

Περιεχόμενα

Μέρος Ι:

Εισαγωγικές έννοιες του αθλητισμού και της αθλητικής διοίκησης.... 15

1	Αθλητικές υπηρεσίες & προϊόντα	17
	Αθλητισμός και άσκηση.....	17
	Αθλητικό προϊόν	19
	Η τυπολογία των έξι κατηγοριών	19
	Η τυπολογία των τεσσάρων κατηγοριών	22
	Τυπολογία της διεθνούς αθλητικής βιομηχανίας	23
	Ο αγώνας ως αθλητικό προϊόν	26
	Καταναλωτές αθλητικών υπηρεσιών	29
	Κατηγορίες αθλούμενων/ασκούμενων.....	29
	Λόγοι άθλησης/άσκησης	32
	Λόγοι συνέχισης της άθλησης/άσκησης.....	33
	Καταναλωτές αθλητικών θεαμάτων.....	34
	Η δομή της ελληνικής αθλητικής αγοράς	39
	Οργανισμοί άσκησης και αναψυχής.....	39
	Αθλητισμοί οργανισμοί	42
	Οργανισμοί αθλητικών υπηρεσιών και προϊόντων	45
	Ερωτήσεις & δραστηριότητες.....	46
2	Αθλητική διοίκηση	49
	Ορισμός της αθλητικής διοίκησης	49
	Επαγγελματική σταδιοδρομία	50
	Εκπαίδευση στην αθλητική διοίκηση	52
	Έρευνα στην αθλητική διοίκηση.....	55
	Επαγγελματικά δίκτυα.....	56
	Διοικητικές δραστηριότητες στον αθλητισμό.....	57
	Γνώσεις και δεξιότητες.....	58
	Διοικητικοί ρόλοι στον αθλητισμό.....	60
	Η αθλητική διοίκηση ως επάγγελμα	64
	Σύγχρονες προκλήσεις στη διοίκηση των αθλητικών οργανισμών	67
	Ερωτήσεις & δραστηριότητες.....	71

3	Αθλητικός οργανισμός	73
	Αθλητική βιομηχανία	73
	Η έννοια "Αθλητικός οργανισμός"	75
	Ο αθλητικός οργανισμός ως ανοιχτό σύστημα	77
	Μάκρο και μικρο-διαστάσεις του αθλητικού οργανισμού	79
	Κατηγοριοποίηση των αθλητικών οργανισμών	80
	Αθλητικές επιχειρήσεις	80
	Μη κερδοσκοπικοί αθλητικοί οργανισμοί.....	82
	Η ταυτότητα της αθλητικής επιχείρησης	82
	Παράγοντες επιτυχίας των αθλητικών επιχειρήσεων.....	86
	Οι προκλήσεις της αθλητικής επιχείρησης.....	88
	Η ταυτότητα του ερασιτεχνικού αθλητικού οργανισμού.....	88
	Οι προκλήσεις του ερασιτεχνικού αθλητικού συλλόγου	91
	Ερωτήματα & δραστηριότητες	93

Μέρος II:

	Στοιχεία οργανωτικής θεωρίας και συμπεριφοράς	95
--	--	-----------

4	Ανάπτυξη στρατηγικής στον αθλητισμό	97
	Ανάπτυξη στρατηγικής σκέψης	97
	Ο στρατηγικός προγραμματισμός ως διαδικασία	100
	Επίπεδα ανάπτυξης στρατηγικής.....	105
	Συνεταιρικές στρατηγικές	107
	Στρατηγικές ανάπτυξης	107
	Στρατηγικές σταθεροποίησης.....	109
	Στρατηγικές άμυνας.....	109
	Συνδυαστικές στρατηγικές	110
	Επιχειρησιακές στρατηγικές στον αθλητισμό.....	110
	Ηγετική στρατηγική κόστους	110
	Στρατηγική διαφοροποίησης	111
	Στρατηγική επικέντρωσης	111
	Στρατηγικές σύνδεσης της αθλητικής υπηρεσίας με την αγορά.....	112
	Γενικές στρατηγικές ενίσχυσης των αθλητικών υπηρεσιών	112
	Εξειδικευμένες στρατηγικές ενίσχυσης των αθλητικών υπηρεσιών.....	113
	Στρατηγικές προσαρμοσμένες στον κύκλο ζωής των αθλητικών υπηρεσιών	114
	Στρατηγική των αθλητικών συλλόγων	117
	Ερωτήματα	122
	Ερωτήσεις & δραστηριότητες	123

5 Δομή και εσωτερικός σχεδιασμός του αθλητικού οργανισμού	125
Δομή και σχεδιασμός	125
Παράμετροι της οργανωτικής δομής.....	127
Η αναγκαιότητα της οργανωτικής δομής.....	127
Διαστάσεις της οργανωτικής δομής.....	128
Πολυπλοκότητα	129
Τυποποίηση	132
Συγκέντρωση	135
Συνδυασμός πολυπλοκότητας, τυποποίησης, και συγκέντρωσης.....	137
Σχεδιασμός της οργανωτικής δομής	139
Οριζόντια δομή.....	139
Κάθετη δομή.....	145
Ερωτήσεις.....	149
Ερωτήσεις & δραστηριότητες.....	150
6 Ηγεσία και διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στον αθλητισμό	151
Ηγεσία και αθλητισμός	151
Ηγεσία και αθλητικός οργανισμός	152
Θεωρίες ηγεσίας.....	154
Ηγετικά χαρακτηριστικά	154
Θεωρία της συμπεριφοράς	155
Το μοντέλο εξάρτησης του Fiedler	155
Σύγχρονα στυλ ηγεσίας.....	157
Ηγεσία της συνδιαλλαγής.....	158
Εκσυγχρονιστική ηγεσία	159
Συμπεριφορά στην εργασία.....	162
Ατομική συμπεριφορά.....	162
Ομαδική συμπεριφορά.....	163
Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού	164
Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού ή προσωπικού;	165
Λειτουργίες διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού	167
Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού	167
Στελέχωση	169
Ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού	172
Διατήρηση ανθρώπινου δυναμικού	176
Ερωτήσεις & δραστηριότητες.....	178
7 Έλεγχος και αξιολόγηση της απόδοσης	181
Εισαγωγή στον έλεγχο και την αξιολόγηση.....	181
Ορισμός και προβλήματα.....	182
Οφέλη της αξιολόγησης.....	183

Η διαδικασία του ελέγχου	184
Η διαδικασία της αξιολόγησης.....	187
Δείκτες απόδοσης.....	188
Μέτρηση της αποτελεσματικότητας των αθλητικών οργανισμών	192
Συλλογή δεδομένων αξιολόγησης.....	196
Δυσκολίες της αξιολόγησης.....	197
Ερωτήσεις.....	202
Ερωτήσεις & δραστηριότητες.....	203

Μέρος III:

Περιοχές ανάπτυξης της αθλητικής βιομηχανίας..... 205

8 Σχεδιασμός και υλοποίηση αθλητικών προγραμμάτων..... 207

Αθλητικό πρόγραμμα	207
Είδη αθλητικών προγραμμάτων.....	209
Προγράμματα φυσικής κατάστασης.....	209
Προγράμματα εκμάθησης/προπόνησης.....	210
Σχολικά αθλητικά προγράμματα	212
Προγράμματα χρήσης αθλητικών χώρων	213
Κλειστά και ανοικτά αθλητικά γεγονότα	214
Προγράμματα μικρής διάρκειας.....	215
Σχεδιασμός και υλοποίηση αθλητικών προγραμμάτων.....	217
Εκτίμηση αναγκών και ενδιαφερόντων.....	217
Σχεδιασμός του προγράμματος	218
Υλοποίηση του προγράμματος.....	219
Αξιολόγηση του προγράμματος	221
Παρακολούθηση των ασκούμενων μελών.....	222
Συχνότητα άσκησης μελών	222
Ποσοστά διατήρησης και απομάκρυνσης μελών	223
Μέσος χρόνος διατήρησης των μελών	224
Ποσοστό αύξησης των μελών	226
Ερωτήσεις & δραστηριότητες.....	227

9 Αρχές και μοντέλα αθλητικής ανάπτυξης (John Lyle)..... 229

Αθλητική ανάπτυξη.....	230
Ορισμοί και προσεγγίσεις.....	230
Στελέχη αθλητικής ανάπτυξης.....	231
Γενικές αρχές αθλητικής ανάπτυξης.....	232
Μοντέλα αθλητικής ανάπτυξης.....	235
Το μοντέλο των εμποδίων στην αθλητική συμμετοχή.....	237
Το μοντέλο των δεικτών αθλητικής ανάπτυξης	238
Η κλίμακα δυνατοτήτων.....	240
Επίτευξη της αναπτυξιακής αλλαγής.....	240

Αθλητικός αναπτυξιακός προγραμματισμός.....	242
Στρατηγική ή αναπτυξιακός προγραμματισμός;.....	249
Έλεγχος και αξιολόγηση	251
Αναπτυξιακός προγραμματισμός στην βάση δικτύων.....	252
Η αθλητική ανάπτυξη ως σύστημα	254
Κοινωνικός αθλητισμός και αθλητική ανάπτυξη.....	255
Αθλητική ανάπτυξη και επιδόσεις	257
Αθλητικοί σύλλογοι και ανάπτυξη.....	261
Εμπόδια στην υλοποίηση της αθλητικής ανάπτυξης.....	263
Ερωτήσεις & δραστηριότητες.....	267
10 Αθλητικό μάρκετινγκ (William Sutton)	269
Τι είναι το αθλητικό μάρκετινγκ;.....	269
Το αθλητικό προϊόν	271
Πλάνο αθλητικού μάρκετινγκ	276
Πρώτο στρατηγικό βήμα: Ανάλυση της αγοράς και του οργανισμού	276
Δεύτερο στρατηγικό βήμα: Προσδιορισμός της αποστολής, των στόχων, και των σκοπών	278
Τρίτο στρατηγικό βήμα: Ανάπτυξη ενός πλάνου μάρκετινγκ.....	279
Τέταρτο στρατηγικό βήμα: Ένταξη του πλάνου μάρκετινγκ στην ευρύτερη στρατηγική διανομής πόρων.....	284
Πέμπτο στρατηγικό βήμα: Έλεγχος και αξιολόγηση του πλάνου	285
Ερωτήσεις & δραστηριότητες.....	287
11 Αθλητικός τουρισμός (Heather Gibson).....	289
Μετακινήσεις με αθλητικό περιεχόμενο.....	289
Τουρισμός και τουριστική βιομηχανία	290
Αθλητικός τουρισμός	293
Ενεργός αθλητικός τουρισμός.....	293
Αθλητικός τουρισμός γεγονότων	297
Αθλητικός τουρισμός νοσταλγίας	301
Ο αθλητικός τουρίστας.....	303
Δημογραφικά χαρακτηριστικά	303
Κίνητρα	304
Επιπτώσεις από τον αθλητικό τουρισμό	305
Κοινωνικοπολιτιστικές επιπτώσεις	306
Οικονομική επίδραση	307
Περιβαλλοντικές επιπτώσεις	308
Ερωτήσεις.....	311
Ερωτήσεις & δραστηριότητες.....	313

12 Διεθνής αθλητική βιομηχανία (Παπαδημητρίου Δ. – Αποστολοπούλου Α.)	315
Διεθνοποίηση και αθλητισμός.....	315
Προσδιορισμός του διεθνούς αθλητισμού	316
Το Ολυμπιακό Κίνημα	317
Οικονομικά μεγέθη των Ολυμπιακών Αγώνων	318
"Αθήνα 2004", ένα ιδιαίτερο παγκόσμιο αθλητικό γεγονός	321
Ολυμπιακές προκλήσεις	322
Η ευρωπαϊκή αθλητική βιομηχανία	323
Το ευρωπαϊκό ποδόσφαιρο.....	325
Ευρωπαϊκές αθλητικές προκλήσεις	330
Τάσεις στη διεθνοποίηση του αθλητισμού	331
Ερωτήσεις & δραστηριότητες	334
Βιβλιογραφία	335
Πίνακας εικόνων.....	349

Ανάπτυξη στρατηγικής στον αθλητισμό

Μετά τη μελέτη αυτού του κεφαλαίου θα γνωρίζετε:

- Το περιεχόμενο του όρου "αθλητική στρατηγική"
- Τα επίπεδα ανάπτυξης στρατηγικής ενός αθλητικού οργανισμού
- Την εφαρμογή των συνεταιρικών και επιχειρησιακών στρατηγικών στον αθλητισμό
- Τις στρατηγικές σύνδεσης των αθλητικών υπηρεσιών με την αθλητική αγορά
- Τη διαδικασία ανάπτυξης της στρατηγικής σκέψης στον αθλητισμό
- Τη διαδικασία ανάπτυξης στρατηγικής στους μη κερδοσκοπικούς αθλητικούς οργανισμούς

Ανάπτυξη στρατηγικής σκέψης

Αρκετοί αθλητικοί οργανισμοί και επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται σε πυκνοκατοικημένες περιοχές και αντιμετωπίζουν άμεσο ανταγωνισμό από οργανισμούς που παρέχουν παρόμοιες υπηρεσίες ή προϊόντα. Για παράδειγμα, στην Πάτρα λειτουργούν περίπου 60 γυμναστήρια και περισσότεροι από 200 αθλητικοί σύλλογοι σε διάφορα αθλήματα (Παπαδημητρίου, 2001). Όσοι σύλλογοι παρέχουν υπηρεσίες και προγράμματα στο ίδιο άθλημα, πέρα από τον αγωνιστικό συναγωνισμό, είναι αναπόφευκτο να ανταγωνίζονται και σε επίπεδο υπηρεσιών και προγραμμάτων. Παράλληλα, ανταγωνισμός υπάρχει και μεταξύ συλλόγων διαφορετικών αθλημάτων, αφού αρκετοί αθλούμενοι αλλάζουν συχνά επιλογή αθλήματος.

Στον τομέα της άσκησης, οι δημοτικές αθλητικές υπηρεσίες βρίσκονται σε διαρκή ανταγωνισμό με τις αντίστοιχες ιδιωτικές που παρέχουν τα σύγχρονα γυμναστήρια. Συνεπώς, κεντρικό μέλημα όλων των αθλητικών οργανισμών, κερδοσκοπικών και μη, είναι η επιβίωση μέσω της διατήρησης του μεριδίου τους στην αθλητική αγορά. Η επιβίωση — και, πολύ περισσότερο, η επέκταση — συνεπάγεται την ανάπτυξη στρατηγικής σκέψης σε επίπεδο διοίκησης.

Σε αυτό το κεφάλαιο θα εστιάσουμε στη στρατηγική και τον προγραμματισμό της αθλητικής επιχείρησης ή του αθλητικού οργανισμού. Συγκεκριμένα, θα οριστούν οι έννοιες **στρατηγική** και **προγραμματισμός** και θα παρουσιαστούν μια σειρά από στρατηγικές οι οποίες βρίσκουν εφαρμογή στο σύγχρονο αθλητικό περιβάλλον.

Παρά το γεγονός ότι ο όρος στρατηγική είναι μια πολυχρησιμοποιημένη έννοια στο αθλητικό περιβάλλον, σε πολλές περιπτώσεις παραμένει ακατανόητη. Δυσνόητη και περίπλοκη παρουσιάζεται και στη σχετική βιβλιογραφία, αφού δίνονται αρκετοί διαφορετικοί ορισμοί και θεωρητικές προσεγγίσεις. Ωστόσο, η ανάπτυξη στρατηγικής σκέψης προϋποθέτει σαφή κατανόηση των συναφών εννοιών του στρατηγικού προγραμματισμού και της στρατηγικής.

Στρατηγικός προγραμματισμός είναι η διαδικασία καθορισμού των μακροπρόθεσμων στόχων και σκοπών του αθλητικού οργανισμού, σε συμφωνία πάντα με την αποστολή του. Παράλληλα, σχετίζεται με τη διατύπωση του πλάνου δράσης (στρατηγική), των πολιτικών, και των προγραμμάτων που θα υλοποιήσει ο οργανισμός. Τα στοιχεία αυτά είναι απαραίτητα, γιατί διασφαλίζουν την ορθότητα των αποφάσεων σχετικά με την κατανομή πόρων, ενώ βοηθούν τον οργανισμό να παρακολουθεί καλύτερα τους παράγοντες που επηρεάζουν την επίτευξη των μακροπρόθεσμων στόχων του. Όπως επισημαίνουν και οι Bridges και Roquemore (1998, σελ. 160), "*ο στρατηγικός προγραμματισμός ενθαρρύνει τα στελέχη να λάβουν αποφάσεις σήμερα για θέματα που θα επηρεάσουν τον οργανισμό τους στο μέλλον*".

Ο Bryson (1991) τονίζει ότι ο στρατηγικός προγραμματισμός αφορά μια συστηματική προσπάθεια λήψης σημαντικών αποφάσεων και πλάνων δράσης, τα οποία θεωρούνται απαραίτητα για να κατανοήσουμε πλήρως τι είναι ο αθλητικός οργανισμός, τι προσπαθεί να επιτύχει, και γιατί. Στη απλούστερή της μορφή, η διαδικασία αυτή απαιτεί συστηματική συλλογή πληροφοριών, διερεύνηση εναλλακτικών επιλογών, και προβληματισμό για τις μελλοντικές συνέπειες των σημερινών αποφάσεων. Τα οφέλη αυτής της διαδικασίας παρουσιάζονται συνοπτικά στον Πίνακα 4.1.

Επειδή συχνά η έννοια στρατηγική θεωρείται συνώνυμη με τις έννοιες στόχος, σκοπός, και μακροπρόθεσμος προγραμματισμός, είναι σημαντικό να διευκρινίσουμε τις διαφορές. Η **στρατηγική** περιλαμβάνει σημαντικές πληροφορίες σχετικά με τον τρόπο (ή τα μέσα) που χρησιμοποιεί ένας αθλητικός οργανισμός στην προσπάθειά του να επιλύσει σημαντικά προβλήματα και να επιτύχει τους στόχους του. Στο σημείο αυτό αξίζει να γίνει αναφορά στην προσέγγιση του Mintzberg (1987), ο οποίος με τον όρο στρατηγική κάνει αναφορά σε πέντε ξεχωριστούς όρους: (1) τη στρατηγική ως πλάνο (προκαθορισμένη πορεία δράσης), (2) τη στρατηγική ως παγίδα (δράση με στόχο τον ανταγωνιστή), (3) τη στρατηγική ως διαδικασία (σειρά δραστηριοτήτων), (4) τη στρατηγική ως θέση (τοποθέτηση στο περιβάλλον ή την αγορά), και (5) τη στρατηγική ως προσέγγιση (ένας τρόπος παρακολούθησης και κατανόησης του περιβάλλοντος).

Μια άλλη σημαντική διαφοροποίηση της στρατηγικής είναι ότι εστιάζεται στην αξιολόγηση του εξωτερικού περιβάλλοντος του αθλητικού οργανισμού, ενώ ο προγραμματισμός είναι μια εσωτερική διαδικασία που έχει την τάση να βασίζεται στην υπόθεση ότι οι τρέχουσες τάσεις στην αθλητική αγορά θα συνεχίσουν να ισχύουν και στο μέλλον. Ο στρατηγικός προγραμματισμός προβλέπει πιθανές νέες τάσεις και μη αναμενόμενες εξελίξεις, και προτείνει ποιοτικές μετακινήσεις στην πορεία του αθλητικού οργανισμού (Byrson, 1991).

Αρκετοί αθλητικοί οργανισμοί, ιδιαίτερα μη κερδοσκοπικοί, αντιμετωπίζουν προβλήματα, όχι μόνο να επιτύχουν τους στόχους τους, αλλά και να θέσουν ρεαλιστικούς στόχους (Paradimitriou, 1995). Η στρατηγική σκέψη είναι απαραίτητη γιατί τους παρέχει τη δυνατότητα να σχεδιάζουν ένα ξεκάθαρο πλαίσιο λήψης αποφάσεων και ανάληψης δράσεων που θα τους οδηγήσουν στην επίτευξη των στόχων τους.

Πίνακας 4.1. Τα οφέλη του στρατηγικού προγραμματισμού.

<ul style="list-style-type: none">• Ξεκαθαρίζει την κατεύθυνση του οργανισμού.• Θέτει προτεραιότητες.• Προβλέπει μελλοντικές συνέπειες.• Οριοθετεί ένα πλαίσιο αποφάσεων.• Προσαρμόζεται σε αλλαγές δεδομένων.	<ul style="list-style-type: none">• Αντιμετωπίζει μεγάλα οργανωτικά προβλήματα.• Βελτιώνει την οργανωτική απόδοση.• Χτίζει την ομαδική εργασία.• Ενισχύει την εξειδίκευση.• Αναπτύσσει τη στρατηγική σκέψη.
--	---

Ποιες αποφάσεις θεωρούνται, όμως, στρατηγικής σημασίας για έναν αθλητικό οργανισμό; Οι σημαντικές αποφάσεις που αφορούν την επέκταση του αθλητικού οργανισμού σε:

- Νέες υπηρεσίες και προγράμματα.
- Νέες εγκαταστάσεις.
- Νέες στοχευόμενες αγορές ή τμήματα αγοράς (Nanus & Dobbs, 1999).

Αυτές οι αποφάσεις είναι ανάγκη να εναρμονίζονται με το ευρύτερο πλαίσιο δράσης ενός οργανισμού, έτσι ώστε να διασφαλίζεται η συμβολή τους στην επίτευξη της αποστολής και των στρατηγικών στόχων του οργανισμού. Άλλωστε, όπως παρατηρεί και ο Slack (1997), όλοι οι αθλητικοί οργανισμοί διατυπώνουν στρατηγικές, αλλά ορισμένοι τις προμελετούν με προσοχή και μετά τις υλοποιούν, ενώ κάποιοι άλλοι τις υλοποιούν ασυνείδητα και τις αντιλαμβάνονται αργότερα καθώς αναδύονται από τα αποτελέσματα.

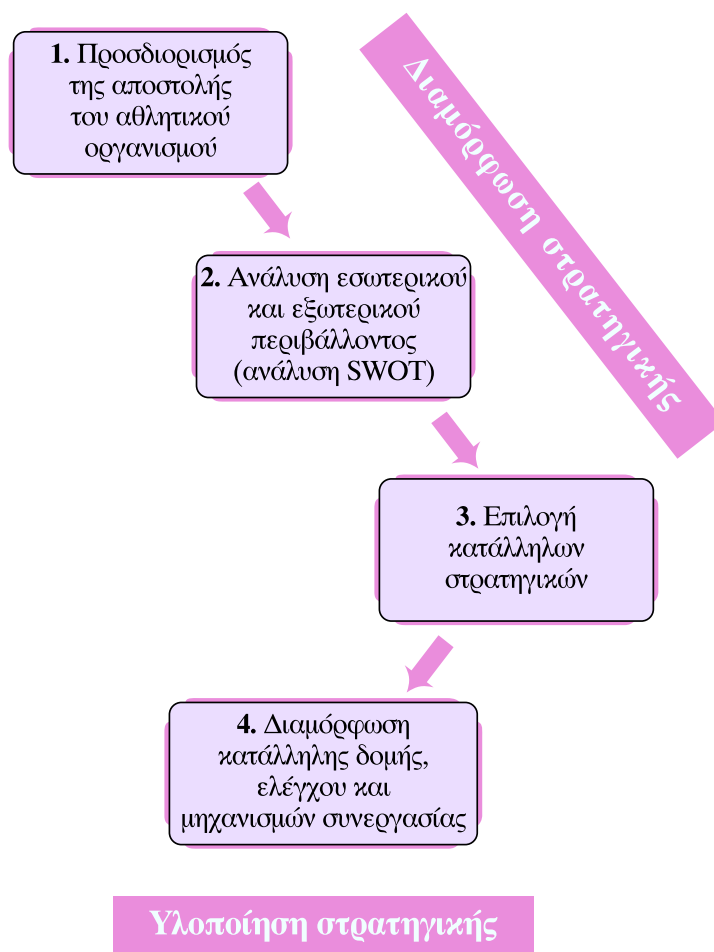
Ο στρατηγικός προγραμματισμός ως διαδικασία

Το πιο θεμελιώδες θέμα που σχετίζεται με το στρατηγικό προγραμματισμό είναι ο προσδιορισμός της φύσης και των στόχων ενός αθλητικού οργανισμού. Ο αθλητικός οργανισμός που γνωρίζει καλά το χώρο στον οποίο λειτουργεί και τις ιδιαιτερότητες που τον χαρακτηρίζουν είναι σε πλεονεκτικότερη θέση να χαράξει τους στόχους του (Espy, 1986· Slack, 1997). Στη συνέχεια περιγράφονται τα τρία βασικά στάδια στη διαδικασία του στρατηγικού προγραμματισμού ενός αθλητικού οργανισμού ή επιχείρησης (Σχήμα 4.1).

- 1) *Προσδιορισμός της αποστολής.* Το πρώτο βήμα είναι η διατύπωση της αποστολής του αθλητικού οργανισμού. Η αποστολή απεικονίζει την επίσημη δέσμευσή του σχετικά με τους γενικότερους στόχους του, τη φύση των υπηρεσιών ή των προϊόντων του, και τα στοχευόμενα μέλη, χρήστες, ή καταναλωτές στους οποίους απευθύνεται. Η αποστολή ενός αθλητικού οργανισμού είναι πολύ σημαντική γιατί παρέχει το πλαίσιο μέσα στο οποίο γίνεται η επεξεργασία και η αξιολόγηση των στρατηγικών που πρόκειται να εφαρμοστούν (Hill & Jones, 1989).
- 2) *Εσωτερική και εξωτερική ανάλυση.* Η εσωτερική ανάλυση αφορά την αξιολόγηση της έκτασης και της ποιότητας του έργου ενός αθλητικού οργανισμού, με παράλληλη καταγραφή των δυνατοτήτων και των αδυναμιών του σε θέματα πόρων, εξειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού, εγκαταστάσεων τεχνολογίας, μάρκετινγκ, κ.ά. Για παράδειγμα, η απάντηση στο ερώτημα "ποιο είναι το έργο που παρέχει

ένας αθλητικός οργανισμός;" θεωρείται εκ πρώτης όψης απλή. Ενδεικτικά αναφέρουμε μια σειρά από δραστηριότητες που συναντώνται σε έναν τυπικό κολυμβητικό σύλλογο:

- Παρέχει αθλητικά προγράμματα εκμάθησης κολύμβησης.
- Ανιχνεύει και προωθεί ταλαντούχους κολυμβητές.
- Συμμετέχει στα περιφερειακά κολυμβητικά πρωταθλήματα.



Σχήμα 4.1. Τα στάδια σχεδιασμού και υλοποίησης της στρατηγικής.

Ωστόσο, μια συστηματικότερη καταγραφή όλων των δραστηριοτήτων αυτού του συλλόγου μπορεί να αναδείξει επιπρόσθετες υπηρεσίες, αλλά και να επισημάνει τα σημεία όπου επικεντρώνεται η ενέργεια και οι πόροι του οργανισμού. Είναι πολύ πιθανό ένας οργανισμός να αφιερώνει περισσότερο χρόνο και πόρους σε υπηρεσίες οι οποίες παλιότερα δεν θεωρούνταν προτεραιότητα, ή ακόμη και να επεκτείνει τις δραστηριότητές του σε νέες ομάδες υπηρεσιών. Ο ποιοτικός και ποσοτικός προσδιορισμός ολόκληρου του έργου ενός αθλητικού οργανισμού αποτελεί τη βάση για το στρατηγικό σχεδιασμό.

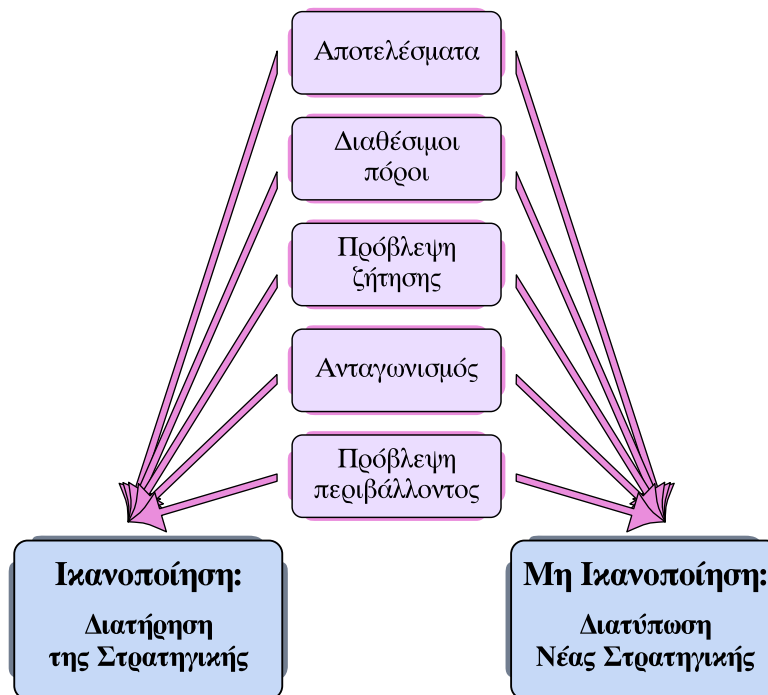
Παράλληλα, ένας αθλητικός οργανισμός πρέπει να αξιολογεί τις προοπτικές ανάπτυξης που υπάρχουν τόσο στο εξωτερικό όσο και στο εσωτερικό περιβάλλον του. Για παράδειγμα, η απάντηση στην ερώτηση "τι είδους αθλητικό έργο επιθυμεί να παράχει;" απεικονίζει στην ουσία το ενδιαφέρον του αθλητικού οργανισμού για περαιτέρω επέκταση και ανάπτυξη. Η αθλητική αγορά περιλαμβάνει αρκετούς αθλητικούς οργανισμούς που αποφάσισαν κάποια στιγμή να διευρύνουν τον επιχειρηματικό τους χώρο και τις πηγές εσόδων τους. Για παράδειγμα, οι μεγαλύτεροι αθλητικοί σύλλογοι, αντί να περιορίζονται στην αγωνιστική ομάδα και το πρωτάθλημα ενός αθλήματος, επιλέγουν να παρέχουν προγράμματα ακαδημιών σε ένα ή και περισσότερα αθλήματα για να διευρύνουν την αγορά στην οποία απευθύνουν τις υπηρεσίες τους.

Η συστηματική αξιολόγηση της τρέχουσας αποτελεσματικότητας της στρατηγικής ενός αθλητικού οργανισμού, στην απλούστερή της μορφή, περιλαμβάνει την απάντηση βασικών ερωτήσεων που έχουν σχέση με την απόδοση, τους στόχους, τους διαθέσιμους πόρους, την αναμενόμενη ζήτηση και ανταγωνισμό, και τις προβλεπόμενες αλλαγές στο περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί ο αθλητικός οργανισμός (Bridges & Roquemore, 1998). Όταν η διοίκηση του αθλητικού οργανισμού δεν είναι ικανοποιημένη με τους παραπάνω παράγοντες, πρέπει να αναζητήσει νέα στρατηγική (Σχήμα 4.2). Η νέα στρατηγική και οι προοπτικές ανάπτυξης ενός αθλητικού οργανισμού απορρέουν από την προσεκτική ανάλυση της τρέχουσας επιχειρηματικής του θέσης όπως καταγράφεται αυτή από την ανάλυση SWOT.

Ανάλυση SWOT. Αυτή η ανάλυση περιλαμβάνει την προσεκτική αξιολόγηση των *δυνατοτήτων* (strengths), των *αδυναμιών* (weaknesses), των *ευκαιριών* (opportunities), και των *απειλών* (threats) που σχετίζονται με τη λειτουργία ενός αθλητικού οργανισμού.

- Η εκτίμηση των σημερινών **δυνατοτήτων** ενός αθλητικού οργανισμού περιλαμβάνει την καταγραφή όλων των δυνατών σημείων σε θέματα όπως το ανθρώπινο δυναμικό, οι εγκαταστάσεις, οι διαθέσιμοι πόροι, η ηγεσία, η αποτελεσματική διοίκηση, η ποιότητα των προσφερόμενων προγραμμάτων του, κ.λπ. Είναι πολύ σημαντικό ο οργανισμός να διαθέτει ξεκάθαρη εικόνα των δυνατοτήτων που διαθέτει και να επενδύει συνεχώς στη διατήρησή τους.

- Η αναγνώριση των **αδυναμιών** αποτελεί το δεύτερο βήμα, και είναι σημαντικό να καταγραφούν με αντικειμενικότητα γιατί βοηθούν στο ρεαλιστικό προγραμματισμό. Οι αδυναμίες αυτές αφορούν κάποια από τα παραπάνω θέματα και, συνεπώς, οι οργανισμοί πρέπει να αναπτύσσουν εξειδικευμένα προγράμματα προκειμένου να τις εξαλείψουν.
- **Ευκαιρίες** για τους αθλητικούς οργανισμούς μπορεί να εντοπιστούν σε διάφορους τομείς, όπως οι εξειδικευμένες επιχορηγήσεις, το ενδιαφέρον για συνεργασίες, οι νέες αθλητικές εγκαταστάσεις, τα μεγάλα αθλητικά γεγονότα, η εκφρασμένη ζήτηση για αθλητικές υπηρεσίες, κ.λπ. Κάποιες από τις ευκαιρίες αυτές μπορεί να απαιτούν παρακολούθηση σε βάθος χρόνου, ενώ άλλες να χαρακτηρίζονται ως επείγουσες και να πρέπει να διερευνηθούν σε επίπεδο ομαδικής εργασίας.
- Τέλος, **οι απειλές** συνήθως συνδέονται με εξελίξεις στο εξωτερικό περιβάλλον του αθλητικού οργανισμού σε θέματα όπως ο ανταγωνισμός, τα δημογραφικά δεδομένα μιας χώρας ή περιοχής, οι χρηματοδοτήσεις, η νομοθεσία, η οικονομία κ.ά.



Σχήμα 4.2. Λόγοι αλλαγής στρατηγικής.

Τα συμπεράσματα της ανάλυσης SWOT αποτελούν ένα περιεκτικό εργαλείο για την κατανόηση των εσωτερικών λειτουργιών και των τεκταινόμενων στο περιβάλλον ενός αθλητικού οργανισμού. Η ανάλυση αυτή πρέπει να είναι διαρκής, αφού σκοπός της είναι η αδιάκοπη τροφοδότηση του προγραμματισμού και της διοίκησης του αθλητικού οργανισμού.

Ανάλυση χαρτοφυλακίου. Στην περίπτωση των αθλητικών οργανισμών που δραστηριοποιούνται συγχρόνως σε διαφορετικές αθλητικές αγορές (διαφορετικά αθλήματα, είδη υπηρεσιών), η εσωτερική ανάλυση πρέπει επίσης να περιλαμβάνει και μια ανάλυση του συνολικού επιχειρηματικού τους χαρτοφυλακίου.

Μια ιδιαίτερα δημοφιλής τεχνική που βοηθά τους αθλητικούς οργανισμούς να αξιολογούν τις υπηρεσίες που παρέχουν είναι αυτή της συμβουλευτικής ομάδας της Βοστόνης (γνωστή ως προσέγγιση BCG). Η προσέγγιση αυτή βασίζεται στην αναγνώριση στρατηγικών επιχειρηματικών μονάδων και την κατάταξή τους με βάση δύο κριτήρια: (1) Το αναλογικό μερίδιο αγοράς (μερίδιο του αθλητικού οργανισμού/μερίδιο του μεγαλύτερου ανταγωνιστού) και (2) το ρυθμό ανάπτυξης. Στις περιπτώσεις των οργανισμών όπου τα δεδομένα αυτά δεν είναι εφικτό να συγκεντρωθούν, η ανάλυση χαρτοφυλακίου μπορεί να βασιστεί σε κριτήρια όπως το κόστος ανά συμμετοχή ή μέλος, η αναλογία μελών και μη μελών, και τα ποσοστά συμμετοχής σε σχέση με τη μέγιστη δυναμικότητα (Graham, 1983).

Με βάση τα αποτελέσματα της παραπάνω αξιολόγησης, κάθε επιχειρηματική μονάδα κατατάσσεται σε μία από τις τέσσερις ομάδες που παρέχει ο πίνακας 2x2 της BCG. **Αστέρια** θεωρούνται οι επιχειρηματικές μονάδες των αθλητικών οργανισμών που επιτυγχάνουν υψηλό μερίδιο στην αγορά και υψηλό ρυθμό ανάπτυξης. **Ερωτηματικά** αποκαλούνται οι επιχειρηματικές μονάδες που, ενώ έχουν χαμηλό μερίδιο της αγοράς, μπορούν να το αυξήσουν επειδή ανήκουν σε γρήγορα αναπτυσσόμενες αθλητικές αγορές. **Μηχανές ρευστού** είναι οι επιχειρηματικές μονάδες που κατέχουν υψηλό μερίδιο μιας αγοράς η οποία χαρακτηρίζεται από αργές τάσεις ανάπτυξης. Τέλος, **κίονες** είναι οι μονάδες που αφορούν αγορές που αναπτύσσονται σχετικά αργά και διεκδικούν ένα σχετικά μικρό μερίδιο της αγοράς.

Οι εναλλακτικές στρατηγικές επιλογές που παρέχει η παραπάνω ανάλυση χαρτοφυλακίου στοχεύουν στο να μεγιστοποιήσουν τα οικονομικά οφέλη και τις δυνατότητες ανάπτυξης ενός αθλητικού οργανισμού. Με βάση τα στοιχεία αυτά, ο οργανισμός μπορεί να επιλέξει να χρηματοδοτήσει υπηρεσίες και προγράμματα ή προϊόντα που χαρακτηρίζονται ως ερωτηματικά και αναδυόμενα αστέρια, μεταφέροντας πόρους από τις υπηρεσίες που λειτουργούν ως μηχανές ρευστού. Μια άλλη στρατηγική μπορεί να είναι η πώληση ή η διακοπή όποιων ερωτηματικών δεν έχουν δυναμική εξέλιξη, με στόχο την προστασία του οργανισμού από τη σπατάλη ρευστού. Με τον ίδιο τρόπο, η

διατήρηση των κιώνων πρέπει να μελετηθεί ως προς τα οφέλη τους στο συνολικό χαρτοφυλάκιο.

Αξίζει να σημειωθεί ότι κυρίαρχος στόχος του στρατηγικού μάνατζμεντ είναι η συνεχής διατήρηση των υπηρεσιών ή των προϊόντων που χαρακτηρίζονται ως μηχανές ρευστού, αστέρια, και ερωτηματικά. Όταν αυτό δεν είναι εφικτό, ο αθλητικός οργανισμός πρέπει να αναζητεί στρατηγικές προσθήκης ή εκποίησης. Όπως τονίζει ο Slack (1997), η προσέγγιση BCG ενθαρρύνει τους αθλητικούς οργανισμούς να επικεντρώσουν την προσοχή τους στις ανάγκες τους για πόρους και να αναπτύξουν τις επιχειρηματικές τους στρατηγικές με βάση αυτές τις ανάγκες. Επίσης, επισημαίνει την ανάγκη των αθλητικών οργανισμών να καταφεύγουν σε προσθήκες ή παύση υπηρεσιών. Ωστόσο, η εφαρμογή αυτής της προσέγγισης δεν πρέπει να γίνεται πάντα άκριτα. Υπάρχουν περιπτώσεις που το μερίδιο της αγοράς και ο ρυθμός ανάπτυξης δεν πρέπει να αποτελούν τα μοναδικά κριτήρια ανάλυσης ενός αθλητικού χαρτοφυλακίου. Για παράδειγμα, ένας αθλητικός οργανισμός μπορεί να μην εκμεταλλεύεται μεγάλο μερίδιο της αγοράς, αλλά η θέση του στην αγορά αυτή να είναι ιδιαίτερα ισχυρή λόγω της ποιότητας και της μοναδικότητας των προϊόντων ή υπηρεσιών που διαθέτει.

- 3) *Επιλογή στρατηγικής.* Η επιλογή στρατηγικής αποτελεί το τελικό στάδιο της διαδικασίας ανάπτυξης στρατηγικής. Η στρατηγική ή οι στρατηγικές που θα επιλέξει ένας αθλητικός οργανισμός πρέπει να βασίζονται στην αποστολή του και το συνδυασμό των δυνατοτήτων και των αδυναμιών του. Αν καταφέρει να συνδέσει τις εσωτερικές του δυνατότητες με τις ευκαιρίες που υπάρχουν στο εξωτερικό του περιβάλλον, μπορεί να επιτύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και σημαντική αύξηση των εσόδων του.

Επίπεδα ανάπτυξης στρατηγικής

Σύμφωνα με τον Slack (1997), η ανάπτυξη της στρατηγικής ενός αθλητικού οργανισμού μπορεί να πραγματοποιηθεί σε δύο επίπεδα:

- 1) Το συνεταιρικό.
- 2) Το επιχειρησιακό.

Οι στρατηγικές που αναπτύσσονται στο **συνεταιρικό** επίπεδο αφορούν το σύνολο του αθλητικού οργανισμού και είναι απαραίτητες όταν ένας αθλητικός οργανισμός δρα και ανταγωνίζεται σε διαφορετικές αγορές. Το κεντρικό ερώτημα στο επίπεδο αυτό είναι: "σε ποιους τομείς υπηρεσιών ή προϊόντων ενδείκνυται να εμπλακεί ο αθλητικός οργανισμός;" Για παράδειγμα, ο όμιλος επιχειρήσεων με την επωνυμία Intra-

com¹ φέρεται να ακολουθεί μια συνεταιρική στρατηγική που εμπλέκει τόσο τη βιομηχανία των τηλεπικοινωνιών όσο και την ιδιοκτησία μιας μεγάλης ομάδας ποδοσφαίρου, του Ολυμπιακού. Η στρατηγική αυτή, μολονότι επιτρέπει τη δραστηριοποίηση των οργανισμών σε διαφορετικές βιομηχανίες, παρέχει δυνατότητες συνεργασίας και οφέλη και για τους δύο οργανισμούς.



Εικόνα 4.1: Μετά την κατάκτηση του Πανευρωπαϊκού Κυπέλλου Καλαθοσφαίρισης το 1987, η καλαθοσφαίριση γνώρισε εκρηκτικούς ρυθμούς ανάπτυξης. Ωστόσο τα τελευταία 5 χρόνια η έλλειψη στρατηγικής σκέψης στο άθλημα είναι συνυφασμένη με χρονίζοντα προβλήματα και κορεσμό του θεάματος.

¹ Σημειώνεται ότι η ταυτότητα της ιδιοκτησίας των δύο εταιρειών μπορεί να διαφέρει σημαντικά, ωστόσο υπάρχει έστω και μικρή επικάλυψη, όπου διαφαίνεται η στρατηγική σε επίπεδο επενδύσεων.

Οι στρατηγικές που αναπτύσσονται σε **επιχειρησιακό** επίπεδο εστιάζουν σε θέματα που σχετίζονται με τον ανταγωνισμό σε μία και μόνο βιομηχανία ή αγορά. Έτσι, όταν ένας αθλητικός οργανισμός λειτουργεί επιχειρησιακά μόνο σε μια συγκεκριμένη βιομηχανία (π.χ. το ποδόσφαιρο ή το μπάσκετ), οι επιχειρησιακές του στρατηγικές επικεντρώνονται στη συγκεκριμένη βιομηχανία και τα δεδομένα που τη χαρακτηρίζουν. Συχνά, ωστόσο, οι αθλητικοί οργανισμοί ανταγωνίζονται σε περισσότερες από μία αθλητικές βιομηχανίες ή αγορές (π.χ., αγωνιστικές ομάδες μπάσκετ, ποδοσφαίρου, και βόλεϊ). Στην περίπτωση αυτή, ο οργανισμός πρέπει να διαθέτει ξεχωριστούς μηχανισμούς στρατηγικής ανάπτυξης για κάθε τομέα ή άθλημα. Στις επόμενες παραγράφους περιγράφονται μια σειρά από συνεταιρικές και επιχειρησιακές στρατηγικές.

Συνεταιρικές στρατηγικές

Οι συνεταιρικές στρατηγικές χωρίζονται σε *στρατηγικές ανάπτυξης, στρατηγικές σταθεροποίησης, στρατηγικές άμυνας και συνδυαστικές στρατηγικές.*

Στρατηγικές ανάπτυξης

Ένας από τους βασικότερους στόχους κάθε αθλητικού οργανισμού είναι η περαιτέρω ανάπτυξή του. Η ανάπτυξη αυτή μπορεί να επιτευχθεί κυρίως με δύο τρόπους: τη **διαφοροποίηση** και την **ενσωμάτωση** (Slack, 1997). Η διαφοροποίηση βοηθά τον οργανισμό να επεκταθεί τόσο σε συγγενείς όσο και σε μη συγγενείς περιοχές, πολλαπλασιάζοντας συγχρόνως και τον κίνδυνο (ρίσκο).

Η στρατηγική της **συγγενούς διαφοροποίησης** περιλαμβάνει επενδύσεις πόρων για την ανάπτυξη αθλητικών υπηρεσιών ή προϊόντων τα οποία συνδέονται άμεσα με τα υπάρχοντα προϊόντα ή υπηρεσίες του οργανισμού (Bates & Eldredge, 1984). Για παράδειγμα, η επέκταση ενός αθλητικού συλλόγου σε προγράμματα που αφορούν ένα νέο άθλημα θεωρείται συγγενής διαφοροποίηση, ενώ η απόφαση ενός επιτυχημένου επιχειρηματία που δεν σχετίζεται με τον αθλητισμό να αγοράσει μια αθλητική ομάδα κατατάσσεται στις μη συγγενείς στρατηγικές διαφοροποίησης. Η εισαγωγή στην Ελλάδα της αλυσίδας καταστημάτων αθλητικών ειδών INTERSPORT από τον όμιλο FOURLIS αποτελεί ένα παράδειγμα στρατηγικής μη συγγενούς διαφοροποίησης του συγκεκριμένου ομίλου.

Στις στρατηγικές ανάπτυξης περιλαμβάνονται επίσης η κάθετη και η οριζόντια ενσωμάτωση (Slack 1997). Η **οριζόντια** ενσωμάτωση αφορά την προσθήκη μιας συγγενούς υπηρεσίας ή προϊόντος που συμβαίνει να ανήκει σε ανταγωνιστές, μέσω της αγοράς του αθλητικού οργανισμού. Για παράδειγμα, η αγορά μεριδίου σε μια δεύτερη ομάδα μικρότερης κατηγορίας στο ίδιο άθλημα θεωρείται οριζόντια ενσωμάτωση.

Παράλληλη, οριζόντια ανάπτυξη στο εσωτερικό του αθλητικού οργανισμού μπορεί να επιτευχθεί και με επιχειρηματικές στρατηγικές που στοχεύουν σε νέα τμήματα της αγοράς και διαφοροποιούν τις υπάρχουσες υπηρεσίες του. Έτσι, αν ένας αθλητικός σύλλογος ή ομάδα επιθυμεί να αναπτυχθεί μέσω της αύξησης των φιλάθλων του μπορεί να ακολουθήσει αρκετές στρατηγικές:

- 1) Να επεκταθεί στο γυναικείο αθλητισμό.
- 2) Να μεταφέρει τα εντός έδρας παιχνίδια σε καλύτερο γήπεδο.
- 3) Να προσθέσει φιλικά πριν και μετά την αγωνιστική περίοδο.
- 4) Να βελτιώσει τους τρόπους προώθησης των αγώνων.
- 5) Να προγραμματίσει παιχνίδια τις ώρες που οι φίλαθλοι είναι διαθέσιμοι.

Η επέκταση του οργανισμού σε νέες αθλητικές υπηρεσίες και αθλήματα, πέρα από αυτά που ήδη παρέχει, είναι άλλη μια στρατηγική οριζόντιας ανάπτυξης στον αθλητισμό. Παρομοίως, ένας τοπικός σύλλογος ο οποίος είναι γνωστός για την ομάδα ποδοσφαίρου του στο τοπικό ή εθνικό πρωτάθλημα μπορεί να επεκταθεί σε άλλα αθλήματα, όπως το μπάσκετ και το βόλεϊ, και να δημιουργήσει έτσι επιπρόσθετες πηγές εσόδων.

Η **κάθετη** ενσωμάτωση λαμβάνει χώρα όταν ο αθλητικός οργανισμός αποφασίζει να αγοράσει είτε τους προμηθευτές του είτε αυτούς που διανέμουν τα προϊόντα του (Slack, 1997). Ο αθλητικός οργανισμός επιλέγει την πρώτη μορφή κάθετης ενσωμάτωσης όταν θέλει να διασφαλίσει τη διαθεσιμότητα των προϊόντων του, να αυξήσει τα έσοδά του, ή να αποφύγει επικαλύψεις στο κόστος μάρκετινγκ (Bates & Eldredge, 1984). Η ενσωμάτωση των προμηθευτών ενός αθλητικού οργανισμού θεωρείται επιβλημένη για να ελεγχθεί το κόστος των πρώτων υλών που θεωρούνται απαραίτητες για την παραγωγή αθλητικών προϊόντων. Για παράδειγμα, η NIKE εξαγόρασε το 1991 την Tetra Plastics Ltd., την εταιρεία παραγωγής του πλαστικού που ήταν απαραίτητο για την κατασκευή ενός από τα γνωστότερα παπούτσια της NIKE (Slack, 1997).

Παράλληλα, ένας αθλητικός οργανισμός μπορεί να ακολουθήσει στρατηγικές ανάπτυξης μέσω τεχνικών όπως η **συγχώνευση** (η ένωση δύο αθλητικών συλλόγων σε ένα), η **προσάρτηση** (η εξαγορά ενός αθλητικού οργανισμού από ένα μεγαλύτερο), και η **συνεργασία** (η σύμπραξη δύο αθλητικών οργανισμών για την υλοποίηση συγκεκριμένου έργου). Για παράδειγμα, με βάση το νέο Αθλητικό Νόμο ("Ερασιτεχνικός & Επαγγελματικός Αθλητισμός", 2725/99) η συγχώνευση συλλόγων ή τμημάτων τους ενθαρρύνεται με πρόσθετη κρατική επιχορήγηση για τρία συνεχή έτη. Τέλος, ένας αθλητικός οργανισμός μπορεί να επιλέξει να αναπτυχθεί είτε αυξάνοντας το μερίδιό του στην αγορά σε ό,τι αφορά τις παρεχόμενες υπηρεσίες ή προϊόντα του είτε εισάγοντας μια επιτυχημένη αθλητική υπηρεσία ή προϊόν σε μια νέα αγορά.