά και να την επηρεάσει, μέσα από διορθωτικές ενέργειες, όπου αυτό κρίνεται απαραίτητο. Απαραίτητη προϋπόθεση για να είναι η αξιολόγηση των εργαζομένων αποτελεσματική, είναι η ύπαρξη ικανών ατόμων και έγκυρων πληροφοριών. (Ξηροτύρη Κουφίδου, Σ. 2001).

Για να μπορέσει η ομάδα να αξιολογεί την συνολική της απόδοση, θα χρειαστεί να γίνονται έλεγχοι ανά τακτά χρονικά διαστήματα. Για παράδειγμα, καλό θα ήταν,

κάθε μήνα να καθιερωθεί μία αξιολόγηση για κάθε μέλος του συλλόγου, αναφορικά με τις επιτυχίες του, την προσπάθειά του και τα σημεία στα οποία χρήζει βελτίωσης. Έτσι, θα είναι πιο δύσκολο κάποιος να παρεκκλίνει από τους στόχους της ομάδας και όλοι θα έχουν διαρκώς κίνητρο και θα αποδίδουν τα μέγιστα.

3.7. Σχέσεις εργαζομένων

Οι σχέσεις των εργαζομένων μέσα σε έναν οργανισμό επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό την απόδοσή του. Όταν οι σχέσεις ανάμεσα στους εργαζόμενους είναι καλές, τότε ο κάθε ένας ξεχωριστά μπορεί να δουλέψει απερίσπαστος και να είναι πιο αποδοτικός. Επίσης, το επαγγελματικό περιβάλλον είναι συγχρόνως και κοινωνικό, δεδομένου ότι στον εργασιακό χώρο δημιουργούνται κοινωνικές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων, οι οποίες μάλιστα τους προσφέρουν μεγάλη ικανοποίηση.

Για αυτό το λόγο, είναι πολύ σημαντικό να επικρατεί ένα υγιές εργασιακό περιβάλλον στη γυναικεία ομάδα ποδοσφαίρου του Αστέρα Τρίπολης, γιατί το υγιές εργασιακό περιβάλλον αποτελεί και πόλο έλξης για υψηλού επιπέδου παίκτριες. Κανείς δε θέλει να εργάζεται σε ένα τοξικό περιβάλλον, όπου υπάρχει έλλειψη επικοινωνίας και σεβασμού. Επίσης, το υγιές εργασιακό περιβάλλον προωθεί και μία υγιή συνολικά εικόνα του συλλόγου προς τα έξω. Άρα, ο υπεύθυνος της διοίκησης του ανθρωπίνου δυναμικού θα πρέπει να διασφαλίσει ότι όλοι οι κανόνες και οι πολιτικές του συλλόγου τηρούνται από όλους και ότι όλοι έχουν ίσες ευκαιρίες να δουλέψουν σε ένα ασφαλές και ποιοτικό περιβάλλον.

4. Έλεγχος και αξιολόγηση του στρατηγικού σχεδιασμού του ανθρώπινου δυναμικού

Η διοίκηση και ο στρατηγικός σχεδιασμός του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να φαίνεται ότι αποτελείται από πολλά διαφορετικά στάδια, όμως στην ουσία, υπάρχει συνοχή ανάμεσά τους και το κάθε ένα από αυτά συμπληρώνει το άλλο. Εξίσου σπουδαίο μέρος του στρατηγικού σχεδιασμού του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί η αξιολόγηση και ο έλεγχος όλων των σταδίων, έτσι ώστε στο τέλος να υπάρχει μια συγκεκριμένη εικόνα για το ποια από αυτά υλοποιήθηκαν σωστά και ποια όχι. (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ. 2003) Για να εξασφαλίσουμε ότι το κάθε ένα από τα στάδια θα είναι λειτουργικά και ωφέλιμα για τον οργανισμό θα πρέπει να γίνει η σωστή επιλογή ανθρώπων για την κάθε θέση, ανάλογα με την προσωπικότητα, τις γνώσεις, τις δεξιότητες και γενικότερα τα απαραίτητα προσόντα που απαιτούνται για

τις επιμέρους θέσεις εργασίας. Απαραίτητα στοιχεία για την εύρυθμη και ομαλή λειτουργία ενός οργανισμού είναι η δημιουργία ενός αποτελεσματικού οργανογράμματος και η σωστή περιγραφή θέσεων εργασίας.

Ο σύλλογος λοιπόν θα θέσει σε εφαρμογή το πλάνο που έχει σχεδιάσει για τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού και στη συνέχεια θα το αξιολογήσει. Μετά την πάροδο του χρονικού διαστήματος που θα ορίσει εκ των προτέρων, θα εξετάσει εάν το πλάνο διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού βοήθησε στην επίτευξη των στόχων του συλλόγου. Η αξιολόγηση αυτή θα γίνει σύμφωνα με διάφορους παράγοντες, όπως η παραγωγικότητα, η απόδοση των παικτριών, η παραμονή τους στην ομάδα και η ικανοποίησή τους. Με το πέρας της αξιολόγησης του πλάνου, το διοικητικό συμβούλιο και ο υπεύθυνος διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού θα έχουν όλες τις πληροφορίες που χρειάζονται για να συνεχίσουν να εφαρμόζουν το πλάνο διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού που έχουν σχεδιάσει, ή για να αλλάξουν διάφορα σημεία του, στα οποία εντοπίστηκαν αδυναμίες.

4.2.3. Σύστημα Αμοιβών

Οι οικονομικές ανταμοιβές έχουν θετική επίδραση στην εικόνα της επιχείρησης, βοηθώντας μεταξύ άλλων στην προσέλκυση και διατήρηση των ικανότερων και πιο ταλαντούχων υπαλλήλων (Jewell & Jewell, 1987). Στη συγκεκριμένη περίπτωση, αυτή η διαπίστωση βρίσκει απόλυτη εφαρμογή. Ως γνωστόν, οι πιο ικανές και ποιοτικές παίκτριες υπογράφουν συμβόλαια με τις ομάδες που τους προσφέρουν τις υψηλότερες οικονομικές απολαβές. Επομένως, εάν ο σύλλογος θέλει να προσελκύσει και να κρατήσει στην ομάδα του τις καλύτερες ποδοσφαιρίστριες, θα πρέπει να δημιουργήσει ένα ανταγωνιστικό κι ελκυστικό σύστημα αμοιβών.

Οι αμοιβές των εργαζομένων διακρίνονται σε οικονομικές και σε μη οικονομικές. Οι οικονομικές αμοιβές διακρίνονται σε σταθερές αμοιβές (π.χ. μισθός), σε μεταβλητές αμοιβές-κίνητρα (π.χ. bonus) και σε διάφορες παροχές (π.χ. σίτιση). Από την άλλη, οι μη οικονομικές αμοιβές αναφέρονται σε εργασιακούς παράγοντες που σχετίζονται με το περιεχόμενο και το περιβάλλον της εργασίας (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003). Παράδειγμα μη οικονομικών απολαβών είναι η αναγνώριση, η ανάπτυξη και η εκπαίδευση του εργαζομένου, οι προοπτικές καριέρας, οι συνθήκες εργασίας, το κλίμα και οι εργασιακές σχέσεις.

Έχοντας ως στόχο τη δημιουργία ενός ανταγωνιστικού συστήματος αμοιβών, η γυναικεία ομάδα ποδοσφαίρου του Αστέρα Τρίπολης θα δώσει βάση τόσο στις οικονομικές, όσο και στις μη οικονομικές αμοιβές. Επίσης, δεδομένου ότι τα ποδοσφαιρικά σωματεία διέπονται από τους κανονισμούς της Ελληνικής Ποδοσφαιρικής Ομοσπονδίας, θα πρέπει να ληφθούν υπόψη αυτά που ορίζει η ΕΠΟ σχετικά με τις αμοιβές.

Ο Κανονισμός των Ερασιτεχνικών Ποδοσφαιρικών Σωματείων της ΕΠΟ του 2019, στο άρθρο 2, σχετικά με την Διοικητική και Οικονομική Ανεξαρτησία αναφέρει τα εξής: «Τα ποδοσφαιρικά σωματεία έχουν διοικητική και οικονομική ανεξαρτησία - αυτονομία και η λειτουργία τους διέπεται από τις διατάξεις του καταστατικού τους, τις διατάξεις του καταστατικού και των κανονισμών της Ε.Π.Ο. και τις αντίστοιχες των FIFA και UEFA, προς τις οποίες ρητά προσχωρούν και τις οποίες ρητά αποδέχονται.».

Συνεπώς, το κάθε σωματείο, εφόσον είναι διοικητικά και οικονομικά ανεξάρτητο, έχει το δικαίωμα να δημιουργήσει το δικό του σύστημα αμοιβών. Ο σύλλογος,

επιθυμώντας να συνδέσει τις αμοιβές των υπαλλήλων του με την απόδοσή τους, τους δίνει οικονομικό κίνητρο για να καταβάλουν επιπρόσθετη προσπάθεια, ώστε να αυξήσουν την απόδοσή τους. Έτσι, ενισχύεται το αίσθημα της δικαιοσύνης και οι εργαζόμενοι αισθάνονται ικανοποιημένοι και αφοσιωμένοι στον οργανισμό. Τέλος, στο χώρο του αθλητισμού ο παράγοντας του ανταγωνισμού μεταξύ των συλλόγων είναι παράγοντας μεγάλης σημασίας. Η υποκίνηση των εργαζομένων ενισχύει την επίτευξη των στόχων και συνεισφέρει στην ανάπτυξη του συλλόγου. Οι υπάλληλοι στους οποίους παρέχονται αξιόλογα κίνητρα, τείνουν να αποδίδουν περισσότερο και να συμβάλλουν σε μεγαλύτερο βαθμό στην ανάπτυξη της επιχείρησης (Paré et al., 2001).

Στη συνέχεια, παρουσιάζονται αναλυτικά οι αμοιβές που θα προσφέρει ο σύλλογος σε κάθε εργαζόμενο, ανάλογα με τη θέση που κατέχει.

Διοικητικό Συμβούλιο

Τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου, ο Πρόεδρος, ο Αντιπρόεδρος, ο Γενικός Γραμματέας και ο Ταμίας, θα λαμβάνουν τις ακόλουθες αμοιβές:

- Σταθερή ετήσια αμοιβή, σύμφωνα με τη θέση που κατέχει το κάθε μέλος στο Δ.Σ.
- Επιπρόσθετες αμοιβές επιβραβεύσεως (bonus) σε περίπτωση που η ομάδα επιτυγχάνει τους στόχους της, όπως αυτοί έχουν οριστεί στο Στρατηγικό Σχεδιασμό της

Τεχνικός Διευθυντής

Ο Τεχνικός Διευθυντής θα λαμβάνει τις ακόλουθες αμοιβές:

- Σταθερή ετήσια αμοιβή
- Επιπρόσθετες αμοιβές επιβραβεύσεως (bonus) σε περίπτωση που η ομάδα επιτυγχάνει τους αγωνιστικούς στόχους της, όπως αυτοί έχουν οριστεί στο Στρατηγικό Σχεδιασμό της
- Παροχή σπιτιού και αυτοκινήτου

Προπονητικό Επιτελείο

Το προπονητικό επιτελείο θα λαμβάνει τις ακόλουθες αμοιβές:

- Σταθερή ετήσια αμοιβή

- Επιπρόσθετες αμοιβές επιβραβεύσεως (bonus) σε περίπτωση που η ομάδα επιτυγχάνει τους αγωνιστικούς στόχους της, όπως αυτοί έχουν οριστεί στο Στρατηγικό Σχεδιασμό της
- Παροχή σπιτιού και αυτοκινήτου

Παίκτριες

Οι παίκτριες θα λαμβάνουν τις ακόλουθες αμοιβές:

- Σταθερή ετήσια αμοιβή, ανάλογα με την αξία που έχει η κάθε ποδοσφαιρίστρια στην αγορά
- Επιπρόσθετες αμοιβές επιβραβεύσεως (bonus) σε περίπτωση που η ομάδα επιτυγχάνει τους αγωνιστικούς στόχους της, όπως αυτοί έχουν οριστεί στο Στρατηγικό Σχεδιασμό της
- Επιπρόσθετες αμοιβές επιβραβεύσεως (bonus) για την επίτευξη προσωπικών αγωνιστικών στόχων, όπως αυτοί ορίζονται στο συμβόλαιο της κάθε ποδοσφαιρίστριας. Για παράδειγμα, οι παίκτριες της επίθεσης θα λαμβάνουν bonus για την επίτευξη ενός συγκεκριμένου αριθμού γκολ, ενώ οι παίκτριες της άμυνας και οι τερματοφύλακες θα λαμβάνουν bonus όταν η ομάδα καταφέρνει να κρατήσει μηδέν παθητικό στους αγώνες.
- Παροχή σπιτιού και αυτοκινήτου

Προσωπικό προπονητικού κέντρου

Το προσωπικό του προπονητικού κέντρου θα λαμβάνει τις ακόλουθες αμοιβές:

- Σταθερή μηνιαία αμοιβή

Ανίχνευση ταλέντων (Scouting)

Όσοι εργάζονται στο κομμάτι της ανίχνευσης ταλέντων θα λαμβάνουν τις ακόλουθες αμοιβές:

- Σταθερή ετήσια αμοιβή
- Επιπρόσθετες αμοιβές επιβραβεύσεως (bonus) σε περίπτωση που η ομάδα επιτυγχάνει τους αγωνιστικούς στόχους της, όπως αυτοί έχουν οριστεί στο Στρατηγικό Σχεδιασμό της. Αυτό εφαρμόζεται με το σκεπτικό ότι οι scouts έχουν συμβάλει στη σύνθεση του υλικού που διαθέτει ο σύλλογος, με τις νέες παίκτριες που εντοπίζουν και φέρνουν στην ομάδα.

Ιατρικό προσωπικό

Το ιατρικό προσωπικό θα λαμβάνει τις ακόλουθες αμοιβές:

- Σταθερή μηνιαία αμοιβή
- Επιπρόσθετες αμοιβές επιβραβεύσεως (bonus), όταν οι ιατροί της ομάδας επιτυγχάνουν ορισμένους στόχους. Για παράδειγμα, ένας φυσιοθεραπευτής θα πάρει bonus σε περίπτωση που καταφέρει να θεραπεύσει επιτυχώς τον τραυματισμό μιας παίκτριας.

Υπεύθυνος Ανθρώπινου Δυναμικού

Ο υπεύθυνος ανθρώπινου δυναμικού θα λαμβάνει τις ακόλουθες αμοιβές:

- Σταθερή ετήσια αμοιβή
- Επιπρόσθετες αμοιβές επιβραβεύσεως (bonus) σε περίπτωση που τα τμήματα για τα οποία είναι υπεύθυνος (Τμήμα Μάρκετινγκ, Τμήμα Οικονομικών, Νομικό Τμήμα) επιτυγχάνουν τους στόχους τους, όπως αυτοί έχουν οριστεί στο Στρατηγικό Σχεδιασμό του συλλόγου

Τμήμα Μάρκετινγκ

Οι εργαζόμενοι του τμήματος μάρκετινγκ θα λαμβάνουν τις ακόλουθες αμοιβές:

- Σταθερή μηνιαία αμοιβή
- Επιπρόσθετες αμοιβές επιβραβεύσεως (bonus) σε περίπτωση που το τμήμα επιτυγχάνει τους στόχους που του έχουν ανατεθεί, όπως αυτοί έχουν οριστεί στο Στρατηγικό Σχεδιασμό του συλλόγου

Τμήμα Οικονομικών

Οι εργαζόμενοι του τμήματος οικονομικών θα λαμβάνουν τις ακόλουθες αμοιβές:

- Σταθερή μηνιαία αμοιβή

Νομικό Τμήμα

Οι εργαζόμενοι του νομικού τμήματος θα λαμβάνουν τις ακόλουθες αμοιβές:

- Σταθερή μηνιαία αμοιβή

4.3. Τρόπος Διοίκησης και Στυλ Ηγεσίας

Η διερεύνηση του τρόπου διοίκησης και ο εντοπισμός του στυλ ηγεσίας είναι απαραίτητος όταν μελετάμε μία επιχείρηση, καθώς πρόκειται για στοιχεία που επηρεάζουν σε σημαντικό βαθμό τη συνολική κουλτούρα της. Ο τρόπος διοίκησης και το στυλ ηγεσίας αφορούν την προσέγγιση με την οποία παρέχονται κατευθύνσεις, υλοποιούνται σχέδια και κινητοποιείται και συντονίζεται το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης. Η αποτυχία και η επιτυχία μιας επιχείρησης μπορεί να αποδοθεί σε μεγάλο βαθμό στην ηγεσία, διότι αποτελεί το θεμέλιο λίθο, δεδομένου ότι προσδιορίζει τη συμπεριφορά και το βαθμό αξιοποίησης της δυναμικότητας των εργαζομένων και κατά συνέπεια τον τρόπο λειτουργίας τους, αλλά και την ανάπτυξή τους. Η ηγεσία είναι κάτι που δεν διδάσκεται, αλλά μπορεί να βελτιωθεί μέσα από τη μάθηση. Απαραίτητη προϋπόθεση για κάτι τέτοιο είναι ο υποψήφιος ηγέτης να διακρίνεται από αυτοπεποίθηση και αυτογνωσία. Στη συνέχεια, παρουσιάζονται τα διαθέσιμα στυλ ηγεσίας και διοίκησης, καταλήγοντας τελικά σε αυτά που θα εφαρμοστούν στη νεοσύστατη γυναικεία ομάδα ποδοσφαίρου του Αστέρα Τρίπολης.

Διάφοροι τρόποι διοίκησης και στυλ ηγεσίας

Η πρώτη μεγάλη μελέτη που πραγματοποιήθηκε από τους Lewin et al. το 1939 προσδιόρισε τρία βασικά στυλ ηγεσίας: 1) Το αυταρχικό (authoritarian or autocratic) όπου η ηγεσία δίνει εντολές στους υπαλλήλους χωρίς να ζητά τη γνώμη τους, 2) το συμμετοχικό ή δημοκρατικό (participative or democratic) στο οποίο ένας ή περισσότεροι εργαζόμενοι παίρνουν μέρος στη διαδικασία λήψης απόφασης αλλά αυτή τελικά λαμβάνεται από τον ηγέτη, και 3) το «εξουσιοδοτικό» (delegative or laissez-faire) όπου ο ηγέτης επιτρέπει στους εργαζόμενους να λαμβάνουν αποφάσεις αν και παραμένει ο ίδιος υπεύθυνος για τα αποτελέσματά τους. Άλλα στυλ ηγεσίας είναι το πατερναλιστικό (paternalistic) όπου ο ηγέτης μεριμνά πλήρως για τους υφισταμένους του και εισπράττει την πλήρη αφοσίωση και εμπιστοσύνη τους (Erben and Güneşer, 2007) και το συναλλακτικό (transactional) στο οποίο η ηγεσία δημιουργεί κίνητρα στους υπαλλήλους μέσω ενός συστήματος ανταμοιβών και ποινών. Στην περίπτωση της γυναικείας ομάδας ποδοσφαίρου του Αστέρα Τρίπολης θα επιλεγεί ένα μίγμα περισσότερων στυλ ηγεσίας. Η ομάδα θα ακολουθήσει το συμμετοχικό στυλ ηγεσίας σε συνδυασμό με το συναλλακτικό. Είναι πολύ σημαντικό να ακούγεται η γνώμη όλων

των αρμοδίων κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων, ακόμα και αν η τελική απόφαση λαμβάνεται από τον ηγέτη, ο οποίος στην προκειμένη περίπτωση είναι ο ιδιοκτήτης της ομάδας. Επίσης, το συναλλακτικό στυλ ηγεσίας είναι ένα στυλ που ακολουθείται συχνά σε αθλητικές ομάδες, καθώς οι στόχοι που ανατίθενται στο αγωνιστικό τμήμα της ομάδας είναι άμεσα συνδεδεμένοι με τις αθλητικές τους υποχρεώσεις. Οι νίκες και οι βαθμοί που συγκεντρώνονται έπειτα από κάθε αγώνα είναι στόχοι απτοί, ορατοί και εύκολα μετρήσιμοι, γεγονός που τους καθιστά πιο ρεαλιστικούς. Έτσι, πολύ συχνά οι αθλητές δέχονται μία «συμφωνία» στην οποία θα ανταμειφθούν οικονομικά εάν καταφέρουν να ανεβάσουν την απόδοσή τους. Για αυτό το λόγο, έχουν καθιερωθεί και τα πριμ ως τρόπος αμοιβής στο συγκεκριμένο χώρο.

Επίσης, Ο Charles Handy (1976) διαμόρφωσε μια ταξινόμηση που περιλαμβάνει τέσσερα μοντέλα οργανισμών με βάση την κουλτούρα τους και το στυλ διοίκησης, στα οποία έδωσε ονόματα αρχαιοελληνικών θεών: 1) Η κουλτούρα του Δία (ισχύος), η οποία αναφέρεται σε επιχειρήσεις που χαρακτηρίζονται από την κυριαρχία μιας προσωπικότητας (π.χ. οικογενειακές επιχειρήσεις), 2) η κουλτούρα του Απόλλωνα (ρόλων), η οποία αναφέρεται σε επιχειρήσεις που χαρακτηρίζονται από σαφή ανάθεση αρμοδιοτήτων και σαφείς διαδικασίες και κανόνες (π.χ. πολυεθνικές εταιρείες), 3) η κουλτούρα της Αθηνάς (επιτέλεσης ενός έργου), όπου δημιουργούνται ομάδες έργου για να αντιμετωπίσουν ένα πρόβλημα ή να υλοποιήσουν ένα έργο και γενικότερα η έμφαση δίνεται στο να γίνει η δουλειά, και 4) η κουλτούρα του Διονύσου (ιδιοσυγκρασίας των ατόμων), όπου το άτομο έχει την ελευθερία να αναπτύξει τις ιδέες του με τον τρόπο που θέλει (Πανεπιστήμιο κτλ.). Η κουλτούρα που ταιριάζει περισσότερο στην ομάδα που πρόκειται να δημιουργηθεί είναι η κουλτούρα του Απόλλωνα, δηλαδή η κουλτούρα των ρόλων. Είναι πολύ σημαντικό να υπάρχει σαφής ανάθεση ρόλων, όταν γίνεται αναφορά στον τρόπο διοίκησης μία επιχείρησης, όπως η αθλητική ομάδα, η οποία διαθέτει πολλά και διαφορετικά μεταξύ τους τμήματα. Για αυτό το λόγο, η περιγραφή των θέσεων εργασίας είναι μία διαδικασία απαραίτητη για την εύρυθμη διοίκηση της ομάδας. Τέλος, είναι ζωτικής σημασίας να υπάρχουν σαφείς κανόνες και διαδικασίες, έτσι ώστε να υπάρχει πειθαρχία και σεβασμός ανάμεσα στα στελέχη του ανθρώπινου δυναμικού, αλλά και για να υπάρχουν τυποποιημένες διαδικασίες που πέρα από αποτέλεσμα υψηλής ποιότητας, προσφέρουν και οικονομία χρόνου.

5. ΠΟΡΟΙ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ

Στο παρελθόν, η στρατηγική ενός οργανισμού συνδεόταν κατά κύριο λόγο με το εξωτερικό του περιβάλλον. Ωστόσο, τη δεκαετία του '90, έκαναν την εμφάνισή τους θεωρίες που υποστήριζαν ότι οι πόροι και οι ικανότητες ενός οργανισμού αποτελούν την κύρια πηγή του ανταγωνιστικού του πλεονεκτήματος. Δεδομένου ότι στη σύγχρονη εποχή το εξωτερικό περιβάλλον μεταβάλλεται με γρήγορους ρυθμούς, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του οργανισμού είναι αυτά που θα του προσφέρουν τη σταθερή βάση για το σχεδιασμό και την εφαρμογή της στρατηγικής που θα ακολουθήσει. Στο παρόν κεφάλαιο, παρουσιάζονται οι πόροι και οι ικανότητες της γυναικείας ομάδας ποδοσφαίρου του Αστέρα Τρίπολης. Στους πόρους συμπεριλαμβάνονται οι φυσικοί, τεχνολογικοί, ανθρώπινοι και οργανωσιακοί πόροι. Από την άλλη, αναφορικά με τις ικανότητες του οργανισμού, δίνεται βάση στη συσσώρευση γνώσης, στην παραγωγή καινοτομίας και στην αξιοποίηση τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών.

5.1. Πόροι

Οι πόροι ενός οργανισμού μπορούν να διακριθούν σε υλικούς και άυλους. Οι υλικοί μπορούν να χρησιμοποιηθούν μόνο σε ένα σημείο, μία συγκεκριμένη χρονική στιγμή, ενώ οι άυλοι μπορούν να χρησιμοποιηθούν ταυτόχρονα σε διαφορετικά σημεία. Στην περίπτωση της γυναικείας ομάδας του Αστέρα Τρίπολης δίνεται βάση στους φυσικούς, στους ανθρώπινους και στους οργανωσιακούς πόρους, από πλευράς υλικών πόρων και στους τεχνολογικούς πόρους, από πλευράς άυλων πόρων. Η αναγνώριση και η ταξινόμηση των πόρων ενός οργανισμού αποτελεί απαραίτητο στάδιο πριν από τη χάραξη στρατηγικής.

5.1.1. Φυσικοί και Τεχνολογικοί πόροι

Στην κατηγορία των φυσικών και τεχνολογικών πόρων του οργανισμού ανήκουν οι εγκαταστάσεις στις οποίες διεξάγονται οι δραστηριότητές του, ο βαθμός πρόσβασης που έχει σε πρώτες ύλες και σε καταναλωτές, η τεχνολογία και ο εξοπλισμός που χρησιμοποιεί κατά τις δραστηριότητές του, αλλά και η πνευματική του ιδιοκτησία.

Οι εγκαταστάσεις της γυναικείας ομάδας ποδοσφαίρου του Αστήρα Τρίπολης θα είναι οι ίδιες που χρησιμοποιεί και η ανδρική ομάδα ποδοσφαίρου. Στις εγκαταστάσεις περιλαμβάνονται τα βοηθητικά γήπεδα και το κεντρικό γήπεδο. Σε ορισμένα από τα βοηθητικά γήπεδα θα προπονείται η πρώτη ομάδα, ενώ σε άλλα θα γίνονται οι προπονήσεις των ακαδημιών. Τέλος, στο κεντρικό γήπεδο θα διεξάγονται όλοι οι επίσημοι αγώνες της πρώτης γυναικείας ομάδας. Στις εγκαταστάσεις του οργανισμού περιλαμβάνονται και όλοι οι υπόλοιποι χώροι του προπονητικού κέντρου, όπως για παράδειγμα τα αποδυτήρια, το φυσικοθεραπευτήριο και το γυμναστήριο.

Στην περίπτωση της νεοσύστατης γυναικείας ομάδας ποδοσφαίρου, οι πρώτες ύλες είναι οι ποδοσφαιρίστριες που θα στελεχώσουν τη βασική ομάδα. Δεδομένης της μονοπωλιακής θέσης που κατέχει η ομάδα στο νομό, οι παίκτριες που επιθυμούν να εγγραφούν σε κάποιο σύλλογο θα έχουν ως μοναδική επιλογή τη γυναικεία ομάδα ποδοσφαίρου του Αστήρα Τρίπολης. Επιπλέον, λόγω της γεωγραφικής θέσης της ομάδας, η πρόσβαση είναι εύκολη και για παίκτριες εκτός νομού, μιας και το οδικό δίκτυο από κοντινές μεγάλες πόλεις (π.χ. Πάτρα, Κόρινθο, Καλαμάτα) βρίσκεται σε πολύ καλή κατάσταση.

Αναφορικά με τον τεχνολογικό εξοπλισμό, η ομάδα διαθέτει συστήματα που δεν διαθέτει καμία από τις υπόλοιπες ομάδες της κατηγορίας. Η ανδρική ομάδα διαθέτει σύστημα καταγραφής της απόδοσης των παικτών κατά τη διάρκεια της προπόνησης και των αγώνων. Το ίδιο σύστημα θα χρησιμοποιηθεί και από τη γυναικεία ομάδα. Η διαδικασία είναι απλή: οι αθλήτριες φοράνε, κατά τη διάρκεια της σωματικής δραστηριότητας, ένα μπουστάκι στο οποίο είναι ενσωματωμένος ένας μηχανισμός καταγραφής δεδομένων. Τέτοιου είδους δεδομένα είναι η ένταση, η ταχύτητα, η επιτάχυνση, ο βηματισμός, η αλλαγή κινήσεων, οι χτύποι καρδιάς, το επίπεδο στρες, κτλ. Όλα αυτά στέλνονται σε ένα κεντρικό σύστημα, σε πραγματικό χρόνο. Με αυτόν τον τρόπο, το προπονητικό επιτελείο γνωρίζει ανά πάσα ώρα και στιγμή σε τι

κατάσταση είναι η αθλήτρια. Πρόκειται για ένα σύστημα που επιτρέπει στο προπονητικό επιτελείο να αποκομίσει το μέγιστο δυνατό από κάθε παίκτρια, αλλά και να φροντίσει για το έμψυχο υλικό της ομάδας, μιας και η συγκεκριμένη τεχνολογία βοηθάει στην αποτροπή ελαφριών τραυματισμών που υπό άλλες συνθήκες δεν θα μπορούσαν να αποφευχθούν.

Τέλος, στους πόρους της ομάδας ανήκει και κάθε τι που σχετίζεται με την πνευματική της ιδιοκτησία. Παράδειγμα πνευματικής ιδιοκτησίας αποτελεί το εμπορικό σήμα της ομάδας, το οποίο είναι ένα και μοναδικό και τη διαφοροποιεί από τους ανταγωνιστές της. Το έμβλημα της ομάδας του Άρη Τρίπολης είχε κίτρινο και μαύρο χρώμα, ενώ του Αστέρα Τρίπολης κίτρινο και μπλε. Συνεπώς, το έμβλημα της νέας ομάδας θα κρατήσει το κίτρινο χρώμα, το οποίο είναι κοινό στις δύο ομάδες και θα χρησιμοποιήσει και το μπλε χρώμα του Αστέρα Τρίπολης. Με αυτόν τον τρόπο, θα υπάρχει ταύτιση ανάμεσα στην ανδρική και στη γυναικεία ομάδα και η νέα ομάδα θα μπορέσει να προσελκύσει πιο εύκολα τους ήδη ενεργούς φιλάθλους της ανδρικής ομάδας ποδοσφαίρου του Αστέρα Τρίπολης.

5.1.2. Ανθρώπινοι πόροι

Το ανθρώπινο δυναμικό ενός οργανισμού αποτελεί το πολυτιμότερο περιουσιακό στοιχείο του και η σωστή διοίκησή του μπορεί να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των υπολοίπων οργανισμών του κλάδου. Οι άνθρωποι ενός οργανισμού είναι αυτοί που θα εργαστούν όλοι μαζί προς μία κοινή κατεύθυνση, είναι αυτοί που θα συνεισφέρουν και θα παίζουν καθοριστικό ρόλο στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

Κατά τη μελέτη των ανθρώπινων πόρων ενός οργανισμού, εξετάζονται παράγοντες όπως η εκπαίδευση και η εργασιακή εμπειρία των εργαζομένων του. Είναι απαραίτητο να εξεταστεί το επίπεδο εκπαίδευσης που έχουν οι εργαζόμενοι, μέσω της αναλογίας αποφοίτων ΑΕΙ/ΤΕΙ και των κατόχων μεταπτυχιακών ή διδακτορικών τίτλων σπουδών.

Η νεοσύστατη ομάδα σκοπεύει να διατηρήσει το έμπυχο δυναμικό της ομάδας του Άρη Τρίπολης, συμπεριλαμβανομένων των εργαζομένων που έχουν σχετικά χαμηλό επίπεδο εκπαίδευσης. Αυτό ωστόσο δεν σημαίνει ότι δε θα φροντίσει για τη συνεχή εκπαίδευση των εργαζομένων, μιας και όπως έχει αναφερθεί και νωρίτερα, ο χώρος του αθλητισμού είναι πολύ ανταγωνιστικός και το ανθρώπινο δυναμικό ενός οργανισμού είναι το περιουσιακό στοιχείο που θα τον κάνει να ξεχωρίσει. Κάθε οργανισμός που θέλει να εξασφαλίσει μία επιτυχημένη πορεία θα πρέπει να επενδύσει στην εκπαίδευση και στην ανάπτυξη προσωπικού. Με τον όρο εκπαίδευση νοείται μία διαδικασία μάθησης, η οποία έχει ως σκοπό τη διεύρυνση των γνώσεων και των τεχνικών δεξιοτήτων του εργαζομένου, καθώς και την ανάπτυξη τέτοιων στάσεων και συμπεριφορών, ώστε να γίνει πιο αποτελεσματικός κατά την εκτέλεση της εργασίας του (Zalman, 1991). Στόχος της ομάδας είναι να προσφέρει ένα ασφαλές και «οικογενειακό» εργασιακό περιβάλλον, το οποίο προσφέρει επιβράβευση, αξιοπρεπές επίπεδο διαβίωσης, κοινωνική αναγνώριση και αυτονομία. Ο οργανισμός, μέσα από αυτή του την πρακτική, στοχεύει στη δημιουργία σχέσεων αφοσίωσης και εμπιστοσύνης με τους εργαζομένους του.

Πέρα από το έμπυχο δυναμικό του Άρη Τρίπολης, ο νεοσύστατος οργανισμός θα εκμεταλλευτεί και μέρος του ανθρώπινου δυναμικού του Αστέρα Τρίπολης. Η συγκεκριμένη μερίδα εργαζομένων είναι απόφοιτοι ΑΕΙ και ορισμένοι από αυτούς είναι κάτοχοι μεταπτυχιακών τίτλων σπουδών. Αυτό θα προσφέρει στην ομάδα

υψηλότερο επίπεδο γνώσεων και εξειδίκευση, χαρακτηριστικά που μπορούν να δημιουργήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, έναντι των ομάδων που λειτουργούν με εργαζόμενους που βασίζονται μόνο στην εμπειρία.

Τέλος, αξίζει να αναφερθεί η σημαντικότητα της παροχής κινήτρων στους εργαζόμενους για τη βελτίωση της απόδοσής τους, αλλά και για την εξέλιξη της σταδιοδρομίας τους μέσα στον οργανισμό. Τα προγράμματα επιβραβεύσεως παρακινούν τους εργαζόμενους στο να αναλάβουν πρωτοβουλίες, να καινοτομήσουν και να ξεπεράσουν τους ατομικούς τους στόχους. Για αυτό το λόγο, η γυναικεία ομάδα ποδοσφαίρου του Αστήρα Τρίπολης θα υιοθετήσει ένα σύστημα αμοιβών για τους εργαζόμενους σε κάθε τμήμα του οργανισμού, το οποίο περιγράφεται πιο αναλυτικά στο κεφάλαιο 4.2.3. *Σύστημα Αμοιβών.*

5.1.3. Οργανωσιακοί πόροι

Στους οργανωσιακούς πόρους του οργανισμού περιλαμβάνονται παράγοντες που σχετίζονται με την οργάνωση και τη λειτουργία του, αλλά και με τη γενικότερη εικόνα του προς τα έξω.

Τα συστήματα ελέγχου και συντονισμού που εφαρμόζει η ομάδα για το ανθρώπινο δυναμικό της εντάσσονται στους οργανωσιακούς πόρους. Ο οργανισμός ακολουθεί πρακτικές αξιολόγησης των εργαζομένων του ανά τακτά χρονικά διαστήματα και εκτιμά τις γνώσεις και τις ικανότητές τους. Έτσι, ελέγχει τη συνολική εικόνα των εργαζομένων στην επίτευξη των στόχων του και προχωράει σε διορθωτικές ενέργειες, όπου αυτό κρίνεται σκόπιμο. Επίσης, πολύ σημαντικό κομμάτι των οργανωσιακών πόρων είναι και το καθεστώς των εργασιακών σχέσεων. Οι σχέσεις των εργαζομένων μέσα σε έναν οργανισμό επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό την απόδοσή του. Όταν οι σχέσεις ανάμεσα στους εργαζόμενους είναι καλές, τότε ο κάθε ένας ξεχωριστά μπορεί να δουλέψει απερίσπαστος και να είναι πιο αποδοτικός. Οι πρακτικές ελέγχου και συντονισμού του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς επίσης και οι σχέσεις των εργαζομένων, περιγράφονται πιο αναλυτικά στο κεφάλαιο 4.2.2. *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*.

Αναπόσπαστο στοιχείο των οργανωσιακών πόρων είναι η κουλτούρα και οι αξίες που θέτει η ηγεσία, οι οποίες επηρεάζουν τη συνολική κουλτούρα του οργανισμού. Πρόκειται για στοιχεία που είναι θεμελιώδη για έναν οργανισμό και έχουν αναλυθεί λεπτομερώς στο κεφάλαιο 1.3. *Βασικά Χαρακτηριστικά*.

Ένας επιπλέον παράγοντας που ανήκει στους οργανωσιακούς πόρους του οργανισμού είναι η φήμη του. Η φήμη είναι το σύνολο των εντυπώσεων και των συναισθημάτων που έχει η κοινή γνώμη για τον οργανισμό. Διαμορφώνεται από τις συμπεριφορές και τις πράξεις του και είναι ζωτικής σημασίας γιατί παρέχει πληροφόρηση για τον οργανισμό και επηρεάζει τη στάση της αγοράς απέναντί του. Επίσης, διαδίδεται γρήγορα, καθώς μεταφέρεται από στόμα σε στόμα. Αποτελεί άυλο περιουσιακό στοιχείο και είναι ένας πόρος που προσφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στον οργανισμό.

Παράγοντας που επιδρά άμεσα στη φήμη ενός οργανισμού και στον οποίο θα πρέπει να δώσει βάση η νεοσύστατη ομάδα, είναι ο παράγοντας της εταιρικής

κοινωνικής ευθύνης. Η εταιρική κοινωνική ευθύνη (ETE) είναι μία έννοια σχετικά καινούρια, που εξελίσσεται διαρκώς. Σύμφωνα με ορισμούς της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, η ETE ορίζεται ως «η έννοια σύμφωνα με την οποία οι επιχειρήσεις ενσωματώνουν σε εθελοντική βάση κοινωνικούς και περιβαλλοντικούς προβληματισμούς στις επιχειρηματικές τους λειτουργίες και στις συναλλαγές τους με τα ενδιαφερόμενα μέρη τους» (2001). Μερικά χρόνια αργότερα, ορίστηκε επίσης και ως «η ευθύνη των επιχειρήσεων για την επίδραση που έχουν στην κοινωνία» (2011). Το βασικότερο χαρακτηριστικό της ETE είναι ότι πρέπει να είναι διαρκής. Αφορά παντός είδους θέματα, όπως κοινωνικά, περιβαλλοντικά, ή ακόμα και οικονομικά και σχετίζεται τόσο με το εσωτερικό, όσο και με το εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης. Μία επιχείρηση με ETE έχει σαν κύριο στόχο την υπεύθυνη ανάπτυξή της, χωρίς να έχει αρνητικό αντίκτυπο τόσο στο περιβάλλον, όσο και στην κοινωνία. Επίσης, αξίζει να αναφερθεί ότι η ETE αφορά όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη του οργανισμού, συμπεριλαμβανομένων των εργαζομένων, των πελατών, των προμηθευτών, της κοινωνίας κτλ.⁸

Η γυναικεία ομάδα ποδοσφαίρου του Αστήρα Τρίπολης λοιπόν, ως μία σύγχρονη ομάδα, οφείλει να ακολουθήσει τις τάσεις της σύγχρονης επιχειρηματικότητας και να δώσει βάση στην ETE. Αυτό μπορεί να γίνει μέσα από διάφορες δραστηριότητες, όπως για παράδειγμα μέσα από τη διοργάνωση τουρνουά, κατά τη διάρκεια των καλοκαιρινών μηνών, παράλληλα με τα δοκιμαστικά, στα οποία θα συμμετέχουν δωρεάν τα παιδιά των 400 περίπου προσφύγων που φιλοξενεί η Τρίπολη. Μία τέτοια ενέργεια συμβάλει στην προσπάθεια εξάλειψης του ρατσισμού και προωθεί την ενότητα και την ισότητα, ανάμεσα στους πολίτες της πόλης. Πέρα από το τουρνουά, η ομάδα θα μπορούσε να συγκεντρώνει ανά τακτά χρονικά διαστήματα ρούχα και τρόφιμα για τις ευπαθείς ομάδες της πόλης, απευθύνοντας κάλεσμα στους φιλάθλους της για τη συγκέντρωση των αγαθών αυτών σε ειδικά σημεία της πόλης, είτε στο γήπεδο, τις ημέρες των αγώνων.

Επίσης, στα πλαίσια της ETE, θα πρέπει να διοργανώνονται επισκέψεις σε ειδικά σχολεία, όπως για παράδειγμα στο Ειδικό Εργαστήριο Επαγγελματικής Εκπαίδευσης και Κατάρτισης Μαντινείας. Εκεί, άνθρωποι του συλλόγου και παίκτριες θα έρχονται σε επαφή με τα παιδιά και θα παίζουν μαζί τους. Οι μικροί μαθητές θα

⁸ <http://www.opengov.gr/ypoiar/?p=5185>

έχουν την ευκαιρία να γνωρίσουν από κοντά τις παίκτριες, ενώ θα μοιράζονται και δωρεάν εισιτήρια για τους αγώνες της ομάδας. Τέλος, η ομάδα θα μπορούσε να προωθήσει και άλλες ενέργειες που θα συνεισφέρουν στην προστασία του περιβάλλοντος, τοποθετώντας κάδους ανακύκλωσης μπαταριών και ηλεκτρικών συσκευών στο χώρο του γηπέδου, ώστε να είναι διαθέσιμοι για το κοινό τις ημέρες που θα έρχονται στο γήπεδο για να δουν τους αγώνες της ομάδας τους.

5.2. Ικανότητες

Οι πόροι ενός οργανισμού από μόνοι τους δεν μπορούν να του προσφέρουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Το επιθυμητό αποτέλεσμα προκύπτει από το συνδυασμό των πόρων του. Ένας τέτοιος συνδυασμός προσφέρει στον οργανισμό τις ικανότητές του, αυτές δηλαδή που θα τον κάνουν να διαφοροποιηθεί και να ξεχωρίσει. Οι ικανότητες ενός οργανισμού μπορούν να διακριθούν σε οριακές και σε θεμελιώδεις ικανότητες. Οι οριακές ικανότητες είναι ικανότητες που είτε τις έχουν και οι ανταγωνιστές του οργανισμού, είτε μπορούν να αντιγραφούν εύκολα. Οι θεμελιώδεις ικανότητες είναι ικανότητες που δεν διαθέτουν οι ανταγωνιστές. Επίσης, πρόκειται για ικανότητες που είναι δύσκολο να αντιγραφούν από οποιονδήποτε άλλο ανταγωνιστή. Οι θεμελιώδεις ικανότητες είναι η βασική πηγή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ενός οργανισμού, ενώ είναι και απαραίτητες για τη διατήρησή του πλεονεκτήματος αυτού. Στην περίπτωση της γυναικείας ομάδας ποδοσφαίρου του Αστήρα Τρίπολης θα γίνει αναφορά στις ικανότητες που αναφέρονται στη συσσώρευση γνώσης, στην παραγωγή καινοτομίας και στην αξιοποίηση τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών.

5.2.1. Συσσώρευση γνώσης και παραγωγή καινοτομίας

Για να είναι ένας οργανισμός βιώσιμος και συγχρόνως να στοχεύει και στην εξέλιξή του, θα πρέπει να δώσει βάση στις ικανότητες συσσώρευσης γνώσης και παραγωγής καινοτομίας. Στην εποχή μας, η επένδυση στη συσσώρευση γνώσης είναι πιο καθοριστική για την οικονομική μεγέθυνση σε σύγκριση με την επένδυση σε φυσικό κεφάλαιο (Grossman and Helpman, 1991). Αναφορικά με την καινοτομία, αποτελεί κύριο στόχο για τους περισσότερους οργανισμούς, γιατί όσο περισσότερες καινοτομικές δράσεις εφαρμόζει ο οργανισμός, τόσο πιο ανταγωνιστικός είναι.

Στην περίπτωση της γυναικείας ομάδας ποδοσφαίρου του Αστέρα Τρίπολης, η γνώση μπορεί να συσσωρευθεί είτε μέσα από ερευνητικές συνεργασίες με πανεπιστήμια, είτε μέσω των διαδικασιών της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης των ανθρωπίνων πόρων της. Για παράδειγμα, θα μπορούσε η ομάδα να επιδιώξει τη συνεργασία με κάποιο από τα τμήματα φυσικής αγωγής της χώρας. Οι φοιτητές των εν λόγω τμημάτων, ιδιαίτερα αυτοί της ειδικότητας του ποδοσφαίρου, μέσα από τις έρευνές τους θα μπορούσαν να προσφέρουν νέες, εξειδικευμένες γνώσεις στην ομάδα σε θέματα προπονητικής. Επίσης, θα μπορούσαν να εφοδιάσουν την ομάδα με πληροφορίες για το πώς θα μπορέσει να δημιουργήσει και να διατηρήσει ένα υψηλό επίπεδο φυσικής κατάστασης για τις παίκτριές της, καθ' όλη τη διάρκεια της αγωνιστικής περιόδου. Ένα άλλο πανεπιστήμιο με το οποίο θα μπορούσε να συνεργαστεί η ομάδα είναι αυτό της διαιτολογίας και διατροφολογίας. Οι φοιτητές με ειδικότητα αθλητικής διατροφολογίας θα μπορούσαν να συνεργαστούν με το διατροφολόγο της ομάδας και να δοκιμάσουν νέες πρακτικές. Για παράδειγμα, θα μπορούσε ο κάθε φοιτητής να αναλάβει την παρακολούθηση μίας συγκεκριμένης παίκτριας, για να δημιουργήσει εξατομικευμένη διατροφή, βασιζόμενος στις ανάγκες του κάθε ατόμου. Όπως όλες οι επιστήμες, έτσι και η επιστήμη της φυσικής αγωγής και της αθλητικής διατροφολογίας εξελίσσονται διαρκώς. Συνεπώς, ο οργανισμός, εφόσον ο προϋπολογισμός του δεν του επιτρέπει να αναπτύξει δικό του τμήμα έρευνας, μπορεί να επωφεληθεί από τη συνεργασία με τα πανεπιστημιακά ιδρύματα της χώρας.

Επίσης, η γνώση στον οργανισμό αυξάνεται μέσα από τις διαδικασίες εκπαίδευσης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού του. Οι συγκεκριμένες διαδικασίες έχουν παρουσιαστεί πιο αναλυτικά, στο κεφάλαιο 4.2.2. *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*.

Όσον αφορά στην καινοτομία, θα δοθεί έμφαση σε ένα από τα τρία είδη της, και πιο συγκεκριμένα στην οργανωτική καινοτομία, σε διοικητικό επίπεδο. Η καινοτόμος σκέψη είναι απαραίτητο συστατικό για την ηγεσία του οργανισμού. Σύμφωνα με τον Gary Hamel, «η μεγαλύτερη τροχοπέδη για έναν οργανισμό είναι το ισχύον μοντέλο διοίκησης». Για αυτό το λόγο, απαιτούνται διαρκώς μικρές αλλαγές στον τρόπο διοίκησης. Η διοίκηση της ομάδας, προσεγγίζοντας μειονοτικούς πληθυσμούς της περιοχής, π.χ. τους πρόσφυγες, όπως παρουσιάστηκε το κεφάλαιο 5.1.3. *Οργανωσιακοί Πόροι*, ενεργεί με έναν καινοτόμο τρόπο. Αυτή η συμπερίληψη μιας «αποκλεισμένης» ομάδας ανθρώπων στην καθημερινότητα του οργανισμού, έχει θετικό αντίκτυπο στην εικόνα και στη φήμη του. Οι ενέργειες εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, πέρα από τη φήμη που προσφέρουν στον οργανισμό, αποτελούν και ένα χαρακτηριστικό καινοτόμου διοίκησης.

5.2.2. Αξιοποίηση Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών

Στο παρόν κεφάλαιο, εξετάζεται το πώς η αξιοποίηση τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών (ΤΠΕ) μπορεί να προσφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε έναν οργανισμό. Οι ΤΠΕ είναι τεχνολογίες γενικού σκοπού (General Purpose Technologies – GPTs), με αποτέλεσμα να εμπλέκονται σε όλες τις λειτουργίες του φορέα. Για αυτό το λόγο, η ικανότητα αξιοποίησής τους στο μέγιστο, προσφέρει σημαντικό πλεονέκτημα. Στην περίπτωση της γυναικείας ομάδας ποδοσφαίρου του Αστήρα Τρίπολης, η βασική συνεισφορά της αξιοποίησης των ΤΠΕ εντοπίζεται στην καλύτερη διαχείριση της πληροφορίας, η οποία θα οδηγήσει στην αποδοτικότερη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων.

Όπως αναφέρθηκε και στο κεφάλαιο 5.1.1. *Φυσικοί και Τεχνολογικοί πόροι*, η ομάδα έχει στην κατοχή της ένα σύστημα καταγραφής της απόδοσης των παικτριών κατά τη διάρκεια της φυσικής δραστηριότητας. Αυτό όμως είναι ένας τεχνολογικός πόρος που μπορεί να αντιγραφεί από κάποιον ανταγωνιστή σχετικά εύκολα. Η μοναδική προϋπόθεση είναι να διαθέτει το κεφάλαιο για να προχωρήσει στην αγορά του εν λόγω εξοπλισμού. Ωστόσο, υπάρχουν και τα συστήματα ανάλυσης των φάσεων των αγώνων στις οποίες εμπλέκεται η κάθε παίκτρια. Πρόκειται για τα προγράμματα WyScout και InstatScout. Απαιτούν ετήσια συνδρομή και για αυτό το λόγο, το κόστος τους είναι απαγορευτικό για τις ομάδες του γυναικείου ποδοσφαίρου. Ωστόσο, η ομάδα του Αστήρα Τρίπολης διαθέτει το κεφάλαιο για να πληρώσει τις εν λόγω συνδρομές, αλλά και πάλι η χρήση των προγραμμάτων αυτών είναι αδύνατη. Ο λόγος είναι πολύ απλός: για να γίνει η ανάλυση των φάσεων της κάθε παίκτριας, το πρόγραμμα χρειάζεται το οπτικό υλικό του αγώνα, το οποίο αντλεί από την εκάστοτε τηλεοπτική μετάδοση. Δεδομένου όμως ότι τα πρωταθλήματα του γυναικείου ποδοσφαίρου στην Ελλάδα είναι ερασιτεχνικά, δεν υπάρχει τηλεοπτική κάλυψη.

Για να μπορέσει η ομάδα να αντιγράψει τα οφέλη των εν λόγω προγραμμάτων θα μπορούσε να αντιγράψει τον τρόπο λειτουργίας τους με την ακόλουθη διαδικασία. Αρχικά, θα χρειαστεί ένα άτομο το οποίο θα βιντεοσκοπεί τους αγώνες της ομάδας. Το άτομο αυτό θα μπορούσε να είναι ένα από τα άτομα της ομάδας διαχείρισης των λογαριασμών στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης του συλλόγου. Έπειτα, θα χρειαστεί τη βοήθεια του αναλυτή και του γυμναστή, οι οποίοι ανήκουν στο προπονητικό επιτελείο και είναι αυτοί που θα αναλάβουν και την ανάλυση των δεδομένων που προκύπτουν

από το σύστημα καταγραφής απόδοσης που αναφέρθηκε στους τεχνολογικούς πόρους. Έτσι, η ομάδα θα έχει οπτικό υλικό από τους αγώνες για να αποκτήσει τις φάσεις της κάθε παίκτριας και ο αναλυτής θα μπορεί να έχει πρόσβαση στο υλικό για να παρέχει στον προπονητή τις απαραίτητες πληροφορίες για την κάθε παίκτρια. Τέλος, το άτομο από το τμήμα μάρκετινγκ-μέσων κοινωνικής δικτύωσης που θα αναλάβει τη βιντεοσκόπηση θα έχει αμεσότερη πρόσβαση στο υλικό που χρειάζεται για να ενημερώνει τους επίσημους λογαριασμούς της ομάδας στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης.

Μία τέτοια διαδικασία απαιτεί επικοινωνία και συνεργασία μεταξύ διαφορετικών τμημάτων του οργανισμού (προπονητικό επιτελείο και τμήμα μάρκετινγκ-μέσων κοινωνικής δικτύωσης), η οποία βοηθάει στη λήψη αποφάσεων, μέσω της παραγωγής χρήσιμων αναφορών για τα ανώτερα διοικητικά στελέχη, που μπορούν με αυτόν τον τρόπο, να έχουν άποψη για το ανθρώπινο υλικό της ομάδας τους και πληρέστερη και πιο εξειδικευμένη ενημέρωση από τον προπονητή.

Τέλος, στο κομμάτι των ΤΠΕ εντάσσεται και η επικοινωνία – συναλλαγή με τους πελάτες. Είναι πολύ σημαντικό για τον οργανισμό να αξιοποιήσει όλα τα τεχνολογικά μέσα που είναι διαθέσιμα στις ημέρες μας, για να ηλεκτρονικοποιήσει τις συναλλαγές με τους πελάτες. Ένας τέτοιο μέσο είναι το e-Commerce, μία σύγχρονη μέθοδος προώθησης προϊόντων και υπηρεσιών μέσω του διαδικτύου. Όπως έχει αναφερθεί και σε προηγούμενα κεφάλαια, είναι απαραίτητο για την ομάδα να προωθεί διαδικτυακά τα εισιτήρια για τους αγώνες, αλλά και τα προϊόντα με το εμπορικό της σήμα, (π.χ. μπλουζάκια). Με αυτόν τον τρόπο, ο πελάτης αγοράζει εύκολα και γρήγορα το εισιτήριο ή το προϊόν που θέλει, χωρίς να χρειαστεί να βγει από το σπίτι του. Αυτό το τελευταίο, είναι ζωτικής σημασίας, μιας και ο φυσικός τόπος λειτουργίας του οργανισμού, η Τρίπολη, είναι ένα μέρος που κατά τη διάρκεια των χειμερινών μηνών, επικρατούν αντίξοες καιρικές συνθήκες και η όποια μετακίνηση δυσκολεύει. Επομένως, ο καταναλωτής δεν θα χρειαστεί να περιμένει στην ουρά, μέσα στο κρύο για να προμηθευτεί το εισιτήριό του, ούτε έξω από την μπουτίκ της ομάδας για να αγοράσει το προϊόν που επιθυμεί. Τέλος, στην εποχή που διανύουμε, η εξυπηρέτηση «από το σπίτι» έχει γίνει επιτακτική για έναν επιπλέον λόγο: αυτόν της πανδημίας του Covid-19.

6. SWOT ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ

Στο παρόν κεφάλαιο, θα δοθεί έμφαση στη διερεύνηση της θέσης του οργανισμού σε σύγκριση με παρόμοιους οργανισμούς του κλάδου και στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που διαθέτει. Για να πραγματοποιηθεί αυτό θα γίνει χρήση της SWOT Ανάλυσης, ενός εργαλείου στρατηγικού σχεδιασμού. Στη SWOT Ανάλυση αναλύεται το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης, με σκοπό να βοηθηθούν οι διοικούντες στη λήψη των αποφάσεων. Πρωτοεμφανίστηκε το 1969, στο βιβλίο *Business Policy, Text and Cases* (R.D. Irwin, 1969), από τους ειδικούς στην ανάπτυξη επιχειρήσεων Edmund P. Learned, C. Roland Christensen, Kenneth Andrews και William D. Book. Αρχικά, χρησιμοποιήθηκε ως εργαλείο που στόχευε στην επιχειρηματική ανάπτυξη, αλλά χάρη στην ευρύτερη χρησιμότητά του, πλέον χρησιμοποιείται σαν εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης υποδεικνύουν την ανταγωνιστική θέση του οργανισμού στην αγορά, το ενδεχόμενο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που διαθέτει, αλλά και σε τι βαθμό μπορεί αυτό να διατηρηθεί. Σε συνδυασμό με την ανάλυση των ανταγωνιστών του κλάδου, θα βρεθούν τα δυνατά, αλλά και τα αδύναμα στοιχεία του οργανισμού, καθώς επίσης και οι ευκαιρίες και οι απειλές που μπορεί να παρουσιαστούν. Τέλος, αφού γίνει η ανάλυση του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού, αλλά και η ανάλυση των ανταγωνιστών, είναι πολύ σημαντικό να εξεταστεί τι προσφέρει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στον οργανισμό (π.χ. υψηλά κέρδη, ή υψηλό μερίδιο αγοράς, ή μονοπωλιακή θέση, κτλ.).

6.1. SWOT Ανάλυση

Απαραίτητη προϋπόθεση για να δημιουργηθεί ένας υγιής επιχειρηματικός οργανισμός είναι να έχει εξετασθεί λεπτομερώς το περιβάλλον στο οποίο θα αναπτυχθεί. Για αυτό το σκοπό, χρησιμοποιείται η SWOT Ανάλυση, ένα εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού, που βοηθάει στον εντοπισμό των δυνατών (strengths) και των αδύναμων σημείων (weaknesses) ενός οργανισμού, αλλά και των ευκαιριών (opportunities) και των απειλών (threats) που μπορεί να παρουσιαστούν. Οι πληροφορίες που αποκομίζονται με τη βοήθεια της SWOT ανάλυσης επιτρέπουν στην επιχείρηση να αρθρώσει και να επιτύχει την αποστολή της (Pitts and Lei 2000, 11).

Η SWOT Ανάλυση χρησιμοποιείται ως ένα εργαλείο λήψης αποφάσεων και διαμόρφωσης επιχειρηματικών στρατηγικών. Χωρίζεται σε δύο βασικά μέρη: στην ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης και στην ανάλυση του εξωτερικού της περιβάλλοντος. Στο εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης εξετάζονται τα δυνατά και τα αδύναμα σημεία της, ενώ στο εξωτερικό, οι ευκαιρίες και οι απειλές.

Στην προκειμένη περίπτωση, εξετάζονται τα δυνατά και τα αδύναμα σημεία της νέας ομάδας, δηλαδή της γυναικείας ομάδας ποδοσφαίρου Αστéρας Τρίπολης και στη συνέχεια, οι ευκαιρίες και οι απειλές.

Δυνατά σημεία:

- *Μεγάλο κεφάλαιο*
Ο Αστéρας Τρίπολης είναι μία ομάδα με μεγάλο κεφάλαιο και πολλά έσοδα σε σύγκριση με το κεφάλαιο που διαθέτουν οι υπόλοιπες γυναικείες ομάδες της κατηγορίας.
- *Επωνυμία*
Το όνομα του συλλόγου πάντα παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στην προσέλκυση νέων φιλάθλων. Είναι πολύ πιο πιθανό για έναν νεαρό φίλαθλο να υποστηρίξει μία γυναικεία ομάδα που συνδέεται στενά με τον ανδρικό σύλλογο που έτσι κι αλλιώς υποστηρίζει.
- *Ιστορία*
Ο Αθλητικός Γυμναστικός Σύλλογος Αστéρας Τρίπολης ΠΑΕ ιδρύθηκε στις 26 Μαρτίου 1931. Είναι η μοναδική ομάδα της Τρίπολης και γενικότερα της

Αρκαδίας που έχει καταφέρει να αγωνιστεί στην πρώτη εθνική κατηγορία. Μάλιστα, έχει καταφέρει να αγωνίζεται στην πρώτη κατηγορία της χώρας για 14 συναπτά έτη.

- *Ακαδημίες*

Ο Αστέρας Τρίπολης διαθέτει καλά καταρτισμένες ακαδημίες, οι οποίες λειτουργούν ομαλά εδώ και πολλά χρόνια. Αυτό το στοιχείο είναι πολύ σημαντικό για να επιτευχθεί ένας από τους στρατηγικούς στόχους που αναφέρθηκε προηγουμένως, ο οποίος είναι η σύσταση ακαδημιών για νεαρά κορίτσια.

- *Έδρα και προπονητικό κέντρο*

Ο Αστέρας Τρίπολης διαθέτει έδρα την οποία χρησιμοποιεί μόνο ο ίδιος για τους αγωνιστικούς του σκοπούς. Επιπλέον, έχει ένα σύγχρονο προπονητικό κέντρο, με πολλά βοηθητικά γήπεδα, όπου γίνεται η προπόνηση της πρώτης ομάδας, αλλά και των ακαδημιών.

Αδύναμα σημεία:

- *Συμμετοχή*

Η συμμετοχή στο άθλημα του ποδοσφαίρου από τις γυναίκες είναι μικρότερη σε σύγκριση με αυτή των ανδρών.

- *Απειρία*

Δεδομένου ότι ο Αστέρας Τρίπολης δεν διατηρούσε γυναικεία ομάδα ποτέ στο παρελθόν, θα είναι ένα εντελώς καινούριο εγχείρημα.

- *Ανυπαρξία επαγγελματικής κατηγορίας*

Δυστυχώς, στο γυναικείο ποδόσφαιρο στην Ελλάδα, σε αντίθεση με άλλες χώρες, δεν υπάρχει επαγγελματική κατηγορία και αυτό αποτελεί τροχοπέδη στην ανάπτυξη του αθλήματος.

- *Έλλειψη πληροφοριών*

Δεν υπάρχουν άφθονες πληροφορίες για τον τρόπο αξιολόγησης των ποδοσφαιριστριών και αυτό είναι κάτι που θα δυσκολέψει το νέο σύλλογο στη διαδικασία της αξιολόγησης, στο δρόμο της συνεχούς βελτίωσης.

Ευκαιρίες:

- *Καλύτερες παίκτριες*

Εφόσον ο Αστέρας Τρίπολης διαθέτει οικονομική δύναμη θα είναι σε θέση να αποκτήσει πιο ποιοτικές παίκτριες, κάνοντας μεταγραφές και προσφέροντάς τους κίνητρο, είτε αγωνιστικό, είτε οικονομικό.

- *Νέοι φίλαθλοι*

Η δημιουργία της γυναικείας ομάδας ποδοσφαίρου αποτελεί μία ευκαιρία για τον Αστέρα Τρίπολης να προσελκύσει νέους φιλάθλους.

- *Χορηγοί*

Δημιουργώντας ένα γυναικείο τμήμα, η ομάδα μπορεί να προσελκύσει νέους χορηγούς, οι οποίοι θα προσανατολίζονται και θα στοχεύουν στη «γυναίκα».

Απειλές:

- *Ανταγωνιστές*

Υπάρχουν ήδη σύλλογοι που αγωνίζονται στην Superleague 1, οι οποίοι διατηρούν χρόνια γυναικείες ομάδες ποδοσφαίρου που κάνουν πρωταθλητισμό και διαπρέπουν στην Α΄ Εθνική, τη μεγαλύτερη κατηγορία στην Ελλάδα.

- *Κοινωνία*

Η πόλη της Τρίπολης είναι μικρή και η κοινωνία λίγο πιο κλειστή και μπορεί να μην αγκαλιάσουν το εγχείρημα, το οποίο μπορεί να θεωρηθεί κάπως πρωτοποριακό.

- *Επαρχία*

Λόγω της επαρχίας, μπορεί ορισμένες επαγγελματίες ποδοσφαιρίστριες να μη θελήσουν να πάρουν μεταγραφή στο σύλλογο και να μετακομίσουν από μία μεγαλύτερη πόλη σε μία μικρότερη.

- *Κακή συνεργασία*

Είναι πιθανό να προκύψουν ζητήματα συνεργασίας ανάμεσα στην τεχνική-προπονητική ομάδα και στις ήδη υπάρχουσες παίκτριες, οι οποίες δεν έχουν συνηθίσει να αγωνίζονται σε επαγγελματικό επίπεδο.

Στη συνέχεια, θα βρείτε τον πίνακα της SWOT Ανάλυσης με τα δυνατά και τα αδύναμα σημεία, τις ευκαιρίες και τις απειλές επιγραμματικά, όπως συνηθίζεται.

Δυνατά σημεία	Αδύναμα σημεία
<ul style="list-style-type: none">• Μεγάλο κεφάλαιο• Επωνυμία	<ul style="list-style-type: none">• Συμμετοχή• Απειρία

<ul style="list-style-type: none"> • Ιστορία • Ακαδημίες • Έδρα και προπονητικό κέντρο 	<ul style="list-style-type: none"> • Ανυπαρξία επαγγελματικής κατηγορίας • Έλλειψη πληροφοριών
Ευκαιρίες	Απειλές
<ul style="list-style-type: none"> • Καλύτερες παίκτριες • Νέοι φίλαθλοι • Χορηγοί 	<ul style="list-style-type: none"> • Ανταγωνιστές • Κοινωνία • Επαρχία • Κακή συνεργασία

6.2. Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Είναι πολύ σημαντικό να εξετασθούν διεξοδικά οι κύριοι ανταγωνιστές που θα έχει η γυναικεία ομάδα ποδοσφαίρου του Αστήρα Τρίπολης. Όπως έχει γίνει ήδη γνωστό, η ομάδα του Άρη Τρίπολης, με την οποία θα γίνει η συγχώνευση για να δημιουργηθεί η γυναικεία ομάδα, αγωνίζεται στη Γ΄ Εθνική κατηγορία. Ο όμιλος στον οποίο συμμετέχει ο Άρης Τρίπολης είναι ο 4^{ος} όμιλος, ο οποίος απαρτίζεται από 6 ομάδες συνολικά. Οι υπόλοιπες 5 ομάδες είναι οι εξής:

- Ακαδημία Δόξα 98 Ζακύνθου
- Καλαβρύτων ΑΕ Αχαΐας
- Λύκοι Αιγιαλείας Αχαΐας
- Αυτόνομη ΠΟ Αχαΐας
- Άτλας ΑΣ Αχαΐας

Η ανάλυση των ομάδων του ομίλου γίνεται κατά κύριο λόγο με την εικόνα που υπάρχει για τις ομάδες από τις προηγούμενες χρονιές, καθώς επίσης και από την ενημέρωση σχετικά με τις μεταγραφικές ενισχύσεις που έχει κάνει η κάθε ομάδα. Οι πληροφορίες για το παρόν κεφάλαιο αντλήθηκαν μέσα από συνέντευξη με την προπονήτρια της ομάδας του Άρη Τρίπολης, Πέννυ Αναστοπούλου.

Ακαδημία Δόξα 98 Ζακύνθου

Η ομάδα Ακαδημία Δόξα '98 είναι η δεύτερη ομάδα της Ζακύνθου, αφού υπάρχει και η Δόξα Πηγαδακίων που αγωνίζεται στη Β΄ εθνική κατηγορία γυναικείου ποδοσφαίρου. Συνεπώς, η Ακαδημία Δόξα '98 είναι μια ομάδα που απαρτίζεται από πιο μικρές σε ηλικία παίκτριες, χωρίς μεγάλη εμπειρία, αλλά με καλή φυσική κατάσταση. Πρόκειται για έναν αντίπαλο εύκολης προς μέτριας δυσκολίας για τη γυναικεία ομάδα ποδοσφαίρου του Αστήρα Τρίπολης, επειδή μπορεί να επιβάλει το παιχνίδι της εάν παίζει καλά.

Καλαβρύτων ΑΕ Αχαΐας

Η Καλαβρύτων ΑΕ είναι μια ομάδα που εμφανίστηκε πέρυσι για πρώτη φορά στην κατηγορία. Πρόκειται για έναν εύκολο αντίπαλο, με μικρό ρόστερ, τόσο αριθμητικά, όσο και ηλικιακά, δεδομένου ότι είναι δύσκολο να βρεθούν αρκετές κοπέλες να παίξουν ποδόσφαιρο στα Καλάβρυτα, οι οποίες θα έχουν και εμπειρία από το χώρο.

Λύκοι Αιγιαλείας Αχαΐας

Οι Λύκοι Αιγιαλείας είναι ένας από τους πιο δύσκολους αντιπάλους για την ομάδα του Αστέρα Τρίπολης. Πρόκειται για μία δυνατή ομάδα, η οποία απαρτίζεται από κάποιες έμπειρες παίκτριες και κυρίως σε αυτές στηρίζεται η ανάπτυξη του παιχνιδιού τους. Στο σύνολο, είναι μια ομάδα που παίζει δυνατά πάνω στη μπάλα, με πάθος και καλό επίπεδο φυσικής κατάστασης.

Αυτόνομη ΠΟ Αχαΐας

Η ομάδα Αυτόνομη ΠΟ είναι μια νεοσύστατη ομάδα με δικό της χαρακτήρα, μικρό ρόστερ και χωρίς εμπειρία. Εμφανίστηκε στη Γ' Εθνική κατηγορία πέρυσι για πρώτη φορά και ο Άρης Τρίπολης την αντιμετώπισε με σχετική ευκολία. Επομένως, πρόκειται για έναν εύκολο αντίπαλο για τη νέα ομάδα του Αστέρα Τρίπολης, δεδομένου ότι η ομάδα αυτή θα απαρτίζεται κατά βάση από τις παίκτριες του Άρη Τρίπολης.

Άτλας ΑΣ Αχαΐας

Ο Άτλας ΑΣ είναι μια ομάδα για την οποία δεν υπάρχουν επαρκείς πληροφορίες, μιας και δημιουργήθηκε φέτος στη Πάτρα. Αποτελεί έναν άγνωστης δυναμικής αντίπαλο που η ομάδα θα τον αντιμετωπίσει σαν να είναι ο καλύτερος του ομίλου, δεδομένου ότι οι μοναδικές πληροφορίες που είναι διαθέσιμες είναι ότι πρόκειται για μία ομάδα που απαρτίζεται από αρκετά έμπειρες παίκτριες, αλλά και κάποιες νέες, οι οποίες χαρακτηρίζονται από όρεξη και πάθος.

Όπως προκύπτει και από τη σύντομη περιγραφή του κάθε αντιπάλου, με εξαίρεση την Ακαδημία Δόξα '98, οι ομάδες αυτές δεν αποτελούν τμήμα ενός μεγαλύτερου συλλόγου. Επίσης, καμία από αυτές δε διαθέτει ανδρικό τμήμα ποδοσφαίρου. Συνεπώς, η γυναικεία ομάδα ποδοσφαίρου του Αστέρα Τρίπολης είναι η μόνη που μπορεί να εκμεταλλευτεί μία ήδη έτοιμη ομάδα φιλάθλων, αυτούς που διατηρεί δηλαδή ο Αστέρας Τρίπολης. Επιπλέον, καμία από τις ομάδες αυτές δεν διαθέτει το οικονομικό κεφάλαιο του Αστέρα, γεγονός που σημαίνει ότι ο Αστέρας θα έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις μεταγραφές, αλλά και στη διατήρηση των πιο ποιοτικών ποδοσφαιριστριών στην ομάδα του, προσφέροντάς τους οικονομικό κίνητρο. Επίσης, όπως προκύπτει και από τη SWOT Ανάλυση, η γυναικεία ομάδα ποδοσφαίρου του Αστέρα Τρίπολης είναι η μοναδική ομάδα της κατηγορίας που διαθέτει δική της έδρα και δικό της προπονητικό κέντρο. Τέλος, δεδομένου ότι οι τέσσερις από τις πέντε

ομάδες της κατηγορίας έχουν έδρα στην Αχαΐα, ενώ η πέμπτη έχει έδρα στη Ζάκυνθο, η ομάδα του Αστέρα Τρίπολης θα αποτελεί τη μοναδική γυναικεία ομάδα ποδοσφαίρου στην περιφερειακή ενότητα της Αρκαδίας. Αυτό είναι και το κυριότερο ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα, γιατί της προσφέρει μονοπωλιακή θέση.

7. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Όπως αναφέρθηκε και στην εισαγωγή της συγκεκριμένης εργασίας, το γυναικείο ποδόσφαιρο είναι ένα άθλημα που τα τελευταία χρόνια εμφανίζει όλο και μεγαλύτερη ανάπτυξη. Όλο και περισσότεροι άνθρωποι ενδιαφέρονται για αυτό και όλο και περισσότερες γυναίκες, κάθε ηλικίας, θέλουν να συμμετέχουν. Οι αθλητικοί ποδοσφαιρικοί σύλλογοι της Ελλάδας οφείλουν να αφουγκραστούν τη νέα τάση της εποχής και να συμβαδίσουν με τις εξελίξεις. Η δημιουργία γυναικείου ποδοσφαιρικού τμήματος αποτελεί μεγάλη ευκαιρία για έναν σύγχρονο σύλλογο. Αληθεύει το γεγονός ότι είναι πολλά τα εμπόδια που πρέπει να ξεπεραστούν και μερικά από αυτά είναι η αντίληψη που κυριαρχεί για την εικόνα του σώματός μας (κάτι που επηρεάζει κυρίως τις γυναίκες), η σχέση ισότητας ανάμεσα στα δύο φύλα, αλλά και τα υπόλοιπα κατ'εξοχήν «φιλικά προς τις γυναίκες» ανταγωνιστικά αθλήματα (π.χ. βόλεϊ). Τέτοιου είδους εμπόδια όμως μπορούν να ξεπεραστούν από έναν σύλλογο που θέτει αξίες όπως η ίση μεταχείριση και η εύκολη πρόσβαση για όλους, ανεξαρτήτως φύλου και ηλικίας.

Η γυναικεία ομάδα ποδοσφαίρου του Αστέρα Τρίπολης, αν και νεοσύστατη, θα προκύψει από την ένωση δύο ομάδων που έχουν μακρόχρονη ιστορία στο χώρο του ποδοσφαίρου. Η συγχώνευση του γυναικείου τμήματος ποδοσφαίρου του Άρη Τρίπολης με τον Αστέρα Τρίπολης θα δώσει αδιαμφισβήτητα μία σημαντική ώθηση στην ήδη ενεργή γυναικεία ομάδα του Άρη. Από την άλλη, θα δώσει μία νέα πνοή στο σύλλογο του Αστέρα Τρίπολης, καθώς θα τον οδηγήσει σε ένα εντελώς νέο για αυτόν χώρο, αυτόν του γυναικείου ποδοσφαίρου. Παρά τις δυσκολίες που έχουν προκύψει στις ζωές όλων από την πανδημία του Covid-19, οι συνθήκες παραμένουν ευνοϊκές για τη δημιουργία ενός νέου συλλόγου γυναικείου ποδοσφαίρου, επειδή ο χώρος είναι σχετικά καινούριος στην Ελλάδα και οι σύλλογοι που θα εισέλθουν πρώτοι σε αυτόν, θα είναι και αυτοί που θα αποκομίσουν τη μερίδα του λέοντος στην αγορά.

Αναφορικά με το οικονομικό κομμάτι, αμφότερες οι ομάδες είναι υγιείς, γεγονός που τους επιτρέπει μία συγχώνευση στην οποία κανείς δεν θα αισθανθεί αδικημένος. Ο Αστέρας Τρίπολης διαθέτει την οικονομική ευρωστία που θα επιτρέψει στο νέο σύλλογο να κάνει ένα δυναμικό ξεκίνημα. Ο Άρης Τρίπολης, από την άλλη μεριά, διαθέτει ένα πολύ σημαντικό μερίδιο του έμψυχου δυναμικού που θα χρειαστεί η νέα ομάδα, αυτό των ποδοσφαιριστριών. Με αυτόν τον τρόπο, ο Αστέρας Τρίπολης δεν θα χρειαστεί να δαπανήσει μεγάλο μέρος χρημάτων για την στελέχωση του

αγωνιστικού τμήματος, για τον πρώτο χρόνο λειτουργίας της ομάδας τουλάχιστον. Επιπλέον, η νεοσύστατη ομάδα θα έχει σημαντικό τεχνολογικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της, δεδομένου ότι θα μπορεί να χρησιμοποιήσει τα τεχνολογικά κεκτημένα της ανδρικής ποδοσφαιρικής ομάδας του Αστέρα Τρίπολης.

Έπειτα, υπάρχουν ορισμένες λειτουργίες της ομάδας, οι οποίες είναι απαραίτητες για την ομαλή λειτουργία της, αλλά και για να της δώσουν την ώθηση που θα χρειαστεί στο ξεκίνημά της. Η λειτουργία στην οποία θα πρέπει εν τέλει να δοθεί η μεγαλύτερη βαρύτητα, είναι το τμήμα μάρκετινγκ. Μέσα από τις ενέργειες του εν λόγω τμήματος θα καταφέρει η ομάδα να κάνει αισθητή την παρουσία της στο φίλαθλο κοινό και θα συγκεντρώσει τους απαραίτητους οικονομικούς πόρους από επενδύσεις και χορηγίες. Επίσης, το τμήμα μάρκετινγκ είναι αυτό που θα προβεί στις απαραίτητες ενέργειες, ώστε να δημιουργήσει τις απαραίτητες σχέσεις δέσμευσης ανάμεσα στην ομάδα και στο κοινό της. Τέλος, η εύρυθμη λειτουργία του τμήματος μάρκετινγκ θα προσφέρει σημαντικά στην επίτευξη ενός από τους θεμελιώδεις στόχους της ομάδας, που δεν είναι άλλος από την αύξηση της συμμετοχής του κοινού στο άθλημα του γυναικείου ποδοσφαίρου.

Αναφορικά με τον ανταγωνισμό, η γυναικεία ομάδα ποδοσφαίρου του Αστέρα Τρίπολης βρίσκεται σε πλεονεκτική θέση σε σύγκριση με τις περισσότερες ομάδες γυναικείου ποδοσφαίρου στην Ελλάδα και ιδιαίτερα σε σύγκριση με τις ομάδες της κατηγορίας της. Είναι η μόνη ομάδα που μπορεί να εκμεταλλευτεί μία ήδη έτοιμη κοινότητα φιλάθλων, αυτούς της ανδρικής ποδοσφαιρικής ομάδας του Αστέρα Τρίπολης δηλαδή. Επιπλέον, καμία από τις ομάδες της κατηγορίας δεν διαθέτει την οικονομική ευρωστία του Αστέρα, γεγονός που σημαίνει ότι η ομάδα θα έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις μεταγραφές, αλλά και στη διατήρηση των πιο ποιοτικών ποδοσφαιριστριών στην ομάδα, προσφέροντάς τους οικονομικό κίνητρο. Επίσης, η τεχνογνωσία και το υποστηρικτικό προσωπικό που διαθέτει η ανδρική ομάδα ποδοσφαίρου του Αστέρα θα αποτελέσει σημαντικό πλεονέκτημα για τη νεοσύστατη ομάδα, μιας και μέρος του προσωπικού αυτού θα χρησιμοποιηθεί και για τη λειτουργία της γυναικείας ομάδας. Τέλος, οι αθλητικές εγκαταστάσεις που θα έχει στη διάθεσή της η γυναικεία ομάδα ποδοσφαίρου του Αστέρα Τρίπολης αποτελεί άλλο ένα σημαντικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών.

Επίσης, είναι απαραίτητο να υπάρξει εξέλιξη και στην ποδοσφαιρική ομοσπονδία της χώρας, καθώς και στις ανάλογες διοργανώτριες αρχές, δεδομένου ότι αποτελούν το κλαδικό περιβάλλον της περίπτωσης υπό μελέτη. Η ποδοσφαιρική ομοσπονδία της χώρας θα είναι αυτή που οφείλει να φροντίσει ώστε να κατοχυρωθούν τα δικαιώματα των ποδοσφαιριστριών και να αντιμετωπίζονται ως ισάξιες με τους άνδρες συναδέλφους τους. Από την άλλη, οι διοργανώτριες αρχές του κάθε πρωταθλήματος είναι υπεύθυνες για τη δημιουργία και τη διεξαγωγή επαγγελματικών και καλά οργανωμένων πρωταθλημάτων. Δεδομένου ότι θα υπάρξουν αυτές οι συνθήκες, θα ανοίξει ο δρόμος για τη δημιουργία επαγγελματικών γυναικείων ποδοσφαιρικών σωματείων και το άθλημα του γυναικείου ποδοσφαίρου εν γένει θα ανθίσει. Τέλος, πολύ σημαντικό ρόλο διαδραματίζει και η εξέλιξη του μακροοικονομικού περιβάλλοντος της ποδοσφαιρικής ομάδας. Χωρίς σταθερότητα της εθνικής οικονομίας, όχι μόνο οι γυναικείες ποδοσφαιρικές ομάδες, αλλά σχεδόν όλες οι επιχειρήσεις θα αδυνατούν να επιτύχουν τους στόχους που έχουν θέσει στα στρατηγικά τους πλάνα.

Η στρατηγική της γυναικείας ομάδας ποδοσφαίρου του Αστήρα Τρίπολης θα έχει ως απώτερο σκοπό την επίτευξη των στόχων που αναφέρθηκαν στον στρατηγικό σχεδιασμό της: να αυξηθεί η συμμετοχή στο γυναικείο ποδόσφαιρο, να ενημερωθεί ακόμα περισσότερο το κοινό για την ύπαρξή του και βεβαίως, να διαγράψει τροχιά πρωταθλητισμού η νεοσύστατη ομάδα. Οι εν λόγω στόχοι, δεν θα βελτιώσουν απλώς τις συνθήκες εργασίας των ποδοσφαιριστριών, αλλά θα επηρεάσουν και το μέλλον του γυναικείου ποδοσφαίρου στην Ελλάδα. Για να επιτευχθούν οι στόχοι αυτοί, η ομάδα θα προσπαθήσει να χρησιμοποιήσει τα δυνατά σημεία της και τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται για να διορθώσει τις αδυναμίες της, ενώ συγχρόνως, θα προσπαθήσει να αντιμετωπίσει τυχόν απειλές, για να μην μετατραπούν σε επιπλέον αδυναμίες.

Εν κατακλείδι, το γυναικείο ποδόσφαιρο έχει απεριόριστες δυνατότητες ως άθλημα και θα πρέπει να τις εκμεταλλευτούμε για να το φτάσουμε σε ένα νέο επίπεδο, το οποίο θα ανοίξει το δρόμο για επιπλέον πρόοδο και εξέλιξη. Σε αυτήν την εργασία, παρουσιάζονται αναλυτικά οι τομείς που έχουν ζωτική σημασία για τη δημιουργία της γυναικείας ομάδας ποδοσφαίρου του Αστήρα Τρίπολης, ακολουθώντας ένα στρατηγικό πλάνο που περιλαμβάνει έναν οδηγό για κάθε ένα από τα τμήματα που την αποτελούν, ώστε να εξασφαλισθεί η εύρυθμη λειτουργία της.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Dibb S. & Lyndon S. (1991). *Targeting, Segments and Positioning*. International Journal of Retail & Distribution Management, Vol. 19, No3.
- Dibb S. (1998). *Market segmentation: strategies for success*. Marketing Intelligence & Planning, Vol.16, No7.
- Erben, G. & Güneşer, A. (2007). *The Relationship Between Paternalistic Leadership and Organizational Commitment: Investigating the Role of Climate Regarding Ethics*. Journal of Business Ethics, 82(4).
- Grossman G. M. & Helpman E. (1991). *Trade, knowledge spillovers, and growth*. European Economic Review
- Handy, C. (1976). *Understanding organizations*. Penguin Books: Harmondsworth
- Hunger J. D. & Wheelen T. L. (2008). *Concepts in Strategic Management and Business Policy*. 11^η Έκδοση. Pearson Prentice Hall.
- Jewell, D. O. & Jewell, S. F. (1987). *An example of economic gainsharing in the restaurant industry*. National Productivity Review, 6.
- Johnson G. and Scholes, (1999). *Exploring Corporate Strategy*. 5th Edition, Prentice Hall
- Kalafatis, S.P., Tsogas, M.H., Blankson C. (2000). *Positioning strategies in business markets*. Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 15, No6.
- Kotler P. (2000). *Μάρκετινγκ – Μάνατζμεντ: Ανάλυση, Σχεδιασμός, Υλοποίηση και Έλεγχος*. 9^η Έκδοση, Εκδόσεις: EMI Interbooks
- Lewin, K., Lippitt, R. and White, R. (1939). *Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created "Social Climates"*. The Journal of Social Psychology.
- Masterman G. (2007). *Sponsorship: For a return on investment*. Butterworth-Heinemann
- Paré, G., Tremblay, M., & Lalonde, P. (2001). *Workforce retention: What do IT employees really want?*. In Proceedings of the 2001 ACM SIGCPR conference on Computer personnel research. ACM.

- Pitts R. A. & Lei D. (2000). *Strategic Management. Building and sustaining competitive advantage*. South-Western College Publishing
- Porter M. (1996). *What is strategy?*. Harvard Business Review (November – December)
- Porter M. E. (1998). *On Competition*. A Harvard Business Review Book. HBS Press.
- Smith A., Stewart B. (2008). *Introduction to sport marketing: Second Edition*. Elsevier Ltd
- Zalman R. G. (1991). *The “basics” of in-house skills training*. HR Magazine: on human resource management.
- Αλεξόπουλος Π. & Κριεμάδης Α. (2009). *Στρατηγική διοίκηση και επαγγελματικό ποδόσφαιρο*. Εκδόσεις Τελέθριο: Αθήνα
- Βένερ Λ. (2004). *Αθλητισμός και μέσα μαζικής επικοινωνίας*. Εκδόσεις Καστανιώτη.
- Βερετζιώτης Α. (2007) *Τυπική Δομή και Οργάνωση των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης Α' Βαθμού*. ΕΣΤΑ.
- Βλαδίκας Γ. & Πίνγκα Β. (2008) *Επιχειρησιακός Οδηγός Μάρκετινγκ*. ΚΕΤΑ
- Γεωργόπουλος Β. Ν. (2002). *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*. Εκδόσεις Γ. Μπένου.
- Γιαννόπουλος Κ. (2002). *Αθλητική χορηγία*. Εκδόσεις Αθλότυπο: Αθήνα.
- Γούναρης Σ. (2012). *Μάρκετινγκ Υπηρεσιών*. Εκδόσεις Rosili: Αθήνα.
- Δερβιτσιώτης Κ. (2005). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*. Β' Έκδοση, Οικονομική Βιβλιοθήκη.
- Κανονισμός των Ερασιτεχνικών Ποδοσφαιρικών Σωματείων της ΕΠΟ (2019).
- Μπουραντάς Δ. & Παπαλεξανδρή Ν (2003). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Εκδόσεις Μπένου: Αθήνα
- Νόμος 2725/1999, άρθρο 7, παρ. 2
- Νόμος 2859/2000, άρθρο 22, παρ.1

- Ξηροτύρη Κουφίδου Σ. (2001) *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων: Η πρόκληση του 21ΟΥ αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον*. 3^η Έκδοση. Εκδόσεις Ανικούλα: Θεσσαλονίκη
- Παπαδάκης Β. (2007). *Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία*. Εκδόσεις Ε. Μπένου.
- Πολυγραφημένη Διαταγή 1071/1995
- Σιώμκος Γ. (1994). *Συμπεριφορά καταναλωτή και στρατηγική μάρκετινγκ*, Εκδόσεις Σταμούλη: Αθήνα
- Σιώμκος Γ. (2004). *Στρατηγικό Μάρκετινγκ*. 2^η Έκδοση, Εκδόσεις Σταμούλη: Αθήνα
- Τερζίδης Κ. & Τζωρτζάκης Κ. (2004). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Εκδόσεις Rosili
- Υπουργείο Ανάπτυξης και Επενδύσεων, Δικτυακός Τόπος Διαβουλεύσεων (2014). 3 ΟΡΙΣΜΟΣ ΕΚΕ. Ανακτήθηκε από: <http://www.opengov.gr/ypoiian/?p=5185>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι

Συνέντευξη με τον πρόεδρο του Άρη Τρίπολης, Παναγιώτη Τζόρβα

Ερώτηση 1: Ποια είναι η παρούσα κατάσταση του Άρη Τρίπολης από οικονομική σκοπιά;

Η οικονομική κατάσταση του συλλόγου αυτή τη στιγμή είναι λίγο δύσκολη. Δεν υπάρχουν χρηματικοί πόροι για το σύλλογο. Το πρωτάθλημα είναι ερασιτεχνικό κι επομένως οι παίχτριες δεν πληρώνονται. Απλά τους καλύπτουμε κάποια έξοδα, όπως εισιτήρια και φαγητό. Ευελπιστούμε να γίνει κάτι καλύτερο στην πορεία για το γυναικείο ποδόσφαιρο.

Ερώτηση 2: Ποιο είναι το κόστος συμμετοχής στο πρωτάθλημα της Γ' εθνικής κατηγορίας, στην οποία αγωνίζεται ο Άρης Τρίπολης;

Το κόστος συμμετοχής στο πρωτάθλημα είναι τα 100 ευρώ του παραβόλου που πληρώνει ο σύλλογος για να συμμετέχει στο πρωτάθλημα και μετά έχουμε τα έξοδα των παιχνιδιών. Ξεκινάμε από τα εντός έδρας παιχνίδια. Εκεί έχουμε τις πληρωμές των διαιτητών, του γιατρού του αγώνα και τα εισιτήρια μερικών παικτριών, που έρχονται από άλλο νομό, ειδικά για την ημέρα του αγώνα. Μετά, έχουμε τα έξοδα για τα εκτός έδρας παιχνίδια. Εκεί έχουμε ξανά τα εισιτήρια των κοριτσιών και το φαγητό τους και έχουμε επιπλέον και τα λεωφορεία που χρησιμοποιούμε για να ταξιδέψουμε στις έδρες των αγώνων. Για τα λεωφορεία πληρώνουμε γύρω στα 500 με 600 ευρώ το κάθε δρομολόγιο γιατί έχουμε μακρινά ταξίδια: Πάτρα, Ζάκυνθο, Αίγιο, Καλάβρυτα.

Ερώτηση 3: Με ποιους τρόπους καλύπτονται αυτά τα έξοδα;

Τα περισσότερα έξοδα της χρονιάς για το σύλλογο καλύπτονται από τα μέλη του συλλόγου. Έχουμε γύρω στα 40 μέλη που καταβάλουν μία ετήσια εισφορά. Επίσης, μερικά χρήματα καλύπτονται προσωπικά από εμένα, σαν πρόεδρος.

Ερώτηση 4: Θα ήσασταν θετικός σε ενδεχόμενο συγχώνευσης με τον ποδοσφαιρικό σύλλογο του Αστέρα Τρίπολης, εάν είχατε όλες τις απαραίτητες πληροφορίες σχετικά με τη στρατηγική και το πλάνο που θα ακολουθηθεί και με τη διαβεβαίωση ότι θα διατηρηθεί το έμπυχο υλικό του Άρη Τρίπολης και στη νέα ομάδα;

Για την ερώτηση αναφορικά με το αν θα ήμουν θετικός με μία πιθανή συγχώνευση με το σύλλογο του Αστέρα Τρίπολης, την ποδοσφαιρική ομάδα που αγωνίζεται στη Super League 1, φυσικά και είμαι θετικός. Ο Αστέρας είναι μια ομάδα επαγγελματική και από τις καλύτερες αυτή τη στιγμή στην Ελλάδα. Μέσα από μία συγχώνευση, ο Άρης Τρίπολης θα μπορούσε να δουλεύει πιο επαγγελματικά, με μεγαλύτερη ασφάλεια, μέσα

από αυτά που έχει να του προσφέρει ένας μεγάλος σύλλογος, σαν τον Αστέρα Τρίπολης.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ

**Συνέντευξη με την προπονήτρια του Άρη Τρίπολης, Πέννη
Αναστοπούλου**

Ερώτηση 1: Κυρία Αναστοπούλου, με ποιον τρόπο αξιολογείτε την εκάστοτε αντίπαλη ομάδα κάθε χρονιά;

Η ανάλυση των ομάδων του ομίλου γίνεται κατά κύριο λόγο με την εικόνα που έχουμε για τις ομάδες από τις προηγούμενες χρονιές αλλά κ από την ενημέρωση που έχουμε για μεταγραφικές ενισχύσεις που έχει κάνει κάθε ομάδα.

Ερώτηση 2: Θα μπορούσατε να κάνετε ένα σχόλιο για κάθε έναν από τους φετινούς αντιπάλους του Άρη Τρίπολης;

Η ομάδα «Ακαδημίες Δόξας '98» είναι η δεύτερη ομάδα της Ζακύνθου, αφού υπάρχει και η «Δόξα Πηγαδακίων» που αγωνίζεται στη Β΄ Εθνική γυναικών. Συνεπώς, οι «Ακαδημίες Δόξας» είναι μια ομάδα που απαρτίζεται από πιο μικρές σε ηλικία παίκτριες χωρίς πολύ εμπειρία, αλλά με καλή φυσική κατάσταση. Είναι ένας μέτριος προς εύκολος αντίπαλος που μπορούμε να επιβάλουμε το παιχνίδι μας αν παίξουμε καλά!!

Η «ΑΕ ΚΑΛΑΒΡΥΤΩΝ» είναι μια ομάδα που γνωρίσαμε πέρυσι, εύκολος αντίπαλος με μικρό ρόστερ και αριθμητικά και ηλικιακά, δεδομένου ότι είναι δύσκολο να βρεις αρκετές κοπέλες να παίζουν ποδόσφαιρο στα Καλάβρυτα και να έχουν και εμπειρία.

Οι «ΛΥΚΟΙ ΑΙΓΙΑΛΕΙΑΣ» είναι ένας από τους πιο δύσκολους αντιπάλους μας, είναι μια δυνατή ομάδα, η οποία απαρτίζεται από κάποιες έμπειρες παίκτριες. Κυρίως σε αυτές στηρίζεται η ανάπτυξη του παιχνιδιού τους, αλλά και στο σύνολο είναι μια ομάδα που παίζει δυνατά πάνω στη μπάλα, με πάθος και καλό επίπεδο φυσικής κατάστασης.

Η «ΑΥΤΟΝΟΜΗ ΠΟ» είναι μια νεοσύστατη ομάδα με δικό της χαρακτήρα, μικρό ρόστερ και χωρίς εμπειρία! Την αντιμετωπίσαμε τη περασμένη χρονία για πρώτη φορά και ήταν αρκετά εύκολος αντίπαλος.

Ο «ΑΤΛΑΣ» είναι μια ομάδα που δεν γνωρίζουμε, δημιουργήθηκε φέτος στη Πάτρα. Αποτελεί έναν άγνωστης δυναμικής αντίπαλο που τον αντιμετωπίζουμε σαν να είναι ο καλύτερος του ομίλου, δεδομένου ότι οι μοναδικές πληροφορίες που έχουμε είναι ότι απαρτίζεται από αρκετά έμπειρες παίκτριες αλλά και κάποιες νέες που έχουν όρεξη κ πάθος.