

**ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΚΑΙ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑΣ**

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΜΕΛΕΤΗ

**ΘΕΜΑ:
ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΗ ΑΘΛΗΤΙΚΩΝ ΟΜΑΔΩΝ**

**ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ:
ΓΑΤΣΗΣ ΧΡΗΣΤΟΣ
Α.Μ.: 0601 Μ 007**

ΑΘΗΝΑ, ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ 2004

10/27
197



ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ.....σελ.1

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....4

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1°

ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΤΟΥ ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ – ΟΡΙΣΜΟΙ.....6

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2°

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ.....9

2.1 Η Αθλητική Δραστηριότητα ως Οικονομική Δραστηριότητα...11

2.2 Οικονομική Ανάλυση του Αθλητισμού.....15
--

2.3 Μικροοικονομικές Όψεις.....17

2.4 Μακροοικονομικές Όψεις.....23

2.5 Η Αθλητική Αγορά.....25

Α. Αθλητισμός.....26

Β. Προμηθευτές.....27

Γ. Αγοραστές.....29

Δ. Εξυπηρετητές – Συμπληρωτές.....30

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3°

ΑΘΛΗΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....34

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4°

ΑΝΑΛΥΣΗ ΧΑΣΜΑΤΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ.....37

4.1 Κάλυψη του Χάσματος Προγραμματισμού.....38
--

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5°

SWOT ANALYSIS.....	41
5.1 Μάνατζμεντ και SWOT.....	41
5.2 Μάρκετινγκ και SWOT.....	44
5.3 Προσδιορισμός Εξωτερικών Παραμέτρων.....	47

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6°

ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΑΘΛΗΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....	49
6.1 Προβλήματα – Μειονεκτήματα του Ελληνικού Αθλητισμού και της Αθλητικής Αγοράς (γενικότερα).....	49
6.2 Δυνατότητες.....	50
6.3 Διοίκηση με Στόχους.....	51
6.4 Τύποι Αντικειμενικών Στόχων.....	52
6.5 Κριτήρια Αξιολόγησης Στόχων.....	53
6.6 Πρακτική Διατύπωση Αντικειμενικών Στόχων.....	54

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7°

ΔΙΑΤΥΠΩΣΗ ΣΤΟΧΩΝ.....	56
7.1 Σύμβαση Απόδοσης.....	56
7.2 Διατύπωση Ευθυνών.....	57
7.3 Πρότυπα Απόδοσης.....	57
7.4 Αντικειμενικά Πρότυπα – Τύποι Αντικειμενικών Προτύπων..	58

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8°

ΤΡΟΠΟΙ ΕΚΦΡΑΣΗΣ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΩΝ ΠΡΟΤΥΠΩΝ.....	59
8.1 Υποκειμενικά Πρότυπα.....	59

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9°

ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΤΥΠΩΝ ΑΠΟΔΟΣΗΣ.....	61
9.1 Διατύπωση Προτύπων Απόδοσης.....	62
9.2 Διαπραγμάτευση της Σύμβασης Απόδοσης.....	63

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10°

ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗΣ.....	66
10.1 Ανοικτές Ερωτήσεις.....	66
10.2 Ανάκλαση.....	67
10.3 Άμεσες Ερωτήσεις.....	67
10.4 Αξιολόγηση της Απόδοσης.....	68

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11°

ΕΞΑΓΟΡΕΣ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ – ΓΕΝΙΚΑ.....	69
11.1 Ορισμοί και Έννοιες της Κουλτούρας.....	71
11.2 Το Οργανωτικό Κλίμα, η Ηθική και οι Αξίες σε μία Αθλητική Επιχείρηση.....	73
11.3 Εμβαθύνοντας.....	75
11.4 Μέθοδοι Αξιολόγησης Οργανωτικής Κουλτούρας.....	78

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 12°

ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΗ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ.....	79
12.1 Οργανωτική Κουλτούρα: Δημιουργία Προτύπων Συμπεριφοράς.....	79
12.2 Η Κουλτούρα ως Εξωγενής Μεταβλητή.....	80
12.3 Η Κουλτούρα ως Ενδογενής Μεταβλητή.....	82
12.4 Η Συμβολή της Οργανωτικής Κουλτούρας στη Λειτουργία των Οργανώσεων.....	85

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 13°

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	89
--------------------------	-----------

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 14°

ΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΩΝ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ.....	91
14.1 Προϋποθέσεις Επιτυχημένης Συγχώνευσης.....	91
14.2 Η Συγχώνευση Αθλητικών Ομάδων.....	92

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 15°

ΒΗΜΑΤΑ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗΣ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΗΣ.....97

15.1 Κρίσιμοι Παράγοντες Επιτυχίας μιας Συγχώνευσης.....98

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 16°

ΑΘΛΗΤΙΚΟ ΔΙΚΑΙΟ ΠΕΡΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ.....100

16.1 ΥΑ 251/1988/Β-743 περί Συγχωνεύσεων Αθλητικών

Σωματείων.....100

16.2 ΥΑ 247/1999 Β-1976 περί Συγχώνευσης Αθλητικών

Σωματείων.....105

16.3 Ν. 2725/1999 / Α-121 περί Ερασιτεχνικού- Επαγγελματικού

Αθλητισμού.....115

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 17°

ΓΕΝΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....118

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....119

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ

Στο πρώτο κεφάλαιο, παραθέτουμε ορισμούς καθώς και τις διαστάσεις του αθλητισμού (φυσικές, βιολογικές, κοινωνικές, οικονομικές, ψυχαγωγικές), οι οποίοι λειτουργούν επικουρικά για την κατανόηση της σπουδαιότητας του φαινομένου του αθλητισμού, στη σύγχρονη πολυδιάστατη κοινωνική ζωή.

Στο δεύτερο κεφάλαιο, γίνεται η οικονομική ανάλυση του αθλητισμού σε μικροοικονομική και μακροοικονομική διάσταση, και το κατά πόσο και με ποιο τρόπο η αθλητική δραστηριότητα είναι και οικονομική δραστηριότητα. Επιπρόσθετα, παραθέτουμε την κατηγοριοποίηση της αθλητικής βιομηχανίας καθώς και το περίγραμμα των παραγόντων που αποτελούν την αθλητική αγορά.

Στο τρίτο κεφάλαιο, αναφέρουμε τα οικονομικά προβλήματα που ταλανίζουν την παγκόσμια οικονομία και κατ' επέκταση την αθλητική αγορά, και ποια τεχνική εκτίμησης –ή διαφορετικά– ποια στρατηγική της διοίκησης και θέσπισης στόχων μπορεί να εφαρμοστεί, έτσι ώστε να απομακρυνθεί η αθλητική βιομηχανία από το αβέβαιο οικονομικό περιβάλλον.

Στο τέταρτο κεφάλαιο, παραθέτουμε την τεχνική ανάλυσης χάσματος προγραμματισμού, η οποία πραγματοποιείται με τέσσερις τρόπους: α) την ανάπτυξη τρεχουσών δραστηριοτήτων, β) την ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών, γ) την ανάπτυξη νέων αγορών και, δ) την επέκταση σε νέες δραστηριότητες.

Στο πέμπτο κεφάλαιο, πραγματοποιούμε την ανάλυση μιας μεθόδου κάλυψης του χάσματος προγραμματισμού, την SWOT, σε ζητήματα

οργάνωσης και διοίκησης της επιχειρηματικής δραστηριότητας, όπου με την συγκεκριμένη μέθοδο αναλύονται οι δυνατότητες (strengths), οι ευκαιρίες (opportunities), οι αδυναμίες (weaknesses) και οι απειλές (threats) μιας εταιρείας. Με την εφαρμογή της ανάλυσης SWOT επιτελείται η διαμόρφωση ενός καινούργιου στόχου από την αθλητική ομάδα, τόσο σε επίπεδο μάνατζμεντ όσο και σε επίπεδο μάρκετινγκ.

Στη συνέχεια, στο κεφάλαιο έξι, παραθέτουμε τα μειονεκτήματα του Ελληνικού Αθλητισμού και της Αθλητικής Αγοράς γενικότερα, καθώς επίσης και τις δυνατότητες για οικονομική ανάπτυξη και μεγέθυνση του ελληνικού αθλητισμού. Επιπρόσθετα, στο συγκεκριμένο κεφάλαιο, προτείνουμε την εφαρμογή του μοντέλου μάνατζμεντ «διοίκηση με στόχους», η οποία αποτελεί μια συστηματική προσέγγιση που επιτρέπει στο μάνατζμεντ να επικεντρώνει τις προσπάθειές του σε ρεαλιστικούς στόχους και να πραγματοποιεί τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα με τους διαθέσιμους πόρους.

Κατόπιν, στο κεφάλαιο επτά, εξηγούμε το γιατί και με ποιο τρόπο διατυπώνουμε στόχους, δηλαδή τα αποτελέσματα που επιδιώκουμε σε κάθε κύκλο προϋπολογισμού, τα οποία πρέπει να είναι και μετρήσιμα.

Στο όγδοο κεφάλαιο τώρα, αναλύουμε τους τρόπους διατύπωσης των αντικειμενικών και των υποκειμενικών προτύπων απόδοσης, ενώ στο ένατο κεφάλαιο παραθέτουμε τα κριτήρια αξιολόγησης των προτύπων και της σύμβασης απόδοσης, καθώς και την μεθοδολογία με την οποία αυτά διατυπώνονται και εφαρμόζονται.

Στο δέκατο κεφάλαιο, αναλύουμε τις τεχνικές διαπραγμάτευσης, έτσι ώστε να μειωθεί ο κίνδυνος απόρριψης και να αυξηθεί η πιθανότητα συμφωνίας.

Στη συνέχεια, στο ενδέκατο κεφάλαιο, ασχολούμαστε γενικά με τις εξαγορές και τις συγχωνεύσεις στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον, καθώς και με την οργανωτική κουλτούρα που τις διακρίνει.

Με την οργανωσιακή κουλτούρα και τις παραμέτρους της, ασχολούμαστε πιο αναλυτικά στο δωδέκατο κεφάλαιο.

Στο κεφάλαιο δεκατρία, παραθέτουμε τα συμπεράσματα από την ανάλυσή μας, όπου όλα πηγάζουν, και καταλήγουν στην παραδοχή ότι οι αθλητικές ομάδες λειτουργούν και οφείλουν να λειτουργούν ως επιχειρήσεις, σύμφωνα με τις σύγχρονες αρχές μανάτζμεντ.

Στο δέκατο τέταρτο κεφάλαιο, εξάγουμε τους στόχους των συγχωνεύσεων και τις προϋποθέσεις για μια επιτυχημένη συγχώνευση μεταξύ δύο αθλητικών ομάδων, καθώς και στο δέκατο πέμπτο κεφάλαιο επεξηγούμε τα βήματα υλοποίησης για την επιτυχημένη έκβαση της λειτουργικής συγχώνευσης.

Στο κεφάλαιο δεκαέξι, εμβαθύνουμε παρουσιάζοντας το νομικό πλαίσιο του Αθλητικού Δικαίου περί των Συγχωνεύσεων.

Τέλος, στο κεφάλαιο δεκαεπτά, παραθέτουμε το συμπέρασμα από την μελέτη μας, το οποίο διακηρύσσει την συγχώνευση αθλητικών ομάδων ως την πλέον αξιόπιστη και δυναμική λύση για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, τόσο σε ελλαδικό όσο και σε διεθνές επίπεδο.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι ραγδαίες εξελίξεις σε όλες τις ανθρώπινες δραστηριότητες δεν ήταν δυνατόν να αφήσουν ανεπηρέαστο τον αθλητισμό. Είναι διαπιστωμένο ότι ο γιγαντισμός του αθλητισμού σε παγκόσμια κλίμακα δημιούργησε νέες ανάγκες. Σήμερα, οι αθλητικές ομοσπονδίες και οι σύλλογοι δεν μπορούν να λειτουργήσουν αποδοτικά στον προσδοκώμενο βαθμό, αν συνεχίσουν να λειτουργούν με τον ίδιο τρόπο και τον ίδιο ρυθμό. Επιτακτική προβάλλει η αναθεώρηση του προγραμματισμού λειτουργίας και δράσης των αθλητικών οργανισμών και ομάδων συλλόγων, μεγάλου ή μικρού επιπέδου. (Γιαννόπουλος, 1996)

Επιπρόσθετα, η υψηλού επιπέδου οικονομική ύφεση που ταλανίζει την παγκόσμια οικονομία, δεν θα ήταν δυνατόν να αφήσει ανεπηρέαστη την αθλητική αγορά. Η έλλειψη χρηματικών πόρων από τον προϋπολογισμό των επαγγελματικών ομάδων, κυρίως λόγω της κατάρρευσης των τηλεοπτικών κολοσσών και κατ' επέκταση, των εσόδων που θα εισέπρατταν οι Σύλλογοι από την πώληση των τηλεοπτικών δικαιωμάτων, έχει οδηγήσει τις διοικήσεις των ομάδων να αρχίσουν να σκέπτονται το ενδεχόμενο της πραγματοποίησης συγχωνεύσεων μεταξύ τους.

Οι αθλητικές ομάδες όλο και σε μεγαλύτερο βαθμό συνειδητοποιούν, ότι για να μπορέσουν να είναι οικονομικά βιώσιμες, θα πρέπει να «ενώσουν»- συγχωνεύσουν τις δυναμικές και την κουλτούρα τους. Αυτό θα συμβεί καθώς μέσα από την πραγματοποίηση της συγχώνευσης, θα αυξήσουν τα έσοδα και τα εισιτήριά τους, θα εισπράξουν μεγαλύτερα χρηματικά ποσά από την πώληση των τηλεοπτικών δικαιωμάτων τους, καθώς θα έχουν περισσότερους

πλέον φιλάθλους, θα εξοφλήσουν τυχόν χρέη τους απέναντι στο δημόσιο και θα αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα απέναντι στον ανταγωνισμό (εγχώριο και διεθνή).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΤΟΥ ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ - ΟΡΙΣΜΟΙ

Σε όλα τα μήκη και πλάτη του κόσμου, μικρά αγόρια και κορίτσια, έφηβοι, ενήλικες καθώς και ηλικιωμένοι άνδρες και γυναίκες, ανεξαρτήτως χρώματος, εθνικότητας, θρησκευτικών και πολιτικών πεποιθήσεων, δαπανούν ή έχουν δαπανήσει κατά το παρελθόν, χρόνο, για να εξασκήσουν κάποιο άθλημα ή αθλητικό παιχνίδι στο σχολείο, στο γυμναστήριο, στο πάρκο ή στην αυλή του σπιτιού τους.

Παράλληλα, κάθε μέρα, εκατομμύρια ανθρώπων δαπανούν χρόνο και χρήμα για να παρακολουθήσουν, να ακούσουν, να διαβάσουν και να συζητήσουν αθλητικά γεγονότα, τις περισσότερες των περιπτώσεων κάτω από έντονη συναισθηματική και ψυχολογική φόρτιση. Θα προσπαθήσουμε τώρα να δώσουμε έναν ορισμό του αθλητισμού, ώστε να συνειδητοποιήσουμε καλύτερα για ποιους λόγους ο αθλητισμός έχει τόσο μεγάλη ζήτηση και είναι τόσο σημαντικός για το κοινωνικό σύνολο.

«Αθλητισμός είναι ένα ευρύ σύνολο σωματικών δραστηριοτήτων μέσω των οποίων ο άνθρωπος συναγωνίζεται με τον εαυτό του, με άλλους ανθρώπους και με τη φύση, κάτω από διάφορες μορφές ατομικών ή ομαδικών αγωνισμάτων, τα οποία είναι κοινωνικώς αποδεκτά και υπόκεινται σε συγκεκριμένους κανόνες». (Γιαννόπουλος, 1996)

Επίσης, ως αθλητισμός ορίζεται η οργανωμένη δραστηριότητα, κατά την οποία η φυσική προσπάθεια συσχετίζεται με εκείνη των άλλων, με συγκριτική μέτρηση των αποτελεσμάτων και με βάση κοινά αποδεκτούς κανονισμούς και συγκεκριμένη φόρμα. (Kelly, 1996)

Επιπρόσθετα, ως αθλητισμό ορίζουμε το σύνολο των σωματικών ασκήσεων που εκτελεί ο άνθρωπος, με σκοπό τη βελτίωση της φυσικής του κατάστασης και την δημιουργία επιδόσεων. (Διαμαντόπουλος, 1989).

Ο αθλητισμός είναι επομένως, μια πρότυπη, φυσική δραστηριότητα με καθορισμένη δομή. Μια τέτοια δραστηριότητα μπορεί να μετρηθεί μέσω του αποτελέσματος, που συνήθως αναφέρεται σε κάποιους νικητές και κάποιους ηττημένους, με εκείνους που επικρατούν να έχουν φυσικά και τις μεγαλύτερες επιδόσεις. (Παπανίκος, 2000)

Ωστόσο ο αθλητισμός, είναι κάτι παραπάνω από μια ανταγωνιστική φυσική δραστηριότητα. Ο αθλητισμός βρίσκεται παντού (στην τηλεόραση, στα προαύλια των σχολείων, στα πανεπιστήμια, ακόμα και στις συζητήσεις που διεξάγονται στο σπίτι, στο σχολείο ή στη δουλειά. Αποτελεί μια συμμετοχική δραστηριότητα, ωστόσο μπορεί και να αναφέρεται και στην παρακολούθηση ενός αθλητικού δρώμενου.

Μπορεί να αποτελεί ατομικό, κοινωνικό ή συλλογικό γεγονός. Είναι, επίσης, ένας τρόπος για να ταυτιστεί κανείς με μια ομοιογενή ανθρώπινη ομάδα (π.χ. τους οπαδούς του Παναθηναϊκού). (Παπανίκος, 2000).

Ο αθλητισμός είναι μια ατομική (π.χ. μονό παιχνίδι τένις) ή ομαδική (π.χ. ποδόσφαιρο) φυσική δραστηριότητα. Η επιτυχία του ατόμου ή της ομάδας μπορεί να μετρηθεί, είτε σε σύγκριση με παλαιότερα ρεκόρ του ίδιου αθλητή ή της ομάδας, είτε συγκριτικά με τις επιδόσεις άλλων αθλητών ή ομάδων που σημειώθηκαν στο διαγωνισμό (πρωταγωνιστική μορφή αθλητισμού). Συμμετέχοντας λοιπόν κάποιος άνθρωπος στον αθλητισμό, μάχεται να καταφέρει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. (Nash, 1953)

Ο αθλητισμός είναι επίσης ένα είδος ψυχαγωγίας. Οι άνθρωποι διασκεδάζουν παρακολουθώντας αθλητικούς αγώνες στην τηλεόραση ή στο στάδιο, καθώς και διαβάζοντας τις αθλητικές στήλες των εφημερίδων ή βλέποντας τα σημαντικότερα στιγμιότυπα των αγώνων στο διαδίκτυο. Επιπλέον, ο αθλητισμός είναι και μια μεγάλη επιχείρηση. Όχι μόνο οι εισπράξεις στα γήπεδα αποδίδουν τεράστια κέρδη, αλλά, ακόμα η τηλεόραση, η εμπορευματοποίηση των ομάδων και οι σωματειακές χορηγίες, καθιστούν την βιομηχανία του αθλητισμού μοναδικά προσοδοφόρα, τόσο για τους ίδιους του αθλητές όσο και για τους ίδιους τους ιδιοκτήτες των ομάδων. (*Cordes and Ibrahim, 1999*)

Συμπληρώνοντας τονίζουμε ότι ο αθλητισμός αποτελεί πηγή εσόδων και κέρδους, απαραίτητων για τη βιωσιμότητα τόσο των υπαλλήλων που εργάζονται στην βιομηχανία του αθλητισμού, όσο και των εργολάβων που συνεργάζονται με τις ομάδες – σωματεία, καθώς και όλων των εμπορικών επιχειρήσεων που εμπλέκονται άμεσα ή έμμεσα στην παραγωγή και την προσφορά αθλητικού θεάματος.

Τελικά συνειδητοποιούμε, βοηθούμενοι και από τους παραπάνω ορισμούς, ότι ο αθλητισμός αποτελεί σπουδαίο κομμάτι της σύγχρονης κοινωνίας. Οι αθλητικές δραστηριότητες προσελκύουν μικρούς και μεγάλους, όχι μόνο για τη χαρά του παιχνιδιού, αλλά επίσης, λόγω του κοινωνικού στοιχείου της ταύτισης και της συντροφικότητας που εμπεριέχουν. Ο αθλητισμός φέρνει τους ανθρώπους κοντά, διατηρεί την συνοχή των κοινωνικών ομάδων και ψυχαγωγεί. (*Larch, 1977*)

Ενδιαφέρον έχει τώρα να εξετάσουμε την σπουδαιότερη διάσταση του αθλητισμού, την οικονομική.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2°

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ

Διαπιστώνουμε μέσα από την προσεκτική μελέτη του πρώτου κεφαλαίου, ότι η εμπορευματοποίηση αθλητισμού και κατ' επέκταση των ομάδων, καθιστούν την βιομηχανία του αθλητισμού μοναδικά προσοδοφόρα για όλους όσους εμπλέκονται ενεργά με αυτή.

Δεν είναι λοιπόν τυχαίο, ότι η οικονομική σημασία των αθλητικών δραστηριοτήτων έχει αυξηθεί, σε σημείο που τα οικονομικά συμφέροντα και οι οικονομικές επιπτώσεις να αποτελούν την πρώτη προτεραιότητα. Όλες οι αθλητικές δραστηριότητες είναι επαγγελματικές δραστηριότητες, δηλαδή είναι οικονομικές δραστηριότητες.

Η οικονομική ανάλυση του αθλητισμού έχει μόλις πρόσφατα προσελκύσει τα συστηματικό και σοβαρό ενδιαφέρον των οικονομολόγων. Πριν από το 1980, υπήρχαν ελάχιστες οικονομικές μελέτες του αθλητισμού και αυτές περιορίζονταν στην εξέταση των επαγγελματικών ομάδων.

Μελέτες, όπως αυτές από τους Neale (1964), Jones (1969), Quirk and El – Hodiri (1971), Sloane (1971) και Demmert (1973), αποτέλεσαν τα θεμέλια της οικονομικής ανάλυσης του αθλητισμού. Στα μέσα της δεκαετίας του 1980, υπήρχαν αρκετές τέτοιες μελέτες για να μπορούν οι Cairus and Sloane (1986), να γράψουν μια επισκόπηση όλων αυτών.

Η έλλειψη αυτή των οικονομικών αναλύσεων του αθλητισμού οφειλόταν κατά ένα μεγάλο μέρος, στους παρακάτω παράγοντες:

- Η σχετική μικρή οικονομική δυνατότητα του αθλητικού τομέα για το σύνολο της οικονομίας.

- Η μη εμπορευματοποίηση των αθλητικών δραστηριοτήτων, και
- Η σθεναρότητα των οικονομικών του δημόσιου τομέα (δημόσιο προϋπολογισμό), που επέτρεπε τη χρηματοδότηση των διάφορων αθλητικών δραστηριοτήτων, χωρίς να απαιτούνται και ιδιαίτερες αναλύσεις κόστους-οφέλους.

Όλα αυτά έχουν αλλάξει. Σήμερα, στις πιο πολλές χώρες, η οικονομική σπουδαιότητα του αθλητισμού δεν μπορεί να αγνοηθεί. Όλο και περισσότεροι άνθρωποι συμμετέχουν στην παραγωγή και την κατανάλωση αθλητικών αγαθών και υπηρεσιών.

Επίσης, οι αθλητικές δραστηριότητες έχουν καταφέρει να εμπορευματοποιηθούν σε υψηλό βαθμό. Η εμπορευματοποίηση του αθλητισμού ήταν, κατά ένα μέρος, το αποτέλεσμα της έλλειψης δημοσίων πόρων για την ενίσχυση αθλητικών δραστηριοτήτων, καθώς βέβαια και της επιτακτικής ανάγκης της εισαγωγής επιχειρηματικών αρχών στη διοίκηση αθλητικών αγώνων, εκδηλώσεων, πρωταθλημάτων, εγκαταστάσεων και ομάδων.

Πολλοί ισχυρίζονται, ότι η οργάνωση αθλητικών γεγονότων που βασίζεται σε αυστηρά ιδιωτικοοικονομικά κριτήρια, είναι πιο αποτελεσματική. Για παράδειγμα, οι Ολυμπιακοί Αγώνες του 1984 στο Λος Άντζελες, οργανώθηκαν σαν να ήταν μια ιδιωτική επιχείρηση. Κατάφεραν έτσι να δημιουργήσουν οικονομικό κέρδος, χωρίς, κατά κοινή ομολογία, να υπονομεύσουν τους μη οικονομικούς στόχους που έχουν τέτοιοι αγώνες (*Conder and Kesenne, 1990*).

2.1 Η Αθλητική Δραστηριότητα ως Οικονομική Δραστηριότητα

Οι αθλητικές δραστηριότητες είναι ανθρώπινες δραστηριότητες. Ένας αυξανόμενος αριθμός ανθρώπινων-αθλητικών δραστηριοτήτων μπορούν να θεωρηθούν ως οικονομικές δραστηριότητες.

Οι οικονομικές δραστηριότητες μπορούν να ταξινομηθούν σε 3 κατηγορίες:

- α) Καταναλωτικές δραστηριότητες
- β) Επενδυτικές (αποταμιευτικές) δραστηριότητες
- γ) Παραγωγικές δραστηριότητες (*Henley, 1992*)

Από την παραπάνω ανάλυση συνάγεται ότι μια αθλητική οικονομική δραστηριότητα είναι μια αθλητική δραστηριότητα, που μπορεί να θεωρηθεί ως καταναλωτική δραστηριότητα, ως επενδυτική (αποταμιευτική) δραστηριότητα ή παραγωγική δραστηριότητα.

Θα εξετάσουμε τώρα ποιες ανθρώπινες δραστηριότητες μπορούν να θεωρηθούν ως αθλητικές δραστηριότητες, όπου στην προκειμένη εξέταση μας βοηθά και ο ορισμός του Kelly περί αθλητισμού, που παραθέσαμε στο πρώτο κεφάλαιο.

Το Συμβούλιο της Ευρώπης (1980), σε μια οικονομική μελέτη για τον αθλητισμό, προσπάθησε να προσδιορίσει τις δραστηριότητες που θα μπορούσαν να θεωρηθούν ως αθλητικές. Οι αθλητικές δραστηριότητες χωρίστηκαν σε 4 κατηγορίες:

Στην πρώτη κατηγορία ανήκουν παιχνίδια και αθλήματα, τα οποία χαρακτηρίζονται από την αποδοχή κανόνων και την ύπαρξη αντίπαλης πρόκλησης, στην οποία οι συμμετέχοντες απαντούν.

Στη δεύτερη κατηγορία ανήκουν υπαίθριες επιδιώξεις (δραστηριότητες), στις οποίες οι συμμετέχοντες διαπραγματεύονται το «πεδίο». Η έννοια της λέξης «πεδίο» είναι γεωγραφική και μπορεί να περιλαμβάνει την εξοχή, το δάσος, το βουνό, το νερό και τον ουρανό. Η πρόκληση εξαρτάται από τον τρόπο αποδοχής των διαπραγματεύσεων και τροποποιούνται από το επιλεγόμενο πεδίο και τις καιρικές συνθήκες.

Στην τρίτη κατηγορία αθλητικών δραστηριοτήτων ανήκει η αθλητική κίνηση, η οποία περιλαμβάνει όχι τόσο δραστηριότητες με τις οποίες τα άτομα θα ήθελαν να επιδιώξουν κάτι το εξωτερικό ή να απαντήσουν, αντεπεξέλθουν σε ανθρώπινες ή φυσικές (καιρικές) προκλήσεις, όσο ενδοσκοπικές δραστηριότητες, που αποτελούν ευχαρίστηση για τις αισθήσεις μέσω της ομοιόμορφης σωματικής κίνησης. Χαρακτηριστικά παραδείγματα αποτελούν ο χορός, η ρυθμική γυμναστική, το καλλιτεχνικό πατινάζ και η κολύμβηση για αναψυχή.

Τέλος, στην τέταρτη κατηγορία αθλητικών δραστηριοτήτων ανήκει κάθε μορφής σωματική κίνηση ή άσκηση, που πραγματοποιείται όχι τόσο για ευχαρίστηση, όσο για τις μακροχρόνιες θετικές επιπτώσεις που η άσκηση μπορεί να έχει στη βελτίωση ή τη διατήρηση της φυσικής κατάστασης και η οποία δίνει την αίσθηση μιας γενικής ευφορίας και ευημερίας.

Η ένταση του αθλητικού, ως χαρακτηριστικό γνώρισμα της κάθε δραστηριότητας, διαφέρει από κατηγορία σε κατηγορία. Η πρώτη κατηγορία περιλαμβάνει δραστηριότητες, που πολύ λίγοι θα είχαν πρόβλημα να τις ονομάσουν αθλητικές. Η τελευταία βρίσκεται στα εννοιολογικά σύνορα της αθλητικής και φυσιοθεραπευτικής δραστηριότητας.

Ο Rodgers (1978), σε μια τεχνική μελέτη που έκανε για το Συμβούλιο της Ευρώπης, χρησιμοποίησε τον παραπάνω ορισμό της αθλητικής δραστηριότητας για να σχηματίσει έναν κατάλογο των διάφορων αθλημάτων.

Τα αθλήματα χωρίστηκαν σε 4 κατηγορίες:

A. Αθλήματα – Παιχνίδια (Game Sports)

B. Αθλήματα Μετατόπισης ή Φυσικής Κατάστασης (Displacement or Fitness Sports)

Γ. Αθλήματα Επιβίωσης (Survival Sports)

Δ. Εθνικά Αθλήματα (National Sports)

Στην τελευταία κατηγορία ανήκουν αθλήματα, τα οποία διαφέρουν από χώρα σε χώρα, όπως το ποδόσφαιρο στην Αγγλία, η καλαθοσφαίριση στις ΗΠΑ και το χόκεϊ πάνω στον πάγο στον Καναδά.

Ο πίνακας περιλαμβάνει τις αθλητικές δραστηριότητες της κάθε κατηγορίας. Χωρίς αμφιβολία, μερικές ακόμα δραστηριότητες θα μπορούσαν να προστεθούν. Πάντως, οι αθλητικές δραστηριότητες του συγκεκριμένου πίνακα, δίνουν μια καλή εικόνα της έκτασης των αθλητικών δραστηριοτήτων.

Πίνακας: Κατηγορίες Αθλητικών Δραστηριοτήτων

A. ΠΑΙΧΝΙΔΙΑ

1. Ομαδικά

Football, Volleyball, Handball, Rugby, Hockey, Basketball, Kopfball, Krachball, Kaatsen, Waterpolo, Ice Hockey.

2. Ρακέτας

Table Tennis, Badminton, Tennis, Squash.

3. Σφαίρας

Billiards, Golf, Bowling, Petanque.

Β. ΜΕΤΑΤΟΠΙΣΗΣ Ή ΦΥΣΙΚΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ

1. Αθλητικά

Sprint, Middle Distance, Long Distance, Jump, Throw.

2. Σωματικά

Gymnastics, Dancing, Ballet, Yoga, Weight Lifting, Body Building.

3. Μετατόπισης χωρίς Βοήθεια

Walking, Swimming, Jogging, Orienteering, Climbing, Obstacle Race, Speleology, Diving, Skin-Diving.

4. Μετατόπισης με Βοήθεια

Roller Skating, Horseback Riding, Touristic Cycling, Competitive Cycling, Parachuting, Gliding, Ice Skating, Skiing Alpine, Skiing Scandinavian, Water-Skiing, Rowing, Canoeing, Kayaking, Sailing, Windsurfing, Motor Racing, Car Racing, Motor Boat.

Γ. ΕΠΙΒΙΩΣΗΣ

Fishing, Shooting, Hunting, Archery, Fencing, Wrestling, Aikido, Jiu-jitsu, Karate, Judo, Boxing.

Δ. ΔΙΕΘΝΗ ΑΘΛΗΜΑΤΑ

(Παπανίκος, 2000)

Μια άλλη ταξινόμηση που προτάθηκε από τους Hoolihan και De Brock (1991), ομαδοποιεί την αθλητική βιομηχανία σε 4 κατηγορίες:

- Αθλήματα συμμετοχής και ελεύθερου χρόνου.
- Αθλητικά προϊόντα.
- Επαγγελματικά αθλήματα.
- Χορηγίες. (Hoolihan and De Brock, 1991)

Η τελευταία κατηγορία δεν μπορεί να θεωρηθεί ως αθλητική δραστηριότητα, αλλά ως μια πηγή εσόδων, μεταξύ πολλών άλλων για τον αθλητισμό. Επίσης, τα αθλητικά προϊόντα, π.χ. αθλητικά εξαρτήματα (εξοπλισμός) είναι απαραίτητα για τη διεξαγωγή των πιο πολλών αθλητικών δραστηριοτήτων.

Συνειδητοποιούμε από την παραπάνω ανάλυση, ότι ο αθλητισμός έχει πολλές δραστηριότητες, κατηγορίες, όψεις, διαστάσεις, εκφάνσεις, οι οποίες πολλές φορές αγγίζουν η μία την άλλη, αλλά ποτέ δεν ταυτίζονται. Αναμφισβήτητα, συμπεραίνουμε ότι ο αθλητισμός είναι ένα από τα πιο –αν όχι– το πιο πολυδιάστατο φαινόμενο της σύγχρονης ζωής.

2.2 Οικονομική Ανάλυση του Αθλητισμού

Οι παραπάνω αθλητικές δραστηριότητες, που αναλύσαμε στην προηγούμενη ενότητα, έχουν αναλυθεί από πολλές επιστημονικές πλευρές-ερμηνείες, π.χ. κοινωνιολογική, όπου τα σπορ είναι η κοινωνία (Eco, 1985), στατιστική, όπου η κατανόηση των σύγχρονων αντιλήψεων της Φυσικής Αγωγής και του Αθλητισμού, καθώς και η εμβάθυνση σε εξειδικευμένους τομείς αθλητικών εφαρμογών, είναι αναγκαία η γνώση σε ικανοποιητικό βαθμό των στατιστικών εννοιών που περιέχονται στη σύγχρονη βιβλιογραφία (Βαγενάς, 1995), ψυχολογική, όπου η αθλητική ψυχολογία αναπτύχθηκε από την ανάγκη αξιοποίησης των ψυχοπνευματικών δυνάμεων του πολίτη-αθλητή, αλλά και από την ανάγκη αντιμετώπισης των προβλημάτων που παρουσιάζει ο σύγχρονος αθλητισμός, μέσα από την προσπάθεια επίτευξης ιδιαίτερων στόχων, προσφέροντας ψυχολογική γνώση και βοήθεια στους προπονητές

και τους αθλητές, ενώ παράλληλα συμβάλλει στη δημιουργία σωστού κοινωνικού κλίματος. (Geron, 1983)

Επιπρόσθετα, φιλοσοφική, όπου ο Αθλητισμός είναι ένας δρόμος, μια «οδός» του Παρείναι του ανθρώπου, όπου αυτή την οδό, ο άνθρωπος την έχει μέσα στον ίδιο του τον εαυτό. (Φαράντος, 1996), καθώς και βιολογική-φυσική, από τη στιγμή που αθλητισμός είναι ουσιώδες χαρακτηριστικό της ελευθερίας του ανθρώπου. (Patrucco, 1971)

Η οικονομική ανάλυση των αθλητικών δραστηριοτήτων, μπορεί να οριστεί ως εξής:

Η οικονομική ανάλυση των αθλητικών δραστηριοτήτων περιλαμβάνει το πώς, περιορισμένοι παραγωγικοί πόροι –κυρίως κεφάλαιο και εργασία– συνδυάζονται αποτελεσματικά για την παραγωγή αθλητικών αγαθών και υπηρεσιών, τα οποία μεγιστοποιούν την ικανοποίηση που απολαμβάνουν οι άνθρωποι, καταναλώνοντας αυτά τα αγαθά και τις υπηρεσίες.

Με δεδομένο ότι οι αθλητικές δραστηριότητες λαμβάνουν χώρα μέσα στην κοινωνία. Μια οικονομική ανάλυση αυτών, θα πρέπει επίσης να ασχοληθεί με τις κοινωνικές σχέσεις που αναπτύσσονται στη διαδικασία της παραγωγής, διανομής και κατανάλωσης των αθλητικών και μη αθλητικών δραστηριοτήτων.

Η οικονομική επιστήμη χωρίζεται σε δύο γνωστικά αντικείμενα: τη μικροοικονομία και τη μακροοικονομία.

Η μικροοικονομική ανάλυση ασχολείται με τις ατομικές οικονομικές μονάδες, όπως ο ατομικός καταναλωτής και η ατομική επιχείρηση.

Η μακροοικονομική ανάλυση ασχολείται με το σύνολο της οικονομίας και αναλύει προβλήματα όπως ο πληθωρισμός, η ανεργία, η οικονομική μεγέθυνση, το δημόσιο έλλειμμα και το εξωτερικό χρέος. (Παπανίκος, 2000)

Στη συνέχεια, θα εξετάσουμε αναλυτικά τις μικροοικονομικές όψεις του αθλητισμού.

2.3 Μικροοικονομικές Όψεις

Η αθλητική οικονομική δραστηριότητα παράγεται επειδή ζητείται. Αυτός είναι ο λόγος που μια μικροοικονομική εξέταση του αθλητισμού, θα πρέπει να αρχίζει από την ατομική ζήτηση της αθλητικής δραστηριότητας. Το σχετικό ερώτημα είναι, γιατί οι άνθρωποι ζητούν (είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν) αθλητικές δραστηριότητες; Μια γενική απάντηση είναι, διότι η κατανάλωση της αθλητικής δραστηριότητας (του αθλητικού προϊόντος) αποφέρει ικανοποίηση.

Μια συνηθισμένη διάκριση είναι μεταξύ της παρακολούθησης μιας αθλητικής δραστηριότητας και της συμμετοχής σε μια αθλητική δραστηριότητα, καθώς, όπως έχουμε ήδη αναφερθεί, αποτελεί μια συμμετοχική δραστηριότητα, ωστόσο όμως μπορεί να αναφέρεται και στην παρακολούθηση ενός αθλητικού γεγονότος. (Παπανίκος, 2000)

Η οικονομική ανάλυση της παρακολούθησης αθλητικού γεγονότος δεν διαφέρει και πολύ από την οικονομική ανάλυση της κατανάλωσης-παρακολούθησης οποιασδήποτε άλλης υπηρεσίας. Υπάρχουν πολλές ομοιότητες μεταξύ των οικονομικών των καλών τεχνών, του τουρισμού, των ταξιδιών και του αθλητισμού.

Η αθλητική δραστηριότητα, όμως, είναι μοναδική διότι οι άνθρωποι την καταναλώνουν με το να συμμετέχουν στην παραγωγή της. Για παράδειγμα, η

εξάσκηση σε ένα γυμναστήριο παράγεται από τον ίδιο τον πελάτη, χρησιμοποιώντας τα μηχανήματα και την καθοδήγηση του γυμναστηρίου. Επίσης, η παρακολούθηση ενός αγώνα ποδοσφαίρου δεν είναι μια απαθής καταναλωτική δραστηριότητα, διότι το ποδοσφαιρικό θέαμα παράγεται μέσα στον αγωνιστικό χώρο από τους ποδοσφαιριστές, αλλά και από τους θεατές στην κερκίδα. (Γαπανίκος, 2000)

Οι αθλητικές δραστηριότητες αποφέρουν ψυχολογικά και φυσιολογικά οφέλη στους συμμετέχοντες. Τα ψυχολογικά οφέλη απορρέουν από την αίσθηση ευημερίας που αποφέρει η καλή φυσική κατάσταση και η υγεία, τη διανοητική διέγερση, την ικανοποίηση από την άμεση αναψυχή και την επιτυχία της αναγνώρισης στο φιλικό περιβάλλον. Τα φυσιολογικά οφέλη απορρέουν άμεσα, από τη σχέση που υπάρχει μεταξύ της υγείας και της ενεργούς συμμετοχής. (Gratton and Taylor, 1985)

Καταλήγουμε, λοιπόν, στο συμπέρασμα ότι η κατανάλωση των αθλητικών δραστηριοτήτων είναι πολυδιάστατη.

Μια χρήσιμη μέθοδος ανάλυσης είναι να κατανεμηθεί η ζήτηση σε διάφορα είδη. Έξι τέτοια είδη ζήτησης είναι τα ακόλουθα:

1. Οι οικονομικές μονάδες συμπεριλαμβανομένων και των νοικοκυριών, θέλουν να παρακολουθούν αθλητικές δραστηριότητες για τα ψυχολογικά οφέλη (χαλάρωση, έξαψη) που απορρέουν από τέτοιες δραστηριότητες. Αυτή η ζήτηση είναι αναψυχή και ανταγωνίζεται άλλες δραστηριότητες ελεύθερου χρόνου, όπως θέατρο, κινηματογράφος και άλλες πολιτιστικές δραστηριότητες.

2. Οι οικονομικές μονάδες ζητούν να συμμετέχουν σε αθλητικές δραστηριότητες, για τα ψυχολογικά οφέλη (χαλάρωση, έξαψη) που απορρέουν από μια τέτοια συμμετοχή.
3. Οι οικονομικές μονάδες ζητούν να συμμετέχουν σε αθλητικές δραστηριότητες, για τα οφέλη που αφορούν την υγεία. Η αύξηση του κατά κεφαλήν εισοδήματος και του προσδόκιμου της ηλικίας, αυξάνει την επιθυμία για καλύτερη υγεία. Η συμμετοχή σε συγκεκριμένες αθλητικές δραστηριότητες μπορεί να αποφέρει πολλά οφέλη για την προσωπική υγεία.
4. Οι οικονομικές μονάδες συμμετέχουν σε αθλητικές δραστηριότητες, για να βελτιώσουν την παραγωγικότητα της εργασίας τους. Η καλύτερη φυσική κατάσταση και υγεία αποτελεί την βασική προϋπόθεση απόδοσης στη δουλειά. Το ανθρώπινο κεφάλαιο είναι το πιο σπουδαίο προσόν που έχουν πολλοί ελεύθεροι επαγγελματίες, π.χ. δικηγόροι, γιατροί, ανώτατοι δημόσιοι υπάλληλοι και επιχειρηματίες. Ένας τρόπος διατήρησης και αύξησης της παραγωγικότητας του ανθρώπινου κεφαλαίου, είναι η δραστήρια συμμετοχή σε αθλητικές δραστηριότητες.
5. Οι οικονομικές μονάδες ζητούν αθλητικές δραστηριότητες για προσωπική επαγγελματική αποκατάσταση. Αν κάποιος θέλει να γίνει επαγγελματίας αθλητής, το ταλέντο δεν αρκεί. Η συστηματική κατανάλωση αθλητικών δραστηριοτήτων (εξάσκηση) είναι απαραίτητη. Θα πρέπει να σημειώσουμε εδώ, ότι η απόδοση αυτής της επένδυσης σε ανθρώπινο κεφάλαιο, αρκεί να πραγματοποιηθεί και σε πολλές περιπτώσεις είναι πολύ αβέβαιη. Πολύ λίγοι από αυτούς που ξεκινούν κάποια αθλητική δραστηριότητα, θα καταφέρουν να γίνουν

επαγγελματίες αθλητές. Αυτό το είδος της ζήτησης αθλητικών δραστηριοτήτων, συμβάλει στη μελλοντική παραγωγή επαγγελματικών αθλητικών γεγονότων.

6. Τέλος, η ζήτηση για αθλητικές δραστηριότητες μπορεί να θεωρηθεί ως η εισροή στην παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών, έξω από τον παραδοσιακό χώρο εργασίας. (Becker, 1964) Ο Becker πρότεινε ότι τα αγαθά και οι υπηρεσίες που καταναλώνουν τα νοικοκυριά μπορούν να τα προμηθευτούν στην αγορά ή να τα παράγουν στο σπίτι, χρησιμοποιώντας αγαθά που αγοράζουν στην αγορά. Η διασκέδαση (αναψυχή) που έχει κάποιος με την οικογένειά του, παράγεται στο σπίτι. Η ζήτηση, λοιπόν, αθλητικών δραστηριοτήτων από το σύνολο της οικογένειας, μπορεί να είναι τμήμα της διαδικασίας παραγωγής υπηρεσιών αναψυχής στο σπίτι. Για παράδειγμα, ο πατέρας με την κόρη παίζουν ποδόσφαιρο σαν ομάδα ενάντια στην ομάδα του γιου με τη μάνα. Πολύ πιθανόν μόνο ο πατέρας και ο γιος ενδιαφέρονται για το ποδόσφαιρο, αλλά και η μάνα και η κόρη συμμετέχουν αποκλειστικά για την διασκέδαση (Γαπανίκος, 2000)

Η μικροοικονομική ανάλυση του αθλητισμού πρέπει να προσδιορίσει τους παράγοντες που επηρεάζουν τα παραπάνω έξι είδη ζήτησης αθλητικών δραστηριοτήτων. Για παράδειγμα, πως επηρεάζουν τα έξι παραπάνω είδη ζήτησης μεταβλητές, όπως η τιμή της αθλητικής δραστηριότητας, το εισόδημα και ο πλούτος των καταναλωτών, η ηλικία των καταναλωτών και άλλα δημογραφικά χαρακτηριστικά.*

* Παραδείγματα τέτοιων ερευνών, βρίσκονται στις μελέτες των Graham (1992), Chelladurai, Scott and Waywood – Farmer (1987), Marcum and Greenstein (1985), Schofield (1983) και Marcum (1981).

Όπως προαναφέρθηκε, αθλητικές δραστηριότητες παράγονται διότι ζητούνται. Έχει ήδη δοθεί μια ανασκόπηση της ζήτησης των αθλητικών δραστηριοτήτων. Τώρα ήρθε η σειρά της προσφοράς. Μια αθλητική δραστηριότητα παράγεται και προσφέρεται στην αγορά από διάφορους οργανισμούς. Για τη μικροοικονομική ανάλυση των αθλητικών δραστηριοτήτων, οι διάφοροι οργανισμοί μπορούν να ταξινομηθούν σε τρεις κατηγορίες:

1. ιδιωτικοί οργανισμοί
2. δημόσιοι οργανισμοί
3. εθελοντικοί οργανισμοί (*Jones, 1989*)

Οι οργανισμοί αυτοί διαφέρουν, όσον αφορά στην οργάνωση και στους στόχους των προμηθευτών και των παραγωγών. Οι ιδιωτικοί οργανισμοί παράγουν και προμηθεύουν τις αθλητικές δραστηριότητες, με σκοπό το κέρδος. Οργανώνονται κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να μεγιστοποιούν το κέρδος (μεγιστοποίηση των εσόδων και ελαχιστοποίηση του κόστους). Οι δημόσιοι και οι άλλοι οργανισμοί που στηρίζονται σε εθελοντική δραστηριότητα, στοχεύουν σε οικονομικούς αλλά και μη οικονομικούς στόχους. Π.χ., στη συμμετοχή σε αθλητικές δραστηριότητες ενός μεγάλου ποσοστού ανθρώπων-μελών μιας κοινωνίας.

Οι μικροοικονομικές όψεις της προσφοράς των αθλητικών δραστηριοτήτων σχετίζονται με το κόστος παραγωγής και εμπορίας (μάρκετινγκ) του αθλητικού προϊόντος.

Ένα σπουδαίο τμήμα αυτής της όψης είναι ο προσδιορισμός της τεχνικής διαδικασίας, αποκαλούμενη συνάρτηση παραγωγής των αθλητικών δραστηριοτήτων.

Η συνάρτηση παραγωγής δίνει το μέγιστο δυνατό προϊόν (αθλητική δραστηριότητα), το οποίο μπορεί να εξαχθεί από διάφορους συνδυασμούς εισροών (κυρίως κεφαλαίου και εργασιών). Για παράδειγμα, η παραγωγή υπηρεσιών φυσικής κατάστασης απαιτεί κεφάλαιο (χώρο και μηχανήματα) και εργατοώρες (γυμναστές, γιατρούς, φυσιοθεραπευτές, διαιτολόγους και διοικητικούς υπαλλήλους).

Σκοπός της μικροοικονομικής ανάλυσης της αθλητικής δραστηριότητας είναι η εξεύρεση των τρόπων με τους οποίους οι περιορισμένοι παραγωγικοί πόροι (κεφάλαιο και εργασία), μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την παραγωγή του μέγιστου δυνατού αθλητικού προϊόντος. (Neale, 1964)

Η μικροοικονομική ανάλυση της προσφοράς των αθλητικών δραστηριοτήτων θα πρέπει να περιλαμβάνει και τα παρακάτω:

1. Η δομή και οι στόχοι των οργανισμών που παράγουν την αθλητική δραστηριότητα { Cairus (1987), Flint and Eitzen (1987) }
2. Τα μέσα με τα οποία οι παραγόμενες αθλητικές δραστηριότητες εμπορεύονται { Hausen and Gauthier (1992), Huggins (1992) }
3. Το μέγεθος, το είδος και η αμοιβή του εργατικού δυναμικού (π.χ. αθλητές) και κεφαλαίου (π.χ. στάδια) που χρησιμοποιούνται στην παραγωγή και προσφορά της αθλητικής δραστηριότητας. { Blass (1992), Kahn and Sherer (1988) }
4. Η παραγωγική διαδικασία που χρησιμοποιείται για την παραγωγή του αθλητικού προϊόντος. { Bairam, Howells and Turner (1990), Schofield (1988) }
5. Η συνολική βιομηχανική οργάνωση, όπως επαγγελματικές ενώσεις ομαδικών αθλημάτων, που είναι υπεύθυνες για την οργάνωση

διαφόρων πρωταθλητών. { *Demmert (1973), Sloane (1971), Jones (1989)* }

6. Το μικροοικονομικό ρόλο του κράτους. Δηλαδή, η επίδραση που έχουν οι φόροι και οι διάφορες επιχορηγήσεις της παραγωγής και προσφοράς των αθλητικών δραστηριοτήτων. { *Kesenne and Butsen (1987)* }

Συμπεραίνουμε λοιπόν, ότι ο σκοπός της μικροοικονομικής ανάλυσης είναι να προσδιορίσει τη διαδικασία, με την οποία καθορίζονται η τιμή και η ποσότητα ισορροπίας του αθλητικού προϊόντος. Το ενδιαφέρον της ανάλυσής της εστιάζεται σε ένα συγκεκριμένο προϊόν.

Θα εξετάσουμε στη συνέχεια της μελέτης μας, τις μακροοικονομικές όψεις του αθλητισμού.

2.4 Μακροοικονομικές Όψεις

Για να μελετήσουμε καλύτερα τις μακροοικονομικές όψεις του αθλητισμού, θα πρέπει να θέσουμε και να απαντήσουμε στα εξής δύο ζητήματα και πιο συγκεκριμένα, ποια είναι η συνολική οικονομική του αθλητισμού και πως μπορεί η συγκεκριμένη να μετρηθεί.**

Η πιο σπουδαία μακροοικονομική μεταβλητή είναι το Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν (ΑΕΠ). Το ΑΕΠ είναι μια μέτρηση (ή δείκτης) της χρηματικής (νομισματικής) αξίας του συνόλου των τελικών αγαθών και υπηρεσιών, που παράγονται σε μια χώρα και για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, συνήθως ένα έτος.

** Παραδείγματα τέτοιων μελετών, που προσπαθούν να απαντήσουν τα δύο μακροοικονομικά ερωτήματα, είναι του Henlly Center (1992a, 1992b) για Ηνωμένο Βασίλειο και Βόρεια Ιρλανδία.

Το ΑΕΠ μπορεί να χωριστεί σε πολλούς τομείς και με πολλούς τρόπους. Μια χρήσιμη διάκριση είναι μεταξύ των αθλητικών και μη αθλητικών αγαθών και υπηρεσιών. Η μακροοικονομική σπουδαιότητα του αθλητικού τομέα της οικονομίας μετράται συνήθως ως η αξία των αθλητικών αγαθών και υπηρεσιών σε ποσοστό του ΑΕΠ.

Μόλις πρόσφατα έχουν γίνει προσπάθειες μέτρησης του ποσοστού του ΑΕΠ του αθλητισμού, δηλαδή το τμήμα του ΑΕΠ που αφορά τα αθλητικά αγαθά και τις υπηρεσίες.

Τα θέματα με τα οποία ασχολείται η μακροοικονομική ανάλυση του αθλητισμού, είναι τα παρακάτω:

1. Η συνολική αξία των αθλητικών αγαθών και υπηρεσιών που παράγονται κάθε χρόνο σε μια χώρα και από διαφορετικούς οργανισμούς: ιδιωτικούς, δημόσιους και εθελοντικούς.
2. Το σύνολο των εργατωρών, αμειβόμενες και εθελοντικές, που αφιερώνονται στην παραγωγή των αθλητικών αγαθών και υπηρεσιών.
3. Η συνολική καταναλωτική δαπάνη για αθλητικές δραστηριότητες και αγαθά που σχετίζονται με αθλητικές δραστηριότητες.
4. Το συνολικό ποσό της επένδυσης σε ανθρώπινο και μη κεφάλαιο στον αθλητικό τομέα.

5. Το συνολικό ποσό των δημοσίων δαπανών που αφορούν τον αθλητικό τομέα (επιχορηγήσεις και εγκαταστάσεις).
6. Το ύψος των δημοσίων εσόδων, που απορρέουν από τις διάφορες αθλητικές δραστηριότητες, συμπεριλαμβανομένων και των τυχερών παιχνιδιών.
7. Η οικονομική επίπτωση του αθλητικού τομέα, πάνω σε άλλους τομείς της οικονομίας. Από τεχνικής άποψης, οι επιπτώσεις αυτές μπορούν να μετρηθούν με την κατασκευή μεγάλων μακροοικονομικών υποδειγμάτων και τον υπολογισμό των διαφόρων πολλαπλασιαστών.
8. Μια ανάλυση για το πώς όλη η παραπάνω έρευνα θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί για να καθοδηγήσει τους ιθύνοντες της οικονομικής πολιτικής, για την χάραξη μιας εθνικής πολιτικής για τον αθλητισμό, η οποία θα ήταν οικονομικά βιώσιμη και επωφελής για το σύνολο της κοινωνίας. (*Hoolihan and De Brock, 1991*)

2.5 Η Αθλητική Αγορά

Συνειδητοποιούμε λοιπόν, ότι η αθλητική αγορά αποτελείται ανάλογα με το επίπεδο και την διάσταση από την οποία την εξετάζουμε και από μικροοικονομικά, καθώς και μακροοικονομικά στοιχεία.

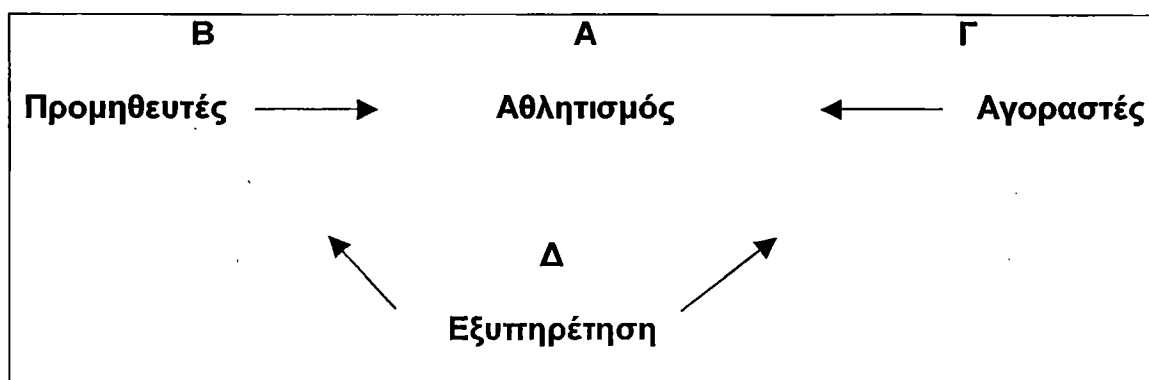
Αν τώρα ως αγορά μπορούμε να ορίσουμε τα φυσικό ή εννοιολογικό χώρο, στον οποίο όμοια ή στενά συνδεδεμένα μεταξύ τους προϊόντα προσφέρονται από ένα αριθμό προμηθευτών, σε ένα αριθμό καταναλωτών (αγοραστών), τότε ως αθλητική αγορά μπορούμε να ορίσουμε τον χώρο εκείνο, στον οποίο προσφέρονται αγαθά και υπηρεσίες με σκοπό την ικανοποίηση της ανάγκης για «κατανάλωση αθλητισμού». (*Demmert, 1973*)

Όπως ήδη προαναφέραμε, ο αθλητισμός και κατ' επέκταση η αθλητική αγορά προσφέρεται στους αγοραστές και καταναλώνεται από αυτούς, σε δύο γενικευμένες μορφές:

- Ως προϊόν για συμμετοχή
- Ως προϊόν για θέαση και ψυχαγωγία.

Αυτοί οι δύο τύποι προϊόντος αποτελούν τα θεμελιώδη στοιχεία της αθλητικής αγοράς και τη βάση για την ανάπτυξη οποιουδήποτε άλλου προϊόντος σε σχέση με τον αθλητισμό.

Το περίγραμμα της αθλητικής αγοράς είναι το εξής:



Η δομή του κάθε παράγοντα που συνθέτει την αθλητική αγορά, αναλύεται ως εξής:

A. Αθλητισμός

Ο αθλητισμός, όπως προαναφέραμε, μπορεί να θεωρηθεί, εξετασθεί ως ένα προϊόν για θεατές ή ένα προϊόν για συμμετέχοντες.

Στην πρώτη περίπτωση, ο αθλητισμός ορίζεται ως ψυχαγωγικό θέαμα, το οποίο μπορεί να παρακολουθήσει είτε άμεσα (με προσωπική παρουσία στον αθλητικό χώρο όπου διεξάγεται το γεγονός), είτε έμμεσα, μέσω της χρήσης τεχνολογικών συσκευών που επιτρέπουν στον αθλητικό καταναλωτή

να δει το γεγονός στην τηλεόραση ή να δημιουργήσει στο μυαλό του σχετικές εικόνες, ακούγοντας ραδιόφωνο ή διαβάζοντας εφημερίδες και περιοδικά. Τα παραπάνω μέσα, πλην του Τύπου, μπορούν να προσφέρουν ζωντανή μετάδοση του γεγονότος ή μετάδοση σε οποιαδήποτε μεταγενέστερη στιγμή, με τη χρήση συσκευών βίντεο ή μαγνητοφώνου.

Στη δεύτερη περίπτωση, ο αθλητισμός ορίζεται ως φυσική δραστηριότητα με σκοπό την υγεία, την ψυχαγωγία και / ή τον συναγωνισμό μεταξύ των συμμετεχόντων. Ο καταναλωτής μπορεί να συμμετέχει σε ένα μεγάλο αριθμό ποικίλων αθλητικών δραστηριοτήτων, σε πολλαπλά επίπεδα ικανοτήτων και κάτω από διαφορετικά αγωνιστικά περιβάλλοντα, όπως πρωταθλήματα, τουρνουά, ειδικές διοργανώσεις, με φιλική παρέα, με αγνώστους ή και μόνος.

B. Προμηθευτές

Στη διάσταση της προσφοράς, μπορούμε να διακρίνουμε τους ακόλουθους τύπους προμηθευτών του αθλητικού προϊόντος:

- Αθλητικά σωματεία, είτε επαγγελματικά τα οποία προσφέρουν κυρίως αθλητικό θέαμα, είτε ερασιτεχνικά τα οποία προσφέρουν κυρίως αθλητική συμμετοχή. Τα σωματεία συνήθως λαμβάνουν μέρος σε επίσημους αγώνες που διεξάγονται στα πλαίσια πρωταθλημάτων πλήρους περιόδου.
- Σύλλογοι με μέλη, π.χ. χειμερινών κολυμβητών, ορειβατών, ενδοεπιχειρησιακών ομάδων, ατόμων με ειδικές ανάγκες, βετεράνων κλπ. Οι σύλλογοι αυτοί συνήθως δεν συμμετέχουν σε επίσημα

πρωταθλήματα, αλλά διοργανώνουν εκδηλώσεις ειδικού σκοπού, όπως για παράδειγμα μια ανάβαση συγκεκριμένης κορυφής.

- Ιδιωτικά Γυμναστήρια και Αθλητικά Κέντρα προσφέρουν, έναντι τιμήματος συμμετοχής σε προγράμματα γυμναστικής και εξάσκησης διαφόρων αθλημάτων (π.χ. κολύμβηση, τένις).
- Ιδιωτικές μη αθλητικές επιχειρήσεις, όπως ξενοδοχεία, κατασκηνώσεις, χώροι διασκέδασης κλπ., οι οποίες παράλληλα με τον κεντρικό πυρήνα των προσφερόμενων προϊόντων, διαθέτουν αθλητικές εγκαταστάσεις, κυρίως για άθληση και δευτερευόντως για παρακολούθηση.
- Οργανισμοί του Δημόσιου Τομέα, όπως δήμοι, κρατικά πάρκα, οι ένοπλες δυνάμεις και τα σώματα ασφαλείας, διοργανώνουν αθλητικές δραστηριότητες ψυχαγωγικού ή ανταγωνιστικού χαρακτήρα, για το ευρύτερο κοινό ή το προσωπικό τους, ή / και διαθέτουν τις αθλητικές τους εγκαταστάσεις για ελεύθερη χρήση.
- Εκπαιδευτικά ιδρύματα όλων των βαθμίδων, στα πλαίσια της εκπαιδευτικής διδασκαλίας, καλλιεργούν και προωθούν ποικίλα αθλήματα παρέχοντας ευκαιρίες συμμετοχής και παρακολούθησης.

Είναι λογικό να συμπεριλάβουμε στην ομάδα των Προμηθευτών (παρεχόντων), όλους τους οργανισμούς (π.χ. Επιτροπές, Συνδέσμους, Ομοσπονδίες σε εθνικό και διεθνές επίπεδο, Υπουργεία, Γραμματείες κλπ.), οι οποίοι έχουν σχηματιστεί από τις παραπάνω αναφερθείσες οντότητες και από τις κυβερνήσεις σε κάθε χώρα, με σκοπό την διεύθυνση και εποπτεία της λειτουργίας τους, τη ρύθμιση του αθλητικού περιβάλλοντος και των όρων ανταγωνισμού, τη θέσπιση οδηγιών για τη δομή, τους κανόνες, τον εξοπλισμό και τον τρόπο διεξαγωγής κάθε αθλήματος, τη διασφάλιση του “fair-play” και

την διοργάνωση αθλητικών γεγονότων ποικίλης κλίμακας (π.χ. Μεσογειακοί Αγώνες, Ολυμπιακοί Αγώνες).

Γ. Αγοραστές

Οι αγοραστές του αθλητικού προϊόντος καταναλώνουν αυτό στις εναλλακτικές μορφές σωματικής άσκησης και παρακολούθησης.

Αυτή η διαφοροποίηση αυτόματα δύο βασικές αγορές:

- α) των αθλούμενων / αθλητών
- β) των θεατών / φιλάθλων

Όπως και σε οποιαδήποτε άλλη καταναλωτική αγορά, η αθλητική αγορά (-ες) μπορεί να διαιρεθεί σε ένα αριθμό τμημάτων (Segments), με την εφαρμογή διαδοχικών μεταβλητών, οι οποίες εντάσσονται σε δύο ευρείες κατηγορίες (Kotler, 1988):

- i. Χαρακτηριστική Καταναλωτών
- ii. Αποκρίσεις Καταναλωτών

Στην πρώτη κατηγορία διακρίνουμε τρεις τύπους μεταβλητών:

- Γεωγραφικές (π.χ. περιοχή, πυκνότητα πληθυσμού, κλίμα).
- Δημογραφικές (π.χ. ηλικία, φύλο, οικογενειακή κατάσταση, εκπαίδευση, επάγγελμα, εισόδημα).
- Κοινωνικοψυχολογικές (π.χ. τρόπος ζωής, προσωπικότητα κλπ.).

Στη δεύτερη κατηγορία εξετάζουμε χαρακτηριστικά της συμπεριφοράς, όπως στάση έναντι του αθλητισμού, τάσεις, τρόπος και βαθμός χρήσης αθλητικών υπηρεσιών, εμπιστοσύνη σε συγκεκριμένους προμηθευτές, επιδιωκόμενα οφέλη, λόγοι μη χρήσης κλπ.

Διεθνώς, η αγορά συμμετοχής σε αθλητικές δραστηριότητες και η αγορά θέασης αθλητικών εκδηλώσεων παρουσιάζουν ομοιότητες, που μπορούν να εξηγηθούν από την ύπαρξη μιας μεγάλης κοινής «πελατειακής» βάσης, που εμπεριέχει όλο το εύρος των εν δυνάμει ηλικιών που μπορούν, είτε να συμμετέχουν ενεργά είτε να παρακολουθούν αθλητικά γεγονότα.

Δ. Εξυπηρετητές – Συμπληρωτές

Οι αποκαλούμενοι των Εξυπηρετητών – Συμπληρωτές περιλαμβάνει επιχειρήσεις, οργανισμούς και φυσικά πρόσωπα τα οποία εμπλέκονται στην αθλητική αγορά και προσφέρουν αγαθά και υπηρεσίες, που σχετίζονται με τον αθλητισμό, τόσο στην ομάδα των Προμηθευτών, όσο και στην ομάδα των Αγοραστών. Οι εξυπηρετητές, δηλαδή παίζουν το ρόλο του ενδιάμεσου μεταξύ παρεχόντων αθλητικές υπηρεσίες και καταναλωτών αθλητισμού, διευκολύνοντας τη ροή του αθλητικού προϊόντος και / ή κάνοντας χρήση των υπάρχοντων διαύλων συναλλαγών.

Αυτή η ομάδα περιλαμβάνει:

- *Ιδιοκτήτες Αθλητικών Εγκαταστάσεων*: Σε πολλές χώρες, οι ιδιοκτήτες των χώρων άθλησης είναι ανεξάρτητοι από τους προμηθευτές αθλητικών υπηρεσιών.
- *Κατασκευαστές Αθλητικού Εξοπλισμού*: Πωλούν τα προϊόντα τους (π.χ. ρακέτες του τένις) σε παρέχοντες αθλητικές δραστηριότητες (π.χ. σωματείο τένις – βιομηχανική αγορά) και σε συμμετέχοντες σε αθλητικές δραστηριότητες (π.χ. ανεξάρτητος παίχτης τένις – καταναλωτική αγορά).

- *Κατασκευαστές Αθλητικού Ενδύματος / Υποδήματος:* Πωλούν τα προϊόντα τους στις προαναφερθείσες αγορές, καθώς και σε θεατές ή γενικότερα καταναλωτές που αρέσκονται στο σπορ ντύσιμο.
- *Κατασκευαστές Αθλητικών Βραβείων και Αναμνηστικών:* Προμηθεύουν με μετάλλια, τρόπαια, κύπελλα κλπ., τους διοργανωτές αθλητικών εκδηλώσεων, καθώς και με σημαίες, λάβαρα, κασκόλ, καπελάκια, μπρελόκ και διάφορα άλλα αναμνηστικά και είδη δώρων, τις ομοσπονδίες, τα σωματεία και τους φίλους / οπαδούς τους, τους θεατές μεγάλων διοργανώσεων κλπ.
- *Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης:* Τα οπτικοακουστικά μέσα (τηλεόραση, ραδιόφωνο) συνήθως πληρώνουν χρήματα για να εξασφαλίσουν το δικαίωμα μετάδοσης ενός αθλητικού γεγονότος και εισπράττουν έσοδα από την πώληση διαφημιστικού χρόνου ή συνδρομών (καλωδιακή και δορυφορική τηλεόραση). Μερικές φορές, αμείβονται σε χρήμα ή εισιτήρια για να μεταδώσουν κάποιο αθλητικό γεγονός χαμηλού ενδιαφέροντος. Τα έντυπα και τα οπτικοακουστικά μέσα έχουν επίσης έσοδα στις περιπτώσεις προβολής / υποστήριξης ενός συγκεκριμένου αθλήματος, αθλητικού γεγονότος ή σχετιζόμενου με τον αθλητισμό προϊόντος.
- *Χορηγοί:* Χρηματοδοτούν πλήρως ή μερικώς έναν αγώνα ή ένα ολόκληρο πρωτάθλημα, έναν αθλητή ή μια ομάδα, προσδοκώντας επιχειρησιακά οφέλη (π.χ. άμεση διαφήμιση, δημοσιότητα, ειδικές συμφωνίες), τα οποία μπορούν να αξιοποιηθούν αποτελεσματικά ως τμήμα του συνολικού πλάνου μάρκετινγκ μιας επιχείρησης.

- *Διαφημιστικές εταιρείες:* Χρησιμοποιούν ή και δημιουργούν αθλητικά γεγονότα, μερικές φορές σε συνδυασμό με άλλες εκδηλώσεις, για να εξυπηρετήσουν την ανάγκη των πελατών τους για επιχειρησιακή επικοινωνία και προβολή μέσω του αθλητισμού.

Η πρακτική των διαφημιστών συχνά περιλαμβάνει τη χρήση ενός υποστηρικτή (αθλητή, ομάδας ή οργανισμού), ο οποίος δείχνει την προτίμησή του για ένα συγκεκριμένο προϊόν και λειτουργεί ως οδηγητής / διαμορφωτής γνώμης (opinion leader) για κάποιο τμήμα της αγοράς (π.χ. ο Michael Jordan για τους φίλους του μπάσκετ).

- *Οργανισμοί Αθλητικού Στοιχήματος:* Μέσω κρατικά ελεγχόμενων ή ιδιωτικών επιχειρήσεων, νόμιμο ή παράνομο, το αθλητικό στοίχημα ελκύει πολύ κόσμο και όχι μόνο το φίλαθλο κοινό, έχοντας αποκτήσει τεράστια χρηματική αξία. Σε ορισμένες χώρες, όπως η Ελλάδα και η Ιταλία, τα εβδομαδιαία προγνωστικά ποδοσφαίρου αποτελούν την κύρια πηγή χρηματοδότησης για όλο το φάσμα του αθλητισμού.
- *Φορείς Εκπαίδευσης:* Παρέχουν εκπαίδευση και επιμόρφωση σε θέματα που σχετίζονται με τον αθλητισμό, με τη μορφή προπτυχιακών ή μεταπτυχιακών μαθημάτων-προγραμμάτων, επιμορφωτικών προγραμμάτων, σεμιναρίων κλπ.
- *Εργομετρικά και Ιατρικά Κέντρα:* Προσφέρουν εξειδικευμένες υπηρεσίες για την παρακολούθηση, υποστήριξη, θεραπεία και φροντίδα των αθλητών.
- *Προπονητές, Ψυχολόγοι, Γιατροί, Νομικοί, Φυσιοθεραπευτές, Φυσιολόγοι, Διαιτολόγοι, Βιοχημικοί, Δημοσιογράφοι, Αθλητικοί Μάνατζερ και Σύμβουλοι,* είναι πρόσωπα που προσφέρουν τις

υπηρεσίες τους σε προμηθευτές και σε ορισμένους από τους προαναφερθέντες εξυπηρετητές, σε ατομική ή εταιρική βάση, με σύμβαση χρόνου ή έργου.

Αυτό που πρέπει να τονισθεί είναι, ότι η αθλητική αγορά (όπως και κάθε άλλη) δεν έχει μόνιμο και στατικό χαρακτήρα, καθώς οι θέσεις, οι διαθέσεις, οι προτιμήσεις, η διαπραγματευτική ισχύς και οι ισορροπίες μεταξύ των μετεχόντων σε αυτή μεταβάλλονται στην εξέλιξη του χρόνου.

Δεν θα πρέπει επίσης, να αγνοηθεί το γεγονός ότι η αθλητική αγορά αποτελεί μέρος μια ευρύτερης αγοράς (της ψυχαγωγικής), την οποία επηρεάζει και από την οποία επηρεάζεται, με την παρουσία προϊόντων και υπηρεσιών που λειτουργούν κυρίως ανταγωνιστικά, αλλά και συμπληρωματικά, ως προς την κάλυψη των καταναλωτικών αγαθών. (Γιαννόπουλος, 1996)

Ουσιαστικά, λοιπόν, το πλαίσιο δράσης και κατ' επέκταση μελέτης της αθλητικής αγοράς αποτελείται από τους εξής παράγοντες, τους οποίους αναλύσαμε διεξοδικά στις προηγούμενες ενότητες. Πιο συγκεκριμένα, λοιπόν, στην αθλητική αγορά ανήκουν και δρουν το αθλητικό προϊόν, οι προμηθευτές αθλητικού προϊόντος, οι αγοραστές αθλητικού προϊόντος, καθώς επίσης και οι διαμεσολαβητές ή αλλιώς συμπληρωτές αθλητικών προϊόντων.

Μελετώντας λοιπόν το πλαίσιο λειτουργίας της αθλητικής αγοράς, συνειδητοποιούμε ότι ο χαρακτήρας της είναι πολυδιάστατος και μεταβαλλόμενος σύμφωνα με τις χρονικές, κοινωνικές, οικονομικές εξελίξεις.

Στη συνέχεια, θα μελετήσουμε την εξαιρετικά υψηλού κινδύνου κατάσταση που επικρατεί στη σύγχρονη εποχή πλέον, στο αθλητικό περιβάλλον, στην αθλητική αγορά.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

ΑΘΛΗΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Η υψηλού επιπέδου οικονομική ύφεση που ταλανίζει την παγκόσμια οικονομία, δεν θα ήταν φυσικό να αφήσει ανεπηρέαστη την αθλητική αγορά. Η έλλειψη χρηματικών πόρων από το ταμείο των επαγγελματικών ομάδων –ανεξαρτήτου αθλήματος– κυρίως λόγω της κατάρρευσης των τηλεοπτικών κολοσσών και, κατ' επέκταση, των εσόδων που θα εισέπρατταν Σύλλογοι από την πώληση των τηλεοπτικών δικαιωμάτων, καθώς και η ελάχιστη προσέλευση των θεατών στα γήπεδα, δημιούργησαν ένα αβέβαιο περιβάλλον για τα αθλητικά σωματεία. (*Οικονομική και Αθλητισμός, 2001*)

Επιτακτική θεωρείται η εφαρμογή μιας τεχνικής εκτίμησης της παρούσας κατάστασης, τόσο των αθλητικών ομάδων σε μεμονωμένο επίπεδο, όσο και του αθλητικού περιβάλλοντος γενικότερα.

Η συγκεκριμένη τεχνική εκτίμησης, θα προέλθει από τη διεργασία του προγραμματισμού, ή αλλιώς τον καθορισμό της στρατηγικής της διοίκησης και της θέσπισης στόχων, η οποία μπορεί να υποδιαιρεθεί σε πέντε κύριες φάσεις:

1. Προσδιορισμός του τι θα μπορούσε να κάνει ο αθλητικός οργανισμός.
Αυτό μπορεί να καθορίζεται από το περιβάλλον και, κυρίως, από τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται στην αγορά.
2. Εκτίμηση του τι μπορεί να κάνει ο οργανισμός, με βάση τους πόρους και τις δυνατότητές του.
3. Απόφαση για το τι θέλει να κάνει ο οργανισμός, σύμφωνα με τις προσωπικές αξίες και φιλοδοξίες των ανώτατων στελεχών του.

4. Καθορισμός του τι πρέπει να κάνει ο οργανισμός, ανάλογα με τις γνωστές υποχρεώσεις του σε τμήματα της κοινωνίας, εκτός των μετόχων του.
5. Συνδυασμός των ευκαιριών, δυνατοτήτων, αξιών και υποχρεώσεων στην κοινωνία, με ένα αποδεκτό ποσοστό κινδύνου για την επιδίωξη των στόχων του οργανισμού.

Οι τέσσερις πρώτες φάσεις της στρατηγικής, είναι πολύ πιο εύκολες από το συνδυασμό τους στην τελική φάση επιλογής του σκοπού. Οι περιορισμοί της στρατηγικής οφείλονται κυρίως, στις έμφυτες δυσκολίες σύλληψης ενός ρεαλιστικού συνδυασμού στόχων και πολιτικών, καθώς και στην εφαρμογή τους με φρόνηση. Η στρατηγική απόφαση έχει σχέση με την μακροπρόθεσμη ανάπτυξη της επιχείρησης.

Οι στόχοι της οργάνωσης, οι στρατηγικές και οι πολιτικές, δεν είναι αντίθετα μεταξύ τους στοιχεία της λειτουργίας του μάνατζμεντ· είναι στοιχεία αλληλοεξαρτώμενα και αχώριστα. Δεν μπορούμε να μιλάμε για επιτυχία αντικειμενικών στόχων, χωρίς να αναφέρουμε και τις πολιτικές που θα ακολουθήσουμε. Παρόμοια, η στρατηγική ενός προγράμματος δεν μπορεί να κατανοηθεί, χωρίς να γνωρίζουμε πρώτα τους στόχους που επιδιώκονται και τις πολιτικές που θα ακολουθηθούν. Δυστυχώς, υπάρχουν πολλές σημασιολογικές διαφορές στις έννοιες των όρων «αντικειμενικός στόχος», «στρατηγική» και «πολιτική». Ωστόσο, η λειτουργία του μάνατζμεντ στηρίζεται σε προκαθορισμένους στόχους του οργανισμού. Η διαδικασία θέσπισης στόχων θα πρέπει να αρχίζει με μια σαφή θέση σχετικά με το σκοπό του οργανισμού, και θα πρέπει να γνωστοποιείται «προς τα κάτω», σε ολόκληρη την ιεραρχία.

Η παραπάνω διαδικασία που αναλύσαμε, για να είναι αποτελεσματική πρέπει να συνοδεύεται και από την ανάλυση χάσματος, η οποία είναι μια πολύτιμη τεχνική μάνατζμεντ και, πιο συγκεκριμένα, είναι μια τεχνική στρατηγικού προγραμματισμού, ο οποίος μπορεί να χωριστεί σε πέντε κύριες φάσεις: προσδιορισμός ευκαιριών, δυνατοτήτων, αξιών, υποχρεώσεων και, τέλος, συνδυασμός όλων αυτών των παραγόντων σε μια διατύπωση σκοπού. Οι αντικειμενικοί στόχοι, οι στρατηγικές και οι πολιτικές, δεν είναι αντίθετα μεταξύ τους στοιχεία της λειτουργίας του μάνατζμεντ, αλλά αλληλοεξαρτώμενα και αχώριστα.

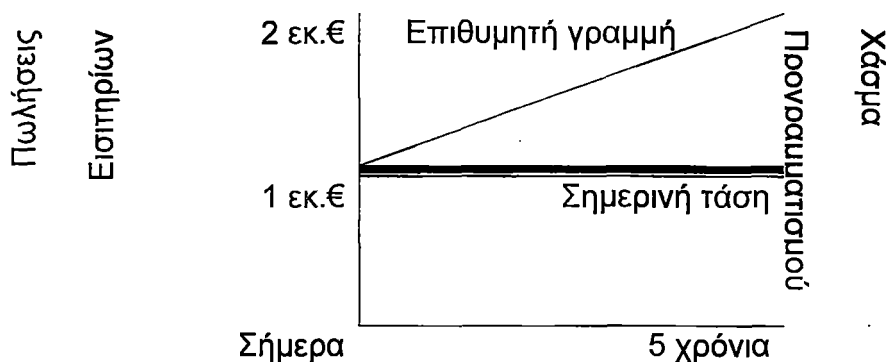
Με τη συγκεκριμένη λοιπόν τεχνική προγραμματισμού, την ανάλυση χάσματος, καθορίζεται το που βρίσκεται σήμερα η υπό εξέταση και μελέτη του αθλητικού περιβάλλοντος, το που θέλει να κατευθυνθεί και το πώς μπορεί να επιτύχει το στόχο του. Οι τρόποι με τους οποίους μπορεί να καλυφθεί το χάσμα προγραμματισμού είναι η ανάπτυξη των τρεχουσών δραστηριοτήτων, η ανάπτυξη νέων προϊόντων ή αγορών ή η επέκταση σε νέες δραστηριότητες. (*Montana – Charnov, 2001*)

Εμείς, θα συμπληρώναμε ότι θα μπορούσε να επιτευχθεί και με τον συνδυασμό, πλήρη ή μερικό, των παραπάνω ενεργειών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

ΑΝΑΛΥΣΗ ΧΑΣΜΑΤΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ

Ένας πρακτικός τρόπος καθορισμού της στρατηγικής διοίκησης είναι η εφαρμογή της τεχνικής ανάλυσης χάσματος στο στρατηγικό προγραμματισμό. Σε αυτή την τεχνική γίνονται οι εξής ερωτήσεις: Που βρισκόμαστε σήμερα σε σχέση με το στρατηγικό προγραμματισμό; Που πηγαίνουμε; Που θέλουμε να πάμε; Πως πρόκειται να φτάσουμε εκεί; (*Montana, Charnov, 2001*)



(*Montana – Charnov, 2001*)

Ανάλυση χάσματος. Το χάσμα προγραμματισμού υπάρχει μεταξύ της γραμμής της σημερινής τάσης του οργανισμού και της επιθυμητής γραμμής.

Στην ορολογία του προγραμματισμού, αυτό το διάγραμμα σημαίνει ότι αν μια ΠΑΕ (Ποδοσφαιρική Ανώνυμη Εταιρεία) έχει τζίρο από την πώληση των εισιτηρίων 1 εκ.Euro και δεν κάνει τίποτα πέρα από το να συνεχίζει να παραμένει στον επιχειρηματικό της τομέα με τις ίδιες αρχές μάνατζμεντ και μάρκετινγκ, τότε η πορεία πώλησης των εισιτηρίων που έχει θα παραμείνει ουσιαστικά στα ίδια επίπεδα.

Αν, όμως, η ίδια η ΠΑΕ συνειδητοποιήσει τις δυνατότητές της και κάνει ορισμένα βήματα στην κατεύθυνση του προγραμματισμού, μπορεί να πετύχει τζίρο 2 εκ.Ευρο, καλύπτοντας αυτό που ονομάζεται χάσμα προγραμματισμού.

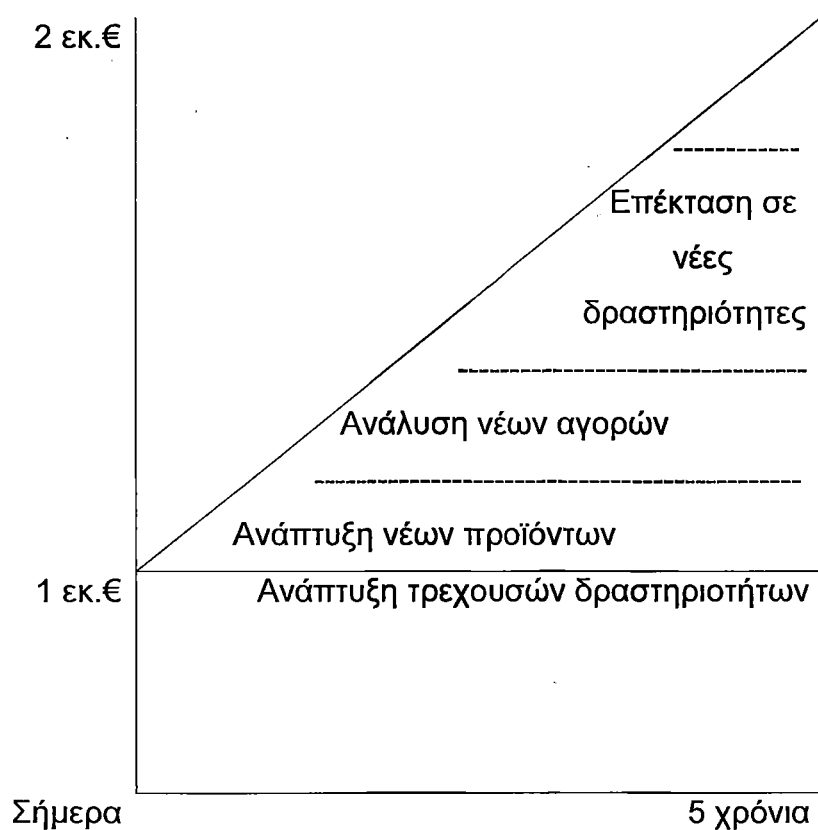
4.1 Κάλυψη του Χάσματος Προγραμματισμού

Θα εξετάσουμε τώρα, το πως καλύπτεται το χάσμα προγραμματισμού.

Υπάρχουν (4) τέσσερις τρόποι:

1. Ανάπτυξη τρεχουσών δραστηριοτήτων.
2. Ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών.
3. Ανάπτυξη νέων αγορών.
4. Επέκταση σε νέες δραστηριότητες. (*Montana – Charnov, 2001*)

Παράδειγμα:



(*Montana – Charnov, 2001*)

Πιο συγκεκριμένα, μέσα από τη μελέτη του σχήματος συνειδητοποιούμε ότι το χάσμα μεταξύ της γραμμής τάσης και της επιθυμητής γραμμής, μπορεί να καλυφθεί με την ανάπτυξη των τρεχουσών δραστηριοτήτων των αναπτυξιακά νέων προϊόντων και αγορών, και την επέκταση σε νέες δραστηριότητες.

Ένας άλλος τρόπος κάλυψης του χάσματος προγραμματισμού, είναι η μήτρα προϊόντων-αγορών. Η τεχνική αυτή απεικονίζεται με το εξής σχήμα:

Αθλητικές Αγορές		
	ΠΑΡΟΝ	ΜΕΛΛΟΝ
ΠΑΡΟΝ	Τάση	Ανάπτυξη Νέων Αγορών
ΜΕΛΛΟΝ	Ανάπτυξη Νέων Προϊόντων	Επέκταση Δραστηριοτήτων

(Ντίξιτ – Νέιλμπαφ, 2002)

Ωστόσο, στο σύγχρονο αθλητικό κόσμο η μήτρα προϊόντων-αγορών πολλών οργανισμών υποδηλώνει ότι αυτοί οι οργανισμοί δίνουν πολύ μεγαλύτερη προσοχή στο παρόν.

Οι περισσότερες προσπάθειες του οργανισμού αφιερώνονται στα τωρινά προϊόντα και στην παρούσα αγορά, δηλαδή στη διατήρηση της σημερινής τάσης. Αυτό όμως που πρέπει να επιδιώκεται με ένα πρόγραμμα, είναι η διατήρηση μιας αρμονικότερης ισορροπίας ανάμεσα στις (4) τέσσερις περιοχές, ώστε να είναι δυνατό να πραγματοποιηθεί η επιθυμία για μελλοντική ανάπτυξη του οργανισμού. Δηλαδή, είναι απαραίτητο ο (αθλητικός) οργανισμός να αναπτύξει μια μέθοδο κάλυψης του χάσματος



προγραμματισμού με νέα προϊόντα ή αγορές, ή με επέκταση σε νέες δραστηριότητες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5°

SWOT ANALYSIS

Μια ενδιαφέρουσα μέθοδος κάλυψης του χάσματος προγραμματισμού είναι η τεχνική προσωρινού προγραμματισμού SWOT με πρόσβαση σε θέματα προγραμματισμού της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Με αυτή τη μέθοδο αναλύονται οι δυνατότητες (strengths), οι ευκαιρίες (opportunities), οι αδυναμίες (weaknesses) και οι απειλές (threats) μιας εταιρείας. (*Montana – Charnov, 2001*)

5.1 Μάνατζμεντ και SWOT

Ουσιαστικά, για να είναι εφικτή η πρόβλεψη της μελλοντικής κατάστασης της αθλητικής αγοράς και της επιτυχημένης εξέλιξης της ομάδας, απαιτείται η επανεξέταση του στόχου του αθλητικού σωματείου. Για αυτό ακριβώς τον λόγο, προτείνουμε την εφαρμογή της ανάλυσης SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, threats), όπου

Strengths = δυνατότητες

Weaknesses = αδυναμίες

Opportunities = ευκαιρίες

Threats = απειλές (*Parks and Quarterman, 2003*)

Εφαρμόζοντας τη SWOT ανάλυση, είμαστε σε θέση να προσδιορίσουμε (τις εσωτερικές) δυνατότητες και αδυναμίες καθώς και τις (εξωτερικές) ευκαιρίες και απειλές, της αθλητικής αγοράς, του αθλητικού σωματείου, του αθλητικού οργανισμού.

Η εφαρμογή της SWOT ανάλυσης επιδρά θετικά στην αποτελεσματική χρήση του αθλητικού μάνατζμεντ, όπου ως αθλητικό μάνατζμεντ μπορούμε να ορίσουμε την επιστήμη που ασχολείται με τη διαδικασία σχεδιασμού, οργάνωσης, διεύθυνσης και ελέγχου των περιορισμένων χρηματικών, φυσικών, ανθρώπινων και πληροφοριακών πόρων ενός αθλητικού οργανισμού για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. (Chelladurai, 1985)

Συνήθως, μια ανάλυση SWOT επιδρά στη διαμόρφωση ενός καινούργιου στόχου από την αθλητική ομάδα, ο οποίος στην ουσία επιδρά και στο μάνατζμεντ και στο μάρκετινγκ που εφαρμόζει η αθλητική ομάδα. Γίνεται κυριολεκτικά ένας επαναπροσδιορισμός των αρχών λειτουργίας του αθλητικού σωματείου.

Θα δώσουμε ένα παράδειγμα ανάλυσης SWOT, για το άθλημα του μπίτζμπολ (ολυμπιακό άθλημα) και για τον επαναπροσδιορισμό του πλαισίου λειτουργίας, προβολής και προώθησής του στην αθλητική αγορά. (Quirk – Fort, 1992)

Για να εφαρμοστεί λοιπόν, ορθά η ανάλυση SWOT πρέπει αρχικά να εξετάσουμε το περιβάλλον που επικρατούσε στην αθλητική αγορά, στο παρελθόν και μέχρι σήμερα για το συγκεκριμένο άθλημα, θέτοντας ορισμένες ερωτήσεις:

- Ποια είναι η επίδραση που είχαν τα MME (Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης), πάνω στο Μπίτζμπολ στο παρελθόν;
- Ποιες ενέργειες ελήφθησαν και πραγματοποιήθηκαν από την πολιτεία, αναφορικά με το μπίτζμπολ και την αγορά του, και ποιες ενέργειες και αποφάσεις θα ληφθούν από την πολιτεία στο μέλλον;

- Τι είδους σχέσεις είχαν οι διαφημιστές και οι χορηγοί με τους ιδιοκτήτες ομάδων μπείζμπολ και ποια τα πλεονεκτήματα και τα οφέλη που αποκόμισε η κάθε πλευρά;
- Με ποιο τρόπο θα αλλάξουν οι σχέσεις των διαφημιστών και των χορηγών με τους ιδιοκτήτες των ομάδων;

Υποθέτουμε τώρα, ότι οι απαντήσεις των προηγούμενων κρίσιμων ερωτημάτων κατέδειξαν: κλιμάκωση των μισθών των αθλητών, αντιπαράθεσεις και διαμάχες μεταξύ αθλητών και ιδιοκτητών, κρατικές παρεμβάσεις ώστε να διακανονιστούν και να εξομαλυνθούν οι αντιπαλότητες μεταξύ αθλητών και ιδιοκτητών, μείωση της τηλεθέασης, μείωση της πώλησης εισιτηρίων, καθώς και αύξηση της απογοήτευσης του φίλαθλου κόσμου με το παιχνίδι. (Letscher, 1997) Καθώς εφαρμόστηκε η ανάλυση SWOT για το συγκεκριμένο άθλημα, προβλέφθηκαν τα ακόλουθα:

- Δυνατότητες: Ιστορία, παράδοση του αθλήματος (για τη χώρα των ΗΠΑ), καθιερωμένη αγορά φιλάθλων.
- Αδυναμίες: Παιχνίδι πολύ αργό και πολύ μεγάλο σε διάρκεια και, επίσης, μείωση της τηλεθέασης επιδρά στην απώλεια ενδιαφέροντος από την πλευρά των διαφημιζόμενων και των χορηγών.
- Ευκαιρίες: Βελτίωση της προβολής των παιχτών-σταρ, διοργάνωση μεγάλων, κοινών πρωταθλημάτων από περισσότερες γεωγραφικές ζώνες ώστε να τονωθεί η ανταγωνιστικότητα μεταξύ των ομάδων, καθώς και το ενδιαφέρον των θεατών, καινούργια στάδια.
- Απειλές: Αυξημένη δημοτικότητα των επαγγελματικών πρωταθλημάτων καλαθοσφαίρισης και αμερικάνικου ποδοσφαίρου, έλλειψη ενδιαφέροντος για το μπείζμπολ από τις νεαρές γυναίκες και από τις μειονότητες.

Μελετώντας το παρελθόν, το παρόν και το μέλλον για την αθλητική αγορά του συγκεκριμένου αθλήματος, μέσα από την ανάλυση SWOT, πιθανότατα θα χρειαστεί η επανεξέταση της αποστολής και των βασικών αξιών του αθλήματος και της οργάνωσής του, καθώς και ο ορισμός ενός νέου στόχου. (*Parks and Quarterman, 2003*)

5.2 Μάρκετινγκ και SWOT

Για τον προσδιορισμό των εσωτερικών και εξωτερικών ενδεχομένων και την ορθολογική εφαρμογή του αθλητικού μάρκετινγκ, προτείνουμε πάλι τη χρήση της SWOT ανάλυσης.

Για πρακτικούς σκοπούς, η έννοια του μάρκετινγκ ταυτίζεται με το μείγμα μάρκετινγκ. Το μάρκετινγκ το ορίζουμε ως μια κοινωνική διαδικασία και ως μια διαδικασία μάνατζμεντ, με την οποία τα άτομα και οι ομάδες αποκτούν ότι χρειάζονται και επιθυμούν, μέσω της παραγωγής της προσφοράς και της ανταλλαγής προϊόντων αξίας με άλλα. Ο συγκεκριμένος ορισμός του μάρκετινγκ στηρίζεται στις εξής βασικές έννοιες: ανάγκες, επιθυμίες και απαιτήσεις, προϊόντα, αξία, κόστος και ικανοποίηση, ανταλλαγή, συναλλαγές και σχέσεις, αγορές και μάρκετινγκ και μάρκετερς. (*Kotler, 1991*)

Το μείγμα μάρκετινγκ αποτελείται από την τιμολόγηση του προϊόντος, το σχεδιασμό του προϊόντος (χαρακτηριστικά γνωρίσματα του προϊόντος), την προβολή του προϊόντος και τη διανομή του προϊόντος. (*Παπανίκος, 2000*)

Το αθλητικό μάρκετινγκ θα μπορούσε να οριστεί ως μια σειρά διαδικασιών που αφορούν στα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του αθλητικού προϊόντος, την τιμολόγηση και την προβολή του και την τοποθέτηση (διανομή) του στην αγορά.

Ουσιαστικά, αθλητικό μάρκετινγκ αποτελούν όλες οι δραστηριότητες που έχουν σχεδιαστεί για την ικανοποίηση των αναγκών των καταναλωτών του αθλητικού προϊόντος, μέσω της διαδικασίας της ανταλλαγής. Το αθλητικό μάρκετινγκ έχει αναπτυχθεί σε 2 τομείς: το μάρκετινγκ των αθλητικών προϊόντων και υπηρεσιών που απευθύνονται άμεσα στους καταναλωτές αυτών των αγαθών και το μάρκετινγκ μέσω του αθλητισμού άλλων καταναλωτικών και ενδιάμεσων προϊόντων και υπηρεσιών. (Mullin, Hardy and Sutton, 1993)

Εφαρμόζοντας την ανάλυση SWOT συνειδητοποιούμε ότι οι δυνατότητες και οι αδυναμίες είναι ελεγχόμενοι παράγοντες μέσα σε ένα οργανισμό. Δηλαδή, μια αθλητική εταιρεία πρέπει να αξιολογήσει τις δυνατότητες και τις αδυναμίες οι οποίες προέρχονται από τα εσωτερικά ενδεχόμενα. Οι ευκαιρίες και οι απειλές αξιολογούνται σαν το αποτέλεσμα των εξωτερικών ενδεχομένων, που επιδρούν και βρίσκονται στο περιβάλλον μάρκετινγκ. Αυτά τα στοιχεία μπορεί να βρίσκονται πίσω από τον έλεγχο των αθλητικών οργανισμών.

Η στρατηγική διαδικασία αθλητικού μάρκετινγκ, πρέπει πρώτα να εξετάσει τις εσωτερικές παραμέτρους. Αυτές οι εσωτερικές δυνατότητες και αδυναμίες περιλαμβάνουν τους ανθρώπινους πόρους, τους οικονομικούς πόρους καθώς επίσης οι οργανωτικοί σκοποί και οι στόχοι του μάρκετινγκ συνεπιδρούν με το μείγμα μάρκετινγκ. Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες, οι προσπάθειες προβολής, η τιμολόγηση και οι μέθοδοι διανομής μπορούν να χαρακτηριστούν επίσης, ως δυνατότητες ή ως αδυναμίες.

Μετά τον προσδιορισμό των οργανωτικών δυνατοτήτων και αδυναμιών, ο αθλητικός οργανισμός προσδιορίζει τις εξωτερικές ευκαιρίες και

απειλές που βρίσκονται στο περιβάλλον μάρκετινγκ. Ευκαιρίες και απειλές, οι οποίες ανιχνεύονται μέσα από τη λεπτομερή ανάλυση και μελέτη του αθλητικού ανταγωνισμού, τις δημογραφικές μεταβολές, την οικονομική κατάσταση, το πολιτικό και νομικό περιβάλλον και την τεχνολογική πρόοδο. Ο καθένας από τους παραπάνω παράγοντες μπορεί να επιδρά στην κατεύθυνση και την διεύθυνση της στρατηγικής διαδικασίας μάρκετινγκ. (Shank, 2002)

Συνειδητοποιούμε, ότι η ανάπτυξη της επιστήμης του αθλητικού μάρκετινγκ οφείλεται κυρίως στην ανάπτυξη των επαγγελματικών αθλημάτων, ιδιαίτερα των ομαδικών, που υπάρχει ενδιαφέρον για τηλεοπτική κάλυψη. (Quirk and Fort, 1995)

Ο σκοπός της εφαρμογής της ανάλυσης SWOT είναι η παροχή βοήθειας στους διευθυντές αθλητικών οργανισμών, να αναγνωρίσουν και να αναπτύξουν τομείς όπου θα είναι δυνατή-εφικτή η εκμετάλλευση των περιβαλλοντικών ευκαιριών. Όταν οι αθλητικοί διευθυντές παρατηρούν ευκαιρίες που ταιριάζουν σε συγκεκριμένες δυνατότητες, ένα στρατηγικό παράθυρο, είναι ανοιχτό. Πιο αναλυτικά, τα στρατηγικά παράθυρα είναι περίοδοι περιορισμένης διάρκειας, κατά τις οποίες τα χαρακτηριστικά μιας αγοράς και οι χαρακτηριστικές ικανότητες μιας εταιρείας, ταιριάζουν αρμονικά και μειώνουν την επικινδυνότητα (ρίσκο) από την εκμετάλλευση μιας ειδικής ευκαιρίας. (Day, 1984)

Για να κατανοήσουμε καλύτερα πως οι εξωτερικές παράμετροι μπορούν να επιδράσουν στο πλάνο μάρκετινγκ, παραθέτουμε μια σειρά ερωτήσεων που αναλύουν (μέσα από την απάντησή τους), τις ευκαιρίες και απειλές που εξάγονται από την μελέτη του μοντέλου SWOT.

5.3 Προσδιορισμός Εξωτερικών Παραμέτρων

1. Κοινωνικές:

- Ποιες κοινωνικές και τρόποι ζωής τάσεις, θα έχουν επίδραση στους συμμετέχοντες ή στους θεατές αθλητικών γεγονότων;
- Σε ποιες ενέργειες προβαίνει η αθλητική εταιρεία σε απάντηση αυτών των τάσεων;

2. Δημογραφικές:

- Ποια επίδραση θα έχουν οι τάσεις για το μέγεθος, ηλικία, προφίλ και κατανομή του πληθυσμού πάνω στην αθλητική εταιρεία;
- Πως θα επηρεάσουν τον αθλητικό οργανισμό οι αλλαγές στην δομή της οικογένειας, η αύξηση του ποσοστού των γυναικών στο εργατικό δυναμικό, καθώς και οι αλλαγές στην σύνθεση των εθνικοτήτων στο συνολικό ποσοστό;
- Ποιες ενέργειες διέπραξε η αθλητική εταιρεία σε απάντηση αυτών των εξελίξεων και τάσεων;
- Επαναξιολόγησε η εταιρεία τις υπηρεσίες που μέχρι τότε παρήγαγε και διεύρυνε την ποικιλία των προαναφερόμενων προϊόντων της, σε απάντηση αυτών των αλλαγών;

3. Οικονομικές:

- Ποιες τάσεις και ποιες αλλαγές στην φορολογία και στην γενικότερη παραγωγική διαδικασία θα έχουν επίδραση στην αθλητική εταιρεία;
- Με ποιες ενέργειες θα απαντήσει η εταιρεία σε αυτές τις αλλαγές;

4. Πολιτικές, νομικές και ρυθμιστικές:

- Ποιοι νόμοι ισχύουν τώρα στο κράτος, στους νομούς, στους δήμους, στις κοινότητες που μπορούν να επηρεάσουν την στρατηγική διαδικασία μάρκετινγκ;
- Ποιες πρόσφατες αλλαγές στις δικαστικές ρυθμίσεις και αποφάσεις επηρέασαν την αθλητική βιομηχανία;
- Σε ποιες ενέργειες προέβηκε ο αθλητικός οργανισμός ώστε να αντεπεξέλθει σε αυτές τις νομικές και πολιτικές αλλαγές;

5. Ανταγωνισμός:

- Ποιοι οργανισμοί μας ανταγωνίζονται άμεσα, προσφέροντας στην αθλητική αγορά παρόμοιο προϊόν;
- Ποιοι οργανισμοί μας ανταγωνίζονται έμμεσα, αποσπώντας από τους πελάτες μας χρόνο, χρήμα, ενέργεια;
- Ποια είναι τα πλεονεκτήματα και τα οφέλη που προσφέρουν οι ανταγωνιστές μας και εμείς όχι;

6. Τεχνολογικές:

- Ποιες μεγάλες τεχνολογικές αλλαγές έχουν εφαρμοστεί που επηρεάζουν τον αθλητικό οργανισμό μας και την αθλητική βιομηχανία γενικότερα; (*Shank, 2002*)

Συνειδητοποιούμε ότι, με την εφαρμογή της συγκεκριμένης μεθόδου και των συγκεκριμένων ερωτήσεων, έχουμε τη δυνατότητα να καθορίσουμε το όραμα και την αποστολή του αθλητικού οργανισμού, καθώς και τη γενική στρατηγική μάνατζμεντ και μάρκετινγκ που θα πρέπει να εφαρμόσει ο συγκεκριμένος αθλητικός οργανισμός.

ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΑΘΛΗΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

6.1 Προβλήματα – Μειονεκτήματα του Ελληνικού Αθλητισμού και της Αθλητικής Αγοράς (γενικότερα)

- ▣ Έλλειψη υλικοτεχνικών υποδομών (γήπεδα, εγκαταστάσεις).
- ▣ Κακή ποιότητα των ήδη υπάρχουσών αθλητικών εγκαταστάσεων. Υστερούμε κατά μεγάλο βαθμό, από τις προηγμένες χώρες εξωτερικού.
- ▣ Μείωση των εσόδων των αθλητικών οργανισμών, από την κατάρρευση των τηλεοπτικών εταιρειών και τη μη καταβολή των συμφωνηθέντων ποσών, που οδήγησαν τις αθλητικές εταιρείες στο χείλος –και όχι μόνο– της οικονομικής καταστροφής.
- ▣ Μη παραγωγή ελκυστικού αθλητικού προϊόντος-θεάματος.
- ▣ Υπέρμετρα μεγάλος αριθμός σωματείων ερασιτεχνικών και επαγγελματικών ομάδων και, ελάχιστος ο αριθμός των πραγματικά φιλάθλων-φίλων τους. Μη δυνατή η βιωσιμότητα τόσων πολλών αθλητικών σωματείων.
- ▣ Έλλειψη ανταγωνιστικών πρωταθλημάτων.
- ▣ Μείζον πρόβλημα οικονομικής βιωσιμότητας των αθλητικών συλλόγων.
- ▣ Αντιπαλότητες παραγόντων, αρχών και θεσμοθετημένων οργάνων.
- ▣ Τα περισσότερα σωματεία έχουν επικεντρωθεί και εφαρμόζουν περισσότερο το μοντέλο του «Αγόρασε» έτοιμους αθλητές, παρά του «Φτιάξε» (έλλειψη ταλέντων).

- ▣ Μη σχεδιασμός και εφαρμογή επιχειρηματικών πλάνων και έγκυρων ορθολογικών οικονομοτεχνικών μελετών, από τους επενδυτές και τα μέλη των διοικητικών συμβουλίων των σωματείων.
- ▣ Ελάχιστη ζήτηση για αθλητικό προϊόν και θέαμα και υπέρμετρη προσφορά.
- ▣ Η παραγωγή του αθλητικού θεάματος στηρίζεται σε χρήματα του δημοσίου και η συγκεκριμένη κρατική του εξάρτηση το καθιστά προβληματικό.
- ▣ Έντονα φαινόμενα βίας και χουλιγκανισμού.
- ▣ Ενεργοποίηση και εργασία μη πτυχιούχων και τεχνικά καταρτισμένων προπονητών και, γενικότερα, επιστημόνων στον Ελληνικό αθλητισμό.
- ▣ Έλλειψη θεωρητικά καταρτισμένων μελών στα διοικητικά συμβούλια των σωματείων, τα οποία δεν διαθέτουν ούτε την θεωρητική ούτε την πρακτική κατάρτιση, ώστε να βελτιώσουν τα σωματεία στα οποία ενεργοποιούνται.

6.2 Δυνατότητες

- ▣ Οι άνθρωποι επιδιώκουν το αθλητικό προϊόν, είτε με την ενεργή συμμετοχή τους είτε ως θεατές.
- ▣ Διοργάνωση της Ολυμπιάδας 2004 στην Αθήνα.
- ▣ Συμμετοχή της Εθνικής Ομάδας Ποδοσφαίρου στο Πανευρωπαϊκό Πρωτάθλημα και η κατάκτηση της πρώτης θέσης.
- ▣ Δημιουργία πολλών σύγχρονων αθλητικών εγκαταστάσεων οι οποίες θα χρησιμοποιηθούν για τους αγώνες της Ολυμπιάδας 2004, και οι οποίες μετά τη λήξη των Αγώνων, θα αξιοποιηθούν από τα αθλητικά σωματεία.

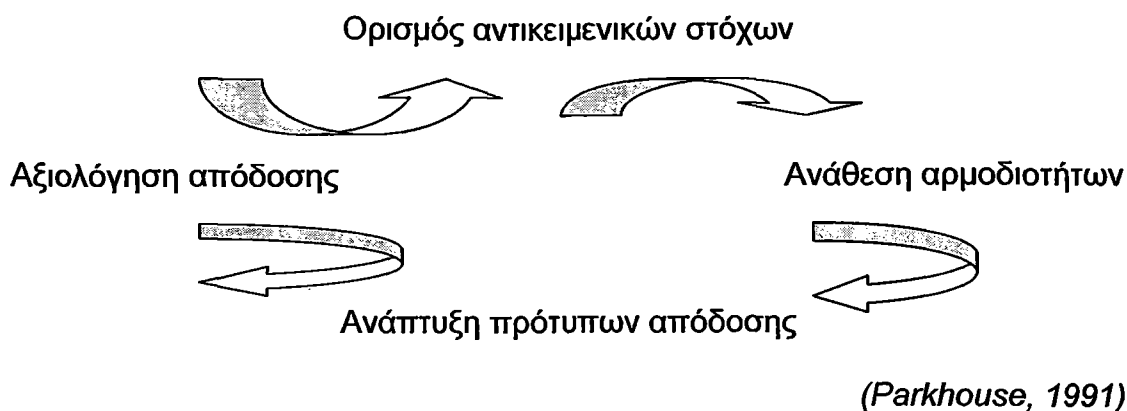
- Οικονομική ανάπτυξη και μεγέθυνση του ελληνικού αθλητισμού, κυρίως λόγω των έργων για την Ολυμπιάδα 2004.
- Προσπάθεια εισόδου και ενεργοποίησης στα διοικητικά συμβούλια των σωματείων τεχνοκρατών με το κατάλληλο θεωρητικό υπόβαθρο (πτυχία, τίτλοι σπουδών, προηγούμενη εργασιακή εμπειρία), οι οποίοι έχουν τη δυνατότητα να μετατρέψουν προς το καλύτερο τα σωματεία στα οποία ενεργοποιούνται, εφαρμόζοντας σύγχρονες αρχές μάνατζμεντ και μάρκετινγκ. (*Οικονομία και Αθλητισμός, 2003*)

6.3 Διοίκηση με Στόχους

Ουσιαστικά, λοιπόν, για να βελτιωθεί ποιοτικά το πλαίσιο λειτουργίας των αθλητικών οργανισμών, της αθλητικής αγοράς και του αθλητισμού γενικότερα, προτείνουμε να εφαρμοστεί το μοντέλο μάνατζμεντ «διοίκησης με στόχους».

Η διοίκηση με στόχους αποτελεί μια συστηματική προσέγγιση, που επιτρέπει στο μάνατζμεντ να επικεντρώνει τις προσπάθειές του σε ρεαλιστικούς στόχους και να πραγματοποιεί τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα με τους διαθέσιμους πόρους.

Πιο αναλυτικά, υφίσταται μια διαδικασία μάνατζμεντ, ένα σύστημα που οδηγεί σε επιτυχημένα αποτελέσματα και που μπορεί να χρησιμοποιηθεί στις μονάδες του αθλητικού οργανισμού. Αυτό το σύστημα αποτελείται από τέσσερα (4) στοιχεία, που επαναλαμβάνονται σε κάθε κύκλο προϋπολογισμού. Αυτό το σύστημα που μας αποκωδικοποιεί τον κυκλικό χαρακτήρα του συστήματος μάνατζμεντ, απεικονίζεται ως εξής:



6.4 Τύποι Αντικειμενικών Στόχων

Υπάρχουν τρεις βασικοί τύποι αντικειμενικών στόχων:

- Τακτικοί αντικειμενικοί στόχοι
- Καινοτόμοι αντικειμενικοί στόχοι
- Αντικειμενικοί στόχοι βελτίωσης

Αυτή η ταξινόμηση βοηθά στην κατανόηση των αντικειμενικών στόχων και των διαφορών που υπάρχουν μεταξύ τους. Είναι σημαντικό να σημειώσουμε την κατηγορία των «τακτικών αντικειμενικών στόχων», στις παραπάνω κατηγορίες. Συνήθως, είναι πιο εύκολο για έναν οργανισμό να ασχολείται κυρίως ή μόνο, με τους νέους και διαφορετικούς αντικειμενικούς στόχους –δηλαδή τους καινοτόμους και τους στόχους βελτίωσης– και να αγνοήσουμε τις τακτικές ευθύνες και την υποχρέωση να τις εκτελούμε ικανοποιητικά. Αν δεν εκφραστούν με σαφήνεια και αναλυτικά οι προσδοκίες της διεύθυνσης σε αυτά τα θέματα, οι υφιστάμενοι είναι πιθανό να δώσουν μεγάλη βαρύτητα σε εκείνες τις προσδοκίες που έχουν αποσαφηνιστεί λιγότερο. Επίσης, αν προσδιοριστούν οι τακτικοί αντικειμενικοί στόχοι για την μονάδα, εξασφαλίζεται η διατήρηση του τρέχοντος επιπέδου λειτουργίας

καθώς θα επιτελείται η μετάβαση στη βελτίωση και στην καινοτομία. (Gratton and Taylor, 1988).

6.5 Κριτήρια Αξιολόγησης Στόχων

Υπάρχουν έξι δοκιμές που πρέπει να εφαρμόζονται σε όλους τους αντικειμενικούς στόχους. Αυτές οι δοκιμές, ονομάζονται κριτήρια διατύπωσης ή και αξιολόγησης ενός έγκυρου στόχου. Οι αντικειμενικοί στόχοι πρέπει:

- Να δίνουν βαρύτητα σε ένα αποτέλεσμα και όχι σε μια δραστηριότητα.
- Να έχουν συνέπεια.
- Να είναι συγκεκριμένοι.
- Να είναι μετρήσιμοι.
- Να έχουν χρονικό ορίζοντα.
- Να είναι εφικτοί.

Η προσπάθειά μας, πρέπει να επικεντρώνεται στο να πείθουμε τα στελέχη μας και γενικότερα, όλους όσους εργαζόμαστε και συνεργαζόμαστε για την εκπλήρωση των στόχων που έχουμε καθορίσει, να δίνουμε βαρύτητα στο αποτέλεσμα και όχι στη δραστηριότητα. Αυτό ίσως είναι το σημαντικότερο κριτήριο ενός στόχου. Ένας αντικειμενικός στόχος, είναι μια διατύπωση ενός αποτελέσματος που αναμένεται να έχει επιτευχθεί στο τέλος του κύκλου προϋπολογισμού.

Ανάλογα με το που στοχεύουν οι δραστηριότητες και ποιο αποτέλεσμα αναμένεται, εξελίσσεται η διαδικασία για την επίτευξη ενός έγκυρου αντικειμενικού στόχου.

Το κριτήριο της απόδοσης βαρύτητας, πρέπει να δίνεται στο αποτέλεσμα (και όχι τόσο στη δραστηριότητα) και αναμφισβήτητα, είναι το

σημαντικότερο καθώς και το δυσκολότερο στην εφαρμογή. Συνήθως, η διαδικασία αρχίζει με τη διατύπωση ενός αντικειμενικού στόχου, ο οποίος στη συνέχεια, τροποποιείται αρκετές φορές για να επιτευχθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα.

Επιπρόσθετα, στην παραπάνω δυσκολία θα πρέπει να προστεθεί και το φαινόμενο ότι: «αυτό που θεωρείται αποτέλεσμα για ένα άτομο, μπορεί να είναι δραστηριότητα για κάποιο άλλο». (*Evans – Cindsun, 1993*) Δηλαδή, η διατύπωση ενός αντικειμενικού στόχου σε ένα ιεραρχικό επίπεδο, μπορεί να είναι μια έγκυρη διατύπωση του αποτελέσματος, που αναμένεται από το συγκεκριμένο επίπεδο, ενώ, αν ο ίδιος στόχος είχε διατυπωθεί στο αμέσως ανώτερο ιεραρχικό επίπεδο, θα θεωρούνταν σαν μια δραστηριότητα και όχι σαν ένα έγκυρο αποτέλεσμα που πρέπει να επιτευχθεί.

Συνειδητοποιούμε ότι, το κριτήριο αποτελέσματος εφαρμόζεται διαφορετικά σε κάθε ιεραρχικό επίπεδο ενός οργανισμού. Επομένως, πρέπει να δοθεί βαρύτητα στο αποτέλεσμα που αναμένεται σε ένα δεδομένο επίπεδο ιεραρχίας ενός οργανισμού. (*Montana and Charnov, 2001*)

6.6 Πρακτική Διατύπωση Αντικειμενικών Στόχων

Στη συνέχεια θα πρέπει να διατυπώσουμε τους στόχους, στους οποίους θα πρέπει να περιλαμβάνονται: ένας τακτικός, ένας καινοτόμος και ένας στόχος βελτίωσης. Μετά τη διατύπωση των στόχων, θα πρέπει να θέσουμε τις εξής ερωτήσεις:

- Είναι ο στόχος αρκετά συγκεκριμένος, ώστε να καταλαβαίνουν οι υπάλληλοι τι αναμένεται από αυτούς;

- Είναι συνεπής με τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού σας, με τις αρμοδιότητές σας, και γενικά, με τους άλλους στόχους σας;
- Έχει χρονικό ορίζοντα;
- Είναι ο στόχος εφικτός;
- Είναι αυτό αποτέλεσμα και όχι δραστηριότητα; (*Taylor, 1992*)

Δεν πρέπει να διστάσουμε να τροποποιήσουμε ή να αναδιατυπώσουμε τους στόχους του οργανισμού. Αποτελεί σπάνιο φαινόμενο για έναν οργανισμό, να διατυπώνει τους αντικειμενικούς στόχους τέλεια, με την πρώτη προσπάθεια.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο

ΔΙΑΤΥΠΩΣΗ ΣΤΟΧΩΝ

Υπάρχουν μερικές ελάχιστες περιπτώσεις, στις οποίες ο αντικειμενικός στόχος δεν μπορεί να διατυπωθεί με όρους αποτελέσματος, επειδή το αποτέλεσμα δεν είναι άμεσα μετρήσιμο. Το αποτέλεσμα που επιδιώκεται σε κάθε κύκλο προϋπολογισμού (ο στόχος) είναι η αύξηση της εκτίμησης· όμως, πως μπορούμε να μετρήσουμε την εκτίμηση με ακρίβεια;

Σε αυτές τις περιπτώσεις, θα πρέπει να βρίσκονται εναλλακτικά αποτελέσματα που μπορεί να ορίζονται σαν στόχοι. Ουσιαστικά, όμως, θα πρέπει να ορίζεται ένα μετρήσιμο αποτέλεσμα.

7.1 Σύμβαση Απόδοσης

Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να επιτελεστεί η επικοινωνία με τα στελέχη του οργανισμού, ώστε να συνειδητοποιήσουν τι αναμένεται από αυτούς, κατά τη διάρκεια του κύκλου προϋπολογισμού, δηλαδή να κάνουμε μια αμοιβαία συμφωνία μεταξύ ηγεσίας και υφισταμένων, για τις προσδοκίες. Αυτό γίνεται με τη σύμβαση απόδοσης.

Στη σύμβαση απόδοσης, γίνεται μια καταγραφή των προσδοκιών (του στελέχους και του εργαζόμενου) και των δεσμεύσεων για την επόμενη περίοδο. Δεν αφήνουμε τίποτα στην τύχη ή σε υποθέσεις που βασίζονται σε διαφορετικές αντιλήψεις. Η σύμβαση απόδοσης αποτελείται από δύο μέρη: την διατύπωση βασικών ευθυνών και τα πρότυπα απόδοσης για κάθε μια από αυτές τις ευθύνες. (*Schlossberg, 1996*)

7.2 Διατύπωση Ευθυνών

Οι κύριες ευθύνες μιας επαγγελματικής δραστηριότητας παραμένουν, ίσως, σταθερές από τον ένα χρόνο στον άλλο, ενώ η αλλαγή των αντικειμενικών στόχων της μονάδας αντικατοπτρίζεται στα πιο ευέλικτα πρότυπα απόδοσης. Επιπρόσθετα, δεν θα πρέπει να αμελείται η σχέση που υπάρχει μεταξύ στόχων ευθυνών και προτύπων απόδοσης.

Ουσιαστικά, δεν θα πρέπει να κατασκευαστεί απλώς ένας κατάλογος με τις απαιτούμενες εργασίες, αλλά να διατυπώνονται προτάσεις με τις κρίσιμότερες ευθύνες, μέσα στις οποίες θα συμπεριλαμβάνονται με κάποιο τρόπο όλες αυτές οι εργασίες.

Οι τύποι των προτάσεων ποικίλουν, όπως συμβαίνει και με τους στόχους, ανάλογα με το ιεραρχικό επίπεδο του οργανισμού.

Ο βαθμός εξειδίκευσης ή λεπτομέρειας στη διατύπωση των ευθυνών εξαρτάται από το ιεραρχικό επίπεδο μιας θέσης μέσα σε ένα οργανισμό. Μια γενικότερη παρατήρηση είναι ότι, όσο ανεβαίνει κανείς στην ιεραρχία, τόσο οι προτάσεις ευθυνών γίνονται πιο γενικές.

7.3 Πρότυπα Απόδοσης

Τα πρότυπα απόδοσης είναι οι προτάσεις των αναμενόμενων αποτελεσμάτων από μια δραστηριότητα, όταν αυτή ολοκληρωθεί με επιτυχία.

ΤΥΠΟΙ ΠΡΟΤΥΠΩΝ

ΤΥΠΟΙ	ΤΡΟΠΟΙ ΕΚΦΡΑΣΗΣ
Καθοριζόμενα	Θετικός
Ιστορικά	Αρνητικός
Συγκριτικά	Αποκλειστικός

Ο συγκεκριμένος πίνακας περιέχει τους τύπους αντικειμενικών προτύπων και τους τρόπους έκφρασής τους. Υπάρχουν και τα υποκειμενικά πρότυπα που περιλαμβάνουν: προσωπικές προτιμήσεις, εξαναγκασμούς, προκαταλήψεις, απροσδιόριστες κριτικές κλπ. (Letscher, 1997)

7.4 Αντικειμενικά Πρότυπα – Τύποι Αντικειμενικών Προτύπων

Υπάρχουν τρεις τύποι προτύπων: καθοριζόμενα, ιστορικά και συγκριτικά. Αυτοί οι τύποι διαφέρουν μεταξύ τους, κατά το ότι το πρότυπο της πρώτης κατηγορίας βασίζεται στα αποτελέσματα που αναμένει ο οργανισμός, της δεύτερης στα αποτελέσματα που έχουν ήδη επιτευχθεί και στην τρίτη, σε εκείνα που έχουν πετύχει κάποιοι άλλοι. (Jones, 1989)

Το καθοριζόμενο πρότυπο είναι στην ουσία, μια πρόταση των αποτελεσμάτων που πρέπει να πετύχουν οι υφιστάμενοι, ώστε να επιτευχθεί ο στόχος που έχει καθορίσει η ηγεσία του οργανισμού.

Το ιστορικό πρότυπο βασίζεται σε αποτελέσματα που έχουν επιτευχθεί στο παρελθόν. Η σύγκριση των σύγχρονων αποτελεσμάτων με εκείνα του παρελθόντος, καθορίζει τα αποτελέσματα του μέλλοντος.

Το συγκριτικό πρότυπο στηρίζεται στα αποτελέσματα που επιτυγχάνονται αλλού, δηλαδή από άλλους οργανισμούς.

ΤΡΟΠΟΙ ΕΚΦΡΑΣΗΣ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΩΝ ΠΡΟΤΥΠΩΝ

Καθένας από τους παραπάνω τύπους μπορεί να εκφραστεί με τρεις διαφορετικούς τρόπους: θετικά, αρνητικά ή αποκλειστικά.

Τα θετικά πρότυπα, είναι προτάσεις για αποτελέσματα που επιθυμεί να πετύχει ο οργανισμός.

Τα αρνητικά πρότυπα εκφράζουν τα αποτελέσματα που δεν επιθυμούνται, όταν δεν είναι γνωστό ακριβώς αυτό που επιδιώκεται.

Το αποκλειστικό πρότυπο χρησιμοποιείται, όταν δεν επιθυμείται να συμβεί κάτι ποτέ. (Jones, 1989)

8.1 Υποκειμενικά Πρότυπα

Μέχρι τώρα, παρουσιάσαμε μόνο μετρήσιμα ή αντικειμενικά πρότυπα, δηλαδή πρότυπα που βασίζονται σε μετρήσιμα αποτελέσματα. Υπάρχουν, όμως, και τα υποκειμενικά πρότυπα, τα οποία βασίζονται περισσότερο σε προσωπικές εκτιμήσεις του στελέχους και όχι τόσο σε μετρήσιμα αποτελέσματα.

Γενικά, δεν θα έπρεπε να υπάρχουν υποκειμενικά πρότυπα· ωστόσο, αν τα αγνοούσαμε, θα ήμασταν εκτός πραγματικότητας, γιατί συχνά οι υφιστάμενοι κρίνονται με βάση αυτά τα πρότυπα. Πάντως, όταν εφαρμόζονται υποκειμενικά πρότυπα, ο υφιστάμενος έχει το δικαίωμα να τα γνωρίζει.

Θα πρέπει όμως, να λάβουμε υπόψη μας, ότι τα υποκειμενικά πρότυπα δεν σχετίζονται πραγματικά με την εργασία. Επομένως δεν θεωρούνται έγκυρα και μπορεί να προκαλούν προβλήματα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9°

ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΤΥΠΩΝ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Υπάρχουν τέσσερα κριτήρια για πρότυπα απόδοσης. Πιο συγκεκριμένα, ένα πρότυπο απόδοσης θα πρέπει:

1. Να αφορά μία και μοναδική αρμοδιότητα.
2. Να είναι συγκεκριμένο.
3. Να έχει μια ημερομηνία σαν στόχο ολοκλήρωσης.
4. Να είναι εφικτό. (*Jones, 1989*)

Επιπρόσθετα, ένα πρότυπο απόδοσης θα πρέπει να διατυπώνεται σε σχέση με το αναμενόμενο αποτέλεσμα και όχι τόσο σε σχέση με τη δραστηριότητα που πρέπει να ολοκληρωθεί.

Ο βασικότερος λόγος γι' αυτή την προσθήκη είναι ότι, όταν προσδιορίζετε το αποτέλεσμα που αναμένετε από τους υφιστάμενους-συνεργάτες σας, τους δίνετε την ευκαιρία να είναι δημιουργικοί και να χρησιμοποιούν την φαντασία τους για να πετύχουν αυτό το αποτέλεσμα. Αντίθετα, αν καθορίσετε την ακριβή δραστηριότητα που πρέπει να εκτελέσουν οι συνεργάτες σας, περιορίζετε την ευελιξία και την φαντασία τους. Αυτό συμβαίνει, γιατί δεν τους δίνετε περιθώρια να χρησιμοποιήσουν την κρίση τους.

Είναι πολύ πιο αποτελεσματικό να δίνουμε στους συνεργάτες μας ή στους εαυτούς μας, την ευκαιρία να είναι δημιουργικοί, διατυπώνοντας ένα πρότυπο σε μορφή αποτελέσματος και όχι σε μορφή δραστηριότητας.

Υπάρχουν όμως και περιπτώσεις στις οποίες, αυτό που θέλουμε είναι να εκτελεστεί μια δραστηριότητα. Δηλαδή, αφού ενσωματώσουμε στα

πρότυπά μας τα αναμενόμενα αποτελέσματα, δίνοντας την ευκαιρία στους υφισταμένους μας να αποφασίσουν πως θα επιτευχθούν αυτά, είναι εφικτό –αν είναι απαραίτητο– να προσθέσουμε και πρότυπα δραστηριοτήτων που πιστεύουμε ότι είναι σημαντικά. Τα πρότυπα δραστηριοτήτων μπορούν να θεωρηθούν δευτερεύοντα, γι' αυτό θα δώσουμε μεγαλύτερη βαρύτητα στα πρωτεύοντα πρότυπα που σχετίζονται με τα αναμενόμενα αποτελέσματα.

9.1 Διατύπωση Προτύπων Απόδοσης

Το πλήθος των προτύπων που θα διατυπωθεί, εξαρτάται από τη φύση της ευθύνης που έχει επιλεγεί. Θα πρέπει να διατυπωθούν τόσα πρότυπα, όσα είναι απαραίτητα για να οριστούν τα αποτελέσματα που επιδιώκονται με την επιτυχή ολοκλήρωση της ευθύνης. Αν δοθεί βαρύτητα στα αποτελέσματα, τότε ο κατάλογος των προτύπων θα είναι μικρότερος από τον αντίστοιχο κατάλογο των δραστηριοτήτων.

Επιπρόσθετα, θα πρέπει να αναφερθούμε στους «περισπασμούς» - δηλαδή σε λέξεις που χρησιμοποιούμε συνέχεια, χωρίς, όμως, να σημαίνουν τίποτα και που δεν σχετίζονται με τις προσδοκίες μας. Πρόκειται για λέξεις και φράσεις που χρησιμοποιούμε ασυναίσθητα στο λόγο μας. Οι «περισπασμοί» όμως, προκαλούν προβλήματα, γιατί δεν διευκρινίζουμε τι ακριβώς εννοούμε με αυτές τις λέξεις.

Αναφέρουμε ενδεικτικά, τα παρακάτω παραδείγματα:

- Κάνω κάτι καλύτερα
- Κάνω περισσότερα
- Βελτιώνω την κατάσταση
- Κάνω όσο το δυνατόν περισσότερα (*Neale, 1964*)

Αυτές οι εκφράσεις έχουν εντελώς διαφορετικό νόημα για διαφορετικούς ανθρώπους, ανάλογα με τη συγκεκριμένη περίπτωση.

Επιπρόσθετα, πρέπει πάντα να βρίσκουμε ποιος είναι ο σκοπός μιας ευθύνης, γιατί μας βοηθά στη διατύπωση ενός προτύπου που προσανατολίζεται στο αποτέλεσμα.

Οι τομείς που πρέπει να δώσουμε βαρύτητα ώστε να είναι επιτυχημένη η διαδικασία μανάτζμεντ γενικότερα, είναι το να δουλεύουμε για την επίτευξη των αποτελεσμάτων που επιθυμούμε, χωρίς να περιορίζουμε αναίτια και ανούσια την κρίση και την πρωτοβουλία των υφισταμένων σας.

Επίσης, οφείλουμε να εξασφαλίζουμε ότι μπορούμε να μετρήσουμε και να ελέγξουμε την απόδοση των υφισταμένων μας, σύμφωνα με τα πρότυπα. Ένα πρότυπο δεν έχει ισχύ, αν δεν μπορούμε να προσδιορίσουμε ακριβώς αν η απόδοσή του είναι ικανοποιητική.

9.2 Διαπραγμάτευση της Σύμβασης Απόδοσης

Από τη χρονική στιγμή που καθορίζουμε την ισχύ ενός προτύπου και κατ' επέκταση την απόδοσή του, και αφού εξασφαλίσουμε ότι μπορούμε να αξιολογήσουμε την απόδοση των υφισταμένων μας σύμφωνα με τα πρότυπα, τότε προχωρούμε στη διαπραγμάτευση της Σύμβασης Απόδοσης.

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο λοιπόν, θα κάνουμε αναφορά στην αμοιβαία συμφωνία των προσδοκιών για την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων του οργανισμού και των μελών του. Δηλαδή, η ηγεσία του οργανισμού θα πρέπει να βοηθά τα μεμονωμένα άτομα να προσαρμόζουν τους στόχους της επόμενης περιόδου, στις απαιτήσεις του οργανισμού. Σε αυτό αποσκοπεί η διαδικασία διαπραγμάτευσης συμφωνίας.

Η διαδικασία που πρέπει να χρησιμοποιηθεί για να εφαρμοστεί ένα σύστημα διοίκησης προσανατολισμένο σε αποτελέσματα, παρουσιάζεται παρακάτω:

1. Η ηγεσία της αθλητικής ομάδας πρέπει να συμφωνήσει και να δεσμευτεί με τα στελέχη της, σχετικά με τους στόχους της ομάδας. Παραδείγματος χάρη, έξοδος της αθλητικής ομάδας στο τέλος της περιόδου στο Champions League.
2. Τα στελέχη πρέπει να καταγράψουν τις βασικές αρμοδιότητες της δουλειάς τους, όπως αυτοί τις έχουν συνειδητοποιήσει. Αναφέρουμε ενδεικτικά, προγραμματισμός, οργάνωση, υλοποίηση, έλεγχος των τμημάτων υποδομής του σωματείου.
3. Η ηγεσία εξετάζει αυτή την καταγραφή, για να διαπιστώσει αν συμφωνούν οι αντιλήψεις του, με αυτές των στελεχών του. Δηλαδή, έλεγχος του τρόπου εργασίας των στελεχών της αθλητικής ομάδας, από την ηγεσία.
4. Η ηγεσία-διεύθυνση συναντά τα στελέχη της χωριστά, για να συζητήσει τις διαφορές αντιλήψεων που είναι πιθανό να υπάρχουν. Ενδέχεται να υφίσταται διάσταση απόψεων μεταξύ ηγεσίας και στελεχών, αναφορικά π.χ. με το πόσοι πρωτοκλασάτοι και έμπειροι ποδοσφαιριστές πρέπει να αγοραστούν και πόσοι ποδοσφαιριστές θα προωθηθούν από τις ακαδημίες της ομάδας.
5. Τα στελέχη πρέπει να διατυπώσουν τα πρότυπα απόδοσης για τις κύριες αρμοδιότητές τους. Πιο συγκεκριμένα, τι πρέπει να επιτευχθεί, με ποιο τρόπο και σε πόσο χρονικό διάστημα, από τα στελέχη της αθλητικής ομάδας.

6. Η διεύθυνση-ηγεσία εξετάζει πάλι αυτά τα πρότυπα, για να διαπιστώσει αν οι προσδοκίες της συμφωνούν με αυτές των στελεχών της. Δηλαδή, έλεγχος της ηγεσίας της ομάδας, για να εξασφαλιστεί αν υπάρχει εναρμόνιση στόχων και προσδοκιών με τα στελέχη της.
7. Η ηγεσία συναντά και πάλι τα στελέχη της χωριστά, για να διαπραγματευτεί τα τελικά πρότυπα που θα εκφράζουν τις προσδοκίες και των δύο μερών. Δηλαδή, πραγματοποιείται τελική συνάντηση έτσι ώστε να καθοριστούν τα τελικά πρότυπα απόδοσης, τα οποία θα δημιουργήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, έναντι των άλλων συλλόγων. (Kotler, 1991)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10°

ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗΣ

Στη διαδικασία επίτευξης συμφωνίας μεταξύ ηγεσίας και στελεχών, υπάρχουν τρεις τεχνικές που μπορούν να χρησιμοποιηθούν:

1. Ανοικτές Ερωτήσεις
2. Ανάκλαση
3. Άμεσες Ερωτήσεις (*Montana – Charnov, 2001*)

Αυτές οι τεχνικές δεν μπορούν να χρησιμοποιηθούν με κάποιο προκαθορισμένο τρόπο και η χρήση τους εξαρτάται από τη συγκεκριμένη κατάσταση. Είναι τεχνικές που έχουν ελεγχθεί και δίνουν αξιόπιστα αποτελέσματα. Επιπλέον, έχει αποδειχθεί και εμπειρικά ότι είναι αποτελεσματικές οι συγκεκριμένες τεχνικές, για τις περισσότερες καταστάσεις. Αν οι παραπάνω τεχνικές χρησιμοποιηθούν ορθολογικά, τότε μειώνεται ο κίνδυνος απόρριψης και αυξάνεται η πιθανότητα συμφωνίας.

10.1 Ανοικτές Ερωτήσεις

Πρόκειται για ερωτήσεις που δεν είναι δυνατό να απαντηθούν με ένα απλό «ναι» ή «όχι». Οι ανοικτές ερωτήσεις απαιτούν την έκφραση γνώμης και των συναισθημάτων των στελεχών, είτε είναι υπέρ, είτε είναι κατά της ηγετικής άποψης. Ένα παράδειγμα τέτοιας ερώτησης: «Τι πιστεύετε για ...;».

Οι ανοικτές ερωτήσεις εκδηλώνουν το ενδιαφέρον μας, για το άτομο που έχουμε απέναντί μας, έτσι ώστε αυτό να νιώθει άνετο και ασφαλές. Επίσης, ο υφιστάμενος παρασύρεται από αυτές τις ερωτήσεις, με συνέπεια να μαθαίνουμε περισσότερα για το συγκεκριμένο πρόσωπο και τις απόψεις του.

Επιπλέον, οι απαντήσεις του αποσαφηνίζουν τα πραγματικά εμπόδια αποδοχής της συμφωνίας, έτσι ώστε να μπορούμε να επανασχεδιάζουμε την προσέγγισή μας με καταλληλότερο τρόπο:

10.2 Ανάκλαση

Αυτή η τεχνική αφορά την επανάληψη ή την αναδιατύπωση με δικά μας λόγια των απόψεων ή των συναισθημάτων του προσώπου, με το οποίο συζητάμε. Το πρώτο στάδιο αυτής της τεχνικής, είναι η προσεκτική παρακολούθηση και, το δεύτερο η επιλογή. Αυτό σημαίνει ότι θα πρέπει να επιλέξουμε τις σημαντικότερες ιδέες ή συναισθήματα του ατόμου και να τα επαναδιατυπώσουμε.

Η τεχνική της ανάκλασης ευνοεί τη διαμόρφωση συμφωνίας. Είναι ένας καλός τρόπος αποφυγής διαφωνίας, γιατί μας δίνει τη δυνατότητα να ανταποκρινόμαστε, χωρίς, όμως, να απορρίπτουμε ή να αποδεχόμαστε αυτούσιες τις απόψεις κάθε στελέχους. Επίσης, η ανταλλαγή συναισθημάτων δημιουργεί ένα «κλίμα συμφωνίας» και ενθαρρύνει τα άτομα να εκφράζονται πιο ελεύθερα και να είναι πιο σαφή.

10.3 Άμεσες Ερωτήσεις

Αυτές οι ερωτήσεις διατυπώνονται, για την αποσαφήνιση ή επεξήγηση ορισμένων θεμάτων. Γενικά, θα πρέπει να χρησιμοποιούμε άμεσες ερωτήσεις, αφού έχει ολοκληρωθεί η έκφραση της γνώμης και των συναισθημάτων του στελέχους, επειδή η χρήση αυτών των ερωτήσεων προϋποθέτει την κατανόηση των απόψεών του. Οι άμεσες ερωτήσεις συμβάλλουν στην ομαλή ροή της συζήτησης και έχουν αρκετά πλεονεκτήματα.

Πρωτίστως, μας δίνουν πληροφορίες για τον τρόπο σκέψης ενός προσώπου, σχετικά με κάποια θέματα που επιθυμούμε να διερευνήσουμε. Κατόπιν, επηρεάζουν θετικά το άτομο με το οποίο διαπραγματευόμαστε, για την υιοθέτηση των δικών μας απόψεων, γιατί δίνεται μεγαλύτερη βαρύτητα στα θέματα που υπάρχει συμφωνία και σε εκείνα που υφίσταται διαφωνία. Τέλος, πείθουν το άτομο να συμφωνήσει με τις συγκεκριμένες απόψεις, γιατί τονίζουν τα θετικά σημεία αυτών των απόψεων.

10.4 Αξιολόγηση της Απόδοσης

Αν και υπάρχουν πολλές βασικές μορφές αξιολόγησης της απόδοσης, όπως οι τυποποιημένες κλίμακες βαθμολόγησης (με γραφικά), οι λίστες ελέγχου, οι εκθέσεις, τα ημερολόγια κρίσιμων συμβάντων και οι διάφορες μέθοδοι βαθμολόγησης των υπαλλήλων από τους προϊσταμένους, η Διοίκηση με στόχους (Management by Objectives, MBO) είναι η κατεξοχήν προτιμώμενη λύση για την επίλυση του προβλήματος της βασικής αξιολόγησης του προσωπικού.

Η διοίκηση με στόχους εφαρμόζεται ιδιαίτερα από τους μάντζερ και τους επαγγελματίες, καθώς η αξιολόγηση της απόδοσης βασίζεται σε κάποια πρότυπα απόδοσης που έχουν καθοριστεί από κοινού και είναι αποδεκτά και από τις δύο πλευρές (*Montana – Charnov, 2001*).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11°

ΕΞΑΓΟΡΕΣ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ - ΓΕΝΙΚΑ

Η Διοίκηση με στόχους είναι επίσης η προτιμώμενη λύση για την υλοποίηση της στρατηγικής των συγχωνεύσεων, οι οποίες είναι το μέσο για τη δημιουργία ισχυρών επιχειρηματικών φορέων. Η Διοίκηση με στόχους, όπως έχουμε ήδη προαναφέρει, βασίζεται σε συγκεκριμένα πρότυπα απόδοσης που έχουν καθοριστεί από κοινού (και από τις δύο εταιρείες) και είναι αποδεκτά και από τις δύο πλευρές.

Την περίοδο κατά την οποία η ελληνική οικονομία έδινε μάχη για την ένταξή της στην Οικονομική και Νομισματική Ένωση –και λίγο μετά– η στρατηγική των εξαγορών-συγχωνεύσεων γινόταν (στην Ελλάδα) αντιληπτή βασικά, ως διαδικασία γιγάντωσης των επιχειρήσεων, ως μοχλός μονοπώλησης κλάδων ή δράσεων επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Παράλληλα, ορισμένες κινήσεις προς αυτή την κατεύθυνση συνδέονταν με την ανοδική (τότε) πορεία του Χρηματιστηρίου ή και με προσωπικές επιλογές των επιχειρηματιών. Ακόμη, με κυβερνητική εντολή έγιναν συγχωνεύσεις (π.χ. τραπεζών) κρατικών εταιρειών.

Η διαδικασία και των συγχωνεύσεων, ως μέσο για τη δημιουργία ισχυρών ελληνικών επιχειρήσεων, ικανών να ανταποκριθούν επιτυχώς στα δεδομένα του ευρωπαϊκού ανταγωνισμού, είχε αρχίσει προοδευτικά να υφίσταται. Άλλωστε, τα κίνητρα, το νομικό καθεστώς που επικρατούσε στην Ελλάδα δεν δημιουργούσε ευνοϊκές συνθήκες.

Οι αρμόδιοι για τη χάραξη πολιτικής αναφέρονται επανειλημμένως στην ανάγκη πραγματοποίησης συγχωνεύσεων,

προκειμένου να δημιουργηθούν ελληνικές εταιρείες, οι οποίες θα διαθέτουν την απαραίτητη κρίσιμη μάζα, ώστε να συμμετάσχουν ανταγωνιστικά στην ευρωζώνη. Αυτό, όμως, προϋποθέτει προθυμία από πλευράς των εταιρειών να προχωρήσουν σε στρατηγικές συγχωνεύσεις, με στόχο την βελτίωση της αποδοτικότητας, την επέκταση των αγορών και την ενίσχυση των τεχνολογικών δυνατοτήτων τους.

Τα τελευταία χρόνια, οι περισσότερες δραστηριότητες συγχωνεύσεων στην Ελλάδα εκπορεύτηκαν, είτε από οικονομικούς είτε από νομικούς παράγοντες. Έχουν γίνει περιορισμένες μόνο συμφωνίες στρατηγικού τύπου.

Οι συγχωνεύσεις όμως, αντιμετωπίζουν πλήθος από εμπόδια: γραφειοκρατία, ακαμψίες στην αγορά εργασίας, έλλειψη ανταγωνισμού και, πάνω από όλα, την αντίθεση ανάμεσα σε διαφορετικές εταιρικές κουλτούρες. Επίσης, κάθε επιχειρηματίας-επενδυτής θέλει να είναι αφεντικό στη δική του εταιρεία όσο μικρή και αν είναι. *(Εξαγορές και Συγχωνεύσεις στην Ελλάδα, 2002)*

Ο παράγοντας λοιπόν της κουλτούρας, διαδραματίζει έναν από τους σημαντικότερους ρόλους στη διαδικασία της συγχώνευσης και αυτός είναι ο κύριος λόγος που πρέπει να εξισορροπηθεί, για να είναι επιτυχημένη μια συγχώνευση.

Η οργανωτική κουλτούρα αποτελεί την προσωπικότητα και την ψυχή ενός οργανισμού, καθώς μέσα σε αυτή εμπεριέχονται οι κοινές αξίες, τα κοινά πιστεύω, οι παραδοχές καθώς και τα πρότυπα δράσης και εργασίας των ατόμων που υπηρετούν τον συγκεκριμένο οργανισμό.

Η οργανωτική κουλτούρα είναι η «κόλλα» βάσει της οποίας, τα άτομα συνδέονται και αλληλεπιδρούν με τον οργανισμό και πιο συγκεκριμένα, με το

μέγεθός του (πιο συγκεκριμένα, του οικονομικού τομέα, του τομέα ανθρώπινου δυναμικού κλπ.), με τα προϊόντα-υπηρεσίες που παράγονται καθώς και με την τοπογραφική θέση στην οποία βρίσκεται ο οργανισμός.

Ο τρόπος με τον οποίο σκέφτονται, εργάζονται και λαμβάνουν αποφάσεις οι εργαζόμενοι, καθώς και η εικόνα του οργανισμού όπως αυτή προβάλλεται είτε στο εσωτερικό του οργανισμού, είτε στο υπόλοιπο κοινωνικό σύνολο, αποτελεί το «προϊόν» της οργανωτικής του κουλτούρας, όπως αυτή διαμορφώθηκε και τελικά καθιερώθηκε μέσα από το πέρασμα του χρόνου.

11.1 Ορισμοί και Έννοιες της Κουλτούρας

Ο όρος κουλτούρα είναι λατινικός. Στα Ελληνικά θα μπορούσε να αποδοθεί ως πολιτισμός, με την έννοια κυρίως του μη υλικού πολιτισμού. Ο όρος της «κουλτούρας» προτιμάται και χρησιμοποιείται σαφώς ευρύτερα από τον όρο του πολιτισμού, αναφορικά με τους οργανισμούς.

Η κουλτούρα γενικά αναφέρεται στις αξίες, τις στάσεις, τις συνήθειες, τις πεποιθήσεις κλπ. ενός έθνους, ενός λαού ή μιας πολιτισμικής ομάδας. (Κάντας, 1995)

Επίσης, ως κουλτούρα ορίζεται ο πολιτισμός ως άσκηση και καλλιέργεια όλων των ανθρωπίνων δυνάμεων (Fichte, 1962), καθώς και ως αρμονία και τάξη που οδηγεί στην ανθρώπινη κοινωνία, στην πνευματική καλλιέργεια και υλική πρόοδο. (Durant, 1806)

Επιπρόσθετα, ως κουλτούρα ορίζεται το σύνολο των δημιουργημάτων του ανθρώπου για την καλυτέρευση της ζωής του, τα ήμερα ήθη και οι πολιτισμένες σχέσεις μεταξύ των ανθρώπων. (Ιωαννίδης, 1991)

Αναφέρουμε επίσης, ότι η κουλτούρα σημαίνει κοινή εμπειρία, μια συνένωση που βασίζεται στην ανθρώπινη επαφή, με άξονα τις κοινές αξίες. (Rifkin, 2001)

Η κουλτούρα επίσης τονίζει τα καλλιτεχνικά, θρησκευτικά, νομικά και ότι γενικά θα αποκαλούσε ιδεολογικά χαρακτηριστικά των κοινωνιών και προϋποθέτει μια κάποια πρόοδο σε αυτούς τους τομείς. (Τσιβάκου, 1995)

Ως σημαντικό ορισμό επίσης αναφέρουμε ότι η κουλτούρα είναι οτιδήποτε αποκτά ο άνθρωπος, που δεν το οφείλει στη γενετική κληρονομικότητα (Worsley, 1970). Η κουλτούρα δηλαδή, συμπεριλαμβάνει την υλική και πνευματική κληρονομιά μιας κοινότητας, μύθους και ιστορίες, καλλιτεχνικά και τεχνικά δημιουργήματα, κτίσματα, εργαλεία, νομοθεσίες, ιδρύματα, τελετουργίες και έθιμα. Η κουλτούρα είναι αυτή που επισυνάπτει νόημα στα πράγματα, νόημα αποδεκτό και αντιληπτό από τα στελέχη της κουλτούρας αυτής. Κατά τον ίδιο τρόπο, η κουλτούρα προσδιορίζει την έννοια ορισμένων τύπων συμπεριφοράς (Τσιβάκου, 1995)

Πιο συγκεκριμένα, η οργανωτική κουλτούρα μπορεί να οριστεί ως: (α) ένα πλέγμα βασικών παραδοχών (assumptions), (β) που εφευρέθηκαν, ανακαλύφθηκαν ή αναπτύχθηκαν από μια συγκεκριμένη ομάδα, (γ) καθώς αυτή μαθαίνει να αντιμετωπίζει τα ιδιαίτερα προβλήματά της, όσον αφορά την εξωτερική της προσαρμογή και την εσωτερική της ολοκλήρωση, (δ) και οι οποίες (παραδοχές) έχουν λειτουργήσει αρκετά καλά ώστε να θεωρούνται έγκυρες και κατά συνέπεια, (ε) πρέπει να διδάχτούν στα νέα μέλη της ως, (στ) ο σωστός τρόπος αντίληψης, σκέψης και συναισθηματικής αντιμετώπισης των προβλημάτων (Schein, 1990).

11.2 Το Οργανωσιακό Κλίμα, η Ηθική και οι Αξίες σε μία Αθλητική

Επιχείρηση

Μία από τις σημαντικότερες πλευρές του περιβάλλοντος, όπως ήδη παρατηρήσαμε, μιας επιχείρησης, είναι η οργανωσιακή κουλτούρα –το σύνολο δηλαδή των αξιών, συνηθειών, παραδόσεων και εννοιών που κάνουν μία επιχείρηση να είναι μοναδική. Αυτό συχνά αναφέρεται και σαν «χαρακτήρας του οργανισμού». Αν και είναι δύσκολο να μετρήσει κανείς την οργανωτική κουλτούρα, δεν είναι καθόλου δύσκολο να την χαρακτηρίσει. Μία παλιά τράπεζα 100 ετών που βρίσκεται στο οικονομικό κέντρο της Νέας Υόρκης, θα έχει μάλλον συντηρητικό χαρακτήρα και κλασικές μεθόδους οργάνωσης και διοίκησης. Αντίθετα, μια αναπτυσσόμενη εταιρεία υπολογιστών στο Silicon Valley της Καλιφόρνια, θα έχει κατά πάσα πιθανότητα φιλελεύθερο χαρακτήρα, και θα δίνει ιδιαίτερη έμφαση στον τομέα της έρευνας και ανάπτυξης.

Η οργανωτική κουλτούρα ενσωματώνει τα οράματα των ιδρυτών της εταιρείας, των πρώτων στελεχών της. Στην ιστορία της επιχείρησης υπάρχουν συχνά αξίες που εξωραΐζουν τα πραγματικά επιτεύγματα αυτών των πρώτων ανθρώπων της. Ωστόσο, αυτές οι αξίες συνεχίζουν να καθοδηγούν και να επηρεάζουν την τωρινή διοίκηση. Αυτές οι αξίες αποτελούν τις «θεμελιώδεις αξίες ενός επιχειρηματικού κλίματος». (*Porter, 1990*)

Όταν οι εργαζόμενοι προσλαμβάνονται σε μια εταιρεία, δέχονται μια αρχική καθοδήγηση. Ο τρόπος με τον οποίο γίνεται αυτή η καθοδήγηση ποικίλει από μία καλή προφορική συζήτηση, ενώ φωτοτυπημένο κείμενο, ή ένα ολόκληρο βιβλίο που παρουσιάζεται σε κανονικό εισαγωγικό σεμινάριο.

Ένα μέρος αυτής της καθοδήγησης μπορεί να είναι η ανάπτυξη της ιστορίας των αρχών της εταιρείας και των κατορθωμάτων των ηρώων της. Δεν πρόκειται απλώς για μια εξιστόρηση «πολεμικών ιστοριών» της εταιρείας, αλλά για τη μετάδοση των βασικών αξιών της. Η καθοδήγηση περιλαμβάνει τη φιλοσοφία, τις αξίες και τον τρόπο ενεργειών, που περιμένει η εταιρεία από τους υπαλλήλους της.

Τα στελέχη επηρεάζονται επίσης, από ηθικά πρότυπα που κατευθύνουν τη διαγωγή τους, τόσο μέσα όσο και έξω από τον οργανισμό. Μερικές ενέργειες θεωρούνται παράνομες σύμφωνα με τη νομοθεσία, άλλες πράξεις όμως, αν και νόμιμες, θεωρούνται ανήθικες. Ανήθικες είναι εκείνες οι ενέργειες που έρχονται σε αντίθεση με τα κοινά αποδεκτά ηθικά πρότυπα, σε ένα δεδομένο τόπο και χρόνο. Έτσι, φτάνουμε σε ένα ενδιαφέρον σημείο: τα ηθικά πρότυπα εξαρτώνται από τον τόπο και τον χρόνο και μπορεί να αλλάζουν με την πάροδο του χρόνου ή την αλλαγή του τόπου.

Αυτό που είναι αποδεκτό σε έναν τόπο, μπορεί να είναι εντελώς απαράδεκτο σε ένα άλλο, και κάτι που επιτρεπόταν πριν από εκατό χρόνια μπορεί σήμερα να απαγορεύεται. Πολιτικές δωροδοκίες και εξαγορά στελεχών, αποδεκτές και αναμενόμενες σε μερικές περιοχές του κόσμου, είναι σήμερα απαράδεκτες στις αναπτυγμένες χώρες. Για δεκαετίες, η ιδιωτική ζωή του μέσου εργαζόμενου δεν ήταν καθόλου σημαντική. Τώρα όμως, η ιδιωτική του ζωή είναι σεβαστή και ο εργοδότης που παραβιάζει αυτόν τον κανόνα θα αντιμετωπίσει πολλά ηθικά, και τελικά, νομικά προβλήματα (*Montana and Charnov, 2003*).

Οι αξίες του επιχειρηματικού κλίματος επηρεάζουν επίσης και τα ηθικά πρότυπα μέσα σε ένα οργανισμό. Μία επιχείρηση που δίνει αξία μόνο στο

κέρδος, μπορεί εύκολα να πέσει στην παγίδα να ενθαρρύνει τα στελέχη της και να αποδέχεται το «κέρδος με οποιοδήποτε τρόπο». Ένα αδίστακτο στέλεχος που αποδέχεται αυτή τη φιλοσοφία, ακόμα και αν το μισούν οι υφιστάμενοί του και το προσωπικό του αλλάζει συχνά, θα ανταμείβεται από την επιχείρηση. Μια άλλη εταιρεία, όμως, μπορεί να μην αποδέχεται το «κέρδος με κάθε μέσο» και να ξεκαθαρίζει στα στελέχη της, ότι θεωρεί μια τέτοια συμπεριφορά ανήθικη και απαράδεκτη.

Σε διάφορους επαγγελματικούς κλάδους έχουν καθιερωθεί κανόνες δεοντολογίας, που αναμφισβήτητα είναι άμεσα συνυφασμένοι και με την οργανωτική κουλτούρα τους. Αυτοί είναι συχνά γραπτοί, αφορούν εσωτερικά τα μέλη του κλάδου και επιβάλλουν ηθικούς κανόνες που καθοδηγούν την επαγγελματική τους συμπεριφορά. Στις Ηνωμένες Πολιτείες, η Ένωση Αμερικανών Διαφημιστών, η Ένωση Γιατρών και χιλιάδες άλλες επαγγελματικές ενώσεις, έχουν κανόνες δεοντολογίας που καθοδηγούν τα μέλη τους στην επαγγελματική τους δράση. Ανάλογα παραδείγματα στην Ελλάδα, είναι οι κανόνες δεοντολογίας που έχουν θεσπίσει το Τεχνικό Επιμελητήριο Ελλάδας, ο Πανελλήνιος Ιατρικός Σύλλογος και πολλοί άλλοι οργανισμοί. Οι κώδικες δεοντολογίας λοιπόν, επηρεάζουν τον τρόπο δράσης και σκέψης των στελεχών, καθώς επηρεάζουν και την οργανωτική κουλτούρα των οργανισμών για τους οποίους εργάζονται (*Porter, 1990*).

11.3 Εμβαθύνοντας

Αναμφισβήτητα, οι οργανισμοί διαθέτουν μια επίσημη και τυπική δομή. Εν τούτοις, υφίστανται τη δράση «ανεπίσημων» δυνάμεων που επηρεάζουν τον τρόπο λειτουργίας και διαμορφώνουν γενικότερα τη δομή των

οργανώσεων. Μια δημοφιλής προσέγγιση και θεώρηση αυτών των μη τυπικών διαδικασιών του οργανισμού, είναι η λεγόμενη «οργανωτική κουλτούρα».

Εξετάζοντας και άλλες οργανωτικές διαστάσεις, συνειδητοποιούμε ότι η οργανωτική κουλτούρα συνδέεται άμεσα και σε υψηλό επίπεδο, σε σημείο που να μπορούμε να την θεωρήσουμε και ως έννοια συγγενική, με την «προσωπικότητα» του οργανισμού (*Kilman, Saxton and Serpa, 1985*).

Υπάρχουν αρκετές διαφορές στην οργανωτική κουλτούρα που προκαλούν σε δύο εταιρείες –όμοιες σε πολλούς και σημαντικούς τομείς, όπως το μέγεθος της εταιρείας, τα παραγόμενα προϊόντα τους και την τοπογραφική θέση τους– ικανές να τις καθιστούν ολοκληρωτικά διαφορετικές στους εργαζόμενους και στους πελάτες τους (*Schein, 1992*).

Η οργανωτική κουλτούρα αναπτύσσεται από πολλές πηγές. Για παράδειγμα, οι οργανισμοί αναπτύσσουν συγκεκριμένες παραδοχές, πρότυπα και κανόνες, που κυβερνούν τη συμπεριφορά διαμέσου μιας ιστορικής εμπειρικότητας, επικεντρωμένης στο τι φαίνεται τελικά ότι «δουλεύει» και εξυπηρετεί τον οργανισμό και στο τι δεν τον βοηθά. Κοινές αξίες, κανόνες και στόχοι συνεισφέρουν τα μέγιστα στην κουλτούρα ενός οργανισμού (*O' Reilly and Chatman, 1996*).

Η εφαρμοσμένη τεχνολογία μέσα στους οργανισμούς, οι αγορές που προωθούν και πωλούν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους και ο ανταγωνισμός μεταξύ των οργανισμών, επηρεάζουν την οργανωτική κουλτούρα (*Riggio, 2000*).

Η οργανωτική κουλτούρα μπορεί επίσης να επηρεαστεί από την κοινωνική κουλτούρα του τόπου, μέσα στον οποίο λειτουργεί ο οργανισμός, καθώς επίσης και από τις εργασιακές προσπάθειες των εργαζομένων του.

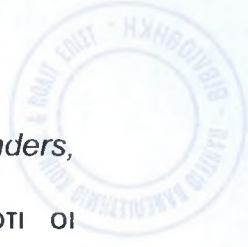
Επιπρόσθετα, η οργανωτική κουλτούρα διαμορφώνεται από τις προσωπικότητες των ιδρυτών της εταιρείας και των αρχικών ηγετών της, όπως συνέβηκε με εταιρείες, όπως η Hewlett Packard και η IBM (*Schneider, Brier and Guzzo, 1996*).

Έχει παρατηρηθεί ότι οι οργανισμοί διαφοροποιούνται αναφορικά με την δύναμη και την επιρροή τα οργανωτικής τους κουλτούρας, με ορισμένους από αυτούς που διαθέτουν δυνατές και κυρίαρχες κουλτούρες και άλλους να διακατέχονται από περισσότερο αδύναμες κουλτούρες (*O' Reilly, 1989*).

Επίσης, παρατηρήθηκε ότι έχοντας μια δυνατή οργανωτική κουλτούρα, μπορεί να είναι ευεργετικό για τις εταιρείες που παρέχουν υπηρεσίες, ενώ είναι μοιραίο ότι οι αντιπρόσωποι των οργανισμών υπηρεσιών παρέχουν μια δυνατή αίσθηση της ταυτότητας της εταιρείας στους πελάτες (*Chatman and Jehn, 1994*). Με άλλα λόγια, είναι σημαντικό ότι οι πελάτες των οργανισμών υπηρεσιών καταλαβαίνουν το τι τους παρέχει η εταιρεία και πως το υποστηρίζει αυτό.

Η οργανωτική κουλτούρα μπορεί, πολύ φυσιολογικά και φυσικά, να χρησιμεύσει ως μια δύναμη που κατευθύνει τη συμπεριφορά μέσα στον οργανισμό. Παρόλα αυτά, η οργανωτική κουλτούρα μπορεί αρκετά συχνά να κάνει έναν οργανισμό να αντιδράσει στην αλλαγή και στην καινοτομία (*Hilton, 1997, Schein, 1996*).

Με την κατανόηση και την αξιολόγηση της κουλτούρας ενός οργανισμού, γίνεται ευκολότερη η πρόβλεψη οργανωτικής συμπεριφοράς



κάτω από διαφορετικές συνθήκες (*Hofstede, Neuijen, Ohayr and Sanders, 1990; Ott, 1989*). Παραδείγματος χάρη, μία έρευνα ανακάλυψε ότι οι οργανισμοί με ισχυρές αξίες κουλτούρας που σχετίζονται με προσαρμοστικότητα, ευελιξία, διαλλακτικότητα και υπευθυνότητα, ήταν πιο κοντά και πραγματοποιούσαν οικονομική ανάπτυξη και μεγέθυνση καθώς και καινοτομίες, ενώ οι οργανισμοί των οποίων οι αξίες της κουλτούρας σχετίζονταν με τη συνέπεια και την προσκόλληση στους στόχους της εταιρείας ήταν περισσότερο παραγωγικοί και κερδοφόροι (*Denison and Mishra, 1995*).

11.4 Μέθοδοι Αξιολόγησης Οργανωτικής Κουλτούρας

Μία μέθοδος για την αξιολόγηση της οργανωτικής κουλτούρας αναπτύχθηκε από τους O' Reilly, Chatman και Caldwell (1995) και ονομάστηκε προφίλ οργανωτικής κουλτούρας (Organizational Culture Profile – OCP). Με τη μέτρηση της οργανωτικής κουλτούρας χρησιμοποιώντας το OCP, δημιουργήθηκαν 54 «δηλώσεις αξίας» περιγράφοντας στοιχεία και καταστάσεις, όπως οργανωτικές στάσεις αναφορικά με την ποιότητα, την ανάληψη κινδύνου και το σεβασμό που ο οργανισμός προσδίδει στους εργαζόμενους. Στη συνέχεια, τα συγκεκριμένα δεδομένα κατατάχθηκαν σε κατηγορίες, ώστε να δημιουργηθεί ένα περιγραφικό προφίλ του οργανισμού. Πρόσφατες έρευνες που χρησιμοποίησαν τα OCP σε αριθμό διαφορετικών εταιρειών, δήλωσαν ότι οι σημαντικές διαστάσεις της οργανωτικής κουλτούρας περιλαμβάνουν το ενδιαφέρον και τις βλέψεις της εταιρείας για καινοτομία, σταθερότητα, προσανατολισμό προς τους ανθρώπους, προσανατολισμό προς τα προσδοκώμενα παραγόμενα αποτελέσματα και προσανατολισμό προς την ομάδα (*Chatman and Jehn, 1994*).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 12°

ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΗ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

Μια ταξινόμηση της πληθώρας των εμπειρικών ερευνών με αντικείμενο την οργανωτική κουλτούρα, αφήνει να διακριθούν σε 3 μεγάλες κατηγορίες οι έρευνες που θεωρούν την κουλτούρα ως σχέσεις.

- Ενσωμάτωσης στους κοινούς σκοπούς και στις κοινές επιδιώξεις της οργάνωσης μέσω της δημιουργίας κοινών νοηματικών και συμβολικών κωδικών.
- Διαφοροποίησης, γιατί μέσα στις οργανώσεις συνυπάρχουν ταυτόχρονα διαφορετικές αντιλήψεις και εκφράσεις των πολιτισμικών χαρακτηριστικών και ο σκοπός της οργάνωσης θα πρέπει να είναι ο εντοπισμός των πολιτισμικών αντινομιών, και
- Κατακερματισμό, επειδή οι εκφάνσεις της κουλτούρας δεν προκρίνουν ούτε την απόλυτη ενσωμάτωση αλλά ούτε και την απόλυτη διαφοροποίηση. Αντίθετα, προάγουν τις πολύ-πολιτισμικές σχέσεις που συνενώνουν και τα δύο προηγούμενα χαρακτηριστικά (Παναγιωτοπούλου, 1997).

12.1 Οργανωτική Κουλτούρα: Δημιουργία Προτύπων Συμπεριφοράς

Οι οργανώσεις, ως μία μορφή της κοινωνικής πραγματικότητας, εκλαμβάνονται ως «μικροκοινωνίες» (δηλαδή κοινωνικά σύνολα σε μικροκλίμακα), που διαμορφώνουν τη δική τους ιδιαίτερη κουλτούρα, τα δικά τους πρότυπα συμπεριφοράς, που ισχύουν ειδικά για την κάθε οργάνωση.

Ένας τρόπος προσέγγισης και κατανόησης της «κατασκευής» και της «φύσης» της κουλτούρας που επικρατεί σε κάθε οργάνωση, είναι να παρατηρήσει κανείς τις ιδιαιτερότητες όντας «απ' έξω».

Πιο συγκεκριμένα, οι μορφές αλληλόδρασης μεταξύ των μελών της οργάνωσης, ο προσδιορισμός των ρόλων, η γλώσσα και οι ιδιαίτεροι κώδικες που χρησιμοποιούνται, τα πρότυπα συμπεριφοράς, επιτυχίας, οι καταξιώσεις που κατασκευάζονται, η καθημερινή ρουτίνα που επικρατεί στον εργασιακό χώρο, οι τρόποι ανταμοιβής και επιβολής κυρώσεων που θεσπίζονται, το τελετουργικό στοιχείο που καλλιεργείται, όλα αυτά αποτελούν βασικά στοιχεία που συγκροτούν την κουλτούρα της κάθε οργάνωσης.

Ο βασικός στόχος λοιπόν, της ηγεσίας μιας οργάνωσης είναι να κατασκευάσει μια ισχυρή, ενοποιητική κουλτούρα με τη βοήθεια μιας δέσμης αξιών, τις οποίες ενισχύει με τυπικές αποφάσεις και άτυπες δραστηριότητες, όπως π.χ. άγραφους κανόνες, τελετές, ιστορίες κλπ., που θα κερδίσουν τον ενθουσιασμό και την αφοσίωση των μελών της οργάνωσης. Η αντίληψη της οργανωτικής κουλτούρας ως ενοποιητικής δύναμης, προϋποθέτει ότι δεν υπάρχουν υποκουλτούρες ή άλλες άτυπες ομάδες που αμφισβητούν την κυρίαρχη κουλτούρα και συνεπώς, δεν προβλέπεται καμία μέριμνα για ειδικές διαδικασίες ενσωμάτωσης τυχόν ειδικών άτυπων ομάδων (*Smircich, 1983*).

12.2 Η Κουλτούρα ως Εξωγενής Μεταβλητή

Στα πλαίσια της ολοένα και περισσότερο εντεινόμενης διεθνοποίησης της οικονομίας εμφανίζονται νέα προβλήματα και νέα πεδία δραστηριοποίησης των ανώτατων στελεχών διοίκησης. Η επέκταση της δράσης πολλών οργανώσεων και ιδίως των επιχειρήσεων σε υπερεθνικό

επίπεδο, θεωρείται σχεδόν αυτονόητη προϋπόθεση για την επιβίωσή τους. Σύμφωνα με μελέτες, δεν υφίστανται σημαντικές διαφοροποιήσεις ανάμεσα στις πολιτισμικές διαφορές και αναφορικά με την οργάνωση των εργασιών. Επιπρόσθετα, σύμφωνα με κάποιες άλλες έρευνες, διαπιστώθηκε ότι όσον αφορά τις αντιλήψεις και τις επιδιώξεις των ανώτατων στελεχών διοίκησης, μπορεί να διαπιστωθεί σχετική ομοιογένεια (Hofstede, 1980).

Όσον αφορά όμως το στυλ ηγεσίας και τους τρόπους υποκίνησης, υπάρχουν σημαντικές διαφορές στην κουλτούρα όχι μόνο ανάμεσα σε συγκεκριμένες χώρες, αλλά και ανάμεσα σε διάφορες ομάδες χωρών, κατηγορίες εργαζομένων, κλάδους επιχειρηματικής δραστηριότητας κλπ.

Βάσει ορισμένων ερευνητών, επιτελέστηκε η ταξινόμηση των εθνικών ιδιοτεροτήτων που χαρακτηρίζουν ορισμένες χώρες σε τρία ιδεατά μοντέλα. (Ott, 1989)

Το Λατινικό

Τυπικά παραδείγματα οργανώσεων απαντώνται στη Γαλλία, Ιταλία και Ισπανία, όπου επικρατεί σχετικά έντονος συγκεντρωτισμός, αυστηρή στρωμάτωση, μεγάλες ανισότητες μεταξύ των διαφόρων επιπέδων οργάνωσης, καθώς και συγκρούσεις και αδιαφάνειες στη λήψη αποφάσεων.

Το αγγλοσαξονικό

Είναι χαρακτηριστικό το συγκεκριμένο μοντέλο για τις οργανώσεις στη Μ.Βρετανία, στις ΗΠΑ, στη Σκανδιναβία και διέπεται από σχετική αποκέντρωση, λιγότερο αυστηρή στρωμάτωση και ευέλικτη αντιμετώπιση των κανόνων.

Το παραδοσιακό

Στην περίπτωση αυτή, επικρατούν πατερναλιστικού τύπου ηγεσίες, περισσότερο άτυποι παρά τυπικοί κανόνες και απουσία ξεκάθαρων ορίων στις αρμοδιότητες. Τέτοιου τύπου οργανώσεις απαντώνται συχνά στις αναπτυσσόμενες χώρες (*Lammert and Hickson, 1979*).

12.3 Η Κουλτούρα ως Ενδογενής Μεταβλητή

Επίσης, η κουλτούρα μπορεί να θεωρηθεί κατά κύριο λόγο ενδογενής μεταβλητή μιας οργάνωσης και η οποία αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την επιτυχία κατά την εκπλήρωση των σκοπών της. Σύμφωνα με αυτή την θεώρηση, «ισχυρές» οργανωσιακές κουλτούρες οδηγούν σε αύξηση των κερδών και της αποτελεσματικότητας τουλάχιστον στις μεγάλες επιχειρήσεις ή σε άλλου τύπου οργανώσεις.

Πιο συγκεκριμένα, το συγκεκριμένο μοντέλο στηρίζεται σε 4 ιδιότητες κλειδιά, που χαρακτηρίζουν την κουλτούρα στις οργανώσεις:

Αξίες: Είναι οι κοινές πεποιθήσεις και η κοινή «φιλοσοφία», αναφορικά με τις δραστηριότητες μιας οργάνωσης που επιτρέπουν στα μέλη της να ερμηνεύουν την καθημερινότητα μέσα σε αυτήν.

Ήρωες: Πρόκειται φυσικά για συμβολικές «φιγούρες», για εκείνα τα μέλη της οργάνωσης που προσωποποιούν και προβάλουν με τον καλύτερο τρόπο τις αξίες μιας οργανωσιακής κουλτούρας. Με άλλα λόγια, πρόκειται για «οραματιστές» οι οποίοι χρησιμεύουν ως πρότυπο στα υπόλοιπα μέλη της οργάνωσης.

Έθιμα και τελετουργίες: Αφορούν συμβολικές τελετές που διοργανώνονται, με στόχο να τονίσουν τις αντιλήψεις των μελών σχετικά με τις αξίες και τους ήρωες.

Δίκτυα πολιτισμικής επικοινωνίας: Είναι άτυποι δίαυλοι αλληλόδρασης που χρησιμοποιούνται συνήθως, για να μεταδώσουν και να εμπεδώσουν στη συνείδηση των μελών, στοιχεία που αφορούν την οργανωτική κουλτούρα, όπως π.χ. ιστορίες, μύθους, θρύλους κλπ. (*Deal and Kennedy, 1982*).

Επιπρόσθετα, σύμφωνα με τις βασικές αρχές της ενδεχομενικής θεώρησης, βάσει της οποίας υποστηρίζεται ότι δύο χαρακτηριστικά γνωρίσματα της ενδεχομενικότητας μπορούν να επηρεάσουν την οργάνωση: ο βαθμός ρίσκου (υψηλός / χαμηλός) που ενυπάρχει στο αντικείμενο των δραστηριοτήτων και η ταχύτητα (αργή / γρήγορη), με την οποία αξιολογεί η οργάνωση την ανάδραση που προέρχεται από τις επιλογές της. Η διασταύρωση των δύο γνωρισμάτων που διευρύνονται σε διχοτομική κλίμακα μέτρησης, έχει ως αποτέλεσμα να προκύψουν 4 διαφορετικοί τύποι κουλτούρας:

- Του ρίσκου: υψηλό ρίσκο / αργή ανάδραση
- Του σκληρού άντρα (macho man): υψηλό ρίσκο / γρήγορη ανάδραση
- Της γραφειοκρατίας: χαμηλό ρίσκο / αργή ανάδραση
- Της σκληρής αλλά ευχάριστης εργασίας: χαμηλό ρίσκο / γρήγορη ανάδραση (*Deal and Kennedy, 1982*).

Επίσης, σύμφωνα με τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου, το οποίο συμπλήρωσαν 65 στελέχη των πιο επιτυχημένων επιχειρήσεων στις Η.Π.Α., αξιολογήθηκε η επιτυχία με κριτήρια το πόσο δεκτικές ήταν οι επιχειρήσεις σε

καινοτομίες του κλάδου τους, και από το ποιες έθεσαν το άτομο (συνεργάτες και πελατεία) στο επίκεντρο της προσοχής τους. Από τη μελέτη προέκυψαν 8 θεμελιώδη προτερήματα που αφορούν την οργανωτική κουλτούρα:

1. Προτεραιότητα στη δράση: παρά την ανάλυση χρόνου για λεπτομερή προγραμματισμό και ανάλυση των στατιστικών που περιγράφουν τη δραστηριότητα μιας οργάνωσης.
2. Εγγύτητα στον πελάτη: Επιτρέπει να συλλέγονται πληροφορίες που αφορούν την οργάνωση και κυκλοφορούν στο ευρύτερο περιβάλλον.
3. Αυτονομία και επιχειρηματικότητα: Ενθαρρύνει τα στελέχη να αναλαμβάνουν ευθύνες και δραστηριότητες προς όφελος της οργάνωσης.
4. Παραγωγικότητα μέσω των ατόμων: Ευαισθητοποιεί τα μέλη να υποστηρίζουν τα άλλα μέλη της οργάνωσης και τους πελάτες και να δημιουργούν κλίμα οικειότητας.
5. Διακριτό και άμεσο σύστημα αξιών: Οι καλύτεροι ηγέτες είναι εκείνοι που έρχονται σε προσωπική επαφή με τα μέλη και τους πελάτες.
6. Εμμονή στην εξειδίκευση: Ενισχύονται και προβάλλονται κατά κύριο λόγο οι εργασίες και τα προϊόντα για τα οποία μία οργάνωση έχει καθιερωθεί στο κοινό της.
7. Απλή οργανωτική δομή και ευέλικτη ηγεσία: Να μη δημιουργούνται πολλά επίπεδα ιεραρχίας στην οργάνωση που δυσκολεύουν την επικοινωνία και περιορίζουν την ακτίνα δράσης των μελών.
8. Χαλαρή και αυστηρή ηγεσία: Θα πρέπει να εναλλάσσονται οι χαλαρές φάσεις ηγεσίας που προωθούν τις ιδιότητες για αποδοχή καινοτομιών

με τις αυστηρές φάσεις, που παγιώνουν τους νεωτερισμούς (*Peters and Waterman, 1982*).

Μια τέτοιου είδους θεωρητική προσέγγιση θεωρεί την κουλτούρα ως κατ' εξοχήν παράγοντα που μπορεί να εξασφαλίσει εσωτερική συνοχή και ενσωμάτωση. Η στρατηγική της ενσωμάτωσης ονομάστηκε μάλιστα πολιτισμική «κόλλα» (glue), γιατί συνενώνει τα τμήματα εκείνα που για διάφορους λόγους παρουσιάζουν τάσεις απόκλισης, διάσπασης κλπ. Σύμφωνα με την συγκεκριμένη μεθοδολογία η οργανωτική κουλτούρα ασκεί επιδράσεις στον συντονισμό των δραστηριοτήτων, στον καθορισμό των κινήτρων και γενικά στην πολιτική της υποκίνησης, τις διαδικασίες ταύτισης με τους σκοπούς της οργάνωσης κ.ά.

12.4 Η Συμβολή της Οργανωτικής Κουλτούρας στη Λειτουργία των Οργανώσεων

Μιλώντας για την κουλτούρα, ουσιαστικά αναφέρεται κανείς στη διαδικασία κατασκευής της κοινωνικής πραγματικότητας και των προσλαμβανουσών παραστάσεων του κάθε ατόμου, που του επιτρέπουν να κατανοεί συγκεκριμένα συμβάντα, γεγονότα, δραστηριότητες, εκφάνσεις ή καταστάσεις κατά διαφορετικό (προσωπικό) τρόπο. Αυτοί οι τρόποι κατανόησης της κοινωνικής πραγματικότητας αποτελούν τη βάση με την οποία καθίσταται εξηγήσιμη η συμπεριφορά του ατόμου.

Οι σύγχρονες οργανώσεις αιτιολογούν την ύπαρξή τους υποστηρίζοντας ότι λειτουργούν με βάση ένα πλέγμα αντιλήψεων, το οποίο τονίζει την αναγκαιότητα του ορθολογισμού.

Πως εμπλέκεται η κουλτούρα στη διατήρηση και λειτουργία των οργανώσεων;

Κατ' αρχάς η κουλτούρα επισημαίνει το συμβολικό, το «μαγικό» χαρακτήρα πολλών ορθολογικών παραμέτρων που καθορίζουν τις δραστηριότητες των οργανώσεων. Πολλές οργανωτικές πράξεις βασίζονται στο υποκειμενικό νόημα που τους προσδίδουν τα άτομα (π.χ. οι συνεδριάσεις συνεργατών σημαίνουν κάτι περισσότερο από την συνάντηση ορισμένων ατόμων κ.ά.). Ο συμβολισμός λοιπόν ο οποίος προβάλλει μέσα από κάθε δραστηριότητα των οργανώσεων και σηματοδοτεί την ανθρώπινη πλευρά τους, γίνεται αισθητός και παρών μέσα από την κουλτούρα (*Stinchcombe, 1965*).

Μια άλλη ουσιαστική συμβολή της κουλτούρας στη δομή και λειτουργία των οργανισμών διαπιστώνεται από το γεγονός ότι οι οργανώσεις συγκροτούνται με βάση κοινά συστήματα εννοιών και ορολογίας, κοινά συστήματα ερμηνείας, τα οποία δημιουργούν και μεταβάλλουν τις έννοιες, ώστε να εξασφαλίζεται η δυναμική που είναι απαραίτητη για την ανανέωση των οργανωτικών πρακτικών. Πιο συγκεκριμένα, η κουλτούρα επηρεάζει μέσω της γλώσσας, των κανόνων, των τελετών, των τελετουργιών, των αφηγήσεων κλπ., τις δραστηριότητες της οργάνωσης και ωθείς την εξεύρεση κοινών τρόπων αντιμετώπισης των προβλημάτων (*Postman, 1992*).

Επιπρόσθετα, η οργανωτική κουλτούρα των οργανισμών, επιδρά άμεσα στις πρακτικές ηγεσίας τους. Οι κλασικές προσεγγίσεις, όσον αφορά τους τρόπους άσκησης εξουσίας στις οργανώσεις, επικεντρώνουν το ενδιαφέρον τους στο πως θα συνδυαστούν διάφορες φάσεις εργασίας μεταξύ τους και στο πως θα καθοδηγηθούν τα άτομα που εκτελούν τις εργασίες να

συμπεριφερθούν ανάλογα με τις περιστάσεις. Η νέα οπτική, που χρησιμοποιεί την κουλτούρα ως κεντρική ερμηνευτική μεταβλητή της οργάνωσης των ανθρώπινων σχέσεων, προσανατολίζεται στον επαναπροσδιορισμό των παραδοσιακών θεωριών με γνώμονα το ρόλο που παίζει η κοινωνική κατασκευή της πραγματικότητας.

Επίσης εξετάζοντας την έννοια της κουλτούρας, μπορούμε να προσδιορίσουμε τις σχέσεις του οργανισμού με το κοινωνικό περιβάλλον. Οι οργανώσεις επιλέγουν και δομούν τις σχέσεις τους μέσα από διαδικασίες ερμηνείας. Οι γνώσεις και οι ερμηνείες ενός ατόμου για το κοινωνικό περιβάλλον δεν είναι τίποτε άλλο, παρά προεκτάσεις της κουλτούρας τους. Υπό το πρίσμα αυτό, η διατύπωση νέων στρατηγικών δράσης είναι μία διαδικασία εμπλοκής, η οποία δημιουργεί τις συνθήκες που θα καθορίσουν μελλοντικά τις σχέσεις της οργάνωσης προς το κοινωνικό περιβάλλον. Είναι πιθανό να ξεπεραστούν οι εσφαλμένες αντιλήψεις και οι οργανώσεις αποδέχονται ή αντιδρούν σε ένα κόσμο που είναι ανεξάρτητος από τη δική τους δραστηριότητα. Η διαπίστωση αυτή συντελεί να αναγνωρίσει κανείς ότι συχνά οι ίδιες οι οργανώσεις κατασκευάζουν εμπόδια, περιορισμούς και καταστάσεις που τους δημιουργούν προβλήματα (Παναγιωτοπούλου, 1997).

Τέλος οι μεταβολές στις οργανώσεις γίνονται πιο κατανοητές, αν λάβει κανείς υπόψη του τις επιδράσεις της κουλτούρας. Οι παράγοντες που επιφέρουν κοινωνικές μεταβολές εντοπίζονται συνήθως στην εξέλιξη της τεχνολογίας, στις αλλαγές των δομών και στην ικανότητα να υποκινήσει κανείς τους εργαζόμενους. Παραδεχόμαστε όμως, ότι οι μεταβολές επέρχονται και από την αλλαγή της νοοτροπίας, των προτύπων κατανάλωσης

και συμπεριφοράς, των προβλέψεων για το επίπεδο ζωής και των αξιών που κατευθύνουν τη δράση των ατόμων.

Η δημιουργία ενός «ήθους» στον οργανισμό, δηλαδή η επιβολή ορισμένων συλλογικών ηθικών προδιαγραφών έχει πλέον αποδειχθεί ως σημαντικότερος μοχλός για την εκκίνηση διαδικασιών μεταβολής. Επίσης η μελέτη της κουλτούρας και υποκουλτούρας μέσα στους κόλπους των εταιρειών έχει πλέον καταστεί αναγκαία και πολύτιμη, καθώς μέσω της συγκεκριμένης μελέτης αναγνωρίζεται η ανθρώπινη φύση των οργανισμών και η αναγκαιότητα να συλλάβουμε τις οργανώσεις ως κοινωνικά σύνολα με επίκεντρο τον άνθρωπο και όχι τις διάφορες τεχνικές (Μόργκαν, 2000).

Συνειδητοποιούμε πλέον ότι η οργανωτική κουλτούρα θα πρέπει να εκλαμβάνεται ως αυτό που είναι οι οργανώσεις και όχι ως αυτό που έχουν οι οργανώσεις. Η οργανωτική κουλτούρα δεν μπορεί να αποτελέσει ποτέ την ανεξάρτητη μεταβλητή μιας στατιστικής ανάλυσης ούτε μπορεί να «κατασκευαστεί», να «ανακαλυφθεί» ή να «καταργηθεί» από καμία θεωρία κινήτρων ή διοίκησης. Η διαφοροποίηση, η πολυπλοκότητα και ο πλούτος της ανθρώπινης δραστηριότητας και της κουλτούρας δεν χωρούν στα περιοριστικά πλαίσια κάποιας μονοδιάστατης θεωρητικής προσέγγισης ή κάποιων πρακτικών εφαρμογών. Και αυτό ακριβώς αποτελεί την ελπίδα ότι και στο μέλλον η εξέλιξη των κοινωνικών, επιχειρηματικών, οικονομικών και εργασιακών σχέσεων θα συνεχίσει να έχει μία ανθρώπινη διάσταση (Meck, 1988).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 13^ο

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Από την ως τώρα ανάλυση, συνειδητοποιούμε ότι οι αθλητικές ομάδες λειτουργούν και οφείλουν να λειτουργούν ως επιχειρήσεις και οτιδήποτε αυτό συνεπάγεται. Δηλαδή να κινούνται σύμφωνα με τις σύγχρονες αρχές μανάτζμεντ. Αυτό, βέβαια, καθιστά το σύστημά τους καθώς και το περιβάλλον τους εσωτερικό και εξωτερικό, περισσότερο πολύπλοκο και συμπαγές. Αναμφισβήτητη ήρθε η στιγμή που όλες οι αθλητικές ομάδες που διαθέτουν όραμα και φιλοδοξίες, να ενταχθούν στο σύστημα παγκοσμιοποίησης ακολουθώντας το δρόμο που χάραξαν επιχειρήσεις άλλων κλάδων. Ελάχιστες ως τώρα αθλητικές ομάδες έχουν συλλάβει το νόημα και λειτουργούν ως διεθνείς-παγκόσμιες επιχειρήσεις-εταιρείες. Αναφέρουμε χαρακτηριστικά την Real Madrid, την Milan, την Manchester United, την Bayern Munich, οι οποίες διαθέτουν αξιοζήλευτα τμήματα marketing.

Ομάδες-επιχειρήσεις οι οποίες έχουν το οργανόγραμμά τους, την ιδιαίτερη-προσωπική οργανωτική-αθλητική κουλτούρα τους καθώς και τους αθλητικούς-επιχειρηματικούς οικονομικούς στόχους τους.

Επιπρόσθετα, μια ομάδα η οποία αναμφισβήτητα είναι μια αθλητική κοινότητα, έχει πλέον αναχθεί σε οικονομική μονάδα, διαμέσου των οικονομικών δραστηριοτήτων που επιτελεί, καθώς και την εφαρμογή των μεθοδολογικών εργαλείων της επιστήμης του μανάτζμεντ που συναντάμε σε αυτήν, όπως επίσης και την ανάλυση στρατηγικού σχεδιασμού που εκπονούν και εφαρμόζουν οι μεγάλες διεθνείς ομάδες ως οικονομικές οντότητες. Η αθλητική ομάδα λοιπόν αναμφισβήτητα διακρίνεται από μεγαλύτερη

συνθετότητα από μια οικονομική επιχείρηση, καθώς υφίσταται μια υψηλού επιπέδου αλληλεπίδραση μεταξύ των χαρακτηριστικών της αθλητικής κοινότητας, των αθλητικών δραστηριοτήτων, της επιχειρηματικής οικονομικής μονάδας, των οικονομικών δραστηριοτήτων, όπως επίσης και μεταξύ της αθλητικής κουλτούρας που χαρακτηρίζει τη συγκεκριμένη αθλητική ομάδα, την οργανωτική κουλτούρα, την υποκουλτούρα, τους ηθικούς δεσμούς καθώς και την σύμπραξη που παρατηρούμε.

Συνειδητοποιούμε λοιπόν ότι οι μεγάλες αθλητικές ομάδες που σέβονται την ιστορία τους και επιθυμούν να συνεχίσουν την επιτυχημένη πορεία τους, έχουν πλέον αναχθεί (αναπόφευκτα λόγω της φυσικής εξέλιξης των οικονομικών δεδομένων και της νέας επιχειρηματικής τάξης πραγμάτων-παγκοσμιοποίηση), σε σύγχρονες εταιρείες με όλη την απαιτούμενη πολυπλοκότητα που τις διακρίνει.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 14°

ΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΩΝ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ

Χρησιμοποιώντας λοιπόν, όπως μελετήσαμε, οι διοικήσεις των δύο ομάδων προς συγχώνευση, τα κατάλληλα μεθοδολογικά εργαλεία οργάνωσης και διοίκησης (μάνατζμεντ), καθώς και ελέγχοντας όλους τους άλλους παράγοντες (μεταβλητές), όπως την κουλτούρα, οι οποίοι θα καθορίσουν την επιτυχημένη έκβαση της συγχώνευσης, θα εξετάσουμε τώρα τις προϋποθέσεις που πρέπει να υφίστανται για την επίτευξη της συγκεκριμένης προσπάθειας.

Για να γίνει πιο αποδοτική η νέα εταιρεία-αθλητική ομάδα, θα πρέπει οι συγχωνεύσεις να έχουν στόχο την επίτευξη οικονομιών κλίμακας, γεγονός που συνήθως σημαίνει τον εξορθολογισμό της εργασίας.

14.1 Προϋποθέσεις Επιτυχημένης Συγχώνευσης

Η βασικότερη προϋπόθεση για μια επιτυχημένη συγχώνευση είναι ουσιαστικά ο καλός προγραμματισμός πριν από το εγχείρημα. Αυτή η βασική διάσταση επιτυχίας, διαμορφώνεται μέσα από δύο άξονες: Μέσω έγγραφης συμφωνίας από πριν, όσον αφορά την αντιμετώπιση βασικών θεμάτων που θα προκύψουν μετά τη συγχώνευση, ώστε να αποφεύγονται παρανοήσεις, παρεξηγήσεις και τελικά φθορά στο διοικητικό και στα άλλα επίπεδα μετά τη συγχώνευση και την καθυστέρηση στην επίτευξη των όποιων συνεργιών.

14.2 Η Συγχώνευση Αθλητικών Ομάδων

Συνειδητοποιούμε λοιπόν:

Η υψηλού επιπέδου οικονομική ύφεση που ταλανίζει την παγκόσμια οικονομία, δεν θα ήταν δυνατόν να αφήσει ανεπηρέαστη την αθλητική αγορά. Η έλλειψη χρηματικών πόρων από τον προϋπολογισμό των επαγγελματικών ομάδων –ανεξαρτήτου αθλήματος– κυρίως λόγω της κατάρρευσης των τηλεοπτικών κολοσσών και, κατ' επέκταση, των εσόδων που θα εισέπρατταν οι Σύλλογοι από την πώληση των τηλεοπτικών δικαιωμάτων, καθώς και η ελάχιστη προσέλευση των θεατών στα γήπεδα, άφηνε τις διοικήσεις των σωματείων αρχικά να σκέπτονται και στη συνέχεια να πραγματοποιούν συγχωνεύσεις μεταξύ τους.

Οι αθλητικές επιχειρήσεις συνειδητοποίησαν ότι για να μπορέσουν να είναι οικονομικά βάσιμες θα έπρεπε να «ενώσουν»-συγχωνεύσουν τις δυναμικές τους. Αυτό θα συνέβαινε καθώς θα αύξαναν τα έσοδα και τα εισιτήριά τους, θα εισέπρατταν μεγαλύτερα χρηματικά ποσά από την πώληση των τηλεοπτικών δικαιωμάτων, θα εξοφλούσαν τυχόν χρέη τους απέναντι στο δημόσιο και θα αποκτούσαν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα απέναντι στον ανταγωνισμό (εγχώριο και διεθνή).

Τα βασικά σημεία λοιπόν για την επιτυχημένη μεθοδολογία μιας συγχώνευσης είναι τα εξής:

1. Περιγραφή συναλλαγής και τίμημα όπου στο συγκεκριμένο σημείο καθορίζονται:

- Το ποσοστό εξαγοράς
- Την διαδικασία υλοποίησης της συναλλαγής και τις εναλλακτικές με τις οποίες θα επιτευχθεί η συγκεκριμένη (παραδείγματος

χάρη, αν θα γίνει με εξαγορά, με αύξηση κεφαλαίων, με ανταλλαγή μετοχών, με καταβολή μετρητών κλπ.)

- Το ύψος τιμήματος της συναλλαγής
- Ο χρόνος καταβολής του τιμήματος της συναλλαγής
- Οι εξασφαλίσεις (π.χ. εγγυητικές επιστολές) σε περίπτωση πτώσης μέρους του τμήματος.

2. Προϋποθέσεις οριστικοποίησης της συναλλαγής.

Στο σημείο αυτό περιγράφονται οι όποιοι όροι και προϋποθέσεις θα πρέπει να ικανοποιηθούν πριν από την οριστικοποίηση της συναλλαγής, παραδείγματος χάρι ειδικός οικονομικός, νομικός και λειτουργικός έλεγχος, ολοκλήρωση φορολογικού ελέγχου, ολοκλήρωση ελέγχου υποχρεώσεων σε ασφαλιστικά ταμεία κλπ.

3. Στρατηγική του νέου φορέα

- Βασικοί άξονες και κλάδοι δραστηριοποίησης.
- Άμεσοι και απώτεροι εμπορικοί στόχοι (αριθμός πελατών, μερίδιο αγοράς, διεύρυνση γκάμας προϊόντων κλπ.) και χρηματοοικονομικοί στόχοι (κύκλος εργασιών, κερδοφορία κλπ.).
- Τρόπος και όροι συνεργασίας με βασικούς προμηθευτές.
- Προστιθέμενη προτεραιότητα αναφορικά με είσοδο σε νέες εργασίες, εξαγορές στο εσωτερικό ή σε άλλες χώρες κλπ.
- Διαμόρφωση πλαισίου στρατηγικής σε θέματα πληροφορικής.

4. Ονομασία της εταιρείας

- Καθορισμός από το σημείο αυτό της προστιθέμενης ονομασίας που θα φέρει ο ενοποιημένος φορέας μετά την εξαγορά-συγχώνευση.

5. Καθορισμός πηγών συνεργιών μετά την συμφωνία, παραδείγματος χάρη:

- Κοινά δίκτυα πωλήσεων
- Κοινά δίκτυα διανομής (αποθήκες, μεταφορικά μέσα κλπ.)
- Κοινό λογιστήριο
- Κοινή αντιμετώπιση πελατών και προμηθευτών
- Κοινή πορεία όσον αφορά θέματα πληροφορικής κλπ.

6. Οργάνωση και διοίκηση της εταιρείας. Δηλαδή καθορισμός:

- Μελών διοικητικού συμβουλίου
- Διευθύνοντος συμβούλου
- Γενικών διευθυντών
- Άσκηση βέτο

7. Χωροθέτηση της εταιρείας. Δηλαδή τοποθεσία:

- Κεντρικών γραφείων
- Υποκαταστημάτων
- Αποθηκών

8. Προσωπικό. Δηλαδή καθορισμός αναγκών

- Σε προσωπικό
- Προσλήψεις
- Αποχωρήσεις, εθελουσία έξοδος

9. Επόμενα βήματα:

- Χρονοδιάγραμμα ενεργειών
- Ανακοινώσεις και επικοινωνιακή πολιτική (μέσα και έξω από την εταιρεία)
- Νομικές διαδικασίες για την οριστικοποίηση της συναλλαγής
- Κατάρτιση σχεδίου μετάβασης μετά την πραγματοποίηση της συναλλαγής.

Ο δεύτερος άξονας είναι να δημιουργηθεί και πάλι από πριν (όσο είναι δυνατόν) το σχέδιο μετάβασης στον ενιαίο φορέα, ώστε να είναι γνωστά εκ των προτέρων τα βήματα της επόμενης ημέρας, τα οποία θα πρέπει να κοινοποιηθούν άμεσα στους εργαζόμενους, στους πελάτες και στους προμηθευτές της εταιρείας. Αυτό όχι μόνο επισπεύδει την εκμετάλλευση των οποίων συνεργιών και εξοικονόμηση κόστους που προσδοκάται ότι θα προκύψουν από τη συγχώνευση, αλλά δημιουργεί και την κατάλληλη ψυχολογία ότι υπάρχει σχεδιασμός, υπάρχει πρόγραμμα, υπάρχει συντονισμός και αναμφίβολα θα υπάρξει και αποτέλεσμα, μιας και η διοίκηση γνωρίζει ακριβώς τι επιθυμεί να επιτύχει. Η ύπαρξη τέτοιου σχεδίου αποτελεί καθοριστική διασφάλιση τόσο για τους μετόχους (οι οποίοι θα κληθούν τελικά

να ψηφίσουν υπέρ ή κατά της συγχώνευσης) όσο και για τους πιστωτές της εταιρείας, που αναλαμβάνουν και αυτοί ορισμένους από τους κινδύνους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 15°

ΒΗΜΑΤΑ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗΣ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΗΣ

Προσδιορισμός Περιοχών Επέμβασης

ΦΑΣΗ Α'

A1 Αξιολόγηση επιπτώσεων συγχώνευσης	}	προτεραιοποίηση
A2 Επισήμανση-καταγραφή κρίσιμων θεμάτων		
A3 Αναγνώριση συνεργιών		

Σχεδιασμός Λύσεων

ΦΑΣΗ Β'

B1	Αξιολόγηση	υφιστάμενης	υποδομής	}	-Λεπτομερής	}
B2	Αξιολόγηση	υφιστάμενης	τεχνολογίας		ανάλυση συνεργιών	
B3	Αξιολόγηση	οργάνωσης—ανθρωπίνων	πόρων		-Ανάπτυξη εναλλακ-	
B4	Αξιολόγηση	υφισταμένων	διαδικασιών		τικών λύσεων	
					}	ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ
						ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ
						ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗΣ
						ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΗΣ

Υλοποίηση - Εφαρμογή

ΦΑΣΗ Γ'

Γ1 Πιλοτική εφαρμογή	}	Εφαρμογή
Γ2 Λεπτομερής σχεδιασμός διαδικασιών		
Γ3 Σχεδιασμός προγράμματος υλοποίησης (Roll out)		
	}	Μέτρηση αποτελεσμάτων

Για ένα μεγάλο εγχείρημα όπως μια συγχώνευση η οποία επιφέρει αλλαγές στο περιβάλλον της εταιρείας (εσωτερικό και εξωτερικό), υπάρχουν διάφοροι κρίσιμοι παράγοντες, οι οποίοι εξασφαλίζουν την επιτυχία ή την αποτυχία του.

15.1 Κρίσιμοι Παράγοντες Επιτυχίας μιας Συγχώνευσης

Όπως έχουμε ήδη προαναφέρει, για την επιτυχημένη έκβαση μιας συγχώνευσης χρειάζεται:

1. Αφοσίωση και δέσμευση από τα ανώτατα διοικητικά στελέχη.
2. Για την επιτυχημένη έκβαση του εγχειρήματος, ενεργή καθοδήγηση από τη διοίκηση σε όλα τα στάδια της λειτουργικής ενοποίησης, σωστή διαχείριση της μεταβατικής περιόδου από την πρώτη ημέρα μέχρι και την ολοκλήρωση της λειτουργικής συγχώνευσης, πάντα με καλή προετοιμασία και προγραμματισμό.
3. Καλή επικοινωνία, τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό της αθλητικής εταιρείας, με προβολή του έργου σε τέτοιο βαθμό ώστε να θεωρείται το πλέον σημαντικό από στρατηγικής άποψης έργο στην εταιρεία.
4. Στελέχωση στις θέσεις-κλειδιά, με τα καλύτερα και πλέον δυναμικά και έμπειρα στελέχη και ιδιαίτερα σε επίπεδο διευθυντών, που αποτελούν τη ραχοκοκαλιά της αθλητικής επιχείρησης.
5. Γρήγορη όσο το δυνατόν υλοποίηση του σχεδίου μετάβασης, δίνοντας προτεραιότητα σε βελτιώσεις που μπορεί να είναι εμφανείς και να επιτευχθούν άμεσα, που εμπυχώνουν το προσωπικό και διατηρούν το ρυθμό υλοποίησης.

6. Όπως κάθε έργο αναδιάρθρωσης, η λειτουργική συγχώνευση δεν περιορίζεται μόνο σε αναδιάταξη στα οργανωτικά κουτάκια. Αντίθετα, συνδυάζει τον ανασχεδιασμό όλων των παραμέτρων λειτουργίας της επιχείρησης: διαδικασίες, τεχνολογία-πληροφορική, ανθρώπινο δυναμικό κλπ.
7. Άμεση αντιμετώπιση των όποιων αντιδράσεων, διατήρηση ήρεμου και θετικού κλίματος και επίτευξη όσο το δυνατόν γενικότερης αποδοχής από τους εργαζόμενους και πελάτες-φιλάθλους της επιχείρησης, μέσω της ειλικρίνειας των όρων και της τιμιότητάς τους.
8. Συνεχής παρακολούθηση της προόδου του έργου με την θέσπιση βραχυπρόθεσμων και μεσοπρόθεσμων στόχων (ποιοτικών και ποσοτικών), αλλάζοντας πορεία πλεύσης, ανάλογα με τα όποια προβλήματα απαντηθούν κατά τη διάρκεια της υλοποίησης.

Συμπεραίνουμε λοιπόν ότι, για να καταλήξει σε επιτυχία ένα τόσο δύσκολο εγχείρημα, όπως είναι η συγχώνευση δύο αθλητικών ομάδων με τις ιδιαιτερότητες που τις διακρίνουν, συνειδητοποιούμε ότι πρέπει να εξεταστούν και να ελεγχθούν από την πλευρά των διοικήσεων των αθλητικών ομάδων, πολλές μεταβλητές, τόσο από τη διάσταση του μάνατζμεντ (κυρίως αθλητικού), όσο και από τη διάσταση της οργανωτικής κουλτούρας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 16°

ΑΘΛΗΤΙΚΟ ΔΙΚΑΙΟ ΠΕΡΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ

Το πλαίσιο του αθλητικού δικαίου έτσι ώστε μια αθλητική συγχώνευση να είναι νομικά υγιής, καθορίζεται ως εξής από την ελληνική νομοθεσία και ειδικότερα από το νόμο:

16.1 ΥΑ 251/1988/Β-743 περί Συγχωνεύσεων αθλητικών σωματείων

Υ.Α. 25191 (Πολιτισμού) της 3/11.10.88. Καθορισμός όρων και προϋποθέσεων που αφορούν την ένταξη, σε κατηγορίες, σωματείων ή τμημάτων σωματείων που ιδρύονται μετά από συγχώνευση και ρύθμιση συναφών θεμάτων (Β' 743).

Έχοντας υπόψη τις διατάξεις:

α. Του Α.Ν. 397/68 «Περί επανασυστάσεως της ΓΓΑ και των αρμοδιοτήτων αυτής».

β. Του Ν. 75/75 «Περί οργανώσεως του Εξωσχολικού Αθλητισμού κλπ.», όπως ισχύει.

γ. Του Ν. 1558/85 «Κυβέρνηση και Κυβερνητικά Όργανα».

δ. Του Ν. 1646/86 (άρθρο 31) «μέτρα πρόληψης και καταστολής της βίας στους αθλητικούς χώρους και άλλες διατάξεις» κλπ. Αποφασίζουμε:

Άρθρο 1

1. Σε οποιαδήποτε περίπτωση συγχώνευσης αθλητικών σωματείων ή τμημάτων αθλητικών σωματείων που καλλιεργούν τον ίδιο κλάδο άθλησης καθώς και στην περίπτωση συγχώνευσης τμήματος αθλητικού σωματείου με ήδη υφιστάμενο αθλητικό σωματείο και ειδικότερα του Τμήματος του τελευταίου του ίδιου, πάντα, κλάδου άθλησης, το ιδρυόμενο από την συγχώνευση νέο αθλητικό σωματείο ή η ομάδα του ήδη υφιστάμενου αθλητικού σωματείου, στο οποίο συγχωνεύτηκε τμήμα άλλου αθλητικού σωματείου, εντάσσεται αυτοδίκαια στην ανώτερη αγωνιστική κατηγορία της Αθλητικής Ομοσπονδίας του οικείου κλάδου άθλησης στην οποία ανήκε ή είχε το δικαίωμα ν' αγωνιστεί, κατά τους οικείους Κανονισμούς και τις σχετικές Προκηρύξεις, το ένα από τα δύο ή περισσότερα συγχωνευόμενα αθλητικά σωματεία ή ομάδα αθλητικού σωματείου.

2. Ως συγχώνευση νοείται η, κατά την παράγραφο 1 του παρόντος άρθρου, συνένωση δύο ή περισσότερων αθλητικών σωματείων ή τμημάτων αθλητικών σωματείων ή τμήματος αθλητικού σωματείου (και τμημάτων δύο ή περισσότερων αθλητικών σωματείων) με ήδη υφιστάμενο αθλητικό σωματείο –του ίδιου πάντα κλάδου άθλησης– που συντελείται ύστερα από αποφάσεις των Γενικών Συνελεύσεων των ενδιαφερομένων Σωματείων, κατά τις διατάξεις του Νόμου και των Καταστατικών τους.

3. Η κατά την παράγραφο 1 του παρόντος άρθρου αυτοδίκαιη ένταξη στην ανώτερη από τις κατηγορίες που ανήκε ή είχε δικαίωμα ν' αγωνισθεί ενώ από τα συγχωνευόμενα αθλητικά σωματεία ή Τμήμα (ομάδα) αθλητικού σωματείου, πιστοποιείται με απόφαση του Διοικητικού Συμβουλίου της υπερκείμενης Ένωσης ή Ομοσπονδίας, που έχει την έννοια διαπιστωτικής πράξης μέσα σε χρονικό διάστημα που δεν μπορεί να υπερβαίνει τις δέκα ημέρες από την επίδοση της σχετικής τελεσίδικης απόφασης του οικείου Πολυμελούς Πρωτοδικείου, ή των Αποφάσεων των οικείων Γεν. Συνελεύσεων, κατά περίπτωση. Αν παρέλθει άπρακτη η ανωτέρω προθεσμία, η εγγραφή και ένταξη, λογίζονται ως γενόμενες.
4. Σε κάθε περίπτωση, οι εκ της συγχώνευσης απορρέουσες αγωνιστικές συνέπειες αρχίζουν οπωσδήποτε μετά την λήξη των Πρωταθλημάτων της εκάστοτε αγωνιστικής περιόδου και πριν από την έναρξη της αμέσως επόμενης.
5. Σε περίπτωση επανασύστασης του διαλυθέντος Τμήματος αθλητικού σωματείου, που συγχωνεύτηκε κατά τις διατάξεις της παρούσας, απαγορεύεται η ένταξη οποιασδήποτε ομάδας του σε αγωνιστική κατηγορία της υπερκείμενης Ένωσης ή Ομοσπονδίας καθώς και η συμμετοχή αθλητών –τριών του σε οποιαδήποτε επίσημη αθλητική συνάντηση, πριν την πάροδο πέντε (5) πλήρων ετών από τη διάλυση.

Άρθρο 2

1. Οι αθλητές –τριες του ίδιου κλάδου άθλησης που ανήκουν στη δύναμη των συγχωνευόμενων αθλητικών σωματείων ή Τμημάτων αθλητικών σωματείων, εντάσσονται αυτοδίκαια στη δύναμη του ιδρυόμενου νέου αθλητικού σωματείου ή του αθλητικού σωματείου στο οποίο συγχωνεύεται τμήμα άλλου (ή τμήματα άλλων) αθλητικού σωματείου, ύστερα από δήλωση που υποχρεούται να υποβάλλει στην οικεία υπερκείμενη Αθλητική Ομοσπονδία το Διοικητικό Συμβούλιο του αθλητικού σωματείου που ιδρύεται από τη συγχώνευση ή στο οποίο συγχωνεύεται τμήμα (ή τμήματα) άλλου αθλητικού σωματείου, μέσα σε αποκλειστική προθεσμία δέκα ημερών, από την επίδοση της σχετικής τελεσίδικης δικαστικής απόφασης στην υπερκείμενη του κλάδου άθλησης Αθλητική Ομοσπονδία και με την επιφύλαξη του τυχόν ανώτατου αριθμού αθλητών –τριών που δικαιούται να διατηρεί αθλητικό σωματείο στη δύναμή του, κατά τις διατάξεις των οικείων Καταστατικών ή Κανονισμών.
2. Όσοι από τους αθλητές –τριες δε δηλώνονται αρμοδίως, κατά τα προαναφερόμενα, θεωρείται ότι αποδεσμεύονται και έχουν το δικαίωμα να εγγραφούν σε αθλητικό σωματείο της προτίμησής τους, κατά τις ισχύουσες διατάξεις.
3. Ο αριθμός των αθλητών –τριών που μετακινούνται, λόγω της συντελούμενης συγχώνευσης, δεν προσμετράται στον αριθμό που έχει

το δικαίωμα ν' αποκτήσει αθλητικό σωματείο από μετεγγραφή ή εγγραφή.

4. Ο αριθμός των αθλητών –τριών που εγγράφονται στη δύναμη αθλητικού σωματείου, λόγω αποδέσμευσής τους από τη δύναμη συγχωνευόμενων σωματείων, κατά την έννοια της παραγράφου 2 του άρθρου 2 της παρούσας, προσμετράται στον αριθμό των αθλητών –τριών που έχουν το δικαίωμα ν' αποκτήσουν τα αθλητικά σωματεία από αποδέσμευση, όπως αυτός ορίζεται εκάστοτε από τις οικείες διατάξεις.

Άρθρο 3

1. Οι διατάξεις της παρούσης εφαρμόζονται για όλα τα ατομικά και ομαδικά αθλήματα.
2. Προκειμένου για τα ομαδικά αθλήματα, στην περίπτωση συγχώνευσης τμημάτων αθλητικών σωματείων και ίδρυσης νέου αθλητικού σωματείου ή στην περίπτωση συγχώνευσης σε ήδη υφιστάμενο αθλητικό σωματείο τμήματος άλλου αθλητικού σωματείου, η συγχώνευση μπορεί να αφορά είτε ομάδες ανδρών (νέων, εφήβων, παιδών), είτε ομάδες γυναικών (νεανίδων, κορασίδων) είτε και τις δύο. Σε οποιαδήποτε, πάντως, περίπτωση η ένταξη στην ανώτερη κατηγορία νοείται την, κατά περίπτωση, συγκεκριμένη κατηγορία των ανδρών ή των γυναικών κεχωρισμένα.

3. Απαγορεύεται και δεν υπάγεται στις διατάξεις της παρούσας τυχόν απόφαση συγχώνευσης που καταλαμβάνει ορισμένες και μόνο ηλικίες αθλητών –τριών, όπως παμπαίδες, παίδες, έφηβοι, νέοι, άνδρες, παγκορασίδες, κορασίδες, νεανίδες, γυναικείες κλπ.

Άρθρο 4

Σε κάθε περίπτωση συγχώνευσης, κατά τις διατάξεις του Νόμου, των Καταστατικών και της παρούσας, το νεοϊδρυόμενο αθλητικό σωματείο ή το Αθλητικό σωματείο στο οποίο συγχωνεύεται τμήμα (ή τμήματα) άλλου αθλητικού σωματείου, δικαιούται εφάπαξ πρόσθετης επιχορήγησης από τη Γ.Γ.Α. που καθορίζεται ύστερα από συνεκτίμηση όλων των αναγκαίων στοιχείων τα οποία αφορούν την κάθε περίπτωση, η οποία διατίθεται αποκλειστικά για τις ανάγκες του συγκεκριμένου κλάδου άθλησης, και τα οποία στοιχεία συνεκτιμώνται, επίσης για τη διαμόρφωση του ύψους της ετήσιας επιχορήγησής του.

16.2 ΥΑ 247/1999 Β-1976 Περί Συγχώνευσης αθλητικών σωματείων

ΦΕΚ Β'1976/4.11.99 Αριθ. 24731.

Η Υπουργός Πολιτισμού

Έχοντας υπόψη:

1. Τις διατάξεις:

α) Των άρθρων 9 και 135 παρ.7 του Ν. 2725/1999 (ΦΕΚ 121 Α')

«Ερασιτεχνικός και επαγγελματικός αθλητισμός και άλλες διατάξεις».

β) Του Ν. 1558/1985 (ΦΕΚ 137 Α') «Κυβέρνηση και Κυβερνητικά Όργανα».

2. Την αριθμ. ΥΠΠΟ/ΓΝΟΣ/47968/9.10.1996 (ΦΕΚ 937 Β') απόφαση του Πρωθυπουργού και του Υπουργού Πολιτισμού «Ανάθεση αρμοδιοτήτων στον Υφυπουργό Πολιτισμού Ανδρέα Φούρα».
3. Το γεγονός ότι από τις ρυθμίσεις της παρούσας απόφασης δεν προκαλείται συγκεκριμένη προβλέψιμη δαπάνη σε βάρος του κρατικού προϋπολογισμού, διότι η σχετική δαπάνη που θα προκύψει, εάν πραγματοποιηθούν συγχωνεύσεις αθλητικών σωματείων ή τμημάτων τους, θα εξαρτηθεί από τον αριθμό των συγχωνευόμενων, καθώς και την συνδρομή προϋποθέσεων που περιγράφονται στην παρούσα.

Άρθρο 1

Διαδικασία συγχώνευσης

1. Για τη συγχώνευση αθλητικών σωματείων απαιτείται απόφαση των γενικών συνελεύσεων των υφισταμένων αθλητικών σωματείων για τη διάλυση αυτών και συγχώνευσή τους με την ίδρυση νέου αθλητικού σωματείου και αίτηση προς το κατά τόπο αρμόδιο Μονομελές Πρωτοδικείο για την αναγνώριση του σωματείου αυτού. Το νέο σωματείο μπορεί να φέρει την επωνυμία ενός ή περισσότερων από τα συγχωνευθέντα αθλητικά σωματεία ή οποιαδήποτε άλλη επωνυμία που να πληρεί τις προϋποθέσεις των διατάξεων της παραγράφου 1 του

άρθρου 8 του Ν. 2725/1999. Για τη διάλυση δεν απαιτείται η θέση των υφισταμένων σωματείων σε εκκαθάριση.

2. Για τη συγχώνευση τμημάτων αθλητικών σωματείων που καλλιεργούν τον ίδιο κλάδο άθλησης προκειμένου να ιδρυθεί νέο αθλητικό σωματείο, απαιτείται σχετική απόφαση των γενικών συνελεύσεων των σωματείων και αίτηση προς το κατά τόπο αρμόδιο Μονομελές Πρωτοδικείο για την αναγνώριση του νέου αθλητικού σωματείου, που πρέπει να φέρει νέα επωνυμία η οποία να πληρεί τις προϋποθέσεις των διατάξεων της παραγράφου 1 του άρθρου 8 του Ν. 2725/1999.
3. Με σχετική απόφαση των γενικών συνελεύσεων των αθλητικών σωματείων μπορεί να αποφασισθεί η συγχώνευση τμήματος ή τμημάτων αθλητικών σωματείων του ίδιου κλάδου άθλησης με τμήμα υφιστάμενου αθλητικού σωματείου του ίδιου κλάδου άθλησης (συγχώνευση μέσω απορρόφησης). Για τη συγχώνευση απαιτείται τροποποίηση του καταστατικού του ήδη υφισταμένου αθλητικού σωματείου, εκτός αν το καταστατικό του υφιστάμενου αθλητικού σωματείου προβλέπει διαδικασίες συγχώνευσης.

Άρθρο 2

Συνέπειες της συγχώνευσης

1. Σε οποιαδήποτε από τις περιπτώσεις του άρθρου 1 η ομάδα του ιδρυόμενου από τη συγχώνευση νέου αθλητικού σωματείου ή η ομάδα του ήδη υφιστάμενου αθλητικού σωματείου στο οποίο συγχωνεύθηκε

μέσω απορρόφησης τμήμα άλλου ειδικού σωματείου εντάσσεται αυτοδίκαια στην ανώτερη αγωνιστική κατηγορία της αθλητικής ομοσπονδίας του οικείου κλάδου άθλησης στην οποία ανήκε ή είχε το δικαίωμα να αγωνισθεί, κατά τους οικείους κανονισμούς, κατά τις σχετικές προκηρύξεις, η ομάδα του ενός από τα δύο ή περισσότερα συγχωνευόμενα αθλητικά σωματεία ή τμήματα αθλητικών σωματείων.

2. Η κατά την παράγραφο 1 του παρόντος άρθρου αυτοδίκαιη ένταξη στην ανώτερη από τις κατηγορίες που ανήκε ή είχε το δικαίωμα να αγωνισθεί η ομάδα του ενός από τα συγχωνευόμενα αθλητικά σωματεία ή τμήματα αθλητικού σωματείου πιστοποιείται με απόφαση του διοικητικού συμβουλίου της υπερκείμενης αρχής (αθλητικής ένωσης ή ομοσπονδίας) η οποία έχει την ευθύνη διεξαγωγής της οικείας αθλητικής διοργάνωσης. Η απόφαση αυτή έχει την έννοια διαπιστωτικής πράξης και εκδίδεται μέσα σε χρονικό διάστημα που δεν μπορεί να υπερβαίνει τις δέκα (10) ημέρες από την επίδοση της σχετικής τελεσίδικης απόφασης του οικείου Μονομελούς Πρωτοδικείου περί αναγνώρισης του νέου αθλητικού σωματείου ή περί τροποποίησης του καταστατικού του υφιστάμενου αθλητικού σωματείου ή των αποφάσεων των γενικών συνελεύσεων των αθλητικών σωματείων, κατά περίπτωση. Αν παρέλθει άπρακτη η ανωτέρω προθεσμία, η εγγραφή και ένταξη λογίζονται ως γενόμενες.
3. Σε κάθε περίπτωση οι αγωνιστικές συνέπειες που προκύπτουν από τη συγχώνευση αρχίζουν οπωσδήποτε μετά τη λήξη των αθλητικών

διοργανώσεων της διανυόμενης αγωνιστικής περιόδου και πριν από την έναρξη της αμέσως επόμενης.

4. Το διοικητικό συμβούλιο του αθλητικού σωματείου που προκύπτει από τη συγχώνευση οφείλει να κοινοποιήσει στη Γενική Γραμματεία Αθλητισμού και στην οικεία Νομαρχιακή Αυτοδιοίκηση φάκελο με ακριβή αντίγραφα πρακτικών των γενικών συνελεύσεων των συγχωνευθέντων σωματείων, τη σχετική δικαστική απόφαση και το σχετικό καταστατικό, κατά περίπτωση.
5. Το αθλητικό σωματείο που ιδρύεται από τη συγχώνευση ή στο οποίο συγχωνεύεται μέσω απορρόφησης τμήμα ή τμήματα άλλου αθλητικού σωματείου καθίσταται αυτοδίκαια ειδικός διάδοχος των δικαιωμάτων και υποχρεώσεων των συγχωνευόμενων σε αυτό σωματείων ή τμημάτων αθλητικών σωματείων. Στα ανωτέρω δικαιώματα περιλαμβάνεται και η ειδική αθλητική αναγνώριση του σωματείου ή των σωματείων.
6. Σε περίπτωση συγχώνευσης αθλητικού σωματείου κατά την παρ.1 του άρθρου 1 της παρούσας ο πρόεδρος, ο γενικός γραμματέας και ο ταμίας του κάθε συγχωνευόμενου αθλητικού σωματείου μέσα σε προθεσμία τριών (3) μηνών από τη συγχώνευση, οφείλουν να καταθέσουν τη σφραγίδα του σωματείου και να προσκομίσουν για ακύρωση τα βιβλία του στην αρμόδια υπηρεσία της Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης. Επίσης οφείλουν να προσκομίσουν πιστοποιητικό

διαγραφής του σωματείου από τα οικεία βιβλία του αρμόδιου Πρωτοδικείου στην παραπάνω υπηρεσία, καθώς και στη Γενική Γραμματεία Αθλητισμού.

7. Σε περίπτωση επανασύστασης του διαλυθέντος αθλητικού σωματείου ή τμήματος αθλητικού σωματείου που συγχωνεύθηκε κατά τις διατάξεις της παρούσας, απαγορεύεται η ένταξη οποιασδήποτε ομάδας του σε αγωνιστική κατηγορία της υπερκείμενης αθλητικής ένωσης ή ομοσπονδίας, καθώς και η συμμετοχή αθλητών του σε οποιαδήποτε επίσημη αθλητική συνάντηση, πριν από την πάροδο πέντε (5) πλήρων ετών από τη διάλυση. Το σωματείο αυτό οφείλει να ζητήσει εκ νέου την παροχή ειδικής αθλητικής αναγνώρισης σύμφωνα με το άρθρο 8 του Ν. 2725/99.

Άρθρο 3

Αθλητές του σωματείου

1. Οι αθλητές του ίδιου κλάδου άθλησης που ανήκουν στην δύναμη των συγχωνευόμενων αθλητικών σωματείων ή τμημάτων αθλητικών σωματείων εντάσσονται αυτοδίκαια στη δύναμη του ιδρυόμενου νέου αθλητικού σωματείου ή του αθλητικού σωματείου στο οποίο συγχωνεύεται μέσω απορρόφησης τμήμα άλλου αθλητικού σωματείου, ύστερα από δήλωση που υποχρεούται να υποβάλλει στην οικεία υπερκείμενη αθλητική ομοσπονδία το διοικητικό συμβούλιο του αθλητικού σωματείου που προκύπτει από τη συγχώνευση, με την επιφύλαξη του τυχόν ανώτατου αριθμού αθλητών που δικαιούται να

διατηρεί αθλητικό σωματείο στη δύναμη του κατά τις διατάξεις των οικείων καταστατικών ή κανονισμών. Η δήλωση αυτή υποβάλλεται μέσα σε αποκλειστική προθεσμία δέκα (10) ημερών από την επίδοση της σχετικής τελεσίδικης δικαστικής απόφασης στην υπερκείμενη του κλάδου άθλησης αθλητική ομοσπονδία.

2. Όποιοι από τους αθλητές δεν δηλώνονται αρμοδίως, κατά τα προαναφερόμενα, θεωρείται ότι, αποδεσμεύονται, και έχουν το δικαίωμα να εγγραφούν σε αθλητικό σωματείο της προτίμησής τους, κατά τις ισχύουσες διατάξεις.
3. Ο αριθμός των αθλητών που μετακινούνται, λόγω της συντελούμενης συγχώνευσης, δεν προσμετράται στον αριθμό που έχει το δικαίωμα ν' αποκτήσει αθλητικό σωματείο από μετεγγραφή ή εγγραφή.
4. Ο αριθμός των αθλητών που εγγράφονται στη δύναμη αθλητικού σωματείου, λόγω αποδέσμευσής τους από τη δύναμη συγχωνευόμενων σωματείων κατά την έννοια της παρ.2 του άρθρου 2 της παρούσας, προσμετράται στον αριθμό των αθλητών που έχουν το δικαίωμα ν' αποκτήσουν τα αθλητικά σωματεία από αποδέσμευση, όπως αυτός ορίζεται εκάστοτε από τις οικείες διατάξεις.
5. Οικονομικές υποχρεώσεις συγχωνευθέντων σωματείων που απορρέουν από την κατά τα ανωτέρω αποδέσμευση αμειβομένων αθλητών ρυθμίζονται από τους οικείους κανονισμούς σχέσεων

σωματείων και αθλητών που εκδίδονται κατ' εξουσιοδότηση του άρθρου 87 του Ν.2725/1999.

Άρθρο 4

Επιχορήγηση

1. Σε κάθε περίπτωση συγχώνευσης σωματείων ή τμημάτων σωματείων που λειτουργούσαν πριν από την έναρξη ισχύος του Ν. 2725/1999 και για πέντε χρόνια από τη δημοσίευση του ίδιου νόμου, το νεοϊδρυόμενο αθλητικό σωματείο ή το αθλητικό σωματείο στο οποίο συγχωνεύεται μέσω απορρόφησης τμήμα άλλου αθλητικού σωματείου δικαιούται για τρία χρόνια πρόσθετη επιχορήγηση από τη Γ.Γ.Α. Το ύψος της επιχορήγησης καθορίζεται, ύστερα από συνεκτίμηση όλων των στοιχείων που αναφέρονται στην παρ.2 του παρόντος άρθρου.
2. Για τον καθορισμό του ύψους της επιχορήγησης λαμβάνεται υπόψη το άθλημα που καλλιεργούν τα συγχωνευόμενα σωματεία ή τμήματα, ο αριθμός των συγχωνευομένων σωματείων ή τμημάτων, ο αριθμός των εν ενεργεία αθλητών και προπονητών τους, οι τυχόν αγωνιστικές διακρίσεις αυτών σε επίσημους αγώνες, κατά την έννοια των διατάξεων του άρθρου 34 του Ν. 2725/1999, οι τυχόν ποινές ή κυρώσεις που έχουν επιβληθεί στα σωματεία από τα αρμόδια όργανα, η κατηγορία στην οποία ανήκουν οι ομάδες των συγχωνευόμενων σωματείων ή τμημάτων, ο αριθμός των ομάδων ανά γεωγραφική περιοχή, καθώς και η αθλητική υποδομή κάθε γεωγραφικής περιοχής ανά αριθμό αθλητών και κατοίκων. Κατά προτίμηση το ύψος της επιχορήγησης αυξάνεται,

εφόσον η έδρα των αθλητικών σωματείων ή τμημάτων αθλητικών σωματείων που συγχωνεύτηκαν βρισκόταν στον ίδιο δήμο ή σε όμορους δήμους ή οι ομάδες αυτών αγωνίζονταν στην ίδια ή στην αμέσως ανώτερη ή κατώτερη αγωνιστική κατηγορία.

3. Σε κάθε περίπτωση η ετήσια πρόσθετη επιχορήγηση δεν μπορεί να υπερβεί το άθροισμα των ποσών της τακτικής επιχορήγησης που έλαβαν κατά το προηγούμενο έτος τα συγχωνευόμενα τμήματα των σωματείων.
4. Σε περίπτωση που η διοίκηση του συγχωνευόμενου σωματείου παραλείψει να εκπληρώσει τις υποχρεώσεις που ορίζονται στην παρ.6 του άρθρου 2 της παρούσας, δεν επιτρέπεται η επιχορήγηση του νεοϊδρυόμενου σωματείου.
5. Επιχορηγήσεις που παρέχονται κατά τις διατάξεις του Ν. 2725/99 και οφείλονται ήδη σε συγχωνευόμενα αθλητικά σωματεία για το χρονικό διάστημα πριν από τη συγχώνευση καταβάλλονται: α) στα νεοϊδρυόμενα αθλητικά σωματεία στην περίπτωση της συγχώνευσης αθλητικών σωματείων, β) στα προϋφιστάμενα αθλητικά σωματεία στις περιπτώσεις της συγχώνευσης τμημάτων αθλητικών σωματείων για την ίδρυση νέου αθλητικού σωματείου ή συγχώνευσης τμημάτων αθλητικών σωματείων με τμήμα υφιστάμενου αθλητικού σωματείου.

Άρθρο 5

Διαδικασία καταβολής της επιχορήγησης

Η επιχορήγηση καταβάλλεται ύστερα από σχετική αίτηση του δικαιούχου σωματείου προς τη Γ.Γ.Α., που πρέπει να συνοδεύεται, από τις αποφάσεις των γενικών συνελεύσεων των συγχωνευόμενων σωματείων, τη σχετική δικαστική απόφαση και καταστατικό, καθώς και βεβαίωση της οικείας αθλητικής ομοσπονδίας, στην οποία πιστοποιείται το άθλημα που καλλιεργούν τα συγχωνευόμενα σωματεία ή τμήματα σωματείων, ο αριθμός των εν ενεργεία αθλητών και προπονητών των συγχωνευόμενων σωματείων ή τμημάτων σωματείων πριν και μετά τη συγχώνευση, οι τυχόν αγωνιστικές διακρίσεις τους σε επίσημους αγώνες, κατά την έννοια του άρθρου 34 του Ν. 2725/1999, οι τυχόν ποινές ή κυρώσεις που έχουν επιβληθεί στα συγχωνευόμενα σωματεία από τα αρμόδια όργανα, η κατηγορία στην οποία ανήκαν οι ομάδες των συγχωνευόμενων σωματείων ή τμημάτων, ο αριθμός των ομάδων στη γεωγραφική περιοχή που εδρεύουν τα συγχωνευόμενα σωματεία ή τμήματα, καθώς και η αθλητική υποδομή της περιοχής αυτής ανά αριθμό αθλητών και κατοίκων. Η Γ.Γ.Α., δικαιούται να ζητήσει από την οικεία αθλητική ομοσπονδία κάθε άλλο απαραίτητο στοιχείο που θα κρίνει σκόπιμο.

Άρθρο 6

Πεδίο εφαρμογής

1. Οι διατάξεις των άρθρων 1 έως 4 της παρούσας εφαρμόζονται για όλα τα ατομικά και ομαδικά αθλήματα που καλλιεργούνται από τις ειδικώς αναγνωρισμένες αθλητικές ομοσπονδίες σε όλα τα αθλητικά σωματεία εφόσον διαθέτουν ειδική αθλητική αναγνώριση.

2. Στην περίπτωση συγχώνευσης τμημάτων αθλητικών σωματείων και ίδρυσης νέου αθλητικού σωματείου ή στην περίπτωση συγχώνευσης μέσω απορρόφησης τμήματος αθλητικού σωματείου σε ήδη υφιστάμενο αθλητικό σωματείο, η συγχώνευση μπορεί να αφορά είτε το σύνολο των ανδρικών ομάδων ανεξαρτήτως ηλικιακής κατηγορίας (Ανδρών, Νέων, Εφήβων, Παίδων, Παμπαίδων κλπ.), είτε το σύνολο των γυναικείων ομάδων ανεξαρτήτως ηλικιακής κατηγορίας (Γυναικών, Νεανίδων, Κορασίδων, Παγκορασίδων κλπ.), είτε και τις δύο. Σε οποιαδήποτε, πάντως, περίπτωση η ένταξη στην ανώτερη κατηγορία νοείται την, κατά περίπτωση, συγκεκριμένη κατηγορία των ανδρών ή των γυναικών κεχωρισμένα.
3. Απαγορεύεται, και δεν υπάγεται στις διατάξεις της παρούσας τυχόν απόφαση συγχώνευσης που καταλαμβάνει ορισμένες και μόνο ηλικιακές κατηγορίες αθλητών, όπως παμπαίδες, παίδες, έφηβοι, νέοι, άνδρες, παγκορασίδες, κορασίδες, νεανίδες, γυναίκες κλπ.

16.3 Ν. 2725/1999 / Α-121 Περί Ερασιτεχνικού-Επαγγελματικού

Αθλητισμού

Συγχώνευση αθλητικών σωματείων

1. Επιτρέπεται η συγχώνευση αθλητικών σωματείων που καλλιεργούν τον ίδιο κλάδο άθλησης, με αποφάσεις των Γενικών Συνελεύσεων αυτών, για όλα τα ατομικά και ομαδικά αθλήματα, με την ίδρυση νέου

σωματείου, που μπορεί να φέρει την επωνυμία ενός ή περισσότερων από τα συγχωνευθέντα σωματεία ή οποιαδήποτε άλλη επωνυμία. Το ιδρυόμενο αυτό τη συγχώνευση νέο αθλητικό σωματείο εντάσσεται αυτοδικαίως στην ανώτερη αγωνιστική κατηγορία της αθλητικής ομοσπονδίας του οικείου κλάδου άθλησης στην οποία ανήκει ή έχει αποκτήσει δικαίωμα να αγωνισθεί, κατά τους οικείους κανονισμούς και τις σχετικές διατάξεις, ένα τουλάχιστον από τα συγχωνευόμενα αθλητικά σωματεία.

2. Επιτρέπεται η συγχώνευση τμημάτων αθλητικών σωματείων που καλλιεργούν τον ίδιο κλάδο άθλησης ή η συγχώνευσή τους με τμήμα του ίδιου κλάδου άθλησης υφιστάμενου αθλητικού σωματείου, σύμφωνα με τα οριζόμενα στην παρ.1 του παρόντος.
3. Με απόφαση του αρμόδιου για τον αθλητισμού Υπουργού ρυθμίζονται οι όροι, οι προϋποθέσεις, οι αγωνιστικές συνέπειες που προκύπτουν από τη συγχώνευση, τα θέματα των αθλητών, οι περιορισμοί σε περιπτώσεις επανασύστασης συγχωνευθέντος σωματείου ή διαλυθέντος τμήματος που συγχωνεύθηκε και γενικά όλα τα ζητήματα που αφορούν τις ρυθμίσεις των παραγράφων 1 και 2 του παρόντος.
4. Σε περίπτωση συγχώνευσης αθλητικού σωματείου με άλλο ο πρόεδρος, ο γενικός γραμματέας και ο ταμίας του κάθε συγχωνευόμενου σωματείου, μέσα σε προθεσμία τριών (3) μηνών από τη συγχώνευση, οφείλουν να καταθέσουν τη σφραγίδα του σωματείου,

καθώς και να προσκομίσουν για ακύρωση τα βιβλία αυτού στην αρμόδια υπηρεσία της Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης. Επίσης οφείλουν να προσκομίσουν πιστοποιητικό περί διαγραφής του σωματείου από τα οικεία βιβλία του αρμόδιου Πρωτοδικείου στην παραπάνω υπηρεσία της Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης, καθώς και στη Γενική Γραμματεία Αθλητισμού. Σε περίπτωση παράλειψης των προαναφερόμενων ενεργειών, δεν επιτρέπεται η προβλεπόμενη στο άρθρο 135 παρ.7 επιχορήγηση του σωματείου που προήλθε από τη συγχώνευση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 17°

ΓΕΝΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Μέσα από την προσεκτική μελέτη της συγκεκριμένης εργασίας, συνειδητοποιούμε ότι για να επιτευχθεί η βιωσιμότητα των ελληνικών αθλητικών ομάδων, για να εναρμονιστούν οι αθλητικές ομάδες με τη νέα παγκόσμια τάση της παγκοσμιοποίησης, για να εναρμονιστούν και να εξισορροπηθούν οι ελληνικές ομάδες με τις ομάδες –επιχειρήσεις– μεγαθήρια του εξωτερικού, για να συμμορφωθούν και να λειτουργήσουν νομότυπα και σύμφωνα με τις επιταγές της παγκόσμιας ποδοσφαιρικής ομοσπονδίας καθώς και του ελληνικού κράτους, για να αποκτήσουμε μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς, για να εξυγιανθούν από τα χρέη, για να αποκτήσουν μεγαλύτερο ποσό είσπραξης από την πώληση των τηλεοπτικών δικαιωμάτων τους και, τέλος, για να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα απέναντι στις ομάδες του εγχώριου πρωταθλήματος και στη συνέχεια και τις ομάδες του διεθνούς αθλητικού στερεώματος, όπως πλέον αναπόφευκτα απαιτείται για την ύπαρξη και την επιτυχημένη λειτουργία τους, αξιόπιστη και δυναμική λύση αποτελεί η συγχώνευσή τους.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

A) ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΗ

- ▣ Βαγενάς, Γ., (1995), *Στατιστικές Εφαρμογές στη Φυσική Αγωγή και στον Αθλητισμό*.
- ▣ Γιαννόπουλος Κ.Θ., (1996), *Αθλητισμός και Μάνατζμεντ. Σε αναζήτηση κοινής γλώσσας*. Εκδόσεις ΜΕΔΟΥΣΑ.
- ▣ Διαμαντόπουλος Δ.Π., (1989), *Λεξικό Βασικών Εννοιών*, Εκδόσεις ΠΑΤΑΚΗ.
- ▣ Eco, U., (1985), *Η Σημειολογία Στην Καθημερινή Ζωή*, Αθήνα, Μάλλιαρης – Παιδεία Α.Ε.
- ▣ Κάντας Αριστοτέλης (1995), *Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία*, Εκδόσεις ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΓΡΑΜΜΑΤΑ.
- ▣ Μόργκαν, Γ., (2000). *Οι Όψεις της Οργάνωσης*. Καστανιώτης.
- ▣ Ντίξιτ. Α., Νειλμπαφ, Μ., (2002), *Πώς να Σκέφτεστε Στρατηγικά. Η Εφαρμογή της Στρατηγικής στην Πολιτική, στις Επιχειρήσεις και στην Καθημερινή Ζωή*, Εκδόσεις Καστανιώτη.
- ▣ Οδηγία Συμβουλίου 2001/23/ΕΚ, 12^{ης} Μαρτίου 2001, «Περί προσέγγισης των νόμων των κρατών-μελών για την προστασία των δικαιωμάτων των εργαζομένων σε περίπτωση μεταβίβασης επιχειρήσεων ή τμημάτων τους».
- ▣ Οδηγοί Επιχειρηματικής Ανάπτυξης (2002), *Εξαγορές και Συγχωνεύσεις στην Ελλάδα*, Εκδόσεις ΚΕΡΚΥΡΑ.
- ▣ *Οικονομία και Αθλητισμός* (2001), Τόμος 1^{ος}, Τεύχος 2^ο.
- ▣ *Οικονομία και Αθλητισμός* (2003), Τόμος 2^{ος}, Τεύχος 2^ο.

- 📖 Παναγιωτοπούλου Ρ. (1997), *Η Επικοινωνία στις Οργανώσεις*. Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ.
- 📖 Παπανίκος Γ.Α., (2000), *Αθλητισμός – Οικονομικά – Μάνατζμεντ – Μάρκετινγκ*, Εκδόσεις ΑΘΙΝΕΕ.
- 📖 Rifkin Jeremy, (2001), *Η Νέα Εποχή της Πρόσβασης*, Εκδόσεις ΝΕΑ ΣΥΝΟΡΑ.
- 📖 Τσιβάκου Ιωάννα, (1995), *Δράση και Σύστημα – Σύγχρονες Προσεγγίσεις στην Θεωρία των Οργανώσεων*.

Β) ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

- 📖 Blass, A.A., (1992), *Does the Baseball Labour Market Contradict the Human Capital Model of Investment?*, *The Review of Economics and Statistics*, Vo.74, No2, May 1992, pp. 261-268.
- 📖 Buiran, E.I., J.M., Howells, and G.M., Turner, (1990), *Production Function in Cricket: The Australian and New Zealand Experience*, *Applied Economics*, Vo.22, pp. 871-872.
- 📖 Chatman, J.A. and Jehn, K.A., (1994), *“Assessing the Relationship Between Industry Characteristics and Organizational Culture: How Different can you be?”* *Academy of Management Journal*, 37, 522-553.
- 📖 Chelladurai, P., (1985), *Sport Management: Macro Perspectives*, London, out. Canada : Sports Dynamics.
- 📖 Chelladurai, P., Scott, F.L. and J. Haywood – Farmer (1987), *«Dimensions of Fitness Services: Development of a Model»*, *Journal of Sport Management*.

- 📖 Conder J., and S. Kesenne (1990), *The Economic Impact of Sport*, Sport Science Review.
- 📖 Csatton, C., and Taylor, P., (1985), *Sports and Recreation: An Economic Analysis*, London: E and F.N. Spoh.
- 📖 Csatton, C., and Taylor, P., (1988), *Economics of Leisure Services Management*, Essex, UK: Longman.
- 📖 Cseron, E., (1983), "Application of Psychological Methods to Competitive Sports", *International Journal of Sport Psychology*, 14, 123-131.
- 📖 Day, G.S., (1984), *Strategic Market Planning*, St. Paul: West.
- 📖 Deal, T.E., and Knnedey, A.A., (1982), *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Addison – Wesley, Reading Mass.
- 📖 Demmert, H.G., (1973), *The Economics of Professional Team Sports*, Lexington, Massachusetts: Lexington Books, D.C. Health and Company.
- 📖 Denison, D.R., and Mishra, A.K., (1995). *Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness*. *Organization Science*, 6, 204-223.
- 📖 Evans, J., and Lindsay, W., (1993), *The Management and Control of Quality*, St. Paul, MN: WEST.
- 📖 Flint, W.C., and D.S., Eitsen, (1987), Professional Sports Team Ownership and Entrepreneurial Capitalism, *Sociology of Sport Journal*, Vol.4, pp.17-27.
- 📖 Fort, R., and J., Quirk, (1995), *Cross-subsidization, Incentives and Outcomes in Professional Team Sports Leagues*.

- 📖 Graham, P.J., (1992), *A Study of the Demographic and Economic Characteristics of Spectators Attending the U.S. Men's Clay Court Championships*, Sport Marketing Quarterly.
- 📖 Hansen, H., and Ganthier, R., (1992), "Marketing Objectives of Professional and University Sport Organizations", Journal of Sport Management, Vol.6, pp.27-37.
- 📖 Henley Center (1992a), *The Economic Impact of Sport in the United Kingdom in 1990*, London: The Sports Council.
- 📖 Henley Center, (1992b), *The Economic Impact of Sport in Northern Ireland*, Belfast: Sports Council for Northern Ireland.
- 📖 Hilton, T.E. and Mertback, A., (1997), *Organizational Culture Reactions to Upward Feedback*. Washington, D.C. Federal Aviation Administration.
- 📖 Hofstede, G., (1980), *International Differences in Work-Related Values*. Sage Publications, Beverly Hills.
- 📖 Hofstede, G., Neuijen, Be., Ohayr, D., and Sanders, G., (1990), *Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases*. Administrative Science Quarterly, 35, 286-316.
- 📖 Hoolihan, S, and L., De Brock, (1991), *Economics in Sport, The Management of Sport: Its Foundation and Application* edited by Bonnie L., Parkhouse, St. Louis: Mosby Year Book (chapter 12, pp. 198-209).
- 📖 Huggins, M.H., (1992), *Marketing Research: A Must for Every Sport Organization*, Sport Marketing Quarterly, Vol.1, No1, pp.37-40.

- 📖 Jones, H.G., (1989), *The Economic Impact and Importance of Sport: A European Study*, Strasbourg: Council of Europe, Committee for the Development of Sport.
- 📖 Kahn, L.M., and P.D., Sherer, (1988), "Racial Differences in Professional Basketball Players' Compensation", *Journal of Labour Economics*, Vol.6, No1, pp. 40-61.
- 📖 Kelly, J.R., (1996), *Leisure* (3rd Edition). Boston: Allyn and Bacon.
- 📖 Kessen, S., and P., Butzen, (1987), *Subsidizing Facilities: The Shadow Price. Elasticities of Sports*. *Applied Economics*, Vol.19, No1, pp. 101-110.
- 📖 Kilman, R.H., Saxton, M.J., and Serpa, R., (Eds), (1985), *Gaining Control of the Corporate Culture*. San Francisco: Jossey Bass.
- 📖 Kotler, P., (1988), *Marketing Management*, Prentice-Hall, 6th Edition.
- 📖 Kotler, P., (1991), *Marketing Management (Ανάλυση, Σχεδιασμός, Υλοποίηση και Έλεγχος)*, Prentice-Hall, Inc.
- 📖 Lammert, C.J., and Hickson, D.J., (1989), *A Cross-National and Cross-Institutional Typology of Organizations. Organizations Alike and Unlike*. Hickson, London.
- 📖 Larch, C., (1977), *The Corruption of Sport*, New York Review.
- 📖 Letscher, M.G., (1997), "Sports Fads and Trends", *American Demographics*, Vol.19, No6, pp.53-56.
- 📖 Markum, J.P., and T.N., Greenstein, (1985), «*Subsidizing Facilities: The Shadow Price Elasticities of Sports*», *Applied Economics*.
- 📖 Meck, V.L., (1988), *Organizational Culture: Origins and Weakness*, στο *Organizational Studies*, 9, 453-457.

- 📖 Montana, P.J., and Charhov, B.H., (2001), *Management*, Κλειδάριθμος.
- 📖 Montana, P.J., and Charhov, B.H., (2003), *Management*, Κλειδάριθμος.
- 📖 Mullin, B.J., S. Hardy, and W.A., Sutton, (1993), *Sport Marketing*, Champaign, IL: Human Kinetics Publishers.
- 📖 Nash, J.B., (1953), *The Philosophy of Recreation and Leisure*. Dubuque, IA: Wm. C. Brown.
- 📖 Neale, W.C., (1964), "The Peculiar Economics of Professional Sports". Quarterly Journal of Economics, Vol.78, No1, pp.1-14.
- 📖 O' Reilly, C.A., (1989), *Corporations, Culture and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations*. California Management Review, 31, 9-25.
- 📖 O' Reilly, C.A., and Chatman, T.A., (1996), *Culture as Social Control: Corporations, Cults and Commitment*. Research in Organizational Behavior, 18, 157-200.
- 📖 O' Reilly, C.A., Chatman, J., and Caldwell, D., (1991), "People and Organizational Culture: A Q-sort Approach to Assessing Person-Organization Fit." Academy of Management Journal, 34, 487-516.
- 📖 Ott, J.S., (1989), *The Organizational Culture Perspective*, Pacific Grove, CA.
- 📖 Parkhouse, B.L., (1991), *The Management of Sports: Its Foundation and Application*, St. Louis: Mosby Year Book.
- 📖 Parks, J.B., and Quarterman, J., (2003), *Contemporary Sport Management*, Human Kinetics.
- 📖 Patrucco, L., (1971), *La Psicologia Dell Atleta*.

- 📖 Peters, T.J., and Waterman, R.M., (1982), *In Search of Excellence. Lessons from America's Best-Run Companies*. Harper and Raw, New York.
- 📖 Porter, M., (1990), *Competitive Strategy*, New York, The Free Press.
- 📖 Postman, N., Technopoly (1992), *The Surrender of Culture to Technology*. Vintage Books, New York.
- 📖 Quirk, J., and Fort, R.D., (1992), *Pay Dirt: The Business of Professional Team Sports*, Princeton, N.J.: Princeton University Press.
- 📖 Riggio, R.E., (2000), *Introduction to Industrial / Organizational Psychology*. Prentice-Hall.
- 📖 Rodgers, B., (1978), *Rationalizing Sports Policies: Sport in its Social Context: Technical, Supplement*, Strasbourg: Council of Europe.
- 📖 Schein, E.H., (1992), *Organizational Culture and Leadership* (2nd Edition). San Francisco: Jossey-Bass.
- 📖 Schein, E.H., (1996), *Culture: The Missing Concept in Organizations Studies*. Administrative Science Quarterly, 41, 229-240.
- 📖 Schlossberg, H., (1996), *Sports Marketing*, Cambridge MA: Blackwell Publishers.
- 📖 Schneider, B., Briek, A.P., and Guzzo, T.A., (1996), *Creating a Climate and Culture for Sustainable Organizational Change*. Organizational Dynamics, 24, 6-19.
- 📖 Schofield, J.A. (1983), «*Performance and Attendance at Professional Team Sports*», Journal of Sport Behavior.

- 📖 Schofield, J.A., (1988), *Production Functions in the Sports Industry: An Empirical Analysis of Professional Cricket*, Applied Economics, Vol.20, pp. 177-193.
- 📖 Shank, M.D., (2002), *Sports Marketing – A Strategic Perspective*, Prentice-Hall.
- 📖 Sloane, P.J., (1971), “*The Economics of Professional Football: The Football Club as a Utility Maximiser*”, Scottish Journal of Political Economy, Vol.18, No2, pp. 121-146.
- 📖 Smircich, L., (1983), *Concepts of Culture and Organizational Analysis*, Administrative Science Quarterly, 28.
- 📖 Stinchcombe, A.C., (1965), *Social Structure and Organizations*, στο J.C. March (ed). Handbook of Organizations. Rand McNally, New York.
- 📖 Taylor, J. (1992), *How to Get a Job in Sports*. New York: MacMillan.
- 📖 Worsley, P., (1970), *Introducing Sociology*, Penguin, Harmondsworth.



ΠΑΝΤΕΙΟΝ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ

Τηλ. 210 - 92 01 001

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΕΠΙΣΤΡΟΦΗΣ

--	--	--

