



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΑΤΡΩΝ
UNIVERSITY OF PATRAS

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ
ΠΠΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΜΕΣΟΛΟΓΓΙ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

«ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΚΑΙ
ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΑΘΛΗΤΙΚΩΝ
ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ. ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ»

ΚΑΚΟΓΙΑΝΝΗΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ
ΚΟΥΡΣΟΥΜΗ ΕΛΕΥΘΕΡΙΑ

Μεσολόγγι 2021

Στρατηγική ανάλυση εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος Αθλητικών Οργανισμών.

Μελέτες περιπτώσεων

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΑΤΡΩΝ

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ
ΠΠΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΜΕΣΟΛΟΓΓΙ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

«ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΚΑΙ
ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΑΘΛΗΤΙΚΩΝ
ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ. ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ»

ΚΑΚΟΓΙΑΝΝΗΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ 17114
ΚΟΥΡΣΟΥΜΗ ΕΛΕΥΘΕΡΙΑ 16899

Επιβλέπων Καθηγητής: Δασκαλόπουλος Ευάγγελος

Μεσολόγγι 2021

Στρατηγική ανάλυση εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος Αθλητικών Οργανισμών.

Μελέτες περιπτώσεων

Η έγκριση της πτυχιακής εργασίας από το Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας του Πανεπιστημίου Πατρών δεν υποδηλώνει απαραίτητως και αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του Τμήματος.

ΠΡΟΛΟΓΟΣ - ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Οι αθλητικοί οργανισμοί υπόκεινται σε «μόνιμη κίνηση», άρα πρέπει να σχεδιάζονται σωστά για να συνεχίσουν να ευημερούν στο μέλλον. Στην ελληνική και διεθνή βιβλιογραφία αναλύονται διαφορετικές έννοιες και θεωρίες για τις εσωτερικές και εξωτερικές μεταβλητές στις οποίες βασίζουν την διαχείρισή τους οι αθλητικοί οργανισμοί. Υπό αυτήν την έννοια, σχεδιάστηκε βιβλιογραφική έρευνα, με επεξηγηματική προσέγγιση, προσανατολισμένη σε μια φαινομενολογική, ερμηνευτική επιστημολογική προσέγγιση, της στρατηγικής ανάλυσης εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος Αθλητικών Οργανισμών, το οποίο αποτελεί και το θέμα της παρούσας πτυχιακής εργασίας. Η τεχνική συλλογής δεδομένων είναι μια ανάλυση τεκμηρίωσης και χρησιμοποιώντας εμπειριστατωμένες βιβλιογραφικές πηγές, παρατηρήθηκε ότι οι αθλητικοί οργανισμοί της μελέτης περίπτωσης, βασίστηκαν κυρίως στον προγραμματισμό τους, σε θεωρητικά γεγονότα, μη ρεαλιστικά για την κατάστασή τους, λαμβάνοντας πάντα υπόψη σχεδόν τις ίδιες εσωτερικές και εξωτερικές μεταβλητές. Κατά τη διαχείρισή τους, αυτοί οι οργανισμοί, θεωρούνται, κυρίως σε διοικητικό επίπεδο, ότι ενδιαφέρονται περισσότερο για τα αποτελέσματα των ομάδων τους παρά για την τυπική διαχείριση λειτουργίας, η οποία έχει υψηλή ικανότητα να λύσει τρέχοντα προβλήματα. Η έρευνα «αντανακλά» μεταβλητές που πρέπει να ληφθούν υπόψη προκειμένου να βελτιστοποιηθεί η διαδικασία διαχείρισης σε αθλητικούς οργανισμούς, οι οποίοι, όταν λειτουργούν σωστά, ενδέχεται να οδηγηθούν σε αειφόρο ανάπτυξη, εκπλήρωση των δραστηριοτήτων τους και επίτευξη του δηλωμένου στόχου τους.

Σε αυτό το σημείο θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε πρώτα από όλους, τον επιβλέπων Καθηγητή κο Δασκαλόπουλο Ευάγγελο για την άριστη συνεργασία και βοήθεια. Όλους τους καθηγητές του Τμήματος Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας του Πανεπιστημίου Πατρών. Και τέλος τις οικογένειές μας για την στήριξη στα χρόνια των σπουδών μας.

Κακογιάννης Γεώργιος

Κουρσούμη Ελευθερία

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Το θέμα της παρούσης πτυχιακής εργασίας είναι η στρατηγική ανάλυση εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος Αθλητικών Οργανισμών. Μελέτες περιπτώσεων των αθλητικών συλλόγων: Γ.Σ. Χαρίλαος Τρικούπης Μεσολογγίου, Προμηθέας Πατρών και Απόλλων Πατρών.

Το θέμα της 1^{ης} ενότητας είναι «Η Αθλητική Βιομηχανία» και περιλαμβάνει την έννοια της επιχείρησης του αθλητισμού, σημαντικά ζητήματα στη βιομηχανία αθλητισμού, την δημιουργία εσόδων από τον αθλητισμό (έσοδα από τον αθλητισμό στο ανώτερο επίπεδο, έσοδα από τον λαϊκό αθλητισμό, εισόδημα από μικρές επιχειρήσεις από τον αθλητισμό, πτώχευση του αθλητικού οργανισμού), και την στρατηγική του αθλητισμού (παροχή και βελτίωση αθλητικών εγκαταστάσεων, πρόσληψη συμμετεχόντων, οργάνωση εκδηλώσεων, ανάπτυξη του εθελοντισμού, διαφάνεια στην πολιτική και διοικητική δομή, διαχείριση γνώσης, ανάπτυξη προγραμμάτων αυτοχρηματοδότησης, προγράμματα δημιουργίας αθλητών, δημιουργία συνεργασιών με άλλα αθλήματα και οργανισμούς).

Το θέμα της 2^{ης} ενότητας είναι ο στρατηγικός σχεδιασμός Αθλητικών Οργανισμών και παρατίθενται στοιχεία για τον στρατηγικό σχεδιασμό, την διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού (βήμα 1: ανάπτυξη προγράμματος / χρονοδιαγράμματος, βήμα 2: έρευνα πελατών / μελών, βήμα 3: έλεγχος του προηγούμενου προγράμματος, βήμα 4: διεξαγωγή σύσκεψης SWOT, Βήμα 5: Προετοιμασία για συνάντηση στρατηγικού σχεδιασμού, Βήμα 6: Διεξαγωγή συνεδρίασης στρατηγικού σχεδιασμού, Βήμα 7: Προετοιμασία του πρώτου προσχέδιου του Στρατηγικού Σχεδίου, Βήμα 8: Προετοιμασία του δεύτερου προσχέδιου του Στρατηγικού Σχεδίου, Βήμα 9: Εφαρμογή του σχεδίου, Βήμα 10: Παρακολούθηση της προόδου του σχεδίου), τους περιβαλλοντικούς παράγοντες (παράγοντες εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος), και τους παράγοντες συμμετοχής στον αθλητισμό (αθλητικές επιχειρήσεις, κυβερνητική πολιτική, συμμετοχή των μέσων μαζικής επικοινωνίας, οικονομικοί παράγοντες, αλλαγή δημογραφικών στοιχείων, τεχνολογικοί παράγοντες).

Στρατηγική ανάλυση εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος Αθλητικών Οργανισμών.

Μελέτες περιπτώσεων

Στην 3^η ενότητα με θέμα ο Επιχειρησιακός προγραμματισμός Αθλητικών Οργανισμών καταγράφεται ο καθορισμός στόχων στο στρατηγικό σχεδιασμό, τα ενδιαφερόμενα μέρη στο στρατηγικό σχεδιασμό (ορισμός των ενδιαφερομένων, ιδιοκτήτες, οι πελάτες, χορηγοί, εργαζόμενοι / εθελοντές, η ευρύτερη κοινότητα, άλλοι οργανισμοί στο ίδιο άθλημα), οι βασικοί δείκτες απόδοσης, η συγκέντρωση πληροφοριών, η δημιουργία αξίας για τα ενδιαφερόμενα μέρη, και η διεξαγωγή ανάλυσης SWOT (γενικά, υλοποίηση ανάλυσης SWOT, οπτική επισκόπηση, SWOT).

Στην 4^η ενότητα με θέμα η στρατηγική ανάλυση εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος Αθλητικών Οργανισμών, αναλύονται τρεις μελέτες περιπτώσεων των αθλητικών σωματείων μπάσκετ: Γ.Σ. Χαρίλαος Τρικούπης Μεσολογγίου (γενικά στοιχεία, ιστορική αναδρομή, τμήμα καλαθοσφαίρισης, ανάλυση SWOT), Προμηθέας Πατρών (γενικά στοιχεία, ιστορική αναδρομή, ανάλυση SWOT), Απόλλων Πατρών (ιστορική αναδρομή, ανάλυση SWOT).

Στην 5^η και τελευταία ενότητα τα Συμπεράσματα παρατίθεται συγκεντρωτικός πίνακας για την στρατηγική ανάλυση εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος των Αθλητικών σωματείων μπάσκετ: Γ.Σ. Χαρίλαος Τρικούπης Μεσολογγίου, Προμηθέας Πατρών και Απόλλων Πατρών.

Λέξεις κλειδιά

Αθλητική Βιομηχανία

Στρατηγική ανάλυση

Εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον Αθλητικών Οργανισμών

Ανάλυση SWOT

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ - ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	4
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	5
Λέξεις κλειδιά.....	6
ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ	7
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ – ΕΙΚΟΝΩΝ - ΠΙΝΑΚΩΝ	11
Σχήματα	11
Εικόνων.....	11
Πίνακες	12
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	14
1 Η Αθλητική Βιομηχανία	15
1.1 Η επιχείρηση του αθλητισμού	15
1.2 Σημαντικά ζητήματα στη βιομηχανία αθλητισμού	16
1.3 Δημιουργία εσόδων από τον αθλητισμό.....	18
1.3.1 Έσοδα από τον αθλητισμό στο ανώτερο επίπεδο.....	19
1.3.2 Έσοδα από τον λαϊκό αθλητισμό.....	19
1.3.3 Εισόδημα από μικρές επιχειρήσεις από τον αθλητισμό	21
1.3.4 Πτώχευση του αθλητικού οργανισμού.....	22
1.4 Στρατηγική Αθλητισμού.....	22
1.4.1 Παροχή και βελτίωση αθλητικών εγκαταστάσεων	23
1.4.2 Πρόσληψη συμμετεχόντων	24
1.4.3 Οργάνωση εκδηλώσεων	25
1.4.4 Ανάπτυξη του εθελοντισμού	25
1.4.5 Διαφάνεια στην πολιτική και διοικητική δομή.....	25

Στρατηγική ανάλυση εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος Αθλητικών Οργανισμών.

Μελέτες περιπτώσεων

1.4.6	Διαχείριση γνώσης	26
1.4.7	Ανάπτυξη προγραμμάτων αυτοχρηματοδότησης.....	26
1.4.8	Προγράμματα δημιουργίας αθλητών.....	27
1.4.9	Δημιουργία συνεργασιών με άλλα αθλήματα και οργανισμούς	28
2	Στρατηγικός σχεδιασμός Αθλητικών Οργανισμών.....	30
2.1	Τι είναι ο στρατηγικός σχεδιασμός	30
2.2	Διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού.....	31
2.2.1	Βήμα 1: Ανάπτυξη προγράμματος / χρονοδιαγράμματος.....	32
2.2.2	Βήμα 2: Έρευνα πελατών / μελών.....	32
2.2.3	Βήμα 3: Έλεγχος του προηγούμενου προγράμματος.....	32
2.2.4	Βήμα 4: Διεξαγωγή σύσκεψης SWOT	33
2.2.5	Βήμα 5: Προετοιμασία για συνάντηση στρατηγικού σχεδιασμού	33
2.2.6	Βήμα 6: Διεξαγωγή συνεδρίασης στρατηγικού σχεδιασμού.....	33
2.2.7	Βήμα 7: Προετοιμασία του πρώτου προσχέδιου του Στρατηγικού Σχεδίου.....	34
2.2.8	Βήμα 8: Προετοιμασία του δεύτερου προσχέδιου του Στρατηγικού Σχεδίου ..	34
2.2.9	Βήμα 9: Εφαρμογή του σχεδίου	35
2.2.10	Βήμα 10: Παρακολούθηση της προόδου του σχεδίου	35
2.3	Περιβαλλοντικοί παράγοντες	36
2.3.1	Εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον	37
2.3.2	Παράγοντες εσωτερικού περιβάλλοντος.....	37
2.3.3	Παράγοντες εξωτερικού περιβάλλοντος	39
2.4	Παράγοντες συμμετοχής στον αθλητισμό.....	41
2.4.1	Αθλητικές επιχειρήσεις	41
2.4.2	Κυβερνητική πολιτική	42
2.4.3	Συμμετοχή των Μέσων Μαζικής Επικοινωνίας.....	42

Στρατηγική ανάλυση εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος Αθλητικών Οργανισμών.

Μελέτες περιπτώσεων

2.4.4	Οικονομικοί παράγοντες	43
2.4.5	Αλλαγή δημογραφικών στοιχείων.....	43
2.4.6	Τεχνολογικοί παράγοντες.....	43
3	Επιχειρησιακός προγραμματισμός Αθλητικών Οργανισμών.....	44
3.1	Καθορισμός στόχων στο στρατηγικό σχεδιασμό	44
3.2	Τα ενδιαφερόμενα μέρη στον στρατηγικό σχεδιασμό	45
3.2.1	Ορισμός των ενδιαφερομένων.....	45
3.2.2	Ιδιοκτήτες	46
3.2.3	Οι πελάτες.....	46
3.2.4	Χορηγοί	46
3.2.5	Εργαζόμενοι / εθελοντές	47
3.2.6	Η ευρύτερη κοινότητα	47
3.2.7	Άλλοι οργανισμοί στο ίδιο άθλημα	47
3.3	Βασικοί Δείκτες Απόδοσης	48
3.4	Συγκέντρωση πληροφοριών	49
3.5	Δημιουργία αξίας για τα ενδιαφερόμενα μέρη.....	51
3.6	Διεξαγωγή ανάλυσης SWOT.....	53
3.6.1	Γενικά	53
3.6.2	Υλοποίηση ανάλυσης SWOT.....	54
3.6.3	Οπτική επισκόπηση	54
4	Στρατηγική ανάλυση εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος Αθλητικών Οργανισμών- Μελέτες περιπτώσεων	57
4.1	Γ.Σ. Χαρίλαος Τρικούπης Μεσολογγίου.....	57
4.1.1	Γενικά στοιχεία.....	57
4.1.2	Ιστορική αναδρομή.....	58
4.1.3	Τμήμα καλαθοσφαίρισης.....	58

Στρατηγική ανάλυση εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος Αθλητικών Οργανισμών.

Μελέτες περιπτώσεων

4.1.4	Ανάλυση SWOT Γ.Σ. Χαρίλαος Τρικούπης Μεσολογίου	60
4.1.5	Παράγοντες εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος του αθλητικού σωματείου: Γ.Σ. Χαρίλαος Τρικούπης Μεσολογίου.....	61
4.2	Μελέτη περίπτωσης: Προμηθέας Πατρών	66
4.2.1	Γενικά στοιχεία.....	66
4.2.2	Ιστορική αναδρομή.....	67
4.2.3	Ανάλυση SWOT Προμηθέας Πατρών	69
4.2.4	Παράγοντες εσωτερικό και εξωτερικού περιβάλλοντος του αθλητικού σωματείου: Προμηθέας Πατρών.....	70
4.3	Μελέτη περίπτωσης: Απόλλων Πατρών	75
4.3.1	Ιστορική αναδρομή.....	76
4.3.2	Ανάλυση SWOT Απόλλων Πατρών.....	79
4.3.3	Παράγοντες εσωτερικό και εξωτερικού περιβάλλοντος του αθλητικού σωματείου: Απόλλων Πατρών	80
5	Συμπεράσματα	85
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	90

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ – ΕΙΚΟΝΩΝ - ΠΙΝΑΚΩΝ

Σχήματα

Σχήμα 1.1: Απλά βήματα στρατηγικού σχεδιασμού.	14
Σχήμα 1.1: Ορισμένα χαρακτηριστικά της αθλητικής επιχείρησης.	16
Σχήμα 1.2: Ορισμένα ζητήματα ειδικής εκπαίδευσης διευθυντών και διαχειριστών αθλητικών οργανώσεων.....	17
Σχήμα 1.3: Καθοριστικοί παράγοντες δημιουργίας εισοδήματος από ένα άθλημα.	18
Σχήμα 1.4: Έσοδα από τον λαϊκό αθλητισμό.	20
Σχήμα 1.5: Εισόδημα μικρών επιχειρήσεων από τον αθλητισμό.....	21
Σχήμα 1.6: Βασικές στρατηγικές ανάπτυξης του αθλητισμού.	23
Σχήμα 1.7: Τα βασικά στοιχεία ενός Προγράμματος Δημιουργίας Αθλητών.	27
Σχήμα 2.1: Διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού.	31
Σχήμα 3.1: Οργάνωση αθλητισμού.	46
Σχήμα 3.2: Ιεραρχική δομή του αθλητισμού.....	47
Σχήμα 3.3: Πληροφορίες για στρατηγικό σχεδιασμό / Information for strategic planning. ...	50

Εικόνων

Εικόνα 2.1: Το παραπάνω διάγραμμα παρέχει παραδείγματα παραγόντων που είναι παράγοντες αλλαγής και πρέπει να ληφθούν υπόψη στη διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού.	36
Εικόνα 4.1: Λογότυπο του Γ.Σ. Χαρίλαος Τρικούπης Μεσολογίου.	57
Εικόνα 4.2: Λογότυπο του Προμηθέα Πατρών.....	67
Εικόνα 4.3: Λογότυπο του Απόλλων Πατρών.	75

Πίνακες

Πίνακας 2.1: Παράγοντες στο εσωτερικό περιβάλλον και η επίδρασή τους στην επιχείρηση / οργανισμό	37
Πίνακας 2.2: Παράγοντες στο εξωτερικό περιβάλλον και η επίδρασή τους στην επιχείρηση / οργανισμό	40
Πίνακας 3.1: Καθορισμός βασικών δεικτών απόδοσης.	49
Πίνακας 3.2: Συγκέντρωση πληροφοριών στον Στρατηγικό Σχεδιασμό.	50
Πίνακας 3.3: Ευκαιρίες παροχής «αξίας» στους ενδιαφερόμενους.	52
Πίνακας 3.4: Ανάλυση SWOT.	56
Πίνακας 4.1: Στοιχεία του τμήματος ανδρικής καλαθοσφαίρισης των τελευταίων χρόνων... ..	59
Πίνακας 4.2: Τρόποι στήριξης της ομάδας Γ.Σ. Χαρίλαος Τρικούπης Μεσολογγίου.	59
Πίνακας 4.3: Ανάλυση SWOT του σωματείου Γ.Σ. Χαρίλαος Τρικούπης Μεσολογγίου.....	60
Πίνακας 4.4: Παράγοντες στο εσωτερικό περιβάλλον και η επίδρασή τους στο αθλητικό σωματείο: Γ.Σ. Χαρίλαος Τρικούπης Μεσολογγίου.	62
Πίνακας 4.5: Παράγοντες στο εξωτερικό περιβάλλον και η επίδρασή τους στο αθλητικό σωματείο: Γ.Σ. Χαρίλαος Τρικούπης Μεσολογγίου.	64
Πίνακας 4.6: Αγωνιστικές χρονιές με την αντίστοιχη κατηγορία και θέση.....	69
Πίνακας 4.7: Ανάλυση SWOT Προμηθέας Πατρών.....	69
Πίνακας 4.8: Παράγοντες στο εσωτερικό περιβάλλον και η επίδρασή τους στο αθλητικό σωματείο: Προμηθέας Πατρών.	70
Πίνακας 4.9: Παράγοντες στο εξωτερικό περιβάλλον και η επίδρασή τους στο αθλητικό σωματείο: Προμηθέα Πατρών.....	73
Πίνακας 4.10: Παράγοντες στο εσωτερικό περιβάλλον και η επίδρασή τους στο αθλητικό σωματείο: Απόλλων Πατρών.	80
Πίνακας 4.11: Παράγοντες στο εξωτερικό περιβάλλον και η επίδρασή τους στο αθλητικό σωματείο: Απόλλων Πατρών.	82

Στρατηγική ανάλυση εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος Αθλητικών Οργανισμών.

Μελέτες περιπτώσεων

Πίνακας 5.1: Συγκριτικός πίνακας ανάλυσης SWOT των 3 Αθλητικών σωματείων
καλαθοσφαίρισης της Δυτικής Ελλάδας. 86

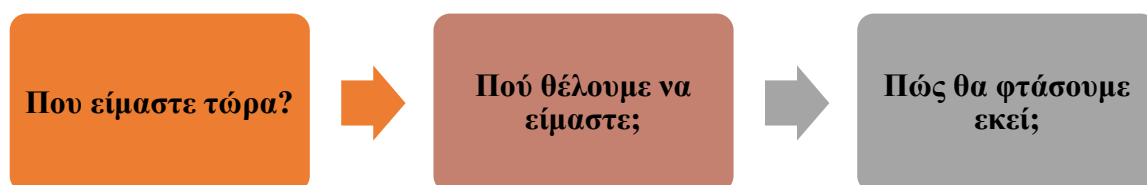
ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι αθλητικοί οργανισμοί, είτε είναι κερδοσκοπικοί είτε μη κερδοσκοπικοί, έχουν δύο πολύ σημαντικούς στόχους. Ο πρώτος στόχος είναι η επιβίωση, δηλαδή να συνεχίσουν να υπάρχουν για πολλά ακόμη χρόνια. Ο δεύτερος στόχος είναι η ευημερία, δηλαδή το μέλλον του αθλητικού οργανισμού να είναι καλύτερο από το παρόν (Πανόπουλος, 2007).

Επιπλέον, αυτοί που διαχειρίζονται και διοικούν αθλητικούς οργανισμούς θα ήθελαν οι προσπάθειές τους να οδηγήσουν σε βελτίωση των εγκαταστάσεων, των προγραμμάτων, των εκδηλώσεων, και όλων όσων συνυπάρχουν με τον αθλητικό οργανισμό που διοικούν.

Ωστόσο, οι αθλητικές οργανώσεις πράγματι πέφτουν σε παρακμή και εξαφανίζονται και στην πραγματικότητα δεν είναι τόσο απλή η επίτευξη επιβίωσης και ευημερίας τους. Η διαχειριστική δραστηριότητα που δίνει στον αθλητικό οργανισμό την καλύτερη ευκαιρία για την επίτευξη αυτών των στόχων είναι ο στρατηγικός σχεδιασμός.

Σε κάθε περίπτωση, για έναν οργανισμό ή ένα άτομο, ο βασικός σκοπός του στρατηγικού σχεδιασμού είναι να καθορίσει πού θέλει να πάει και πώς θα φτάσει εκεί (Σχήμα 1) (Παπαδημητρίου, 2020).



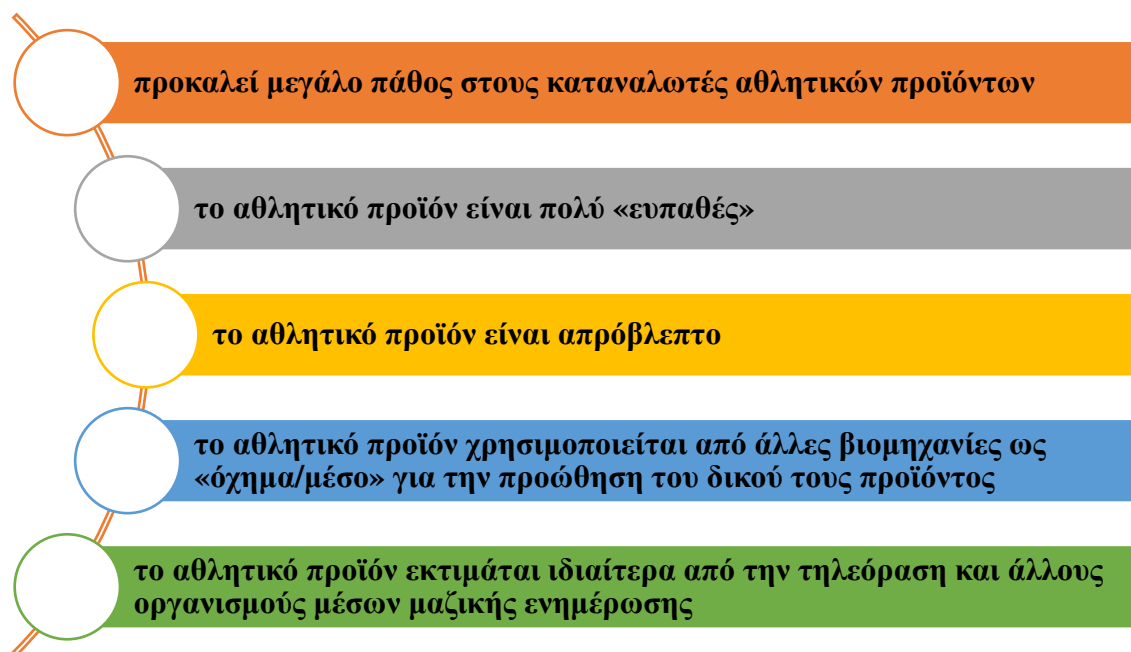
Σχήμα 1.1: Απλά βήματα στρατηγικού σχεδιασμού.

Ένα άτομο, για παράδειγμα, μπορεί να επιθυμεί μια συγκεκριμένη καριέρα σε κάποια μακρινή στιγμή στο μέλλον. Πρέπει να εξετάσουν ποια μέτρα πρέπει να λάβουν τα επόμενα χρόνια για να αποκτήσουν τα προσόντα και την εμπειρία που απαιτείται για να είναι επιτυχής. Οι οργανισμοί, όπως και τα άτομα, πρέπει επίσης να καθορίσουν τι είδους μέλλον είναι επιθυμητό και, στη συνέχεια, να καθορίσουν πώς θα επιτευχθεί αυτό. Κάθε φορά που ένας οργανισμός ή ένα άτομο θέτει μια πορεία δράσης που πρέπει να αναληφθεί για την επίτευξη μακροπρόθεσμων στόχων, συμμετέχουν στον στρατηγικό σχεδιασμό.

1 Η Αθλητική Βιομηχανία

1.1 Η επιχείρηση του αθλητισμού

Η αθλητική επιχείρηση έχει μια σειρά χαρακτηριστικών που την καθιστούν μια ενδιαφέρουσα και προκλητική επιχείρηση για διαχείριση. Αυτά τα χαρακτηριστικά περιλαμβάνουν (Σχήμα 1.1) (Παπαδημητρίου, 2020): τους ηγέτες της αθλητικής βιομηχανίας, το γεγονός ότι η αθλητική βιομηχανία προκαλεί μεγάλο πάθος στους καταναλωτές αθλητικών προϊόντων, το αθλητικό προϊόν είναι πολύ «ευπαθές» (δηλαδή μια ζωντανή αθλητική παράσταση δεν μπορεί ποτέ να είναι ξανά μια ζωντανή αθλητική παράσταση μόλις τελειώσει), το αθλητικό προϊόν είναι απρόβλεπτο (δηλαδή ο καταναλωτής δεν μπορεί να είναι σίγουρος για το τι πρόκειται να λάβει), πολλοί άνθρωποι εργάζονται στη βιομηχανία δωρεάν (εθελοντικά) για να δημιουργήσουν το αθλητικό προϊόν, το αθλητικό προϊόν χρησιμοποιείται από άλλες βιομηχανίες ως «όχημα/μέσο» για την προώθηση του δικού τους προϊόντος, το αθλητικό προϊόν καταναλώνεται και από άτομα μικρής ηλικίας, το αθλητικό προϊόν εκτιμάται ιδιαίτερα από την τηλεόραση και άλλους οργανισμούς μέσω μαζικής ενημέρωσης που πληρώνουν πολύ μεγάλα χρηματικά ποσά για να μεταδώσουν τηλεοπτικά αθλήματα, η αθλητική βιομηχανία προκαλεί σημαντικές εκδηλώσεις στις οποίες συγκεντρώνονται χιλιάδες άνθρωποι από όλο τον κόσμο (παγκόσμια κύπελα/πρωταθλήματα, Ολυμπιακοί αγώνες κλπ.), οι ηγέτες του αθλητικού κλάδου έχουν υψηλή θέση στην κοινωνία, τιμώνται και αντιμετωπίζονται συχνά ως πρότυπα, η αθλητική βιομηχανία έχει συχνά το δικό της κυβερνητικό υπουργείο και εκατομμύρια χρήματα των φορολογουμένων διανέμονται σε οργανισμούς για να τη βοηθήσουν να παράγουν ένα καλύτερο αθλητικό προϊόν



Σχήμα 1.1: Ορισμένα χαρακτηριστικά της αθλητικής επιχείρησης.

Πηγή: (Παπαδημητρίου, 2020).

Αυτά τα χαρακτηριστικά καθιστούν την αθλητική βιομηχανία μια δύσκολη διαχείριση. Το καλύτερο αποτέλεσμα επιτυγχάνεται συχνά όταν οι άνθρωποι εκπαιδεύονται ειδικά για τον αθλητικό κλάδο. Ωστόσο, σε αντίθεση με άλλους κλάδους, η εκπαίδευση στον αθλητικό κλάδο είναι σχετικά νέα. Παρόλο που, εδώ και δεκαετίες, υπήρχε κάποια κατάρτιση στην καθοδήγηση για τα περισσότερα αθλήματα, μόνο τα τελευταία 20-30 χρόνια έχει γίνει διαθέσιμη η εκπαίδευση για τους επαγγελματίες του αθλητισμού. Ωστόσο, ακόμη και σήμερα, το συντριπτικό ποσοστό αθλητικών συλλόγων και οργανώσεων διοικείται από συμβούλια, επιτροπές και προσωπικό που έχουν ελάχιστα ή καθόλου αναγνωρισμένα προσόντα στον συγκεκριμένο κλάδο (Savić, Randjelović, Stojanović, & Veroljub, 2018).

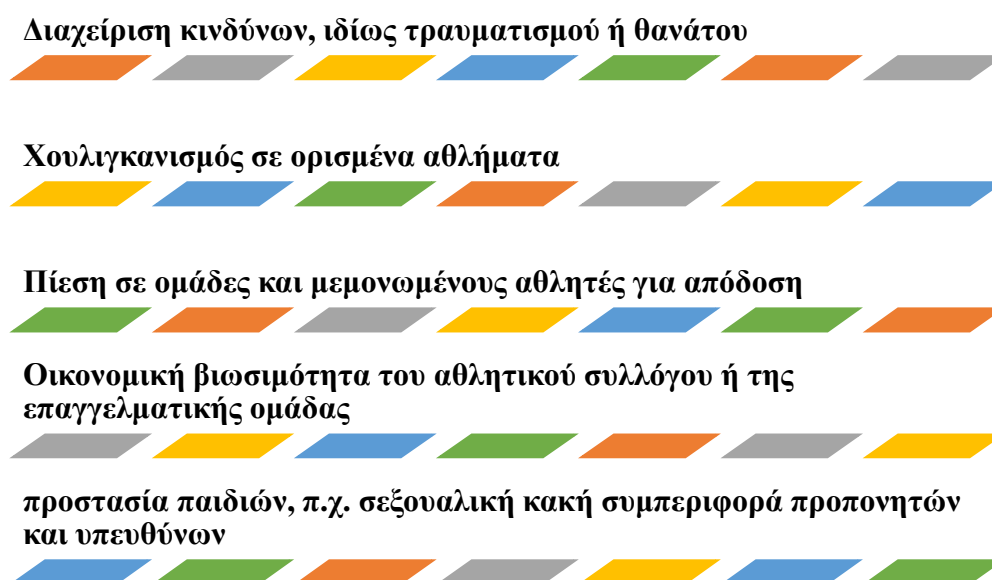
1.2 Σημαντικά ζητήματα στη βιομηχανία αθλητισμού

Ένας από τους κύριους λόγους για τους οποίους οι διευθυντές και οι διαχειριστές αθλητικών οργανώσεων χρειάζονται ειδική εκπαίδευση, είναι για να μπορούν να ασχοληθούν με σημαντικά ζητήματα.

Στρατηγική ανάλυση εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος Αθλητικών Οργανισμών.

Μελέτες περιπτώσεων

Αυτά τα ζητήματα περιλαμβάνουν (Λαδοδήμος, 2017) (Σχήμα 1.2): ports doping και την αρνητική δημοσιότητα που προκαλεί, διαχείριση κινδύνων, ιδίως τραυματισμού ή θανάτου, προστασία παιδιών, π.χ. σεξουαλική κακή συμπεριφορά προπονητών και υπευθύνων που αφορούν παιδιά (θέμα που έχει πάρει τεράστιες διαστάσεις στις μέρες μας), χουλιγκανισμός σε ορισμένα αθλήματα, περιορισμένη ικανότητα δημιουργίας εσόδων από τον καταναλωτή, ξαφνική απόσυρση χρηματοδότησης από χορηγούς και / ή κυβερνητικούς πόρους, πίεση σε ομάδες και μεμονωμένους αθλητές για απόδοση, αθλητική πολιτική εντός οργανώσεων και μεταξύ επιπέδων αθλητισμού, έλλειψη εθελοντών, ένας απαραίτητος παράγοντας στην παράδοση αθλημάτων, οικονομική βιωσιμότητα του αθλητικού συλλόγου ή της επαγγελματικής ομάδας.



Σχήμα 1.2: Ορισμένα ζητήματα ειδικής εκπαίδευσης διευθυντών και διαχειριστών αθλητικών οργανώσεων.

Πηγή: (Λαδοδήμος, 2017).

1.3 Δημιουργία εσόδων από τον αθλητισμό

Όπως σε κάθε επιχείρηση, το επαρκές εισόδημα είναι μια συνεχής ανησυχία για τους διαχειριστές αθλητισμού. Ωστόσο, σε αντίθεση με τις επιχειρήσεις σε άλλους κλάδους, η ανάγκη δημιουργίας εισοδήματος δεν βασίζεται κυρίως στην επιθυμία για κέρδος, αλλά μάλλον σε μεγαλύτερη επιθυμία για βελτίωση της αθλητικής απόδοσης. Το μεγαλύτερο εισόδημα επιτρέπει στους συλλόγους / ομάδες να προσελκύσουν καλύτερους προπονητές και παίκτες, να βελτιώσουν τις αθλητικές εγκαταστάσεις και / ή να αγοράσουν καλύτερο εξοπλισμό για να βελτιώσουν τα αποτελέσματα (Βλάσσης, 2015).

Τα αθλήματα διαφέρουν πολύ στην ικανότητά τους να παράγουν εισόδημα, παρά το ότι υπάρχει μικρή διαφορά στο επίπεδο η επιθυμία του καταναλωτή για το προτιμώμενο αθλητικό προϊόν. Οι κύριοι παράγοντες που καθορίζουν πόσο καλά ένα άθλημα μπορεί να δημιουργήσει εισόδημα είναι (Τσαλατσάνη, 2015) (Σχήμα 1.3):



Σχήμα 1.3: Καθοριστικοί παράγοντες δημιουργίας εισοδήματος από ένα άθλημα.

Πηγή: (Τσαλατσάνη, 2015).

Ο πρώτος από αυτούς τους παράγοντες, η αξία της ψυχαγωγίας, είναι ο κύριος καθοριστικός παράγοντας της δημιουργίας εισοδήματος. Όλα τα αθλήματα έχουν τους δικούς τους φανατικούς συμμετέχοντες ή και οπαδούς, σε αντίθεση με ορισμένα αθλήματα που έχουν μαζική απήχηση και ακολουθούνται έντονα από άτομα που δεν συμμετέχουν καθόλου. Αυτό δίνει στο άθλημα μια επιπλέον διάσταση που προσελκύει τα μέσα ενημέρωσης και οδηγεί σε ένα επίπεδο κατανάλωσης (ως θεατές) που είναι πολύ μεγαλύτερο από τον πραγματικό αριθμό των συμμετεχόντων.

Στρατηγική ανάλυση εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος Αθλητικών Οργανισμών.

Μελέτες περιπτώσεων

1.3.1 Έσοδα από τον αθλητισμό στο ανώτερο επίπεδο

Σε διαφορετικά επίπεδα της αθλητικής βιομηχανίας υπάρχουν σημαντικές διαφορές στον τρόπο με τον οποίο οι οργανισμοί δημιουργούν εισόδημα. Πράγματι, υπάρχει επίσης μεγάλη ανισότητα στην ικανότητα δημιουργίας εισοδήματος διαφορετικών αθλημάτων.

Στο υψηλότερο επίπεδο, τα αθλήματα με υψηλή ψυχαγωγική αξία θα δημιουργήσουν υψηλό ποσοστό εσόδων από (Παπαδημητρίου, 2020): δικαιώματα τηλεοπτικής μετάδοσης, εμπορικές χορηγίες και εγκρίσεις, αμοιβές θεατών σε εκδηλώσεις, μεταφορά αμοιβών επαγγελματιών παικτών π.χ. «πώληση» παικτών σε άλλες ομάδες.

Στο υψηλότερο επίπεδο, τα αθλήματα με χαμηλότερη αξία ψυχαγωγίας τείνουν να αποφέρουν υψηλό ποσοστό εσόδων από: κρατική χρηματοδότηση, τέλη εγγραφής, εμπορική χορηγία, υπηρεσίες που παρέχονται σε εγγεγραμμένους συμμετέχοντες (π.χ. προγράμματα εκπαίδευσης προπονητών), εμπορεύματα.

Τα αθλήματα υψηλής ψυχαγωγικής αξίας που μπορούν να παράγουν σημαντικό εισόδημα στο ανώτερο επίπεδο είναι συχνά σε θέση να διοχετεύουν κεφάλαια προς τα κάτω σε οργανισμούς σε επίπεδο βάσης. Αυτό βελτιώνει την πρόσληψη και την ανάπτυξη παικτών και επιτρέπει την ανάπτυξη των προγραμμάτων βάσης. Ωστόσο, τα αθλήματα που έχουν χαμηλότερη αξία ψυχαγωγίας χρειάζονται χρήματα για να ρέουν από τη βάση προς τα πάνω για να βοηθήσουν στη χρηματοδότηση του εθνικού φορέα.

1.3.2 Έσοδα από τον λαϊκό αθλητισμό

Σε επίπεδο βάσης, οι αθλητικοί φορείς τείνουν να κερδίζουν έσοδα από (Παπαδημητρίου, 2020): χρεώσεις χρηστών (π.χ. συνδρομή, τέλη παιχνιδιού, τέλη χρήσης εγκαταστάσεων), πωλήσεις φαγητών και ποτών (π.χ. διοίκηση καντίνας, διοίκηση μπαρ στο κλαμπ), πωλήσεις ενδυμάτων και εξοπλισμού, έρανο, κρατική χρηματοδότηση έργων δημιουργίας εγκαταστάσεων (Σχήμα 1.4).



Σχήμα 1.4: Έσοδα από τον λαϊκό αθλητισμό.

Πηγή: (Παπαδημητρίου, 2020).

Συνήθως, η δημιουργία εισοδήματος από οργανισμούς βάσης συνδέεται με την «απόδοση» των συμμετεχόντων. Σε περιόδους που ο αριθμός των συμμετεχόντων αυξάνεται, ο οργανισμός θα έχει σχετική ευημερία και βελτίωση στην ποιότητα της παράδοσης του αθλητισμού. Ωστόσο, οι οργανισμοί βάσης μπορούν να υποστούν μια αλλαγή στα τοπικά δημογραφικά στοιχεία με την πάροδο του χρόνου που θα απειλήσουν την ύπαρξή τους.

Ανεξάρτητα από τις περιόδους ανάπτυξης ή μείωσης, το ποσό των εσόδων που δημιουργούνται από τους οργανισμούς βάσης είναι συχνά ανεπαρκές για την κάλυψη όλων των δαπανών της επιθυμητής ποιότητας της παράδοσης αθλημάτων. Υπάρχουν πάντα λόγοι για τις επιτροπές διαχείρισης αθλητικών οργανώσεων να είναι πολύ απρόθυμες να αυξήσουν τα τέλη για τα μέλη του οργανισμού. Ως αποτέλεσμα, ορισμένες πτυχές της καλής διαχείρισης της παράδοσης αθλητισμού δεν χρηματοδοτούνται όπως η συντήρηση αθλητικών εγκαταστάσεων και η κατάρτιση εθελοντών και προσωπικού.

1.3.3 Εισόδημα από μικρές επιχειρήσεις από τον αθλητισμό

Υπάρχουν επίσης μικρές επιχειρήσεις στον αθλητικό κλάδο που πρέπει να ληφθούν υπόψη. Τέτοιες επιχειρήσεις περιλαμβάνουν ιδιωτικές αθλητικές εγκαταστάσεις που απασχολούν πολλούς υπαλλήλους και πολύ μικρές επιχειρήσεις που παρέχουν μικρό εισόδημα σε ιδιοκτήτες που εργάζονται με μερική απασχόληση για να παρέχουν υπηρεσίες στον αθλητικό κλάδο.

Γενικά, οι μικρές επιχειρήσεις στον αθλητικό κλάδο κερδίζουν έσοδα από (Βλάσσης, 2015): τέλη χρήσης εγκαταστάσεων, ενοικίαση εξοπλισμού, καθοδήγηση και άλλες υπηρεσίες εξέλιξης αθλητών, υπηρεσίες διαχείρισης εκδηλώσεων, διαχείριση ταξιδιωτικών περιηγήσεων, άλλες αμοιβές παροχής συμβουλών (π.χ. εύρεση χορηγίας) (Σχήμα 1.5).



Σχήμα 1.5: Εισόδημα μικρών επιχειρήσεων από τον αθλητισμό.

Πηγή: (Βλάσσης, 2015).

Στρατηγική ανάλυση εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος Αθλητικών Οργανισμών.

Μελέτες περιπτώσεων

1.3.4 Πτώχευση του αθλητικού οργανισμού

Οι αθλητικοί φορείς, και στα δύο άκρα του φάσματος, μπορούν και πέφτουν σε χρεοκοπία και πτώχευση. Υπάρχουν πολλές παγίδες για να παγιδεύσουν τους ιδιοκτήτες και τους διαχειριστές του αθλητισμού, ιδίως όταν υπάρχει η τάση να πιστεύουν ότι θα συμβούν μόνο καλά πράγματα. Μία από τις πιο χαρακτηριστικές αιτίες των οικονομικών προβλημάτων εμφανίζεται όταν οι διαχειριστές είναι υπερβολικά αισιόδοξοι στην εκτίμηση των μελλοντικών εσόδων. Αυτό συνέβη με το Leeds United Football Club στην Αγγλία. Στο τελευταίο μισό του 20ου αιώνα, ο σύλλογος είχε κερδίσει τρεις φορές τον τίτλο των πρωταθλητών αγγλικού ποδοσφαίρου και διατηρούσε την πρώτη θέση στην πεντάδα για πολλά χρόνια (Gabriel & Alina, 2014).

1.4 Στρατηγική Αθλητισμού

Το καθήκον κάθε διαχειριστή αθλητισμού είναι να αναπτύξει το άθλημά του και στα δύο άκρα του φάσματος, σε επίπεδο βάσης και σε υψηλό επίπεδο απόδοσης. Αυτό ισχύει σε οποιοδήποτε επίπεδο διαχείρισης αθλητισμού. Ένας αθλητικός διευθυντής σε επίπεδο συλλόγου πρέπει να διασφαλίσει ότι είναι επαρκής η πρόσληψη συμμετεχόντων, να παρέχει προγράμματα που επιτρέπουν στους συμμετέχοντες να αναπτυχθούν και να προετοιμάσουν τους εξαιρετικούς συμμετέχοντες για εκπροσώπηση στο επόμενο επίπεδο. Ένας αθλητικός διευθυντής σε εθνικό επίπεδο θα πρέπει να ασχολείται με τη συνολική συμμετοχή σε εθνικό επίπεδο, θα πρέπει να βοηθήσει εκείνους που έχουν ταλέντο και φιλοδοξία να ανέβουν και να παρέχει ευκαιρίες σε εκείνους που θέλουν να συμμετάσχουν σε διεθνές επίπεδο (Savić, Randjelović, Stojanović, & Veroljub, 2018).

Ως εκ τούτου, οι βασικές στρατηγικές ανάπτυξης του αθλητισμού είναι κοινές και στα δύο άκρα του φάσματος (Λαδοδήμος, 2017): εκπαίδευση προπονητών, παροχή και βελτίωση αθλητικών εγκαταστάσεων, πρόσληψη συμμετεχόντων (συμπεριλαμβανομένων των κοινοτικών προγραμμάτων προσέγγισης και αναγνώρισης ταλέντων), διοργάνωση εκδηλώσεων, καλλιέργεια εθελοντισμού (συμπεριλαμβανομένων διαιτητών, προπονητών, διαχειριστών και άλλων βοηθών), διαφάνεια στην πολιτική και διοικητική δομή, διαχείριση γνώσης, ανάπτυξη προγραμμάτων αυτοχρηματοδότησης, προγράμματα ανάπτυξης αθλητών, δημιουργία συνεργασιών με άλλα αθλήματα και οργανισμούς.

Στρατηγική ανάλυση εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος Αθλητικών Οργανισμών.



Σχήμα 1.6: Βασικές στρατηγικές ανάπτυξης του αθλητισμού.

Πηγή: (Λαδοδήμος, 2017).

1.4.1 Παροχή και βελτίωση αθλητικών εγκαταστάσεων

Η συμμετοχή στον αθλητισμό έχει να κάνει με τη διασκέδαση και την ποιότητα του περιβάλλοντος που είναι σημαντική. Το κρίσιμης σημασίας χαρακτηριστικό των εγκαταστάσεων, ανεξάρτητα από εσωτερικούς ή εξωτερικούς χώρους, είναι (Λαδοδήμος, 2017): ποιότητα της επιφάνειας παιχνιδιού, φωτισμός / προβολείς

Η επιφάνεια παιχνιδιού πρέπει όχι μόνο να είναι ασφαλής αλλά και να εμπνέει τον παίκτη για καλύτερα πρότυπα απόδοσης. Για τον παίκτη ποδοσφαίρου είναι ωραία εμπειρία να αθλείται σε ένα όμορφο γήπεδο. Η μπάλα κινείται ομαλά σε όλη την επιφάνεια χωρίς απρόσμενες προσκρούσεις και αποκλίσεις με αποτέλεσμα να αυξάνει την εμπιστοσύνη του παίκτη. Για τον παίκτη που προπονείται σε εσωτερικό χώρο, μια καλή επιφάνεια παιχνιδιού είναι η αντιολισθητική με τα σημάδια γραμμής να είναι σε καλή κατάσταση και να μην προκαλούν πτώσεις. Επιπλέον, η επιφάνεια παιχνιδιού πρέπει να είναι απαλλαγμένη από εμπόδια για την αποφυγή τυχαίων συγκρούσεων.

Στρατηγική ανάλυση εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος Αθλητικών Οργανισμών.

Μελέτες περιπτώσεων

Ο καλός φωτισμός είναι επίσης απαραίτητος, είτε σε εσωτερικούς είτε σε εξωτερικούς χώρους. Ο κακός φωτισμός είναι επικίνδυνος και εμποδίζει τους παίκτες να βλέπουν την μπάλα και όχι μόνο, καλά. Για αθλήματα εσωτερικού χώρου, μια άλλη εξαιρετικά σημαντική πτυχή των εγκαταστάσεων είναι ο κλιματισμός ή / και ο εξαερισμός του αέρα. Αυτός είναι επίσης ένας παράγοντας ασφάλειας καθώς επιτρέπει στους παίκτες να παίζουν για περισσότερο σε καλύτερες συνθήκες.

Εκτός από αυτά τα χαρακτηριστικά οι ποιοτικές αθλητικές εγκαταστάσεις περιλαμβάνουν: χώρους συνάντησης για σερβίρισμα φαγητού ή / και μπαρ ποτών, καθαρά και τακτοποιημένα αποδυτήρια με ερμάρια, καθίσματα θεατών με προστασία από τον ήλιο και τη βροχή, κατάσταση για αγορά εξοπλισμού, ενοικίαση ή / και επισκευή και χώρο στάθμευσης αυτοκινήτων.

1.4.2 Πρόσληψη συμμετεχόντων

Η πρόσληψη είναι ένα πολύ μεγάλο ζήτημα στον αθλητισμό. Σε επίπεδο συλλόγου, η πτώση των επιπέδων συμμετοχής μπορεί να προκαλέσει την παύση λειτουργίας ενός συλλόγου. Η πτώση των επιπέδων συμμετοχής σημαίνει μειωμένο εισόδημα για τον σύλλογο, απώλεια θέσης στην κοινότητα και αδυναμία συντήρησης των προγραμμάτων, των εκδηλώσεων και των εγκαταστάσεων.

Σε εθνικό επίπεδο, το ποσό της κρατικής χρηματοδότησης μπορεί να συνδεθεί με το επίπεδο συμμετοχής και με την επιτυχία των πρωτοβουλιών ανάπτυξης συμμετοχής. Εάν ένα άθλημα έχει χαμηλά επίπεδα συμμετοχής και καταδειξεί την ανικανότητα να αυξήσει τον αριθμό των συμμετεχόντων, μπορεί να χάσει τη χρηματοδότηση από την κυβέρνηση.

Για τους λόγους αυτούς, οι αθλητικοί διαχειριστές επενδύουν πολύ χρόνο και ενέργεια για τον σχεδιασμό και την υλοποίηση πρωτοβουλιών που αποσκοπούν στην προώθηση του αθλητισμού, των προγραμμάτων και των εκδηλώσεων, καθώς και του ίδιου του οργανισμού προκειμένου να αποκτήσει αυξημένη συμμετοχή. Δεν είναι ποτέ εύκολο γιατί είναι ένα πολύ ανταγωνιστικό περιβάλλον όπου όλοι οι αθλητικοί οργανισμοί ασχολούνται με την προώθηση (Τσαλατσάνη, 2015).

1.4.3 Οργάνωση εκδηλώσεων

Η διοργάνωση εκδηλώσεων δεν είναι μόνο πρωταρχικό καθήκον για όλους τους αθλητικούς φορείς, αλλά και μια σημαντική πτυχή της προσπάθειας ανάπτυξης του αθλητισμού. Εκτός από την απόλαυση που προσφέρουν οι καλές εκδηλώσεις στους συμμετέχοντες και τους θεατές, η διοργάνωση ειδικών εκδηλώσεων παρέχει επίσης κι άλλα οφέλη όπως (Τσαλατσάνη, 2015): βοήθεια στον οργανισμό / άθλημα να αποκτήσει δημοσιότητα και προβολή, παροχή ευκαιρίας για χορηγία, αναβάθμιση όλων των ατόμων που συμμετέχουν στον προγραμματισμό και τη διεξαγωγή της εκδήλωσης, ώθηση στους οργανισμούς να κάνουν βελτιώσεις στις εγκαταστάσεις και τον εξοπλισμό και αύξηση των προτύπων επιδόσεων του οργανισμού.

1.4.4 Ανάπτυξη του εθελοντισμού

Η αθλητική βιομηχανία εξαρτάται σε πολύ μεγάλο βαθμό από την εργασία των εθελοντών που προπονούνται, λειτουργούν σε διαγωνισμούς και εργάζονται σε επιτροπές διαχείρισης συλλόγων. Τα τελευταία χρόνια, εκφράστηκαν ορισμένες ανησυχίες σχετικά με τον αντίκτυπο της σύγχρονης ζωής στους εθελοντές. Η κοινωνική αλλαγή, όπως ο κύκλος αγορών επτά ημέρες την εβδομάδα, η αύξηση των γυναικών στο εργατικό δυναμικό και η αύξηση των μέσων εβδομαδιαίων ωρών εργασίας οδήγησαν τους ανθρώπους στο να εγκαταλείψουν τον εθελοντισμό.

Εάν ένα άθλημα αναπτύσσεται, πρέπει να ενθαρρύνει και να ανταμείψει τους ανθρώπους να συνεχίσουν να παρέχουν εθελοντικές υπηρεσίες. Αυτό είναι ένα περίπλοκο ζήτημα που συχνά φαίνεται να βελτιώνει τους αθλητικούς διαχειριστές (Παπαδημητρίου, 2020).

1.4.5 Διαφάνεια στην πολιτική και διοικητική δομή

Υπάρχουν λίγα ζητήματα που έχουν μεγαλύτερο αρνητικό αντίκτυπο σε έναν οργανισμό από ό, τι οι πολιτικές συγκρούσεις. Όταν συμβεί αυτό, πολύς χρόνος και προσπάθεια των βασικών ανθρώπων του οργανισμού είναι μη παραγωγικός όσον αφορά την ανάπτυξη του αθλητισμού. Αυτό ισχύει σε οποιοδήποτε επίπεδο του αθλητικού φάσματος.

Στρατηγική ανάλυση εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος Αθλητικών Οργανισμών.

Μελέτες περιπτώσεων

Μερικές φορές, ωστόσο, η πολιτική μάχη είναι αναπόφευκτη και το άθλημα / οργάνωση πρέπει απλώς να περάσει από αυτό το στάδιο, επειδή (Παπαδημητρίου, 2020): οι διαχειριστές αποκτούν ένα αρνητικό επίπεδο ισχύος και αρχίζουν να βλέπουν άλλους βασικούς διαχειριστές που λειτουργούν ως απειλή για τη θέση τους, οι δημοκρατικές διαδικασίες σε μια αθλητική οργάνωση ανατρέπονται μέσω αλλαγών στον κανονισμό και οι διαχειριστές αποτυγχάνουν να τηρούν τη δέουσα διαδικασία διαβούλευσης εμπιστευόμενοι συχνά τη δική τους κρίση πάνω από τη συλλογική γνώμη σημαντικών άλλων.

1.4.6 Διαχείριση γνώσης

Το ζήτημα της διαχείρισης της γνώσης σε αθλητικούς οργανισμούς δεν μπορεί να εκτιμηθεί. Για να είναι επιτυχής ένας οργανισμός, πρέπει να λαμβάνει γνώσεις από τους ειδικούς και να τις διανέμει σε άλλους που ανήκουν στη δικαιοδοσία του. Οι εμπειρογνώμονες των οργανώσεων μπορεί να είναι κορυφαίοι προπονητές, διαχειριστές, επιμελητές και διαιτητές και τα κανάλια διανομής έχουν συνήθως τη μορφή (Παπαδημητρίου, 2020): εγχειρίδια καθοδήγησης ή / και επίσημης λειτουργίας, πολιτικές και διαδικασίες και ιστοσελίδες που παρέχουν πραγματικές και ιστορικές πληροφορίες.

1.4.7 Ανάπτυξη προγραμμάτων αυτοχρηματοδότησης

Ο όρος «Αυτοχρηματοδότηση» ισχύει για οργανισμούς που έχουν επαρκείς εισοδηματικές ροές για να καλύψουν το κανονικό λειτουργικό τους κόστος και δεν εξαρτώνται από χρηματοδότηση από την κυβέρνηση. Ορισμένα αθλήματα είναι σε θέση να αντλήσουν σημαντικά χρηματικά ποσά μέσω χορηγιών, τηλεοπτικών δικαιωμάτων, ρούχων και εξοπλισμού και μέσω του μεγάλου αριθμού συμμετεχόντων. Από την άλλη πλευρά, υπάρχουν πολλά αθλήματα (ιδιαίτερα ολυμπιακά αθλήματα) που εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από την ύπαρξη κρατικής χρηματοδότησης.

Η ικανότητα ενός αθλητισμού / οργάνωσης, σε οποιοδήποτε επίπεδο, να αυτοχρηματοδοτείται είναι σεβαστή από την κυβέρνηση. Αυτό σημαίνει ότι ένα άθλημα δεν κινδυνεύει από ξαφνικές και δραματικές αλλαγές στα επίπεδα χρηματοδότησης που μπορούν να οδηγήσουν στην απώλεια βασικού μισθού του προσωπικού, κατάρρευση προγραμμάτων ανάπτυξης αθλητών ή απώλεια βασικών εγκαταστάσεων (Βλάσσης, 2015).

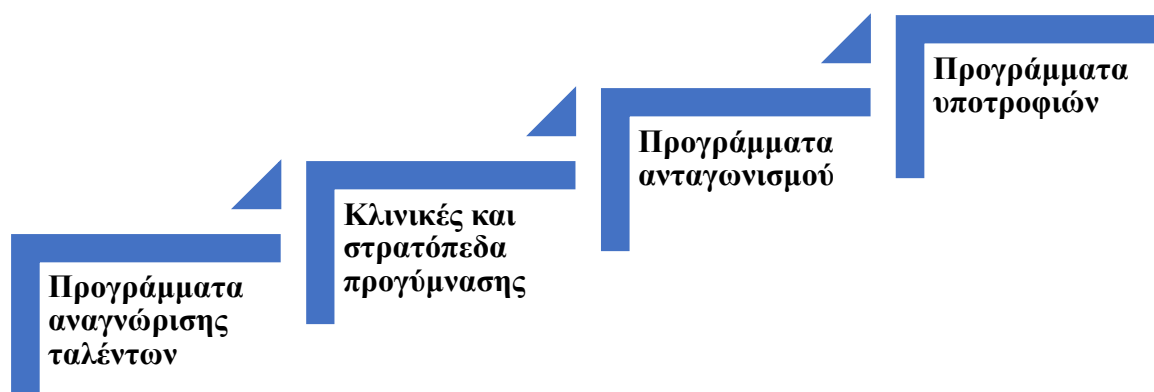
1.4.8 Προγράμματα δημιουργίας αθλητών

Η δημιουργία των αθλητών είναι, από τη φύση της, η ουσία του αθλητισμού. Η δημιουργία των αθλητών δεν αφορά μόνο την αθλητική απόδοση αλλά και την ανάπτυξη κοινωνικών και ηθικών δεξιοτήτων και την προετοιμασία τους για μια υγιή και παραγωγική ζωή.

Ωστόσο, η συνήθης κατανόηση του όρου «Πρόγραμμα Δημιουργίας Αθλητών» είναι ένα πρόγραμμα που έχει ως στόχο τον εντοπισμό και την ανάπτυξη ατόμων σε υψηλά επίπεδα αθλητικής απόδοσης. Έτσι, ένα «Πρόγραμμα Δημιουργίας Αθλητών» μπορεί να εντοπίσει πολλά υποσχόμενους αθλητές σε επίπεδο συλλόγου και να βελτιώσει την ικανότητά τους να παίξουν σε επίπεδο πολιτείας, ή να εντοπίσουν αθλητές σε κρατικό επίπεδο και να τους προετοιμάσουν για εκπροσώπηση σε εθνικό επίπεδο.

Η δημιουργία αθλητών είναι μια εξαιρετικά σημαντική στρατηγική ανάπτυξης του αθλητισμού, επειδή αποτελεί μέρος της αποστολής των αθλητικών οργανώσεων σε κάθε επίπεδο να παρέχει στους συμμετέχοντες ευκαιρίες. Κάθε προπονητής ονειρεύεται να βρει πρωταθλητές και κάθε αθλητικός οργανισμός είναι πάντα περήφανος για τους πρωταθλητές που παράγει. Επομένως, μπορεί να είναι ένα μεγάλο πρόβλημα εάν μια αθλητική οργάνωση θεωρείται από την κοινότητα ότι έχει έλλειψη ικανότητας στην ανάπτυξη αθλητών (Βλάσσης, 2015).

Τα βασικά στοιχεία ενός Προγράμματος Δημιουργίας Αθλητών περιλαμβάνουν (Βλάσσης, 2015):



Σχήμα 1.7: Τα βασικά στοιχεία ενός Προγράμματος Δημιουργίας Αθλητών.

Πηγή: (Βλάσσης, 2015)

Και αναλυτικότερα:

1. **Προγράμματα αναγνώρισης ταλέντων** - δεν είναι απαραίτητα για την αθλητική οργάνωση, αλλά είναι σίγουρα μια τακτική που συνήθως χρησιμοποιείται. Τα αθλήματα ανταγωνίζονται μεταξύ τους για να βρουν και να στρατολογήσουν άτομα με υψηλό γενετικό δυναμικό. Ένα τυπικό πρόγραμμα αναγνώρισης ταλέντων περιλαμβάνει τον έλεγχο των παιδιών σε δεξιότητες για γενετικές ιδιότητες που μπορεί να προδιαθέτουν ένα άτομο για επιτυχία στον αθλητισμό όπως: ύψος, ικανότητα αντοχής ή σπριντ, κάθετο άλμα, συντονισμός χεριού-ματιού, ευκαμψία, άλλοι παράγοντες όπως το κίνητρο.
2. **Κλινικές και στρατόπεδα προγύμνασης** - η οργάνωση κλινικών και στρατοπέδων, ιδιαίτερα στις σχολικές διακοπές, όπου οι συμμετέχοντες λαμβάνουν ειδική καθοδήγηση από υψηλού επιπέδου προπονητές. Αυτό χρησιμεύει επίσης ως μέσο για την αναγνώριση ταλέντων.
3. **Προγράμματα ανταγωνισμού** - παρέχει στους συμμετέχοντες ευκαιρίες να ανταγωνιστούν με άλλους παρόμοιας ικανότητας. Έτσι, με τη συμμετοχή των αθλητών / παικτών σε υψηλό επίπεδο ανταγωνισμού, οι δεξιότητές τους και η τακτική αναπτύσσονται.
4. **Προγράμματα υποτροφιών** - Τα «Προγράμματα Δημιουργίας Αθλητών» συχνά περιλαμβάνουν ένα στοιχείο χρηματοδότησης που παρέχεται για την κάλυψη του κόστους ταξιδιού σε μεγάλους διαγωνισμούς και εξειδικευμένο εξοπλισμό. Τα τελευταία χρόνια οι εθνικοί αθλητικοί οργανισμοί παρέχουν χρηματοδότηση στους αθλητές με την υψηλότερη κατάταξη για να τους επιτρέψουν να αφιερώσουν περισσότερο χρόνο στην προπόνηση.

1.4.9 Δημιουργία συνεργασιών με άλλα αθλήματα και οργανισμούς

Υπάρχουν ορισμένα οφέλη που μπορούν να αποκτηθούν εάν οι αθλητικοί οργανισμοί συνεργάζονται σε περιπτώσεις όπου αυτό είναι εφικτό. Το πιο αξιοσημείωτο όφελος είναι η ανάπτυξη εγκαταστάσεων. Παρόλο που το υψηλό κόστος των κτιριακών εγκαταστάσεων συχνά υποστηρίζεται από κυβερνητικά προγράμματα χρηματοδότησης, ωστόσο οι αθλητικές οργανώσεις πρέπει να δαπανήσουν χρηματικά ποσά ύψους εκατοντάδων χιλιάδων δολαρίων. Αυτή η δέσμευση χρηματοδότησης είναι συχνά πέρα από την ικανότητα ενός ενιαίου αθλητικού οργανισμού, αλλά μπορεί να επιτευχθεί εάν συνεργάζονται 2 ή 3 οργανισμοί.

Στρατηγική ανάλυση εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος Αθλητικών Οργανισμών.

Μελέτες περιπτώσεων

Οι εσωτερικές εγκαταστάσεις γενικά δεν παρουσιάζουν τόσο μεγάλο πρόβλημα όσο η χρήση που αποτελεί θέμα καλού προγραμματισμού. Οι εξωτερικές εγκαταστάσεις, ειδικά όταν υπάρχει γρασίδι, μπορεί να είναι πρόβλημα, καθώς η υπερβολική χρήση γενικά μειώνει την ποιότητα της επιφάνειας παιχνιδιού και αυτό είναι ένα σημαντικό εμπόδιο στην ανάπτυξη του αθλητισμού. Στην περίπτωση εξωτερικών εγκαταστάσεων, οι θέσεις μπορούν να αφιερωθούν σε ένα συγκεκριμένο άθλημα, αλλά μπορούν να μοιραστούν πάρκινγκ και αλλού (Βλάσσης, 2015).

2 Στρατηγικός σχεδιασμός Αθλητικών Οργανισμών

2.1 Τι είναι ο στρατηγικός σχεδιασμός

Υπάρχει πολλή ορολογία σχετικά με τον στρατηγικό σχεδιασμό αν και συχνά χρησιμοποιείται λάθος. Ωστόσο, υπάρχουν δύο όροι που είναι σχετικά απλοί στην κατανόηση και σχετίζονται με τη δραστηριότητα του στρατηγικού σχεδιασμού. Αυτοί οι δύο όροι είναι οι εξής (Θεοδωράκης, 2021):

1. Στόχος: Κάτι που είναι επιθυμητό να επιτευχθεί.
2. Στρατηγική: Η βασική μεθοδολογία που θα χρησιμοποιηθεί για την επίτευξη του στόχου.

Με δεδομένο ότι ο βασικός σκοπός του στρατηγικού σχεδιασμού είναι να καθοριστεί πού πρέπει να πάει ο στρατηγικός σχεδιασμός και πώς θα φτάσει εκεί, τότε:

1. Στόχος: Πού πρέπει να πάει ο στρατηγικός σχεδιασμός.
2. Στρατηγική: Πώς θα φτάσει εκεί.

Στην πραγματικότητα, ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι μια πολύ απαραίτητη δραστηριότητα γενικά. Εάν οι οργανισμοί δεν συμμετέχουν σε στρατηγικό σχεδιασμό, οι πιθανότητες επιβίωσής τους και ενός ευοίωνου μέλλοντος μειώνονται πολύ. Υπάρχουν πάντα δυνάμεις που μπορεί να ασκήσουν αρνητική επίδραση στον οργανισμό. Για παράδειγμα, οποιοδήποτε από τα παρακάτω μπορεί να προκαλέσει απώλεια συμμετοχής και ζημία στην ευημερία του οργανισμού (Κριεμάδης & Κωνσταντόπουλος, 2021):

- ✓ Μια αλλαγή στα δημογραφικά στοιχεία της λεκάνης απορροής του οργανισμού. Για παράδειγμα, ένας μειούμενος πληθυσμός ατόμων κάτω των 20 ετών.
- ✓ Ο ανταγωνισμός με αντίπαλους αθλητικούς οργανισμούς που σκοπεύουν να αυξήσουν τη συμμετοχή (εις βάρος του οργανισμού).
- ✓ Η ξαφνική απώλεια εγκαταστάσεων
- ✓ Η αρνητική δημοσιότητα για τον οργανισμό ως αποτέλεσμα περιστατικού με έναν σημαντικό παίκτη ή άνθρωπο της διοίκησης.

Επομένως, η δραστηριότητα του στρατηγικού σχεδιασμού αφορά επίσης τη συνεχή επαφή με τον πραγματικό κόσμο. Βοηθά αυτούς που διαχειρίζονται αθλητικούς οργανισμούς:

Στρατηγική ανάλυση εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος Αθλητικών Οργανισμών.

Μελέτες περιπτώσεων

- Να κάνουν έναν απολογισμό της τρέχουσας κατάστασης του οργανισμού όσον αφορά τα δυνατά και αδύνατα σημεία
- Να εξετάσουν τις επιβλαβείς δυνάμεις που κάνουν τους οργανισμούς να πάνε προς τα πίσω και
- Να σκεφτούν τις ευκαιρίες που μπορεί να βρίσκονται μπροστά για να βελτιώσουν τον οργανισμό και τι προσφέρει στους φιλάθλους ή τα μέλη του.

2.2 Διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού

Τα οφέλη του στρατηγικού σχεδιασμού είναι πολύ σημαντικά, αλλά η διαδικασία πρέπει να πραγματοποιηθεί με προσοχή. Υπάρχουν πολλά βήματα που πρέπει να ακολουθηθούν και ορισμένοι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας που πρέπει να ληφθούν υπόψη. Ορισμένα από τα βήματα είναι τα εξής (Κριεμάδης & Κωνσταντόπουλος, 2021), (Lee & Walsh, 2011):



Σχήμα 2.1: Διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού.

Πηγή: (Κριεμάδης & Κωνσταντόπουλος, 2021), (Lee & Walsh, 2011).

Στρατηγική ανάλυση εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος Αθλητικών Οργανισμών.

Μελέτες περιπτώσεων

2.2.1 Βήμα 1: Ανάπτυξη προγράμματος / χρονοδιαγράμματος

Στην αρχή, η διαχειριστική επιτροπή (ή η διοίκηση οργανισμού) πρέπει να καταρτίσει ένα σχέδιο στρατηγικού σχεδιασμού. Το σχέδιο πρέπει να προσδιορίσει ποιος θα συμμετάσχει και να περιλαμβάνει ένα χρονοδιάγραμμα ημερομηνιών για βασικά γεγονότα. Ο στρατηγικός σχεδιασμός χρειάζεται τη συμμετοχή πολλών ανθρώπων και ως εκ τούτου υπάρχει ανάγκη συντονισμού. Η ανάπτυξη και η κοινοποίηση ενός χρονοδιαγράμματος ημερομηνιών κατά τις οποίες λαμβάνουν χώρα σημαντικές εκδηλώσεις προγραμματισμού είναι απαραίτητες για να μπορέσουν οι άνθρωποι να οργανωθούν. Πιθανόν να χρειάζονται και οι υπηρεσίες ενός ανεξάρτητου διαμεσολαβητή, κατά προτίμηση με εμπειρία στον στρατηγικό σχεδιασμό (Κριεμάδης & Κωνσταντόπουλος, 2021), (Lee & Walsh, 2011).

2.2.2 Βήμα 2: Έρευνα πελατών / μελών

Τα σχόλια των πελατών αποτελούν σημαντική συμβολή στη διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού. Μπορούν να αποκομιστούν πολύτιμες πληροφορίες για τα προγράμματα, τις υπηρεσίες και τις εκδηλώσεις του οργανισμού. Μια έρευνα μπορεί να αντλήσει τις απόψεις των πελατών ως προς το πού πρέπει να επιλυθούν τα ζητήματα και να παρέχει την ευκαιρία να δοκιμαστεί η δημοτικότητα των προτεινόμενων αλλαγών σε προγράμματα και υπηρεσίες. Σημαντικοί παράγοντες στη διεξαγωγή μιας έρευνας είναι ο καθορισμός των ερωτήσεων και η χρήση τεχνολογίας για την ανάλυση των ερευνών (Κριεμάδης & Κωνσταντόπουλος, 2021), (Lee & Walsh, 2011).

2.2.3 Βήμα 3: Έλεγχος του προηγούμενου προγράμματος

Θα πρέπει να εξεταστεί το προηγούμενο στρατηγικό σχέδιο, εάν υπάρχει. Η αναθεώρηση πρέπει να προσπαθεί να εντοπίσει την πρόοδο προς την επίτευξη οποιωνδήποτε στόχων και ποιες στρατηγικές ήταν επιτυχημένες και ανεπιτυχείς. Αυτές οι πληροφορίες θα είναι χρήσιμες σε συναντήσεις στρατηγικού σχεδιασμού. Είναι καλή ιδέα να δημιουργηθεί μια περίληψη μιας σελίδας για τις επιτυχίες / αποτυχίες του προηγούμενου σχεδίου και να δοθεί το έγγραφο σε όσους θα συμμετάσχουν στη διαδικασία σχεδιασμού (Κριεμάδης & Κωνσταντόπουλος, 2021), (Lee & Walsh, 2011).

2.2.4 Βήμα 4: Διεξαγωγή σύσκεψης SWOT

Σε αυτό το μοντέλο διαδικασίας στρατηγικού σχεδιασμού, υπάρχουν δύο συναντήσεις στρατηγικού σχεδιασμού. Η πρώτη συνάντηση είναι η συνάντηση «SWOT» στην οποία άτομα που συγκεντρώθηκαν προσπαθούν να εντοπίσουν τα δυνατά σημεία, τις αδυναμίες, τις ευκαιρίες και τις απειλές του οργανισμού. Εδώ είναι πιο χρήσιμη η αμεροληψία ενός ανεξάρτητου διαμεσολαβητή.

Τα ζητήματα και οι ιδέες που εγείρονται από τους συμμετέχοντες στη συνάντηση πρέπει να τεκμηριώνονται χρησιμοποιώντας έναν φορητό υπολογιστή από κάποιον που μπορεί να πληκτρολογήσει αρκετά γρήγορα. Αυτή η καταγραφή της συνάντησης μπορεί στη συνέχεια να αποσταλεί σε όσους παρευρέθηκαν και σε όλους τους άλλους που ενδέχεται να παρευρεθούν στην επόμενη συνάντηση. Ο διαμεσολαβητής μπορεί να είναι πολύ χρήσιμος με δύο τρόπους. Πρώτον, μπορούν να ζητήσουν και να βοηθήσουν τον συντάκτη εγγράφων σχετικά με το τι πρέπει να καταγράψουν και, δεύτερον, μπορούν να βοηθήσουν τη συνάντηση να επιτύχει τον καθορισμό στόχων (Κριεμάδης & Κωνσταντόπουλος, 2021), (Lee & Walsh, 2011).

2.2.5 Βήμα 5: Προετοιμασία για συνάντηση στρατηγικού σχεδιασμού

Χρησιμοποιώντας το αρχείο της συνάντησης SWOT, ο ανεξάρτητος διαμεσολαβητής προετοιμάζει ένα πρόσθετο έγγραφο που θα βοηθήσει στη διαδικασία διαμόρφωσης των στόχων και των στρατηγικών στην επόμενη συνάντηση. Αυτό το έγγραφο θα πρέπει να απαριθμεί πολλές πιθανές στρατηγικές, οι οποίες κατά την άποψη του διαμεσολαβητή, θα μπορούσαν να επιτύχουν πρόοδο προς την επίλυση ενός προσδιορισμένου ζητήματος ή την επίτευξη και τον καθορισμένο στόχο (Κριεμάδης & Κωνσταντόπουλος, 2021), (Lee & Walsh, 2011).

2.2.6 Βήμα 6: Διεξαγωγή συνεδρίασης στρατηγικού σχεδιασμού

Ο στόχος αυτής της συνάντησης είναι να βρεθεί συναίνεση για 6-8 στόχους και οι στρατηγικές που θα υιοθετηθούν για την επίτευξη αυτών των 6-8 στόχων. Δεν συνιστάται να τεθούν πάρα πολλοί στόχοι καθώς αυτό καθιστά το στρατηγικό σχέδιο δυσκολότερο να επιτευχθεί.

Σε αυτήν τη συνάντηση το στρατηγικό σχέδιο έχει ως επί το πλείστον καθοριστεί. Χρησιμοποιώντας το έγγραφο που έχει ήδη ετοιμαστεί, οι συμμετέχοντες στη συνάντηση αναλαμβάνουν τα εξής (Κριεμάδης & Κωνσταντόπουλος, 2021), (Lee & Walsh, 2011):

Στρατηγική ανάλυση εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος Αθλητικών Οργανισμών.

Μελέτες περιπτώσεων

1. Ελέγχουν τα κύρια ζητήματα που τέθηκαν στη συνάντηση SWOT
2. Συμφωνούν για τους στόχους
3. Συμφωνούν σχετικά με τις στρατηγικές που πρέπει να εφαρμόσουν για να επιτύχουν τους στόχους που συμφωνήθηκαν

Ο διαμεσολαβητής πρέπει να ενημερώσει όλα τα άτομα που είναι παρόντα ότι χρειάζεται συνήθως την εφαρμογή πολλών στρατηγικών για την επίτευξη ενός μόνο στόχου. Επομένως, εάν τεθούν 6-8 στόχοι, τότε ο πιθανός συνολικός αριθμός στρατηγικών θα είναι 15-20. Ορισμένες στρατηγικές ενδέχεται να κοστίζουν σημαντικά χρηματικά ποσά (π.χ. απασχόληση ενός ατόμου), ενώ άλλες στρατηγικές έχουν αμελητέο κόστος.

2.2.7 Βήμα 7: Προετοιμασία του πρώτου προσχέδιου του Στρατηγικού Σχεδίου

Μετά τη δεύτερη συνάντηση, ο ανεξάρτητος διαμεσολαβητής θα πρέπει να προετοιμάσει και να υποβάλει το πρώτο σχέδιο του στρατηγικού σχεδίου στην επιτροπή διαχείρισης. Στην ιδανική περίπτωση, η διαχειριστική επιτροπή θα διανείμει το σχέδιο σε όλα τα άτομα που συμμετείχαν σε συναντήσεις και θα καλέσει περαιτέρω σχόλια. Είναι πιθανό το πρώτο προσχέδιο να έχει χάσει σημαντικά στοιχεία ή να υπάρχουν λάθη στη διατύπωση. Επιπλέον, μπορεί να υπάρχουν άτομα που θέλουν να συνεισφέρουν αλλά δεν ήταν σε θέση να παρευρεθούν σε καμία από τις δύο συναντήσεις (Κριεμάδης & Κωνσταντόπουλος, 2021), (Lee & Walsh, 2011).

2.2.8 Βήμα 8: Προετοιμασία του δεύτερου προσχέδιου του Στρατηγικού Σχεδίου

Μετά από ένα διάστημα ενός μηνός από την κυκλοφορία του πρώτου προσχέδιου, μπορεί να δημοσιευτεί ένα δεύτερο προσχέδιο που θα περιλαμβάνει περαιτέρω σχόλια και διορθώσεις. Αυτό το προσχέδιο θα μπορούσε να δημοσιευτεί στον ιστότοπο του οργανισμού με πρόσκληση για σχολιασμό με μια καθορισμένη προθεσμία.

Η κυκλοφορία αυτού του δεύτερου σχεδίου διασφαλίζει ότι υπάρχει ευκαιρία για την ευρύτερη δυνατή διαβούλευση. Ο στρατηγικός σχεδιασμός έχει να κάνει με το να φαίνεται ότι κάνει το σωστό. Είναι σημαντικό να αποφευχθεί η κριτική ότι η διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού δεν είχε τη δέουσα διαβούλευση (Κριεμάδης & Κωνσταντόπουλος, 2021), (Lee & Walsh, 2011).

Στρατηγική ανάλυση εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος Αθλητικών Οργανισμών.

Μελέτες περιπτώσεων

2.2.9 Βήμα 9: Εφαρμογή του σχεδίου

Δεν είναι απαραίτητο το πρόγραμμα να εφαρμοστεί αμέσως μετά τη δημοσίευση, αλλά να εφαρμοστεί σε καθορισμένη ημερομηνία.

Οι στρατηγικές που περιλαμβάνονται στο σχέδιο τίθενται σε εφαρμογή. Η εργασία πραγματοποιείται σύμφωνα με το σχέδιο και ο οργανισμός αρχίζει να κινείται προς την κατεύθυνση της επιθυμητής αλλαγής.

Η εφαρμογή του σχεδίου συνεχίζεται έως ότου επιτευχθούν όλοι οι στόχοι ή έως ότου ο οργανισμός ορίσει ένα νέο σχέδιο. Συνήθως, ένα στρατηγικό σχέδιο έχει διάρκεια 3 έως 5 ετών. Ωστόσο, στρατηγικά σχέδια μεγαλύτερης ή μικρότερης διάρκειας μπορεί να δικαιολογούνται από καιρό σε καιρό (Κριεμάδης & Κωνσταντόπουλος, 2021), (Lee & Walsh, 2011).

2.2.10 Βήμα 10: Παρακολούθηση της προόδου του σχεδίου

Είναι απαραίτητο να συλλεχθούν και να παρακολουθούνται συνεχώς δεδομένα σύμφωνα με τους καθορισμένους βασικούς δείκτες απόδοσης. Η διατήρηση μιας βάσης δεδομένων μελών και η συνεχής παρακολούθηση του αριθμού των μελών είναι ένα παράδειγμα.

Τα δεδομένα σχετικά με το εάν ο οργανισμός σημειώνει πρόοδο στους βασικούς δείκτες απόδοσης πρέπει να αναφέρονται στις συνεδριάσεις της επιτροπής διαχείρισης.

Η συνεχής παρακολούθηση αυτών των δεδομένων, καθ' όλη τη διάρκεια του σχεδίου, επιτρέπει στη διοίκηση να καθορίσει εάν το στρατηγικό σχέδιο εφαρμόζεται σωστά, το επίπεδο επιτυχίας που επιτυγχάνεται και εάν το σχέδιο απαιτεί και τροποποίηση (Κριεμάδης & Κωνσταντόπουλος, 2021), (Lee & Walsh, 2011).

2.3 Περιβαλλοντικοί παράγοντες

Για να αναπτυχθεί και να ευημερήσει οποιαδήποτε επιχείρηση, οι διαχειριστές της επιχείρησης πρέπει να είναι σε θέση να προβλέπουν, να αναγνωρίζουν και να αντιμετωπίζουν τις αλλαγές στο εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον. Η αλλαγή είναι μια βεβαιότητα και για τον λόγο αυτό οι διευθυντές επιχειρήσεων πρέπει να συμμετέχουν ενεργά σε μια διαδικασία που προσδιορίζει την αλλαγή και τροποποιεί την επιχειρηματική δραστηριότητα για να επωφεληθεί καλύτερα από την αλλαγή. Αυτή η διαδικασία αποτελεί στρατηγικό σχεδιασμό (Ψαρράς, Ασκούνης, Ασημακόπουλος, Μακαρούνη, & Πανόπουλος, 2014).



Εικόνα 2.1: Το παραπάνω διάγραμμα παρέχει παραδείγματα παραγόντων που είναι παράγοντες αλλαγής και πρέπει να ληφθούν υπόψη στη διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού.

Εξήγηση των παραγόντων:

External Environment: Εξωτερικό περιβάλλον, **Climate:** Κλίμα, **Economy:** Οικονομία, **Technology:** Τεχνολογία, **Political:** Πολιτική, **Legal:** Νομική, **Competition:** Ανταγωνισμός, **Media:** Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης, **Fashion:** Μόδα

Internal Environment: Εσωτερικό περιβάλλον, **Organisational Culture:** Οργανωτική κουλτούρα, **Human Resource:** Ανθρώπινο δυναμικό, **Organisation Structure:** Οργάνωση, **Physical Assets:** Φυσικά περιουσιακά στοιχεία, **Profit and Cash Flow:** Κέρδος και ταμειακές ροές, **Management:** Διαχείριση.

2.3.1 Εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον

Όλες οι επιχειρήσεις έχουν εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον. Το εσωτερικό περιβάλλον συνδέεται σε μεγάλο βαθμό με το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης ή του οργανισμού και τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι αναλαμβάνουν εργασία σύμφωνα με την αποστολή του οργανισμού. Σε κάποιο βαθμό, το εσωτερικό περιβάλλον είναι ελεγχόμενο και μεταβλητό μέσω διαδικασιών σχεδιασμού και διαχείρισης (Ψαρράς, Ασκούνης, Ασημακόπουλος, Μακαρούνη, & Πανόπουλος, 2014).

Το εξωτερικό περιβάλλον, από την άλλη πλευρά, δεν είναι ελεγχόμενο. Οι διευθυντές μιας επιχείρησης δεν έχουν κανέναν έλεγχο επί των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων, ούτε μπορούν να επιφέρουν αλλαγές στον νόμο ή στις γενικές οικονομικές συνθήκες. Ωστόσο, οι διευθυντές μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού έχουν κάποιο μέτρο ελέγχου ως προς το πώς αντιδρά η επιχείρηση σε αλλαγές στο εξωτερικό της περιβάλλον.

2.3.2 Παράγοντες εσωτερικού περιβάλλοντος

Ο Πίνακας 2.1 παρακάτω προσδιορίζει σημαντικές πτυχές του εσωτερικού περιβάλλοντος που μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά την ευημερία μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Γενικά, η διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού θα εξετάσει τα πλεονεκτήματα και τις αδυναμίες του οργανισμού και είναι πιθανό ότι η σημαντική συζήτηση θα επικεντρωθεί στη σχετική ισχύ των παραγόντων του εσωτερικού περιβάλλοντος (Ψαρράς, Ασκούνης, Ασημακόπουλος, Μακαρούνη, & Πανόπουλος, 2014).

Πίνακας 2.1: Παράγοντες στο εσωτερικό περιβάλλον και η επίδρασή τους στην επιχείρηση / οργανισμό

Παράγοντας	Επιρροή στον οργανισμό
Ανθρώπινο δυναμικό	Η γνώση, η εμπειρία και η ικανότητα του εργατικού δυναμικού ενός οργανισμού είναι καθοριστικός παράγοντας επιτυχίας. Για τον λόγο αυτό, οι οργανισμοί δίνουν ιδιαίτερη προσοχή στην πρόσληψη προσωπικού και επίσης στην εκπαίδευση προσωπικού και εθελοντών για την ανάπτυξη της ικανότητας του οργανισμού. Κατά την επιδίωξη στρατηγικών πρόσληψης και κατάρτισης, ένας οργανισμός περιορίζεται συχνά από την οικονομική του δύναμη. Ωστόσο, η κατάρτιση του προσωπικού είναι μια ουσιαστική πτυχή της καλής διαχείρισης των επιχειρήσεων, και ακόμη και σε δύσκολες οικονομικές συνθήκες είναι μια εφικτή στρατηγική.
Οργανωτική κουλτούρα	Η κουλτούρα του οργανισμού είναι ένας πολύ σημαντικός παράγοντας για την επιτυχία των επιχειρήσεων. Η στάση του προσωπικού και των εθελοντών, και η ικανότητά τους να

Μελέτες περιπτώσεων

Παράγοντας	Επιρροή στον οργανισμό
	<p>«ξεπερνούν τα μέγιστα» κάνει μια πολύ σημαντική διαφορά. Οι αρνητικές συμπεριφορές μπορούν να επηρεάσουν σοβαρά την ικανότητα του οργανισμού να εφαρμόζει στρατηγικές για την ανάπτυξη, παρά τον ενδεδειγμένο όμως σχεδιασμό των διαδικασιών. Οι θετικές στάσεις του προσωπικού και των εθελοντών όχι μόνο θα διευκολύνουν τη διαχείριση, αλλά θα παρατηρηθούν και θα εκτιμηθούν από τους πελάτες της επιχείρησης ή τα μέλη του οργανισμού.</p>
<p>Δομή της οργάνωσης</p>	<p>Οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί ενδέχεται να εμποδίζονται από τη δομή, το σύνταγμα και / ή τις μορφές διακυβέρνησής τους. Η δομή της οργάνωσης είναι ουσιαστικά ο τρόπος που η εργασία που απαιτείται για την εκτέλεση της αποστολής του οργανισμού κατανέμεται μεταξύ του εργατικού δυναμικού της. Σε έναν μη κερδοσκοπικό οργανισμό, ο οργανισμός θα περιλαμβάνει το διοικητικό συμβούλιο ή την επιτροπή, το μισθωτό προσωπικό του οργανισμού και όλους τους εθελοντές που έχουν ρόλους ως συντονιστές διαφόρων επιχειρηματικών λειτουργιών (π.χ. Συντονιστής εκδηλώσεων, Συντονιστής προαγωγών και συντονιστής προγύμνασης). Όταν ένας οργανισμός είναι μια κερδοσκοπική επιχείρηση που λειτουργεί σε πολύ ανταγωνιστικό περιβάλλον, η δομή της οργάνωσής του μπορεί να βοηθήσει ή να εμποδίσει την ικανότητα του οργανισμού να αντιδράσει στην αλλαγή. Για παράδειγμα, όταν η δομή της οργάνωσης έχει πολλά επίπεδα διαχείρισης, η λήψη αποφάσεων μπορεί να είναι αργή καθώς οι πληροφορίες μεταφέρονται και κατεβαίνουν την ιεραρχία. Για τον λόγο αυτό, προτιμώνται συχνά οι «πιο κολακευτικές» δομές οργάνωσης και ένα επίπεδο διαχείρισης παραπάνω. Οι εθελοντές αποτελούν φυσιολογικό μέρος της μη κερδοσκοπικής οργάνωσης αλλά όχι της κερδοσκοπικής επιχείρησης.</p>
<p>Διαχείριση</p>	<p>Η ικανότητα της ομάδας διαχείρισης και το στυλ ηγεσίας που χρησιμοποιούν οι διευθυντές θα έχουν επίσης σημαντικό αντίκτυπο στο ηθικό του προσωπικού (και των εθελοντών σε μια μη κερδοσκοπική οργάνωση) και στην κουλτούρα της οργάνωσης. Οι πιο σύγχρονες μορφές διαχείρισης περιλαμβάνουν τους εργαζομένους στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων και την εμπιστοσύνη ότι, παρόλο που οι διευθυντές και οι εργαζόμενοι έχουν διαφορετικές απόψεις, ωφελούνται σε μεγάλο βαθμό συνεργαζόμενοι για την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων.</p>
<p>Περιουσιακά στοιχεία</p>	<p>Το εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού μπορεί να γίνει πλουσιότερο ή φτωχότερο από τα περιουσιακά του στοιχεία. Για παράδειγμα, οι εγκαταστάσεις του οργανισμού μπορεί να είναι ευχάριστες και κατάλληλες, ή υποβαθμισμένες και ακατάλληλες. Η διαθεσιμότητα εξοπλισμού είναι ένα άλλο πλεονέκτημα που μπορεί να επηρεάσει σημαντικά το εσωτερικό</p>

Παράγοντας	Επιρροή στον οργανισμό
	περιβάλλον. Εάν ο εξοπλισμός δεν διαθέτει επαρκή ποσότητα ή όχι του αναμενόμενου προτύπου, τότε το προσωπικό ενδέχεται να παρεμποδίζεται κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του ή εάν ο εξοπλισμός χρησιμοποιείται από τους πελάτες, τότε η ικανοποίηση των πελατών θα μειωθεί.
Οικονομική δύναμη	Η οικονομική δύναμη είναι από μόνη της ένας παράγοντας που επηρεάζει το εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού. Παρά τους καλούς και άλλους εσωτερικούς παράγοντες, είναι πολύ δύσκολο για έναν οργανισμό που δεν διαθέτει αρκετά χρήματα να εφαρμόσει στρατηγικές στο στρατηγικό σχέδιο. Εάν ο οργανισμός αγωνίζεται οικονομικά, αυτό μπορεί να επηρεάσει το ηθικό του προσωπικού, καθώς οι προϋπολογισμοί πρέπει να είναι υπερβολικά περιορισμένοι.

Πηγή: (Ψαρράς, Ασκούνης, Ασημακόπουλος, Μακαρούνη, & Πανόπουλος, 2014).

2.3.3 Παράγοντες εξωτερικού περιβάλλοντος

Ο παρακάτω πίνακας 2.2 προσδιορίζει σημαντικές πτυχές του εξωτερικού περιβάλλοντος στο οποίο λειτουργεί η επιχείρηση. Η επιχείρηση δεν μπορεί να ελέγξει αυτές τις πτυχές, αλλά μπορεί να ανταποκριθεί στην αλλαγή εάν χρειαστεί. Το κύριο πρόβλημα για τους διευθυντές επιχειρήσεων είναι να είναι σε θέση να ανταποκρίνονται νωρίς στις αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον και αυτό εξαρτάται από το πόσο σύντομα εντοπίζεται οποιαδήποτε αλλαγή. Ορισμένοι εξωτερικοί περιβαλλοντικοί παράγοντες όπως οι οικονομικές συνθήκες αναφέρονται καθημερινά στα μέσα μαζικής ενημέρωσης και οι διαχειριστές διαθέτουν πληθώρα πληροφοριών για την ανάπτυξη στρατηγικών σχεδίων. Ωστόσο, ορισμένοι εξωτερικοί παράγοντες μπορεί να είναι δύσκολο να εντοπιστούν (Ψαρράς, Ασκούνης, Ασημακόπουλος, Μακαρούνη, & Πανόπουλος, 2014).

Πίνακας 2.2: Παράγοντες στο εξωτερικό περιβάλλον και η επίδρασή τους στην επιχείρηση / οργανισμό

Παράγοντας	Επιρροή στον οργανισμό
Οικονομικές συνθήκες	Οι επικρατούσες οικονομικές συνθήκες μιας χώρας θα επηρεάσουν τα πρότυπα δαπανών των πολιτών. Η αύξηση των επιτοκίων ή / και το υψηλό επίπεδο ανεργίας θα μειώσουν την κατανάλωση μη βασικών αγαθών και υπηρεσιών, για παράδειγμα. Όταν οι άνθρωποι βιώνουν οικονομικές δυσκολίες, θα ξοδεύουν πολύ λιγότερα για αθλητισμό και αναψυχή, διακοπές, νέα αυτοκίνητα και είδη πολυτελείας. Οι οικονομικές συνθήκες είναι παγκόσμιες και εθνικές, και όταν υπάρχει παγκόσμια χρηματοπιστωτική κρίση όπως το 2007, οι αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον μπορεί να είναι δραματικές.
Αγορά (ανταγωνισμός)	Η δύναμη του επιχειρηματικού ανταγωνισμού είναι ένας συνεχώς μεταβαλλόμενος παράγοντας στο εξωτερικό επιχειρηματικό περιβάλλον. Όχι μόνο οι ανταγωνιστές θα έρχονται, αλλά θα αλλάξουν επίσης στρατηγικές μάρκετινγκ, σειρές προϊόντων και τιμές. Συχνά τέτοιες αλλαγές δεν ανακοινώνονται και οι διευθυντές επιχειρήσεων πρέπει να είναι προσεκτικοί ως προς το τι κάνουν οι ανταγωνιστές.
Τεχνολογία	Η τεχνολογική αλλαγή ήταν ταχεία τα τελευταία 50 χρόνια και είναι ένας παράγοντας στο εξωτερικό περιβάλλον που ασκεί συνεχώς πίεση στην επιχείρηση ή τον οργανισμό. Εάν οι επιχειρήσεις δεν προσαρμοστούν αρκετά γρήγορα στις τεχνολογικές αλλαγές, κινδυνεύουν να χάσουν μερίδιο αγοράς. Δεν είναι μόνο ότι η τεχνολογική αλλαγή επηρεάζει το σχεδιασμό των προϊόντων, αλλά και η παροχή υπηρεσιών μπορεί να αλλάξει.
Κλιματική αλλαγή	Η κλιματική αλλαγή είναι μια ύπουλη απειλή, επειδή ο ρυθμός της αλλαγής μπορεί να είναι αναγνωρίσιμος μόνο αν εξεταστεί σε βάση δεκαετίας. Η επίδραση της κλιματικής αλλαγής δεν θα επηρεάσει εξίσου όλα τα έθνη και όλες τις επιχειρήσεις. Οι επιχειρήσεις που εξαρτώνται άμεσα από την καλή παροχή νερού, π.χ. η γεωργία θα επηρεαστεί αρνητικά εάν η κλιματική αλλαγή έχει ως αποτέλεσμα τη μείωση των βροχοπτώσεων. Ωστόσο, η ροή των επιπτώσεων της ξηρασίας θα λειτουργήσει τελικά σε όλες τις επιχειρήσεις της επηρεαζόμενης κοινότητας.
Νομοθεσία	Η φορολογία είναι μια από τις πιο εμφανείς αλλαγές στον νόμο μέσω της νομοθεσίας. Μερικές φορές οι φορολογικές αλλαγές συμβαίνουν από τη μια μέρα στην άλλη με λίγη προειδοποίηση και μερικές φορές υπάρχει αρκετός χρόνος για την προετοιμασία της επιχείρησης. Άλλες αλλαγές του νόμου που επηρεάζουν συνήθως τις επιχειρήσεις περιλαμβάνουν την υγεία και την ασφάλεια στον χώρο εργασίας, τις εργασιακές σχέσεις, την προστασία των καταναλωτών και τον περιβαλλοντικό νόμο.

Παράγοντας	Επιρροή στον οργανισμό
Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης	Τα μέσα ενημέρωσης υφίστανται γρήγορες και σημαντικές αλλαγές. Ο κύριος μοχλός αυτής της αλλαγής είναι η τεχνολογία και η άνοδος του Διαδικτύου. Οι εφημερίδες κάποτε έφεραν πολλές σελίδες διαφημίσεων εργασίας, αλλά τώρα αυτή η επιχείρηση διευθύνεται από διαδικτυακές εταιρείες προσλήψεων, όπως η Seek.
Κυβερνητική πολιτική	Όπως και ο νόμος, οι αλλαγές στην κυβερνητική πολιτική μπορούν να κοινοποιούνται και να συζητούνται, ή χωρίς προειδοποίηση. Ως παράδειγμα του πώς επηρεάζει η κυβερνητική πολιτική, είναι ότι πολλοί οργανισμοί εξαρτώνται από την κρατική οικονομική βοήθεια. Όταν υπάρχει αλλαγή κυβέρνησης, αυτή η χρηματοδοτική βοήθεια μπορεί να μειωθεί ή να πάψει σε σύντομο χρονικό διάστημα.
Δημογραφικός παράγοντας	Υπάρχει συνεχής αλλαγή στη σύνθεση του πληθυσμού. Ορισμένες από αυτές τις αλλαγές περιλαμβάνουν ένα αυξανόμενο ποσοστό ηλικιωμένων πολιτών, τον αυξανόμενο αριθμό οικογενειών με δύο εισοδήματα, την ηλικία στην οποία οι άνθρωποι παντρεύονται η οποία αυξάνεται, την αύξηση της εθνοτικής ποικιλομορφίας. Αυτές οι δημογραφικές αλλαγές μπορούν να έχουν σημαντική επίδραση σε τοπικό επίπεδο. Για παράδειγμα, ένας αθλητικός σύλλογος που κάποτε ευημερούσε μπορεί να αρχίσει να μειώνεται καθώς η τοπική περιοχή έχει όλο και λιγότερα παιδιά.

Πηγή: (Ψαρράς, Ασκούνης, Ασημακόπουλος, Μακαρούνη, & Πανόπουλος, 2014).

2.4 Παράγοντες συμμετοχής στον αθλητισμό

Το επίπεδο της ζήτησης για συμμετοχή σε οποιοδήποτε άθλημα επηρεάζεται από μια ποικιλία κοινωνικών, οικονομικών, τεχνολογικών και δημογραφικών παραγόντων. Μερικοί από αυτούς τους παράγοντες εξηγούνται παρακάτω (Παπαδημητρίου, 2020):

2.4.1 Αθλητικές επιχειρήσεις

Η παροχή αθλητικών υπηρεσιών από επιχειρήσεις με κίνητρο το κέρδος έχει αυξήσει σημαντικά το εύρος των ευκαιριών για άτομα να συμμετέχουν στο γυμναστήριο, τον αθλητισμό και την αναψυχή. Για παράδειγμα, η δραστηριότητα που ονομάζεται «Crossfit» είναι ένα πρόσφατο φαινόμενο που παρουσιάζει ολοένα και περισσότερη αύξηση.

Ένας αυξανόμενος αριθμός φορέων εκμετάλλευσης μικρών επιχειρήσεων μπορεί επίσης να βρεθεί σε Ακαδημίες Ποδοσφαίρου, σε Σχολές Κολύμβησης ή σε ατομική προπόνηση.

Στρατηγική ανάλυση εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος Αθλητικών Οργανισμών.

Μελέτες περιπτώσεων

Ως αποτέλεσμα του αυξημένου αριθμού επιχειρήσεων με κίνητρο το κέρδος υπάρχει αυξημένο ποσό μάρκετινγκ και προώθησης γεγονός που επηρεάζει τη ζήτηση (Παπαδημητρίου, 2020).

2.4.2 Κυβερνητική πολιτική

Η κυβερνητική πολιτική διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στη διασφάλιση της πρόσβασης σε μια μεγάλη ποικιλία αθλητικών και ψυχαγωγικών δραστηριοτήτων, διανέμοντας χρηματοδότηση (χρήματα των φορολογουμένων) σε αθλητικούς και ψυχαγωγικούς φορείς. Η κρατική χρηματοδότηση τείνει να είναι ένα εκκρεμές που εναλλάσσεται μεταξύ του ελίτ αθλητισμού και του λαϊκού αθλητισμού. Η κυβερνητική χρηματοδότηση για τον αθλητισμό έχει επιπτώσεις στην υγεία του πληθυσμού και στην παραγωγικότητα του εργατικού δυναμικού. Τα χρήματα που δαπανώνται στον αθλητισμό τείνουν να εξοικονομούν χρήματα για την υγειονομική περίθαλψη αυξάνοντας αναμφισβήτητα την παραγωγικότητα των εθνών (Παπαδημητρίου, 2020).

Χωρίς την υποστήριξη της κρατικής χρηματοδότησης, πολλά αθλήματα θα έπαυαν να έχουν οργανωμένη εθνική και κρατική δομή και θα κινδύνευαν να εξαφανιστούν.

2.4.3 Συμμετοχή των Μέσων Μαζικής Επικοινωνίας

Μερικά αθλήματα έχουν, από τη φύση τους, μεγάλη εμπορική αξία. Οι οργανισμοί των Μέσων Μαζικής Επικοινωνίας, εκτός από τον Εθνικό Ραδιοηλεκτρονικό Οργανισμό, υφίστανται μόνο εάν μπορούν να αποκομίσουν έσοδα από τη διαφήμιση. Ορισμένα αθλήματα αποτελούν τρόπο ψυχαγωγίας για μεγάλη μερίδα ανθρώπων με αποτέλεσμα να έχουν έναν σημαντικό αριθμό οπαδών. Η τακτική μετάδοση αυτών των αθλημάτων επιτρέπει στα Μέσα να συνδέουν τους διαφημιζόμενους με τους καταναλωτές. Επιπλέον, τα συναισθήματα που αισθάνονται οι καταναλωτές καθώς παρακολουθούν το αγαπημένο τους άθλημα επιτρέπουν στο μήνυμα του διαφημιζόμενου να έχει πιο ισχυρό αντίκτυπο.

Ενώ ορισμένα αθλήματα επιθυμούν διαρκώς περισσότερη έκθεση στα Μέσα Ενημέρωσης, η πραγματικότητα είναι ότι οι οργανισμοί των Μέσων καθοδηγούνται από το κίνητρο κέρδους πολύ περισσότερο από την κοινωνική τους συνείδηση (Παπαδημητρίου, 2020).

2.4.4 Οικονομικοί παράγοντες

Οι αθλητές της Ελλάδας, κατά την περίοδο της Ολυμπιάδας του 2004, απολαμβάναν μια ευημερία και ευκολία διαβίωσης. Σε περιόδους που η οικονομία υποφέρει από επιβράδυνση ή συρρίκνωση (κατά την οικονομικής κρίση), υπάρχουν λιγότερες δαπάνες από τον πληθυσμό γενικά, και κατά συνέπεια λιγότερες δαπάνες για αθλητισμό.

2.4.5 Αλλαγή δημογραφικών στοιχείων

Η Ελλάδα υπόκειται συνεχώς σε δημογραφικές αλλαγές. Αυτές οι αλλαγές περιλαμβάνουν:

- Αυξανόμενο ποσοστό του πληθυσμού είναι άνω των 55 ετών.
- Συνεχή μετανάστευση από το εξωτερικό, ιδιαίτερα από την Ασία
- Αυξανόμενος αστικός τρόπος ζωής για τους περισσότερους Έλληνες καθώς μειώνεται ο πληθυσμός στις αγροτικές περιοχές
- Μικρότερες οικογένειες

Η επίδραση της δημογραφικής αλλαγής σε ετήσια βάση είναι πολύ μικρή για να είναι αισθητή. Ομοίως, η επίδραση της δημογραφικής αλλαγής στον αθλητισμό είναι πολύ αργή. Παρόλα αυτά, πάνω από 1-2 δεκαετίες, η περιουσία ορισμένων αθλητικών και ψυχαγωγικών δραστηριοτήτων μπορεί να ευημερήσει ή να χαθεί ανάλογα με τη δημογραφική αλλαγή. Νέα αθλήματα εμφανίζονται και τα παραδοσιακά αθλήματα αρχίζουν να εξαφανίζονται. Αυτό το αποτέλεσμα μπορεί να καλυφθεί σε κάποιο βαθμό από τη συνεχή αύξηση του πληθυσμού. Αν και ο αριθμός των συμμετεχόντων σε ορισμένα αθλήματα μπορεί να είναι στατικός, το πραγματικό ποσοστό του πληθυσμού μπορεί να έχει μειωθεί (Παπαδημητρίου, 2020).

2.4.6 Τεχνολογικοί παράγοντες

Η τεχνολογική καινοτομία είναι ίσως ο πιο σημαντικός παράγοντας που έχει επηρεάσει τη ζήτηση για αθλητισμό και αναψυχή. Πριν από δεκαετίες το να βρίσκεται κάποιος σε ένα δωμάτιο του σπιτιού για πολλές ώρες την ημέρα θα αποτελούσε τιμωρία, ενώ τώρα πολλοί άνθρωποι βρίσκονται σε αυτή την κατάσταση από επιλογή. Η άνοδος των ηλεκτρονικών παιχνιδιών και των κοινωνικών μέσων παρέχει μια εθιστική και καθιστική ζωή σε αντίθεση με το παρελθόν. Παρόλο που η ανάπτυξη των τεχνολογικών δεξιοτήτων έχει θετικό αντίκτυπο όσον αφορά την απασχόληση, ωστόσο έχει αποδειχθεί επιζήμια στον τομέα της υγείας, της φυσικής κατάστασης και της συμμετοχής στον αθλητισμό (Παπαδημητρίου, 2020).

3 Επιχειρησιακός προγραμματισμός Αθλητικών Οργανισμών

3.1 Καθορισμός στόχων στο στρατηγικό σχεδιασμό

Το καθήκον των στρατηγικών σχεδιαστών για τον καθορισμό των στόχων είναι να σχεδιάσουν την αλλαγή που απαιτείται για να διασφαλιστεί ότι ο οργανισμός είναι σε καλή θέση για το μέλλον και θα συνεχίσει να είναι βιώσιμος και σχετικός με τις ανάγκες των ενδιαφερομένων. Οι αθλητικές και ψυχαγωγικές οργανώσεις που παραμένουν στατικές, ενώ γίνονται αλλαγές γύρω τους, μπορεί να βρεθούν με ένα δύσκολο και αβέβαιο μέλλον (Strategic Planning in Sports Organizations in Interscholastic Athletics, 2020).

Κατά τον καθορισμό των στόχων, οι στρατηγικοί σχεδιαστές θα πρέπει να εξετάσουν πώς μπορεί να αναπτυχθεί ο οργανισμός για να βελτιώσει τις υπηρεσίες, τα προγράμματα, τις εκδηλώσεις και τις εγκαταστάσεις.

Έτσι, κατά τον καθορισμό των στόχων θα πρέπει να σκεφτεί πώς μπορούν να αναπτυχθούν οι οργανισμοί μέσω (Πιό, 2013):

- Αύξησης των δεξιοτήτων των ανθρώπων του, σε επίπεδο ικανότητας ή / και ποσότητα
- Βελτίωσης εγκαταστάσεων και εξοπλισμού
- Αύξησης του φάσματος προϊόντων και υπηρεσιών και αύξησης της αξίας τους στον συμμετέχοντα
- Αύξησης του αριθμού των τοποθεσιών μέσω των οποίων διατίθενται προϊόντα και υπηρεσίες
- Αύξησης της ευαισθητοποίησης της κοινότητας για τον οργανισμό και τα προϊόντα και τις υπηρεσίες του
- Αύξησης πηγών χρηματοδότησης που επιτρέπουν όλα ή οποιοδήποτε από τα παραπάνω

Οι στρατηγικοί σχεδιαστές πρέπει να προσέχουν το γεγονός ότι οι οργανισμοί, λαμβάνοντας υπόψη τους περιορισμένους πόρους τους, ενδέχεται να χρειαστεί να εξετάσουν προσεκτικά και να επικεντρώσουν τις προσπάθειές τους στην επίτευξη των πιο αναγκαίων αλλαγών. Ένα στρατηγικό σχέδιο μπορεί να είναι αδύνατο να επιτευχθεί εάν έχει μια τεράστια και συγκεχυμένη σειρά στόχων. Συχνά, τα στρατηγικά σχέδια παράγονται με πολλές σελίδες στόχων και στρατηγικών. Φαίνονται εντυπωσιακά, αλλά το μήκος και η πολυπλοκότητα δεν είναι ένας τύπος επιτυχίας.

Στρατηγική ανάλυση εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος Αθλητικών Οργανισμών.

Μελέτες περιπτώσεων

Ένας τρόπος με τον οποίο οι στρατηγικοί σχεδιαστές μπορούν να αποφασίσουν για πολλούς ανταγωνιστικούς στόχους είναι να εξετάσουν (Πιέ, 2013):

- Τι αλλαγές χρειάζονται πιο ουσιαστικά τώρα για την υγεία του οργανισμού
- Τι ευκαιρίες για αλλαγή παρουσιάζουν

Ευκαιρίες συχνά ανακαλύπτονται μέσω της συνεδρίας ανάλυσης SWOT. Ενδέχεται να προκύψουν ευκαιρίες επειδή άτομα με ειδικές δεξιότητες φτάνουν τη σωστή στιγμή (π.χ. οικοδόμος), ή επειδή ένα νέο και δύσκολο πρόβλημα έχει οδηγήσει τα μέλη σε δράση, ή ίσως επειδή είχε γίνει διαθέσιμη μια νέα πηγή εισοδήματος.

Οι συνεδρίες SWOT είναι μια σημαντική μέθοδος για τον προσδιορισμό νέων στόχων και γι' αυτό είναι καλό να υπάρχουν ορισμένα άτομα στην ομάδα SWOT που έχουν εμπειρία στρατηγικού σχεδιασμού (Πιέ, 2013).

3.2 Τα ενδιαφερόμενα μέρη στον στρατηγικό σχεδιασμό

3.2.1 Ορισμός των ενδιαφερομένων

Ένας «ενδιαφερόμενος» είναι οποιοσδήποτε ενδιαφέρεται για την αξία που δημιουργεί ο οργανισμός. Οι ενδιαφερόμενοι μπορεί να είναι Ιδιοκτήτες, Πελάτες, Χορηγοί, Υπάλληλοι, Εθελοντές, Κυβερνητικοί Φορείς, η Ευρύτερη Κοινότητα και άλλοι οργανισμοί στο ίδιο άθλημα (για παράδειγμα: μητρικοί φορείς).

Κατά την ανάπτυξη στρατηγικών σχεδίων, συμπεριλαμβανομένου του πιο βασικού στοιχείου «της δήλωσης αποστολής», οι οργανισμοί πρέπει να θέσουν στόχους που προέρχονται από τις ανάγκες των κύριων ενδιαφερομένων (Αυγερινού, Σκούλα, Παπαϊωάννου, & Κριεμάδης, 2017).

Μελέτες περιπτώσεων



Σχήμα 3.1: Οργάνωση αθλητισμού.

Πηγή: (Αυγερινού, Σκούλα, Παπαϊωάννου, & Κριεμάδης, 2017).

Και αναλυτικότερα (Αυγερινού, Σκούλα, Παπαϊωάννου, & Κριεμάδης, 2017).

3.2.2 Ιδιοκτήτες

Οι αθλητικοί και ψυχαγωγικοί οργανισμοί έχουν «ιδιοκτήτες». Οι ιδιοκτήτες ενός αθλητικού οργανισμού που προσανατολίζεται στο κέρδος είναι μέτοχοι, ενώ μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί έχουν μέλη (Αυγερινού, Σκούλα, Παπαϊωάννου, & Κριεμάδης, 2017).

3.2.3 Οι πελάτες

Όλοι οι αθλητικοί οργανισμοί, κερδοσκοπικοί και μη κερδοσκοπικοί, έχουν πελάτες. Εάν ο οργανισμός είναι μη κερδοσκοπικός σύλλογος, τα μέλη του είναι επίσης οι πελάτες του στους οποίους παρέχει υπηρεσίες (Αυγερινού, Σκούλα, Παπαϊωάννου, & Κριεμάδης, 2017).

3.2.4 Χορηγοί

Οι εμπορικοί οργανισμοί παρέχουν χρηματικά ποσά χορηγίας και επιδιώκουν την απόδοση της επένδυσής τους με τη μορφή προωθητικών και διαφημιστικών παροχών για το όνομα και τα προϊόντα της εταιρείας τους. Οι κυβερνητικές υπηρεσίες παρέχουν χορηγία σε

Στρατηγική ανάλυση εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος Αθλητικών Οργανισμών.

Μελέτες περιπτώσεων

οργανισμούς αναψυχής και αναζητούν επίσης απόδοση της επένδυσής τους με τη μορφή παροχών για την κοινότητα (Αυγερινού, Σκούλα, Παπαϊωάννου, & Κριεμάδης, 2017).

3.2.5 Εργαζόμενοι / εθελοντές

Σε αντίθεση με άλλες βιομηχανίες, η βιομηχανία αθλητισμού και αναψυχής εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τους εθελοντές. Οι αθλητικές οργανώσεις έχουν συνήθως λιγότερους από πέντε υπαλλήλους και σε πολλές περιπτώσεις λειτουργούν αποκλειστικά με εθελοντές (Αυγερινού, Σκούλα, Παπαϊωάννου, & Κριεμάδης, 2017).

3.2.6 Η ευρύτερη κοινότητα

Η κοινότητα στην οποία υπάρχει αθλητικός οργανισμός είναι επίσης ενδιαφερόμενος στη διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού. Οι αθλητικοί οργανισμοί πρέπει να διασφαλίσουν ότι οι παρεχόμενες υπηρεσίες είναι σχετικές με τις ανάγκες της κοινότητας. Επιπλέον, οι κοινότητες τείνουν να επενδύουν σε αθλητικούς οργανισμούς μέσω χρηματοδότησης από την τοπική δημοτική κυβέρνηση (Αυγερινού, Σκούλα, Παπαϊωάννου, & Κριεμάδης, 2017).

3.2.7 Άλλοι οργανισμοί στο ίδιο άθλημα

Ιδιαίτερα στον τομέα του αθλητισμού, οι περισσότεροι οργανισμοί θα συμμετέχουν σε έναν άλλο οργανισμό του ίδιου αθλητισμού.

Για παράδειγμα, το παρακάτω σχήμα απεικονίζει την ιεραρχία αθλητικών οργανώσεων. Ένας κρατικός ποδοσφαιρικός σύλλογος θα είναι ενδιαφερόμενος φορέας στην εθνική ποδοσφαιρική ομοσπονδία και ταυτόχρονα ενδιαφερόμενος στις διάφορες περιφερειακές ποδοσφαιρικές ενώσεις στην ίδια πολιτεία (Αυγερινού, Σκούλα, Παπαϊωάννου, & Κριεμάδης, 2017).



Σχήμα 3.2: Ιεραρχική δομή του αθλητισμού.

Στρατηγική ανάλυση εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος Αθλητικών Οργανισμών.

Μελέτες περιπτώσεων

Πηγή: (Αυγερινού, Σκούλα, Παπαϊωάννου, & Κριεμάδης, 2017).

Ένας παράγοντας αυτής της αμοιβαίας σχέσης με τα ενδιαφερόμενα μέρη είναι ότι κάθε οργανισμός πρέπει να παρέχει αξία σε άλλους ενδιαφερόμενους.

3.3 Βασικοί Δείκτες Απόδοσης

Οι βασικοί δείκτες απόδοσης αναφέρονται σε ένα σύνολο μετρήσιμων μετρήσεων που χρησιμοποιούνται για τη μέτρηση της συνολικής μακροπρόθεσμης απόδοσης μιας εταιρείας (Twin & James, 2021).

Οι KPI βοηθούν συγκεκριμένα στον προσδιορισμό των στρατηγικών, οικονομικών και επιχειρησιακών επιτευγμάτων μιας εταιρείας, ειδικά σε σύγκριση με εκείνους άλλων επιχειρήσεων του ίδιου τομέα.

Ο καθορισμός βασικών δεικτών απόδοσης είναι μια σημαντική πτυχή της διαδικασίας στρατηγικού σχεδιασμού και παίζει σημαντικό ρόλο στη μέτρηση της προόδου του οργανισμού προς την επίτευξη των προγραμματισμένων στόχων του. Αυτή η μέτρηση της προόδου είναι ένα βασικό χαρακτηριστικό της υλοποίησης στρατηγικών σχεδίων. Η διοίκηση του οργανισμού πρέπει να αξιολογεί περιοδικά την πρόοδο και να λαμβάνει διορθωτικά μέτρα εάν δεν επιτυγχάνεται πρόοδος. Χωρίς περιοδική αξιολόγηση της προόδου, τα στρατηγικά σχέδια είναι πιθανό να αποτύχουν (Twin & James, 2021).

Οι όροι «Μέτρα απόδοσης» και «Δείκτες απόδοσης» σημαίνουν το ίδιο και η χρήση της λέξης «Κλειδί» όπως στους βασικούς δείκτες απόδοσης σημαίνει μόνο τα μέτρα απόδοσης που θεωρούνται πιο σημαντικά.

Ως τυπικό παράδειγμα, οι αθλητικές οργανώσεις έχουν συχνά στόχο να προσεγγίσουν έναν συγκεκριμένο αριθμό μελών. Για παράδειγμα, ένας ποδοσφαιρικός σύλλογος μπορεί να έχει στόχο να προσεγγίσει 1000 μέλη εντός μιας περιόδου 5 ετών. Σε μια τέτοια περίπτωση, είναι σημαντικό να μετριέται περιοδικά ο συνολικός αριθμός των μελών και να καθορίζεται εάν σημειώνεται πρόοδος.

Προφανώς, ο βασικός δείκτης απόδοσης για αυτόν τον στόχο είναι ο αριθμός των μελών και είναι σχετικά εύκολο να μετρηθεί. Για καθένα από τα 5 χρόνια του στρατηγικού σχεδίου, μπορεί να τεθεί ένας στόχος και αυτός ο στόχος είναι ο βασικός δείκτης απόδοσης για αυτόν τον στόχο.

Στρατηγική ανάλυση εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος Αθλητικών Οργανισμών.

Μελέτες περιπτώσεων

Ωστόσο, δεν θα έχουν όλοι οι στόχοι του στρατηγικού σχεδίου προφανείς βασικούς δείκτες απόδοσης. Ο ακόλουθος πίνακας παρέχει παραδείγματα βασικών δεικτών απόδοσης για δύσκολους μετρήσιμους στόχους.

Πίνακας 3.1: Καθορισμός βασικών δεικτών απόδοσης.

Σκοπός	Πιθανός βασικός δείκτης απόδοσης
Αύξηση της ποιότητας των προγραμμάτων	<ul style="list-style-type: none">• Επίτευξη αποτελεσμάτων (π.χ. επιθυμητές θέσεις σε εθνικά πρωταθλήματα)• Ο αριθμός των τραυματισμών που αναφέρθηκαν (υπάρχει μείωση;)• Ο αριθμός των καταγγελιών (υπάρχει μείωση;)
Βελτίωση των εγκαταστάσεων σύμφωνα με τα εθνικά πρότυπα	<ul style="list-style-type: none">• Κατασκευή / εκ νέου ανάπτυξη μιας εγκατάστασης κατάλληλης για εθνικά και διεθνή πρωταθλήματα και τουρνουά• Πιστοποίηση (ως εθνική τυπική εγκατάσταση)
Αύξηση κλαμπ	<ul style="list-style-type: none">• Ύπαρξη συλλόγων• Ο αριθμός των πλήρως συγκροτημένων συλλόγων
Αύξηση των εσόδων από χορηγίες	<ul style="list-style-type: none">• Σημαντικός κρατικός χορηγός• Τα συνολικά έσοδα από χορηγίες

Πηγή: (Twin & James, 2021).

Είναι σημαντικό να ληφθεί υπόψη ότι οι βασικοί δείκτες απόδοσης αναφέρονται στους ενδιαφερόμενους και παρέχουν «απαραίτητες γνώσεις» πληροφορίες.

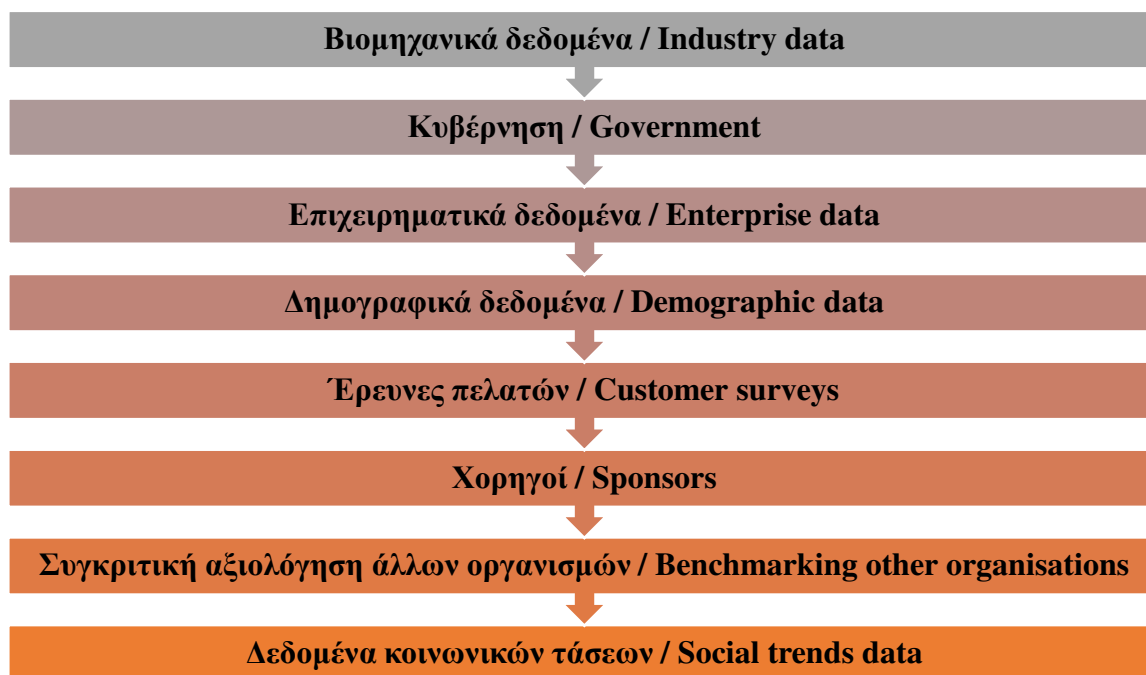
3.4 Συγκέντρωση πληροφοριών

Για την αποτελεσματική ανάληψη της διαδικασίας στρατηγικού σχεδιασμού, οι υπεύθυνοι σχεδιασμού πρέπει να συλλέγουν και να αναλύουν ποσότητες πληροφοριών από διάφορες πηγές, όπως υποδεικνύεται από το παρακάτω σχήμα (Kenton & Scott, 2021).

Η διαδικασία συλλογής πληροφοριών δεν πρέπει να θεωρείται ότι συμβαίνει μόνο κατά τη διάρκεια μερικών μηνών του έτους, αλλά οι οργανισμοί τείνουν να συλλέγουν πληροφορίες συνεχώς (Kenton & Scott, 2021).

Στρατηγική ανάλυση εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος Αθλητικών Οργανισμών.

Μελέτες περιπτώσεων



Σχήμα 3.3: Πληροφορίες για στρατηγικό σχεδιασμό / Information for strategic planning.

Πηγή: (Kenton & Scott, 2021).

Οι οργανισμοί πρέπει να προσδιορίσουν εάν υπάρχουν επικείμενα προβλήματα και ζητήματα που ενδέχεται να επηρεάσουν την ικανότητά τους να ευημερούν ή να επιβιώνουν στην αγορά αθλητισμού και αναψυχής. Για παράδειγμα, οι οργανισμοί αναψυχής που λαμβάνουν τακτικά κρατική χρηματοδότηση πρέπει να γνωρίζουν τυχόν επικείμενες αλλαγές στην πολιτική χρηματοδότησης.

Ο παρακάτω πίνακας παρέχει περαιτέρω παραδείγματα του τρόπου με τον οποίο οι πληροφορίες χρειάζονται και χρησιμοποιούνται στον σκοπό στρατηγικού σχεδιασμού για να διασφαλιστεί ότι ο οργανισμός επιβιώνει και ευδοκίμει (Kenton & Scott, 2021).

Πίνακας 3.2: Συγκέντρωση πληροφοριών στον Στρατηγικό Σχεδιασμό.

Βιομηχανικά δεδομένα	Οι πληροφορίες σχετικά με την αλλαγή, τις τάσεις και την ανάπτυξη στη βιομηχανία αναψυχής μπορούν να βοηθήσουν την επιχείρηση αναψυχής να κατανοήσει καλύτερα πώς να ανταγωνιστεί στην αγορά αθλητισμού και αναψυχής.
Βάση δεδομένων για επιχειρήσεις	Η βάση δεδομένων της επιχείρησης θα πρέπει να παρέχει σημαντικά δεδομένα τάσεων για πελάτες, μέλη ή / και συμμετέχοντες σε εκδηλώσεις, προγράμματα και δραστηριότητες που διεξάγει η επιχείρηση.

Μελέτες περιπτώσεων

Έρευνες πελατών	Οι έρευνες πελατών μπορούν να παρέχουν μια εικόνα για τα επίπεδα ικανοποίησης και να επισημάνουν τις υπηρεσίες και τις δραστηριότητες που μπορούν να βελτιωθούν.
Χορηγοί	Οι χορηγοί μπορούν να παρέχουν πληροφορίες σχετικά με την πρόθεσή τους να συνεχίσουν τη χορηγία και εάν οι εκδηλώσεις μπορούν να βελτιωθούν για σκοπούς μάρκετινγκ.
Δεδομένα κοινωνικής τάσης	Τα δεδομένα σχετικά με τις κοινωνικές τάσεις, όπως ο τρόπος με τον οποίο οι άνθρωποι εργάζονται και περνούν τον ελεύθερο χρόνο τους μπορεί να επηρεάσουν τον τρόπο με τον οποίο οι οργανισμοί αναψυχής επιλέγουν να προσφέρουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους
Συγκριτική αξιολόγηση	Η συγκριτική αξιολόγηση (διερεύνηση άλλων παρόμοιων επιχειρήσεων ή οργανισμών) μπορεί να παρέχει πληροφορίες σχετικά με τη διαχείριση «Βέλτιστων πρακτικών».
Δημογραφικά δεδομένα	Τα δεδομένα που παρέχονται μπορούν να παρέχουν πληροφορίες σχετικά με τις μετατοπίσεις σε τοπικούς πληθυσμούς σε σχέση με την ηλικία, την απασχόληση, το εθνικό υπόβαθρο και άλλους παράγοντες που μπορεί να είναι σημαντικοί για τον καθορισμό του τόπου μιας εγκατάστασης ή μιας επιχείρησης.
Κυβέρνηση	Οι οργανισμοί αναψυχής που λαμβάνουν τακτικά κρατική χρηματοδότηση πρέπει να γνωρίζουν τυχόν επικείμενες αλλαγές στην πολιτική χρηματοδότησης.

Πηγή: (Kenton & Scott, 2021).

3.5 Δημιουργία αξίας για τα ενδιαφερόμενα μέρη

Για να παραμείνουν βιώσιμοι σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον, πιέζονται οι αθλητικοί οργανισμοί να βελτιώνουν συνεχώς την αξία των αγαθών και των υπηρεσιών τους στους ενδιαφερόμενους. Από την άλλη πλευρά, αυτό επιτυγχάνεται βελτιώνοντας την οργάνωση εκδηλώσεων και δραστηριοτήτων ή / και βελτιώνοντας τις εγκαταστάσεις. Ωστόσο, η «αξία» δημιουργείται επίσης μέσω της παροχής μιας σειράς υπηρεσιών, ορισμένες από τις οποίες είναι εύκολα αναγνωρίσιμες και ορισμένες δεν είναι.

Στρατηγική ανάλυση εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος Αθλητικών Οργανισμών.

Μελέτες περιπτώσεων

Ο παρακάτω πίνακας προσδιορίζει ένα εύρος υπηρεσιών που μπορεί να θεωρηθούν ευκαιρίες δημιουργίας αξίας για τους ενδιαφερόμενους (Goedhart & Koller, 2020).

Πίνακας 3.3: Ευκαιρίες παροχής «αξίας» στους ενδιαφερόμενους.

Τύπος υπηρεσίας	Ευκαιρίες παροχής «αξίας» στους ενδιαφερόμενους
Οργάνωση	Οργάνωση εκδηλώσεων και προγραμμάτων· φέρνοντας τους συμμετέχοντες, τους αξιωματούχους ή / και τους θεατές μαζί για να συμμετάσχουν και να απολαύσουν εμπειρίες αθλητισμού και ψυχαγωγίας
Προσωπική ανάπτυξη	Η συμμετοχή στον αθλητισμό οδηγεί συχνά στην απόκτηση νέων δεξιοτήτων. Τέτοιες δεξιότητες μεταβιβάζονται σε άλλους τομείς της ζωής. Η συμμετοχή στον αθλητισμό μπορεί να είναι μια διαδικασία αυτοεκπλήρωσης και ωρίμανσης του ατόμου σωματικά, συναισθηματικά και ψυχολογικά.
Διαχείριση εγκατάστασης	Οι αθλητικοί και ψυχαγωγικοί οργανισμοί αναπτύσσουν και διαχειρίζονται εσωτερικούς και εξωτερικούς χώρους για ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων. Οι εγκαταστάσεις απαιτούν συνεχή συντήρηση, προγραμματισμένη χρήση και ασφάλεια.
Παροχή εξοπλισμού	Οι αθλητικοί οργανισμοί και οι οργανισμοί αναψυχής παρέχουν εξοπλισμό απαραίτητο για τον αθλητισμό ή τη συμμετοχή σε αναψυχή. Τέτοια παραδείγματα είναι τα κελύφη κωπηλασίας, τα ιστιοφόρα, οι σκηνές, ο εξοπλισμός γυμναστικής κ.ά.
Προπόνηση	Παροχή καθοδήγησης και διδασκαλίας στους συμμετέχοντες, ώστε να μάθουν νέες δεξιότητες, να φτάσουν σε υψηλότερο επίπεδο απόδοσης, να αποκτήσουν μεγαλύτερη γνώση «του παιχνιδιού» και να παίξουν με μεγαλύτερη ασφάλεια.
Επικοινωνία	Ενημέρωση των συμμετεχόντων σχετικά με δραστηριότητες, εκδηλώσεις και προγράμματα, διατηρώντας τους ανθρώπους σε επαφή μεταξύ τους, ώστε να μπορούν να απολαύσουν τις εμπειρίες καλύτερα.
Πληροφορίες	Παροχή αποτελεσμάτων και βαθμολογιών, βοηθώντας τους μαθητές με πληροφορίες για έργα, παροχή πληροφοριών στο κοινό σχετικά με τα οφέλη της συμμετοχής, αναφορά σε χρηματοδοτικούς οργανισμούς σχετικά με την πρόοδο.

Τύπος υπηρεσίας	Ευκαιρίες παροχής «αξίας» στους ενδιαφερόμενους
Έρανος	Συγκέντρωση χρημάτων για να βοηθήσουν τους συμμετέχοντες να πληρώσουν τα έξοδα όπως ταξίδια, εγκαταστάσεις, ρούχα και εξοπλισμός. Τα κεφάλαια αντλούνται από διάφορες πηγές, συμπεριλαμβανομένων των κυβερνητικών χρηματοδοτικών προγραμμάτων, του εταιρικού τομέα (χορηγία), της γενικής συγκέντρωσης χρημάτων από το κοινό και της συμμετοχής σε κερδοφόρα προγράμματα.
Υπηρεσίες υγείας	Παροχή προγραμμάτων για την αύξηση της υγείας, της φυσικής κατάστασης και της ασφάλειας των συμμετεχόντων. Οι υπηρεσίες υγείας περιλαμβάνουν επίσης την παροχή πρώτων βοηθειών, την ασφάλιση αθλητικών τραυματισμών και την αθλητική ιατρική.
Κοινωνική και πολιτιστική φροντίδα	Παροχή κοινωνικών εκδηλώσεων στους συμμετέχοντες για να αυξήσουν την απόλαυση του αθλητισμού, να προωθήσουν τις φιλίες τους και να αυξήσουν τα κοινωνικά τους δίκτυα.
Παιδική φροντίδα	Παροχή υπηρεσιών φύλαξης παιδιών για να βοηθήσουν τους γονείς να συμμετάσχουν στον αθλητισμό. Αυτή η υπηρεσία απαιτεί πρόσθετες εγκαταστάσεις, εκπαιδευμένο προσωπικό και επιπλέον κόστος.
Εγγραφή και διαπίστευση	Διασφάλιση ότι οι προπονητές και οι εκπαιδευτές, και μερικές φορές οι ίδιοι οι συμμετέχοντες είναι διαπιστευμένοι για τη δραστηριότητα. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει τη διατήρηση βάσης δεδομένων διαπιστευμένων ατόμων.

Πηγή: (Goedhart & Koller, 2020).

3.6 Διεξαγωγή ανάλυσης SWOT

3.6.1 Γενικά

Η ανάλυση SWOT (Strength / πλεονεκτήματα, Weakness / αδυναμίες, Opportunity / ευκαιρίες και Threat / απειλές) είναι ένα πλαίσιο που χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση της ανταγωνιστικής θέσης μιας εταιρείας και την ανάπτυξη στρατηγικού σχεδιασμού. Η ανάλυση

Στρατηγική ανάλυση εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος Αθλητικών Οργανισμών.

Μελέτες περιπτώσεων

SWOT αξιολογεί εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες, καθώς και τις τρέχουσες και μελλοντικές δυνατότητες.

Η ανάλυση SWOT έχει σχεδιαστεί για να διευκολύνει μια ρεαλιστική, βασισμένη σε δεδομένα, βασισμένη σε δεδομένα ματιά στα πλεονεκτήματα και τις αδυναμίες ενός οργανισμού, πρωτοβουλιών ή εντός του κλάδου του. Ο οργανισμός πρέπει να διατηρήσει την ανάλυση ακριβή αποφεύγοντας τις προ-συλληφθείσες πεποιθήσεις ή τις γκρίζες περιοχές και αντί να επικεντρωθεί σε πραγματικές συνθήκες. Οι εταιρείες πρέπει να το χρησιμοποιούν ως οδηγό και όχι απαραίτητα ως συνταγή (Kenton & Scott, 2021).

Βασικές επιλογές:

- Η ανάλυση SWOT είναι μια τεχνική στρατηγικού σχεδιασμού που παρέχει εργαλεία αξιολόγησης.
- Ο εντοπισμός βασικών πλεονεκτημάτων, αδυναμιών, ευκαιριών και απειλών οδηγεί σε ανάλυση βάσει γεγονότων, νέων προοπτικών και νέων ιδεών.
- Η ανάλυση SWOT λειτουργεί καλύτερα όταν διαφορετικές ομάδες ή φωνές μέσα σε έναν οργανισμό είναι ελεύθεροι να παρέχουν ρεαλιστικά σημεία δεδομένων αντί για καθορισμένα μηνύματα.

3.6.2 Υλοποίηση ανάλυσης SWOT

Η ανάλυση SWOT είναι μια τεχνική για την αξιολόγηση της απόδοσης, του ανταγωνισμού, του κινδύνου και των δυνατοτήτων μιας επιχείρησης, καθώς και ενός τμήματος μιας επιχείρησης όπως μια σειρά προϊόντων, μια βιομηχανία ή άλλη οντότητα.

Χρησιμοποιώντας εσωτερικά και εξωτερικά δεδομένα, η τεχνική μπορεί να καθοδηγήσει τις επιχειρήσεις προς στρατηγικές που είναι πιο πιθανό να είναι επιτυχημένες και μακριά από εκείνες στις οποίες ήταν ή είναι πιθανό να είναι λιγότερο επιτυχημένες. Ανεξάρτητοι αναλυτές SWOT, επενδυτές ή ανταγωνιστές μπορούν επίσης να τους καθοδηγήσουν για το αν μια εταιρεία, μια σειρά προϊόντων ή μια βιομηχανία μπορεί να είναι ισχυρή ή αδύναμη και γιατί (Kenton & Scott, 2021).

3.6.3 Οπτική επισκόπηση

Οι αναλυτές παρουσιάζουν μια ανάλυση SWOT ως ένα τετράγωνο που χωρίζεται σε τέσσερα τεταρτημόρια, το καθένα αφιερωμένο σε ένα στοιχείο SWOT. Αυτή η οπτική διάταξη παρέχει μια γρήγορη επισκόπηση της θέσης της εταιρείας. Παρόλο που όλα τα σημεία κάτω

Στρατηγική ανάλυση εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος Αθλητικών Οργανισμών.

Μελέτες περιπτώσεων

από μια συγκεκριμένη επικεφαλίδα ενδέχεται να μην είναι εξίσου σημαντικά, όλα αυτά πρέπει να αντιπροσωπεύουν βασικές γνώσεις για την ισορροπία ευκαιριών και απειλών, πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων και ούτω καθεξής (Kenton & Scott, 2021).

1. Δυνατά σημεία:

Τα πλεονεκτήματα περιγράφουν σε τι ξεχωρίζει ένας οργανισμός και τι τον ξεχωρίζει από τον ανταγωνισμό: μια ισχυρή μάρκα, μια πιστή πελατειακή βάση, ένας ισχυρός ισολογισμός, μια μοναδική τεχνολογία και ούτω καθεξής. Για παράδειγμα, ένα αμοιβαίο κεφάλαιο αντιστάθμισης μπορεί να έχει αναπτύξει μια ιδιόκτητη στρατηγική διαπραγμάτευσης που επιστρέφει αποτελέσματα που ξεπερνούν την αγορά. Στη συνέχεια, πρέπει να αποφασίσει πώς να χρησιμοποιήσει αυτά τα αποτελέσματα για να προσελκύσει νέους επενδυτές (Kenton & Scott, 2021).

2. Αδυναμίες

Οι αδυναμίες εμποδίζουν την απόδοση ενός οργανισμού στο βέλτιστο επίπεδο. Είναι τομείς όπου η επιχείρηση πρέπει να βελτιωθεί για να παραμείνει ανταγωνιστική: ένα αδύναμο εμπορικό σήμα, ο υψηλότερος από τον μέσο όρο κύκλος εργασιών, τα υψηλά επίπεδα χρέους, η ανεπαρκής αλυσίδα εφοδιασμού ή η έλλειψη κεφαλαίου (Kenton & Scott, 2021).

3. Ευκαιρίες

Οι ευκαιρίες αναφέρονται σε ευνοϊκούς εξωτερικούς παράγοντες που θα μπορούσαν να δώσουν σε έναν οργανισμό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Για παράδειγμα, εάν μια χώρα μειώσει τους δασμούς, ένας κατασκευαστής αυτοκινήτων μπορεί να εξάγει τα αυτοκίνητά του σε μια νέα αγορά, αυξάνοντας τις πωλήσεις και το μερίδιο αγοράς (Kenton & Scott, 2021).

4. Απειλές

Οι απειλές αναφέρονται σε παράγοντες που έχουν τη δυνατότητα να βλάψουν έναν οργανισμό. Για παράδειγμα, η ξηρασία αποτελεί απειλή για μια εταιρεία παραγωγής σίτου, καθώς μπορεί να καταστρέψει ή να μειώσει την απόδοση της σοδειάς. Άλλες κοινές απειλές περιλαμβάνουν πράγματα, όπως αύξηση του κόστους για υλικά, αύξηση του ανταγωνισμού, στενή προσφορά εργασίας και ούτω καθεξής (Kenton & Scott, 2021).

Πίνακας 3.4: Ανάλυση SWOT.

<p>Πλεονεκτήματα</p> <ol style="list-style-type: none">1. Ποιο είναι το ανταγωνιστικό μας πλεονέκτημα;2. Ποιοι πόροι έχουμε;3. Ποια προϊόντα έχουν καλή απόδοση;	<p>Αδυναμίες</p> <ol style="list-style-type: none">1. Πού μπορούμε να βελτιώσουμε;2. Ποια προϊόντα έχουν χαμηλή απόδοση;3. Πού μας λείπουν πόροι;
<p>Απειλές</p> <ol style="list-style-type: none">1. Ποιοι νέοι κανονισμοί απειλούν τις επιχειρήσεις;2. Τι κάνουν οι ανταγωνιστές μας;3. Ποιες τάσεις των καταναλωτών απειλούν τις επιχειρήσεις;	<p>Ευκαιρίες</p> <ol style="list-style-type: none">1. Ποια τεχνολογία μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε για τη βελτίωση των λειτουργιών;2. Μπορούμε να επεκτείνουμε τις βασικές λειτουργίες μας;3. Ποια νέα τμήματα της αγοράς μπορούμε να διερευνήσουμε;

Πηγή: (Kenton & Scott, 2021).

Στρατηγική ανάλυση εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος Αθλητικών Οργανισμών.

Μελέτες περιπτώσεων

4 Στρατηγική ανάλυση εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος Αθλητικών Οργανισμών- Μελέτες περιπτώσεων

Στο παρόν κεφάλαιο θα παρουσιαστεί στρατηγική ανάλυση εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος 3 Αθλητικών σωματείων καλαθοσφαίρισης της Δυτικής Ελλάδας:

1. Γ.Σ. Χαρίλαος Τρικούπης Μεσολογγίου
2. Προμηθέας Πατρών
3. Απόλλων Πατρών

4.1 Γ.Σ. Χαρίλαος Τρικούπης Μεσολογγίου

4.1.1 Γενικά στοιχεία

Ο Γυμναστικός Σύλλογος Χαρίλαος Τρικούπης Μεσολογγίου πρόκειται για ένα ελληνικό αθλητικό σωματείο το οποίο παρουσιάζει ενεργό δράση στην πόλη του Μεσολογγίου, στην Αιτωλοακαρνανία. Έτος ίδρυσης είναι το 1955 και οι αθλητές του αγωνίζονται με τα χρώματα μπλε, κόκκινο και λευκό. Στο έμβλημά του υπάρχει η προτομή του Χαρίλαου Τρικούπη, Μεσολογγίτη διπλωμάτη, πολιτικού και Πρωθυπουργού της Ελλάδας.



Εικόνα 4.1: Λογότυπο του Γ.Σ. Χαρίλαος Τρικούπης Μεσολογγίου.

Έχει τμήματα καλαθοσφαίρισης και πετοσφαίρισης για αθλητές και αθλήτριες όλων των ηλικιακών. Επίσης, διαθέτει τμήματα στίβου και ενόργανης γυμναστικής (Γ.Σ. Χαρίλαος Τρικούπης Μεσολογγίου, 2021).

4.1.2 Ιστορική αναδρομή

Η ιστορία του συλλόγου ξεκινά με το καταστατικό της 12^{ης} Νοεμβρίου 1955 το οποίο συντάχθηκε από ανθρώπους που επιθυμούσαν να προσφέρουν στα κοινωνικά δρώμενα.

Μετά από 60 χρόνια παρουσίας απασχολεί 7 αγωνιστικά τμήματα στο τμήμα μπάσκετ (Προ-Μίνι, Μίνι, Παιδικό, Κορασίδες, Εφηβικό, Αντρικό, Β' Ομάδα Νέων). Επίσης, έχει Ακαδημίες εκμάθησης του αθλήματος οι οποίες αποτελούνται από πολλούς μικρούς αθλητές και αθλήτριες. Τέλος, έχει εγκαινιάσει και δυο τμήματα Ενόργανης και Στίβου.

4.1.3 Τμήμα καλαθοσφαίρισης

Το 1959 ξεκίνησε τη λειτουργία του τμήμα ανδρικής καλαθοσφαίρισης. Αγωνίστηκε στην Α2 Εθνική Κατηγορία, στην οποία ανέβηκε από την Γ' Εθνική κατηγορία στη σεζόν 2017-18. Η έδρα του είναι το Κλειστό Γυμναστήριο Μεσολογγίου, το οποίο έχει χωρητικότητα 600 θεατές.

Επίσης, το 1959 πραγματοποιήθηκε ο πρώτος αγώνας του συλλόγου στην πόλη του Μεσολογγίου με αντίπαλο τον Γ.Σ. Αστακού. Το τελικό σκορ ήταν 46-41 υπέρ του Τρικούπη. Ο σύλλογος από το 1959 έως το 1971 διοργανώνει τουρνουά και συμμετέχει σε φιλικές συναντήσεις, ενώ από το 1971 έως το 1982 συμμετέχει στο Περιφερειακό πρωτάθλημα. Στο Πρωτάθλημα της Α' Κατηγορίας συμμετέχει το έτος 1982 ως ιδρυτικό μέλος της νεοσύστατης ΕΣΚΑΒΔΕ. Το έτος 1993 ανεβαίνει στην Γ' Εθνική, όπου θα παραμείνει για 5 χρόνια αποτελώντας σταθερή αξία του επαρχιακού μπάσκετ (Γ.Σ. Χαρίλαος Τρικούπης Μεσολογγίου, 2021).

Μελέτες περιπτώσεων

Πίνακας 4.1: Στοιχεία του τμήματος ανδρικής καλαθοσφαίρισης των τελευταίων χρόνων.

Περίοδος	Επίπεδο ¹	Κατηγορία	Θέση
1993-94	4	Γ' εθνική	
1994-95	4	Γ' εθνική	
1995-96	4	Γ' εθνική	
1996-97	4	Γ' εθνική	8
1997-98	4	Γ' εθνική	10
2015-16	4	Γ' εθνική	3
2016-17	3	Β' εθνική	9
2017-18	3	Β' εθνική	2
2018-19	2	Α2' εθνική	5
2019-20	2	Α2' εθνική	1
2020-21	1	Α1' εθνική	12

Πηγή: (Γ.Σ. Χαρίλαος Τρικούπης Μεσολογγίου, 2021).

Το 2021 για πρώτη φορά στην ιστορία του συλλόγου θα αγωνιστεί στη μεγάλη κατηγορία του μπάσκετ. Στο πλαίσιο αυτό εγκαινιάστηκε η Λέσχη Φίλων Γ.Σ. Χαρ. Τρικούπης, σε μια προσπάθεια ενίσχυσης της ομάδας, αλλά και εμπλουτισμού της εμπειρίας των φίλων του συλλόγου.

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται τα πακέτα συνδρομής συμμετοχής και στήριξης της ομάδας (Γ.Σ. Χαρίλαος Τρικούπης Μεσολογγίου, 2021).

Πίνακας 4.2: Τρόποι στήριξης της ομάδας Γ.Σ. Χαρίλαος Τρικούπης Μεσολογγίου.

Πακέτα συνδρομής	Παροχές	Ετήσια συνδρομή
ΠΑΙΔΙΚΟ	<ul style="list-style-type: none"> • Για τους μικρούς φίλους της ομάδας. (Ηλικίες έως 14 ετών) • Προτεραιότητα στην Μαθητική Εξέδρα. • Δώρο συλλεκτικό t-shirt της ομάδας. • Συμμετοχή σε διαγωνισμούς και κληρώσεις κατά τη διάρκεια της χρονιάς. 	15€

¹ Επίπεδο στην ιεραρχία των πρωταθλημάτων.

Πακέτα συνδρομής	Παροχές	Ετήσια συνδρομή
ΜΕΛΟΣ	<ul style="list-style-type: none"> • Προτεραιότητα στην έκδοση εισιτηρίου. • Δώρο συλλεκτικό t-shirt της ομάδας. • Ειδικές εκπτώσεις σε συνεργαζόμενες επιχειρήσεις. • Συμμετοχή σε διαγωνισμούς και κληρώσεις κατά τη διάρκεια της χρονιάς. 	50€
ΥΠΟΣΤΗΡΙΚΤΗΣ	<ul style="list-style-type: none"> • Προτεραιότητα στην απόκτηση εισιτηρίου διαρκείας.² • Δώρο συλλεκτική εμφάνιση της ομάδας με τις υπογραφές των παικτών. • Ειδικές εκπτώσεις σε συνεργαζόμενες επιχειρήσεις. • Συμμετοχή σε διαγωνισμούς και κληρώσεις κατά τη διάρκεια της χρονιάς. 	100€

Πηγή: (Γ.Σ. Χαρίλαος Τρικούπης Μεσολογγίου, 2021).

4.1.4 Ανάλυση SWOT Γ.Σ. Χαρίλαος Τρικούπης Μεσολογγίου

Στην παρούσα ενότητα παρουσιάζεται η Ανάλυση SWOT του Γ.Σ. Χαρίλαος Τρικούπης Μεσολογγίου, δηλαδή τα Δυνατά σημεία, τις Αδυναμίες, τις Ευκαιρίες και τις Απειλές.

Πίνακας 4.3: Ανάλυση SWOT του σωματείου Γ.Σ. Χαρίλαος Τρικούπης Μεσολογγίου.

Δυνατά σημεία ✓ Είναι ένας αθλητικός σύλλογος / σωματείο ιδρύθηκε το 1955 στο Μεσολόγγι, άρα έχει μακράν ιστορία.

² Το ποσό της συνδρομής θα αφαιρεθεί από την αξία του διαρκείας.

Στρατηγική ανάλυση εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος Αθλητικών Οργανισμών.

Μελέτες περιπτώσεων

- ✓ Για πρώτη φορά στην ιστορία του ανέβηκε στην Α1 κατηγορία του Ελληνικού πρωταθλήματος, άρα υπάρχει δυναμική.

Αδυναμίες	<ul style="list-style-type: none">↓ Δεν έχει καλά οργανωμένα τμήματα υποδομής.↓ Το άθλημα δεν έχει μεγάλη απήχηση στην πόλη που εδρεύει η ομάδα, άρα έχει γενικά χαμηλό προφίλ και προσελκύει λίγους χορηγούς.↓ Ο σύλλογος δεν έχει δική του έδρα και οι αγώνες του πρωταθλήματος πραγματοποιούνταν σε όμορη πόλη του Αργινίου.↓ Λόγω της πανδημίας Covid 19, οι αγώνες γινόντουσαν «κεκλεισμένων των θυρών», έτσι δεν υπήρξε υποστήριξη (οικονομική αλλά και συναισθηματική).
Ευκαιρίες	<ul style="list-style-type: none">➤ Ο σύλλογος έχει την ευκαιρία να αναπτύξει νέα προγράμματα και εκδηλώσεις λόγω της ανόδου του στην Α1 κατηγορία του Ελληνικού πρωταθλήματος που μπορούν να κερδίσουν μια μεγαλύτερη διατομή του πληθυσμού.➤ Ο σύλλογος έχει την ευκαιρία να κερδίσει νέους χορηγούς.➤ Ο σύλλογος έχει συντάξει μερικά πολύ εμπορεύσιμα προϊόντα όπως αναμνηστικά, ρούχα, βιβλία, εγχειρίδια και βίντεο.
Απειλές	<ul style="list-style-type: none">↓ Ο σύλλογος στο πρωτάθλημα στην Α1 κατηγορία του Ελληνικού πρωταθλήματος κατέλαβε την τελευταία θέση και θα υποβιβαστεί κατηγορία.↓ Ίσως ο μεγάλος του χορηγός, λόγω του υποβιβασμού, σταματήσει την συνεργασία. Άρα την οικονομική ενίσχυση του συλλόγου

4.1.5 Παράγοντες εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος του αθλητικού σωματείου: Γ.Σ. Χαρίλαος Τρικούπης Μεσολογγίου

Ο Πίνακας 4.4 προσδιορίζει σημαντικές πτυχές του εσωτερικού περιβάλλοντος που μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά την ευημερία του αθλητικού σωματείου: Γ.Σ. Χαρίλαος Τρικούπης Μεσολογγίου. Γενικά, η διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού θα εξετάσει τα πλεονεκτήματα και τις αδυναμίες του αθλητικού σωματείου: Γ.Σ. Χαρίλαος Τρικούπης Μεσολογγίου και είναι πιθανό ότι η σημαντική διερεύνηση θα επικεντρωθεί στη σχετική ισχύ

Στρατηγική ανάλυση εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος Αθλητικών Οργανισμών.

Μελέτες περιπτώσεων

των παραγόντων του εσωτερικού περιβάλλοντος (Ψαρράς, Ασκούνης, Ασημακόπουλος, Μακαρούνη, & Πανόπουλος, 2014).

Πίνακας 4.4: Παράγοντες στο εσωτερικό περιβάλλον και η επίδρασή τους στο αθλητικό σωματείο: Γ.Σ. Χαρίλαος Τρικούπης Μεσολογγίου.

Παράγοντας	Επιρροή στο αθλητικό σωματείο: Γ.Σ. Χαρίλαος Τρικούπης Μεσολογγίου
Ανθρώπινο δυναμικό	<p>Η γνώση και η ικανότητα του ανθρώπινου δυναμικού (αθλητές, προπονητές, διοίκηση) του αθλητικού σωματείου: Γ.Σ. Χαρίλαος Τρικούπης Μεσολογγίου είναι καθοριστικός παράγοντας επιτυχίας, δηλαδή της ανόδου στην Α1 κατηγορία. Βέβαια δεν κατέστη δυνατό η παραμονή στην κατηγορία, άρα η εμπειρία έλειπε από το ανθρώπινο δυναμικό. Για τον λόγο αυτό, τα αθλητικά σωματεία δίνουν ιδιαίτερη προσοχή στην πρόσληψη προσωπικού και επίσης και στην εκπαίδευση προσωπικού για την ανάπτυξη της ικανότητάς τους. Κατά την επιδίωξη στρατηγικών πρόσληψης και κατάρτισης, ένα αθλητικό σωματείο περιορίζεται συχνά από την οικονομική του δύναμη. Ωστόσο, η κατάρτιση του προσωπικού είναι μια ουσιαστική πτυχή της καλής διαχείρισης των αθλητικών σωματείων, και ακόμη και σε δύσκολες οικονομικές συνθήκες είναι μια εφικτή στρατηγική.</p>
Οργανωτική κουλτούρα	<p>Η κουλτούρα του αθλητικού σωματείου: Γ.Σ. Χαρίλαος Τρικούπης Μεσολογγίου είναι ένας πολύ σημαντικός παράγοντας για την επιτυχία του. Η στάση του προσωπικού και των εθελοντών, αλλά και η ικανότητά τους να «ξεπερνούν τα μέγιστα» κάνει μια πολύ σημαντική διαφορά. Αυτό φάνηκε και στην άνοδο στην Α1 κατηγορία του Ελληνικού μπάσκετ. Οι αρνητικές συμπεριφορές (απόρροια του υποβιβασμού) μπορούν να επηρεάσουν σοβαρά την ικανότητα του αθλητικού σωματείου: Γ.Σ. Χαρίλαος Τρικούπης Μεσολογγίου να εφαρμόζει στρατηγικές για την ανάπτυξη, παρά τον ενδεδειγμένο όμως σχεδιασμό των διαδικασιών. Οι θετικές στάσεις του προσωπικού και των εθελοντών όχι μόνο θα διευκολύνουν τη διαχείριση, αλλά θα παρατηρηθούν και θα εκτιμηθούν από τους οπαδούς του αθλητικού σωματείου ή τα μέλη του.</p>
Δομή του αθλητικού σωματείου	<p>Τα εκάστοτε αθλητικά σωματεία ενδέχεται να εμποδίζονται από τη δομή, τους κανόνες και / ή τις μορφές διακυβέρνησής τους. Η δομή του αθλητικού σωματείου είναι ουσιαστικά ο τρόπος, που η εργασία που απαιτείται για την εκτέλεση της αποστολής του (πρωταθλητισμός, παραμονή ή καλή πορεία), κατανέμεται μεταξύ του ανθρώπινου δυναμικού του. Σε έναν αθλητικό σωματείο η Δομή θα περιλαμβάνει το διοικητικό συμβούλιο ή την επιτροπή, το μισθωτό προσωπικό του σωματείου και όλους τους εθελοντές που έχουν ρόλους ως συντονιστές διαφόρων επιχειρηματικών λειτουργιών (για παράδειγμα: συντονιστής εκδηλώσεων,</p>

Παράγοντας	Επιρροή στο αθλητικό σωματείο: Γ.Σ. Χαρίλαος Τρικούπης Μεσολογγίου
	<p>φροντιστής και προγύμνασης). Όταν ένα αθλητικό σωματείο είναι μικρό, όπως ο Γ.Σ. Χαρίλαος Τρικούπης Μεσολογγίου και που λειτουργεί σε πολύ ανταγωνιστικό περιβάλλον (όπως το πρωτάθλημα της Α1 κατηγορίας), η δομή της οργάνωσής του μπορεί να βοηθήσει ή να εμποδίσει την ικανότητα του σωματείου να αντιδράσει στην εκάστοτε αλλαγή (στόχων κλπ.). Για παράδειγμα, όταν η δομή του σωματείου έχει πολλά επίπεδα διαχείρισης, η λήψη αποφάσεων μπορεί να είναι αργή καθώς οι πληροφορίες μεταφέρονται και κατεβαίνουν την ιεραρχία. Για τον λόγο αυτό, προτιμώνται συχνά οι «ευέλικτες» δομές οργάνωσης. Οι εθελοντές (που στην περίπτωση του Γ.Σ. Χαρίλαος Τρικούπης Μεσολογγίου) αποτελούν φυσιολογικό μέρος της μη κερδοσκοπικής οργάνωσης / σωματείου αλλά όχι της κερδοσκοπικής επιχείρησης, όπως είναι τώρα ο Γ.Σ. Χαρίλαος Τρικούπης Μεσολογγίου.</p>
Διαχείριση	<p>Η ικανότητα του συμβουλίου διοίκησης της ομάδας Γ.Σ. Χαρίλαος Τρικούπης Μεσολογγίου και το στυλ ηγεσίας που χρησιμοποιεί η πρόεδρος έχει σημαντικό αντίκτυπο στο ηθικό των αθλητών και επιπλέον στην κουλτούρα του σωματείου. Οι πιο σύγχρονες μορφές διαχείρισης περιλαμβάνουν όλους τους ανθρώπινους παράγοντες στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Παρόλο που η επίτευξη των στόχων, δηλαδή η παραμονή της ομάδας στην μεγαλύτερη κατηγορία δεν κατέστη δυνατόν, υπάρχει εμπιστοσύνη μεταξύ των διοικούντων παρόλο που ίσως να υπάρχουν διαφορετικές απόψεις για τους νέους στόχους για την νέα πορεία της ομάδας.</p>
Περιουσιακά στοιχεία	<p>Το εσωτερικό περιβάλλον του αθλητικού σωματείου: Γ.Σ. Χαρίλαος Τρικούπης Μεσολογγίου μπορεί να γίνει πλουσιότερο ή φτωχότερο από τα περιουσιακά του στοιχεία.</p> <p>Για παράδειγμα, οι εγκαταστάσεις του αθλητικού σωματείου μπορεί να είναι ευχάριστες και κατάλληλες, ή υποβαθμισμένες και ακατάλληλες. Η διαθεσιμότητα εξοπλισμού είναι ένα άλλο πλεονέκτημα που μπορεί να επηρεάσει σημαντικά το εσωτερικό περιβάλλον. Εάν ο εξοπλισμός δεν διαθέτει επαρκή ποσότητα ή όχι του αναμενόμενου προτύπου, τότε οι αθλητές ενδέχεται να παρεμποδίζονται κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους ή εάν ο εξοπλισμός χρησιμοποιείται από άλλους, τότε η ικανοποίηση των αθλητών θα μειωθεί. Όλα τα παραπάνω συμβαίνουν στην περίπτωση του αθλητικού σωματείου: Γ.Σ. Χαρίλαος Τρικούπης Μεσολογγίου. Δυστυχώς η ομάδα δεν έχει περιουσιακά στοιχεία, παρά μόνο το όνομα (brand name) και τους χορηγούς που απορρέουν από αυτό. Το γήπεδο που προπονείται είναι δημοτικό στάδιο (όπου χρησιμοποιείται και από άλλες ομάδες της πόλης</p>

Παράγοντας	Επιρροή στο αθλητικό σωματείο: Γ.Σ. Χαρίλαος Τρικούπης Μεσολογγίου
	του Μεσολογγίου) και οι αγώνες πραγματοποιήθηκαν σε στάδιο του Αγρινίου.
Οικονομική δύναμη	Η οικονομική δύναμη είναι από μόνη της ένας παράγοντας που επηρεάζει το εσωτερικό περιβάλλον του αθλητικού σωματείου: Γ.Σ. Χαρίλαος Τρικούπης Μεσολογγίου. Παρά τους καλούς και άλλους εσωτερικούς παράγοντες, είναι πολύ δύσκολο για ένα σωματείο που δεν διαθέτει αρκετά χρήματα να εφαρμόσει στρατηγικές στο στρατηγικό σχεδιασμό. Εάν το σωματείο αγωνίζεται για την εύρεση οικονομικών πόρων, από χορηγούς, αυτό μπορεί να επηρεάσει το ηθικό των αθλητών και του προσωπικού, καθώς οι προϋπολογισμοί πρέπει να είναι υπερβολικά περιορισμένοι.

Ο παρακάτω πίνακας 4.5 προσδιορίζει σημαντικές πτυχές του εξωτερικού περιβάλλοντος στο οποίο λειτουργεί το αθλητικό σωματείο: Γ.Σ. Χαρίλαος Τρικούπης Μεσολογγίου. Το αθλητικό σωματείο δεν μπορεί να ελέγξει αυτές τις πτυχές, αλλά μπορεί να ανταποκριθεί στην αλλαγή εάν χρειαστεί. Το κύριο πρόβλημα για την πρόεδρο του αθλητικού σωματείου είναι να είναι σε θέση να ανταποκρίνεται εγκαίρως στις αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον και αυτό εξαρτάται από το πόσο σύντομα εντοπίζεται οποιαδήποτε αλλαγή. Ορισμένοι εξωτερικοί παράγοντες όπως οι οικονομικές συνθήκες, η τωρινή πανδημία κλπ αναφέρονται καθημερινά στα μέσα μαζικής ενημέρωσης και οι εκάστοτε διαχειριστές διαθέτουν πληθώρα πληροφοριών για την ανάπτυξη στρατηγικών σχεδίων. Ωστόσο, ορισμένοι εξωτερικοί παράγοντες μπορεί να είναι δύσκολο να εντοπιστούν:

Πίνακας 4.5: Παράγοντες στο εξωτερικό περιβάλλον και η επίδρασή τους στο αθλητικό σωματείο: Γ.Σ. Χαρίλαος Τρικούπης Μεσολογγίου.

Παράγοντας	Επιρροή στο αθλητικό σωματείο: Γ.Σ. Χαρίλαος Τρικούπης Μεσολογγίου
Οικονομικές συνθήκες	Οι επικρατούσες οικονομικές συνθήκες μιας χώρας θα επηρεάσουν τα πρότυπα δαπανών των πολιτών. Η αύξηση των προϊόντων - υπηρεσιών ή / και το υψηλό επίπεδο ανεργίας θα μειώσουν την κατανάλωση μη βασικών αγαθών και υπηρεσιών (όπως και η παρακολούθηση αγώνων, ή η αγορά εισιτηρίου διαρκείας), για παράδειγμα. Όταν οι άνθρωποι βιώνουν οικονομικές δυσκολίες, θα ξοδεύουν πολύ λιγότερα για αθλητισμό και αναψυχή, διακοπές, νέα αυτοκίνητα και είδη πολυτελείας. Οι οικονομικές συνθήκες είναι παγκόσμιες και

Μελέτες περιπτώσεων

	<p>εθνικές, και όταν υπάρχει παγκόσμια χρηματοπιστωτική κρίση αλλά και η πανδημία που βιώνουμε σήμερα, οι αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον μπορεί να είναι δραματικές.</p> <p>Αυτό δυστυχώς επηρέασε και το αθλητικό σωματείο: Γ.Σ. Χαρίλαος Τρικούπης Μεσολογγίου.</p>
<p>Αγορά (ανταγωνισμός)</p>	<p>Η δύναμη του αθλητικού ανταγωνισμού σε αυτό το επίπεδο και σε αυτή την κατηγορία είναι ένας συνεχώς μεταβαλλόμενος παράγοντας στο εξωτερικό αθλητικό περιβάλλον. Οι ομάδες ανταγωνιστές αλλάζουν συνεχώς, στόχους, στρατηγικές αλλά και αθλητές σε περιόδους που επιτρέπονται οι μεταγραφές, ενισχύοντας τις ομάδες τους. Συχνά τέτοιες αλλαγές δεν ανακοινώνονται και οι πρόεδροι των ομάδων πρέπει να είναι προσεκτικοί ως προς το τι κάνουν οι ανταγωνιστές. Δυστυχώς το αθλητικό σωματείο: Γ.Σ. Χαρίλαος Τρικούπης Μεσολογγίου δεν ενισχύθηκε όπως θα έπρεπε και αυτό κρίνεται εκ του αποτελέσματος.</p>
<p>Τεχνολογία</p>	<p>Η τεχνολογική αλλαγή ήταν ταχεία τα τελευταία 50 χρόνια και είναι ένας παράγοντας στο εξωτερικό περιβάλλον που ασκεί συνεχώς πίεση στα αθλητικά σωματεία. Σύγχρονα προπονητικά κέντρα , εγκαταστάσεις, όργανα γυμναστής, αποθεραπείας, κλπ. Εάν οι αθλητικές ομάδες δεν προσαρμοστούν αρκετά γρήγορα στις τεχνολογικές αλλαγές, κινδυνεύουν να χάσουν τους στόχους τους.</p> <p>Δυστυχώς το αθλητικό σωματείο: Γ.Σ. Χαρίλαος Τρικούπης Μεσολογγίου δεν είχε αυτήν την τεχνολογία για το επίπεδο της Α1 και αυτό το γεγονός ίσως να συντέλεσε (μαζί με τα υπόλοιπα) στο άσχημο αποτέλεσμα.</p> <p>Βέβαια δεν είναι μόνο ότι η τεχνολογική αλλαγή που επηρεάζει το σχεδιασμό των στόχων και της πορείας μιας ομάδας, αλλά και η παροχή υπηρεσιών μπορεί να αλλάξει την πορεία.</p>
<p>Κλιματική αλλαγή</p>	<p>Η κλιματική αλλαγή είναι μια ύπουλη απειλή, επειδή ο ρυθμός της αλλαγής μπορεί να είναι αναγνωρίσιμος μόνο αν εξεταστεί σε βάση δεκαετίας. Η επίδραση της κλιματικής αλλαγής δεν θα επηρεάσει εξίσου όλες τις χώρες και όλες τις ομάδες.</p> <p>Το αθλητικό σωματείο: Γ.Σ. Χαρίλαος Τρικούπης Μεσολογγίου δεν έχει επηρεαστεί από φαινόμενα κλιματικής αλλαγής.</p>
<p>Νομοθεσία</p>	<p>Η φορολογία είναι μια από τις πιο εμφανείς αλλαγές των νόμων που ενδιαφέρουν τις εκάστοτε επιχειρήσεις. Μερικές φορές οι φορολογικές αλλαγές συμβαίνουν από τη μια μέρα στην άλλη με μικρή προειδοποίηση, πολλές φορές βέβαια υπάρχει αρκετός χρόνος για την προετοιμασία της επιχείρησης. Άλλες αλλαγές του νόμου που επηρεάζουν συνήθως τις επιχειρήσεις και κατ' επέκταση τα αθλητικά σωματεία, περιλαμβάνουν την υγεία και την ασφάλεια στον χώρο άθλησης ή εργασίας (όπως τα συνεχόμενα lockdown, και τα μέτρα προστασίας από την</p>

Μελέτες περιπτώσεων

	<p>πανδημία), τις εργασιακές σχέσεις, την προστασία των καταναλωτών και τον περιβαλλοντικό νόμο.</p> <p>Το αθλητικό σωματείο: Γ.Σ. Χαρίλαος Τρικούπης Μεσολογγίου έχει επηρεαστεί πάρα πολύ από την νομοθεσία που περιλαμβάνουν την υγεία και την ασφάλεια στον χώρο άθλησης, τα συνεχόμενα lockdown, και τα μέτρα προστασίας από την πανδημία.</p>
<p>Μέσα Ενημέρωσης</p> <p>Μαζικής</p>	<p>Τα μέσα ενημέρωσης φέρνουν γρήγορες και σημαντικές αλλαγές στα αθλητικά σωματεία. Ο κύριος μοχλός αυτής της αλλαγής είναι η τεχνολογία και η άνοδος του Διαδικτύου. Οι εφημερίδες κάποτε έφεραν πολλές διαφημίσεις στις ομάδες. Αυτό τώρα συμβαίνει από το διαδίκτυο και την τηλεόραση, προβάλλοντας τους αγώνες πρωταθλήματος.</p> <p>Το αθλητικό σωματείο: Γ.Σ. Χαρίλαος Τρικούπης Μεσολογγίου δεν έχει βοηθηθεί σημαντικά από τα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης, εκτός από τα τοπικά.</p>
<p>Δημογραφικός παράγοντας</p>	<p>Υπάρχει συνεχής αλλαγή στη σύνθεση του πληθυσμού. Ορισμένες από αυτές τις αλλαγές περιλαμβάνουν αυξανόμενο ποσοστό ηλικιωμένων πολιτών, αυξανόμενο αριθμό οικογενειών με ένα εισόδημα, την ηλικία στην οποία οι άνθρωποι παντρεύονται (η οποία αυξάνεται), αύξηση της εθνοτικής ποικιλομορφίας. Αυτές οι δημογραφικές αλλαγές μπορούν να έχουν σημαντική επίδραση σε τοπικό επίπεδο. Για παράδειγμα, ένας αθλητικός σύλλογος που κάποτε ευημερούσε μπορεί να αρχίσει να έχει πτωτική πορεία καθώς η τοπική περιοχή έχει όλο και λιγότερα παιδιά.</p> <p>Το αθλητικό σωματείο: Γ.Σ. Χαρίλαος Τρικούπης Μεσολογγίου έχει επηρεαστεί πάρα πολύ από τους Δημογραφικούς παράγοντες.</p>

4.2 Μελέτη περίπτωσης: Προμηθέας Πατρών

4.2.1 Γενικά στοιχεία

Ο Προμηθέας Πατρών πρόκειται για μια ελληνική ομάδα καλαθοσφαίρισης που απαρτίζει το σημαντικότερο τμήμα του αθλητικού σωματείου Α.Σ. Προμηθέας Πατρών. Το 1985 είναι το επίσημο έτος ίδρυσης του συλλόγου και τα χρώματα με τα οποία αγωνίζεται είναι το μαύρο και το λευκό και το πορτοκαλί. Αν και έχει μικρή ιστορία στην πρώτη επαγγελματική κατηγορία, ωστόσο είναι η πιο επιτυχημένη ομάδα καλαθοσφαίρισης της Πάτρας, η οποία μετρά στο ενεργητικό της ένα τρόπαιο και συμμετοχή σε άλλους τρεις τελικούς.

Η ονομασία του συλλόγου ανάγεται σε έναν από τους πιο γνωστούς Τιτάνες, τον Προμηθέα και το έμβλημά του απεικονίζει μια φλόγα η οποία συμβολίζει την γνώση της φωτιάς την οποία παρέδωσε ο μυθικός ήρωας στους ανθρώπους (Α.Σ.Π. ΠΡΟΜΗΘΕΑΣ, 2021).



Εικόνα 4.2: Λογότυπο του Προμηθέα Πατρών.

Πηγή: (Α.Σ.Π. ΠΡΟΜΗΘΕΑΣ, 2021).

4.2.2 Ιστορική αναδρομή

Τη χρονιά 1986-87 ο Προμηθέας πραγματοποίησε το ξεκίνημά του στο Πρωτάθλημα της Γ' Κατηγορίας Ανδρών το οποίο διοργάνωνε η Ε.Σ.Κ. Αχαΐας-Ηλείας. Στη συνέχεια από το φθινόπωρο του 1987 μέχρι το 1992 βρέθηκε στα γήπεδα της Β' Κατηγορίας, ακολούθησε μία χρονιά στην Α2 Κατηγορία (1992-93) και κατόπιν από το 1993 μέχρι την άνοιξη του 1999 ακολούθησε μια πολύχρονη θητεία στη Β' Κατηγορία. Μετά τον υποβιβασμό της για τη χρονιά 1999-00 στη Γ' Κατηγορία, επέστρεψε άμεσα στη Β' Κατηγορία. Σε αυτή την κατηγορία παρέμεινε από το 2000 μέχρι το 2006 οπότε και υποβιβάστηκε ξανά (Α.Σ.Π. ΠΡΟΜΗΘΕΑΣ, 2021).

Το φθινόπωρο του 2006, και ενώ η ομάδα βρισκόταν στη χαμηλότερη τοπική κατηγορία, άρχισε μία προσπάθεια αναδιοργάνωσης του συλλόγου. Ο Προμηθέας την περίοδο 2006-07 προβιβάστηκε στη Β' Κατηγορία, καθώς επικράτησε στην τελευταία αγωνιστική της Α.Ε. Καλαβρύτων εκτός έδρας με buzzer-beater. Την επόμενη χρονιά, ο Προμηθέας αναδείχθηκε Πρωταθλητής στη Β' Κατηγορία. Στο τέλος της αγωνιστικής περιόδου 2008-09 ο

Στρατηγική ανάλυση εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος Αθλητικών Οργανισμών.

Μελέτες περιπτώσεων

Προμηθέας βρέθηκε στη 2^η θέση της Α2 Κατηγορίας, μετά την πρωταθλήτρια ομάδα του Ολυμπιονίκη Αρχαίας Ολυμπίας, έχοντας στο ενεργητικό του 23 νίκες και 3 ήττες. Τελικά, μέσω Playoffs ανέβηκε στην Α1 Κατηγορία Αχαΐας-Ηλείας.

Για πρώτη φορά ο σύλλογος διαγωνίστηκε την αγωνιστική περίοδο 2009-10 στην κορυφαία τοπική κατηγορία. Έδρα του ήταν το Κλειστό Γυμναστήριο «Δημήτρης Τόφαλος», χωρητικότητας 4.150 θεατών, στη συνοικία του Προαστείου. Στην τελική βαθμολογική κατάταξη βρέθηκε στην 8η θέση, έχοντας αντιμετωπίσει 14 αντιπάλους. Ο απολογισμός της χρονιάς ήταν 13 νίκες και 13 ήττες.

Ο Προμηθέας την αγωνιστική χρονιά 2012-13 άλλαξε έδρα για το ανδρικό τμήμα, πραγματοποιώντας τους εντός έδρας αγώνες του στο Κλειστό Γήπεδο της Ε.Α.Π. Στο τέλος της κανονικής περιόδου η ομάδα βρέθηκε στην 3η θέση σε σύνολο 14 ομάδων με απολογισμό 20 νίκες και 6 ήττες (Α.Σ.Π. ΠΡΟΜΗΘΕΑΣ, 2021).

Η πρώτη χρονιά στην Α1 Εθνική / Basket League (2016-2017)

Η ομάδα του Προμηθέα Πάτρας κατά την αγωνιστική περίοδο 2016-2017 επέστρεψε μετά από 3 χρόνια στο «Δημ.Τόφαλος» και η ομάδα μετατράπηκε σε «Προμηθέας Πατρών ΚΑΕ», ενώ στα τέλη Δεκεμβρίου άλλαξε προπονητή.

Για δεύτερη φορά έλαβε μέρος στο Κύπελλο Ελλάδας και έφτασε ξανά στους 10 του θεσμού.

Την αγωνιστική χρονιά 2016-2017 η ομάδα του Προμηθέα Πάτρας έλαβε μέρος στο πρωτάθλημα της STOIXIMAN.GR Basket League και κατέκτησε την 9^η θέση με 10 νίκες και 16 ήττες (6-7 εντός και 4-9 εκτός) και διαφορά πόντων 1.856-1.931 (Α.Σ.Π. ΠΡΟΜΗΘΕΑΣ, 2021).

Πίνακας 4.6: Αγωνιστικές χρονιές με την αντίστοιχη κατηγορία και θέση.

Περίοδος	Επίπεδο	Κατηγορία	Θέση
2013-14	4	Γ΄ Εθνική	1
2014-15	3	Β΄ Εθνική	1
2015-16	2	Α2΄ Εθνική	3
2016-17	1	Α1΄ Εθνική	9
2017-18	1	Α1΄ Εθνική	3
2018-19	1	Α1΄ Εθνική	4
2019-20	1	Α1΄ Εθνική	4
2020-21	1	Α1΄ Εθνική	3

Πηγή: (Α.Σ.Π. ΠΡΟΜΗΘΕΑΣ, 2021).

4.2.3 Ανάλυση SWOT Προμηθέας Πατρών

Στην παρούσα ενότητα παρουσιάζεται η Ανάλυση SWOT του Προμηθέα Πατρών, δηλαδή τα Δυνατά σημεία, τις Αδυναμίες, τις Ευκαιρίες και τις Απειλές.

Πίνακας 4.7: Ανάλυση SWOT Προμηθέας Πατρών.

Δυνατά σημεία	✓ Είναι ένας αθλητικός σύλλογος / σωματείο ιδρύθηκε το 1985 στην Πάτρα από αγάπη για υγιή αθλητισμό.
	✓ Τμήματα υποδομής
	✓ Ο αθλητικός σύλλογος έχει ρίξει μεγαλύτερο βάρος στην οργάνωσή του
	✓ Ο αθλητικός σύλλογος / σωματείο έχει σημαντικό αριθμό ατόμων με υψηλή εξειδίκευση από μια μεγάλη ποικιλία επαγγελματιών (γυμναστές, προπονητές, οικονομολόγους κλπ.).
Αδυναμίες	↓ Το άθλημα έχει γενικά χαμηλό προφίλ και προσελκύει λίγους χορηγούς

Στρατηγική ανάλυση εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος Αθλητικών Οργανισμών.

Μελέτες περιπτώσεων

Ευκαιρίες	<ul style="list-style-type: none"> ↓ Ο σύλλογος έχει μόνο λίγα σωματεία και γενικά δεν είναι καλά οργανωμένοι.
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ο σύλλογος θα συμμετέχει ξανά σε ευρωπαϊκό πρωτάθλημα EUROCUP ➤ Ο σύλλογος έχει την ευκαιρία να αναπτύξει προγράμματα και εκδηλώσεις που μπορούν να κερδίσουν μια μεγαλύτερη διατομή του πληθυσμού. ➤ Ο σύλλογος έχει συντάξει μερικά πολύ εμπορεύσιμα προϊόντα όπως αναμνηστικά, ρούχα, βιβλία, εγχειρίδια και βίντεο.
	<ul style="list-style-type: none"> ↓ Ο σύλλογος αλλάζει προπονητές και τα προγράμματα εκπαίδευσης των αθλητών δεν λειτουργούν καλά. ↓ Ο σύλλογος δε έχει δική του έδρα έτσι ώστε να δοθεί με αυτό το τρόπο η δυνατότητα να αναπτύξουν ακόμα περισσότερο όλα τα τμήματά τους ↓ Ο σύλλογος στην προηγούμενη συμμετοχή του στο ευρωπαϊκό πρωτάθλημα EUROCUP έλαβε την τελευταία θέση, άρα πρέπει να προσέξει να έχει καλύτερα αποτελέσματα για να μην συνεχιστεί η αποτυχία που θα ζημιώσει το κύρος της ομάδας.
Απειλές	

4.2.4 Παράγοντες εσωτερικό και εξωτερικού περιβάλλοντος του αθλητικού σωματείου: Προμηθείας Πατρών

Ο Πίνακας 4.8 προσδιορίζει σημαντικές πτυχές του εσωτερικού περιβάλλοντος που μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά την ευημερία του αθλητικού σωματείου: Προμηθεία Πατρών. Γενικά, η διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού θα εξετάσει τα πλεονεκτήματα και τις αδυναμίες του αθλητικού σωματείου: Προμηθείας Πατρών και είναι πιθανό ότι η σημαντική διερεύνηση θα επικεντρωθεί στη σχετική ισχύ των παραγόντων του εσωτερικού περιβάλλοντος (Ψαρράς, Ασκούνης, Ασημακόπουλος, Μακαρούνη, & Πανόπουλος, 2014).

Πίνακας 4.8: Παράγοντες στο εσωτερικό περιβάλλον και η επίδρασή τους στο αθλητικό σωματείο: Προμηθείας Πατρών.

Παράγοντας	Επίρροη στο αθλητικό σωματείο: Γ Προμηθείας Πατρών
Ανθρώπινο δυναμικό	Η γνώση και η ικανότητα του ανθρώπινου δυναμικού (αθλητές, προπονητές, διοίκηση) του αθλητικού σωματείου: Προμηθείας Πατρών είναι καθοριστικός παράγοντας επιτυχίας, δηλαδή της καθιέρωσης στην Α1 κατηγορία, την συμμετοχή σε ευρωπαϊκό πρωτάθλημα EUROCUP και την φετινή κατάληψη της 3 ^{ης} θέσης

Παράγοντας	Επιρροή στο αθλητικό σωματείο: Γ Προμηθέας Πατρών
	<p>της Α1 κατηγορίας. Όλα τα παραπάνω επιτευχθήκαν και λόγω της εμπειρίας του ανθρώπινου δυναμικού. Για τον λόγο αυτό, τα αθλητικά σωματεία δίνουν ιδιαίτερη προσοχή στην πρόσληψη έμπειρου προσωπικού και επιπλέον βασίζονται και στην εκπαίδευση των αθλητών αλλά και στην ανάπτυξη της ικανότητάς τους. Κατά την επιδίωξη στρατηγικών πρόσληψης και κατάρτισης, ένα αθλητικό σωματείο περιορίζεται συχνά από την οικονομική του δύναμη. Ωστόσο, το αθλητικό σωματείο: Προμηθέας Πατρών δεν έχει οικονομικό πρόβλημα και ως στρατηγική έχει την κατάρτιση του προσωπικού.</p>
<p>Οργανωτική κουλτούρα</p>	<p>Η κουλτούρα του αθλητικού σωματείου: Προμηθέας Πατρών είναι ένας πολύ σημαντικός παράγοντας για την επιτυχία του. Η στάση του προσωπικού και των εθελοντών όλα τα χρόνια, αλλά και η ικανότητά τους να «ξεπερνούν τα μέγιστα» κάνει μια πολύ σημαντική διαφορά. Αυτό φάνηκε και στην συνεχόμενη παρουσία τα τελευταία 5 χρόνια στην Α1 κατηγορία του Ελληνικού μπάσκετ. Λόγω των συνεχόμενων επιτυχιών έχει μόνο θετικές συμπεριφορές και εφαρμόζει στρατηγικές για την ανάπτυξη. Οι θετικές στάσεις του προσωπικού και των εθελοντών όχι μόνο διευκολύνουν τη διαχείριση, αλλά παρατηρούνται και εκτιμούνται από τους οπαδούς του αθλητικού σωματείου ή τα μέλη του.</p>
<p>Δομή του αθλητικού σωματείου</p>	<p>Τα εκάστοτε αθλητικά σωματεία ενδέχεται να εμποδίζονται από τη δομή, τους κανόνες και / ή τις μορφές διακυβέρνησής τους. Η δομή του αθλητικού σωματείου είναι ουσιαστικά ο τρόπος, που η εργασία που απαιτείται για την εκτέλεση της αποστολής του (πρωταθλητισμός, παραμονή ή καλή πορεία), κατανέμεται μεταξύ του ανθρώπινου δυναμικού του. Σε έναν αθλητικό σωματείο η δομή θα περιλαμβάνει το διοικητικό συμβούλιο ή την επιτροπή, το μισθωτό προσωπικό του σωματείου και όλους τους εθελοντές που έχουν ρόλους ως συντονιστές διαφόρων επιχειρηματικών λειτουργιών (για παράδειγμα: συντονιστής εκδηλώσεων, φροντιστής και προγύμνασης). Όταν ένα αθλητικό σωματείο είναι σχετικής δυναμικότητας, όπως ο Προμηθέας Πατρών και που λειτουργεί σε πολύ ανταγωνιστικό περιβάλλον (όπως το πρωτάθλημα της Α1 κατηγορίας), η δομή της οργάνωσής του μπορεί να βοηθήσει ή να εμποδίσει την ικανότητα του σωματείου να αντιδράσει στην εκάστοτε αλλαγή (στόχων κλπ.). Για παράδειγμα, όταν η δομή του σωματείου έχει πολλά επίπεδα διαχείρισης, η λήψη αποφάσεων μπορεί να είναι αργή καθώς οι πληροφορίες μεταφέρονται και κατεβαίνουν την ιεραρχία. Για τον λόγο αυτό, προτιμώνται συχνά οι «ευέλικτες» δομές οργάνωσης.</p> <p>Αυτό συμβαίνει και στην περίπτωση του Προμηθέα Πατρών και το αποτέλεσμα είναι θετικό.</p>

Παράγοντας	Επιρροή στο αθλητικό σωματείο: Γ Προμηθέας Πατρών
Διαχείριση	<p>Η ικανότητα του συμβουλίου διοίκησης της ομάδας Προμηθέας Πατρών και το στυλ ηγεσίας που χρησιμοποιεί ο πρόεδρος έχει σημαντικό αντίκτυπο στο ηθικό των αθλητών και επιπλέον στην κουλτούρα του σωματείου. Οι πιο σύγχρονες μορφές διαχείρισης περιλαμβάνουν όλους τους ανθρώπινους παράγοντες στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Παρόλο που η επίτευξη των στόχων, δηλαδή η παραμονή της ομάδας στην μεγαλύτερη κατηγορία δεν κατέστη δυνατόν, υπάρχει εμπιστοσύνη μεταξύ των διοικούντων παρόλο που ίσως να υπάρχουν διαφορετικές απόψεις για τους νέους στόχους για την νέα πορεία της ομάδας.</p> <p>Αυτό συμβαίνει και στην περίπτωση του Προμηθέα Πατρών και το αποτέλεσμα είναι θετικό.</p>
Περιουσιακά στοιχεία	<p>Το εσωτερικό περιβάλλον του αθλητικού σωματείου: Προμηθέα Πατρών μπορεί να γίνει πλουσιότερο ή φτωχότερο από τα περιουσιακά του στοιχεία.</p> <p>Για παράδειγμα, οι εγκαταστάσεις του αθλητικού σωματείου είναι κατάλληλες. Η διαθεσιμότητα εξοπλισμού είναι ένα άλλο πλεονέκτημα που μπορεί να επηρεάσει σημαντικά το εσωτερικό περιβάλλον. Ο εξοπλισμός που δεν διαθέτει ο Προμηθέας Πατρών είναι επαρκής και έχει εκσυγχρονιστεί αρκετά τα τελευταία χρόνια, έτσι οι αθλητές δεν παρεμποδίζονται κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους.</p> <p>Το γήπεδο που χρησιμοποιεί είναι το Κλειστό Γήπεδο της Ε.Α.Π..</p>
Οικονομική δύναμη	<p>Η οικονομική δύναμη είναι από μόνη της ένας παράγοντας που επηρεάζει το εσωτερικό περιβάλλον του αθλητικού σωματείου: Προμηθέας Πατρών. Παρά τους καλούς και άλλους εσωτερικούς παράγοντες, είναι πολύ δύσκολο για ένα σωματείο που δεν διαθέτει αρκετά χρήματα να εφαρμόσει στρατηγικές στο στρατηγικό σχεδιασμό. Εάν το σωματείο αγωνίζεται για την εύρεση οικονομικών πόρων, από χορηγούς, αυτό μπορεί να επηρεάσει το ηθικό των αθλητών και του προσωπικού, καθώς οι προϋπολογισμοί πρέπει να είναι υπερβολικά περιορισμένοι.</p> <p>Τον Προμηθέα Πατρών των ενισχύουν οικονομικά οι μεγάλοι χορηγοί του, οι εταιρείες: Stoixoiman, 7days, Betsshop, molto και άλλοι πολλοί.</p>

Ο παρακάτω πίνακας 4.9 προσδιορίζει σημαντικές πτυχές του εξωτερικού περιβάλλοντος στο οποίο λειτουργεί το αθλητικό σωματείο: Γ Προμηθέαω Πατρών. Το αθλητικό σωματείο δεν μπορεί να ελέγξει αυτές τις πτυχές, αλλά μπορεί να ανταποκριθεί στην αλλαγή εάν χρειαστεί. Το κύριο πρόβλημα για την πρόεδρο του αθλητικού σωματείου είναι να είναι σε θέση να ανταποκρίνεται εγκαίρως στις αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον και αυτό εξαρτάται από το πόσο σύντομα εντοπίζεται οποιαδήποτε αλλαγή. Ορισμένοι εξωτερικοί παράγοντες όπως οι οικονομικές συνθήκες, η τωρινή πανδημία κλπ. αναφέρονται καθημερινά στα μέσα μαζικής ενημέρωσης και οι εκάστοτε διαχειριστές διαθέτουν πληθώρα πληροφοριών για την ανάπτυξη στρατηγικών σχεδίων. Ωστόσο, ορισμένοι εξωτερικοί παράγοντες μπορεί να είναι δύσκολο να εντοπιστούν:

Πίνακας 4.9: Παράγοντες στο εξωτερικό περιβάλλον και η επίδρασή τους στο αθλητικό σωματείο: Προμηθέαω Πατρών.

Παράγοντας	Επίρροή στο αθλητικό σωματείο: Προμηθέαω Πατρών
Οικονομικές συνθήκες	<p>Οι επικρατούσες οικονομικές συνθήκες μιας χώρας θα επηρεάσουν τα πρότυπα δαπανών των πολιτών. Η αύξηση των προϊόντων - υπηρεσιών ή / και το υψηλό επίπεδο ανεργίας θα μειώσουν την κατανάλωση μη βασικών αγαθών και υπηρεσιών (όπως και η παρακολούθηση αγώνων, ή η αγορά εισιτηρίου διαρκείας), για παράδειγμα. Όταν οι άνθρωποι βιώνουν οικονομικές δυσκολίες, θα ξοδεύουν πολύ λιγότερα για αθλητισμό και αναψυχή, διακοπές, νέα αυτοκίνητα και είδη πολυτελείας. Οι οικονομικές συνθήκες είναι παγκόσμιες και εθνικές, και όταν υπάρχει παγκόσμια χρηματοπιστωτική κρίση αλλά και η πανδημία που βιώνουμε σήμερα, οι αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον μπορεί να είναι δραματικές.</p> <p>Όλα τα παραπάνω δεν επηρέασαν κατά πολύ το αθλητικό σωματείο: Προμηθέα Πατρών.</p>
Αγορά (ανταγωνισμός)	<p>Η δύναμη του αθλητικού ανταγωνισμού σε αυτό το επίπεδο και σε αυτή την κατηγορία είναι ένας συνεχώς μεταβαλλόμενος παράγοντας στο εξωτερικό αθλητικό περιβάλλον. Οι ομάδες ανταγωνιστές αλλάζουν συνεχώς, στόχους, στρατηγικές αλλά και αθλητές σε περιόδους που επιτρέπονται οι μεταγραφές, ενισχύοντας τις ομάδες τους. Συχνά τέτοιες αλλαγές δεν ανακοινώνονται και οι πρόεδροι των ομάδων πρέπει να είναι προσεκτικοί ως προς το τι κάνουν οι ανταγωνιστές. Το αθλητικό σωματείο: Προμηθέας Πατρών ενισχύθηκε όπως θα έπρεπε και αυτό κρίνεται εκ του αποτελέσματος, κατέλαβε την 3^η θέση στο πρωτάθλημα.</p>

Μελέτες περιπτώσεων

<p>Τεχνολογία</p>	<p>Η τεχνολογική αλλαγή ήταν ταχεία τα τελευταία 50 χρόνια και είναι ένας παράγοντας στο εξωτερικό περιβάλλον που ασκεί συνεχώς πίεση στα αθλητικά σωματεία. Σύγχρονα προπονητικά κέντρα, εγκαταστάσεις, όργανα γυμναστής, αποθεραπείας, κλπ. Εάν οι αθλητικές ομάδες δεν προσαρμοστούν αρκετά γρήγορα στις τεχνολογικές αλλαγές, κινδυνεύουν να χάσουν τους στόχους τους.</p> <p>Το αθλητικό σωματείο: Προμηθέας Πατρών είχε αυτήν την τεχνολογία για το επίπεδο της Α1 και αυτό το γεγονός ίσως να συντέλεσε (μαζί με τα υπόλοιπα) στο πολύ καλό αποτέλεσμα.</p> <p>Βέβαια δεν είναι μόνο ότι η τεχνολογική αλλαγή που επηρεάζει το σχεδιασμό των στόχων και της πορείας μιας ομάδας, αλλά και η παροχή υπηρεσιών μπορεί να αλλάξει την πορεία. Και σε αυτό τον τομέα ο Προμηθέας Πατρών υπερίσχυσε.</p>
<p>Κλιματική αλλαγή</p>	<p>Η κλιματική αλλαγή είναι μια ύπουλη απειλή, επειδή ο ρυθμός της αλλαγής μπορεί να είναι αναγνωρίσιμος μόνο αν εξεταστεί σε βάση δεκαετίας. Η επίδραση της κλιματικής αλλαγής δεν θα επηρεάσει εξίσου όλες τις χώρες και όλες τις ομάδες.</p> <p>Το αθλητικό σωματείο: Προμηθέας Πατρών δεν έχει επηρεαστεί από φαινόμενα κλιματικής αλλαγής.</p>
<p>Νομοθεσία</p>	<p>Η φορολογία είναι μια από τις πιο εμφανείς αλλαγές των νόμων που ενδιαφέρουν τις εκάστοτε επιχειρήσεις. Μερικές φορές οι φορολογικές αλλαγές συμβαίνουν από τη μια μέρα στην άλλη με μικρή προειδοποίηση, πολλές φορές βέβαια υπάρχει αρκετός χρόνος για την προετοιμασία της επιχείρησης / σωματείου. Άλλες αλλαγές του νόμου που επηρεάζουν συνήθως τις επιχειρήσεις και κατ' επέκταση τα αθλητικά σωματεία, περιλαμβάνουν την υγεία και την ασφάλεια στον χώρο άθλησης ή εργασίας (όπως τα συνεχόμενα lockdown, και τα μέτρα προστασίας από την πανδημία), τις εργασιακές σχέσεις, την προστασία των καταναλωτών και τον περιβαλλοντικό νόμο.</p> <p>Το αθλητικό σωματείο: Προμηθέα Πατρών έχει επηρεαστεί αρκετά από την νομοθεσία που περιλαμβάνουν την υγεία και την ασφάλεια στον χώρο άθλησης, τα συνεχόμενα lockdown, και τα μέτρα προστασίας από την πανδημία. Διότι όλοι οι αγώνες του ήταν δίχως φιλάθλους.</p>
<p>Μέσα Ενημέρωσης Μαζικής</p>	<p>Τα μέσα ενημέρωσης φέρνουν γρήγορες και σημαντικές αλλαγές στα αθλητικά σωματεία. Ο κύριος μοχλός αυτής της αλλαγής είναι η τεχνολογία και η άνοδος του Διαδικτύου. Οι εφημερίδες κάποτε έφεραν πολλές διαφημίσεις στις ομάδες. Αυτό τώρα συμβαίνει από το διαδίκτυο και την τηλεόραση, προβάλλοντας τους αγώνες πρωταθλήματος.</p> <p>Το αθλητικό σωματείο: Προμηθέα Πατρών έχει βοηθηθεί σημαντικά από τα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης. Έχει αρκετούς</p>

<p>Δημογραφικός παράγοντας</p>	<p>χορηγούς επικοινωνίας, όπως τα έντυπα μέσα: Πελοπόννησος, Η Γνώμη, Match Αχαΐας, τον ραδιοφωνικό σταθμό sport 24 κλπ..</p> <p>Υπάρχει συνεχής αλλαγή στη σύνθεση του πληθυσμού. Ορισμένες από αυτές τις αλλαγές περιλαμβάνουν αυξανόμενο ποσοστό ηλικιωμένων πολιτών, αυξανόμενο αριθμό οικογενειών με ένα εισόδημα, την ηλικία στην οποία οι άνθρωποι παντρεύονται (η οποία αυξάνεται), αύξηση της εθνοτικής ποικιλομορφίας. Αυτές οι δημογραφικές αλλαγές μπορούν να έχουν σημαντική επίδραση σε τοπικό επίπεδο. Για παράδειγμα, ένας αθλητικός σύλλογος που κάποτε ευημερούσε μπορεί να αρχίσει να έχει πτωτική πορεία καθώς η τοπική περιοχή έχει όλο και λιγότερα παιδιά.</p> <p>Το αθλητικό σωματείο: Προμηθέας Πατρών δεν έχει επηρεαστεί από τους Δημογραφικούς παράγοντες.</p>
---------------------------------------	--

4.3 Μελέτη περίπτωσης: Απόλλων Πατρών

Ο Αθλητικός Σύλλογος Απόλλων Πατρών πρόκειται για ένα ελληνικό αθλητικό σωματείο το οποίο δραστηριοποιείται στην πόλη της Πάτρας. Έτος ίδρυσης είναι το 1926 και οι αθλητές του αγωνίζονται με τα χρώματα μαύρο και λευκό. Στο έμβλημά του παρουσιάζεται ο θεός Απόλλων, όπως απεικονίζεται σε γλυπτό του ναού του Διός στην Ολυμπία.

Το 1947 ξεκίνησε να λειτουργεί το τμήμα ανδρικής καλαθοσφαίρισης. Αποτελεί ένα από τα επαγγελματικά τμήματα του συλλόγου, με επίσημη ονομασία «Απόλλων Πατρών» 2012 Κ.Α.Ε. και χορηγική-εμπορική ονομασία «Απόλλων Πατρών Carna». Η έδρα του συλλόγου είναι το ιδιόκτητο Κλειστό Γυμναστήριο στην περιοχή της Περιβόλας Πατρών, το οποίο έχει χωρητικότητα 3.500 θεατές.



Εικόνα 4.3: Λογότυπο του Απόλλων Πατρών.

4.3.1 Ιστορική αναδρομή

Το 1947, αμέσως μετά τη λήξη του Β' Παγκοσμίου Πολέμου, ιδρύθηκε το τμήμα ανδρικής καλαθοσφαίρισης του Απόλλωνα Πατρών. Τα πρώτα χρόνια συμμετείχε στα Πρωταθλήματα της Τοπικής Επιτροπής του Σ.Ε.Γ.Α.Σ. για την Πάτρα, κερδίζοντας διακρίσεις.

Για πρώτη φορά, το 1958, διεκδίκησε το δικαίωμα συμμετοχής στο Πανελλήνιο Πρωτάθλημα και συγκεκριμένα σε αγώνα μπαράζ στον Βόλο απέναντι στον Εθνικό Πειραιώς. Μάλιστα, από αυτή την ομάδα του Απόλλωνα πήραν μεταγραφές όλοι οι αθλητές με προορισμό μεγαλύτερες ομάδες.

Την περίοδο 2003-04 το Πρωτάθλημα Ελλάδος διεκδίκησαν 14 σύλλογοι, με τους δύο τελευταίους συλλόγους της τελικής κατάταξης να υποβιβάζονται και τους οκτώ πρώτους να συνεχίζουν στα Play-offs. Συγκεκριμένα, ο Απόλλων συγκέντρωσε 9 νίκες και 17 ήττες. Το αποτέλεσμα ήταν να βρεθεί στην 11^η θέση του τελικού βαθμολογικού πίνακα.

Την επόμενη περίοδο 2007-08 συνεχίστηκε η αγωνιστική και οικονομική κρίση της ομάδας με αποτέλεσμα να κινδυνεύει αγωνιστικά με δεύτερο συνεχή υποβιβασμό. Επιπλέον, η Επιτροπή Αθλητισμού παρέπεμψε την ομάδα στον αθλητικό δικαστή, λόγω εξασθένησης εγγυητικής επιταγής, γεγονός που σήμαινε αποβολή από το Πρωτάθλημα. Στο αγωνιστικό κομμάτι, η ομάδα συγκέντρωσε στο Πρωτάθλημα 11 νίκες και 19 ήττες απέναντι σε 15 αντιπάλους. Στον τελικό βαθμολογικό πίνακα της Α2 Εθνικής Κατηγορίας κατετάγη στη 13^η θέση.

Το καλοκαίρι του 2012, μετά την επιστροφή της ομάδας στην Α1 Εθνική (Basket League) έκλεισε για τον Απόλλωνα ένας πενταετής κύκλος προσπάθειας αναπλήρωσης του χαμένου εδάφους (Απόλλων Πατρών, 2021).

Περίοδος	Επίπεδο	Κατηγορία	Θέση
1971-72	1	Α' Εθνική	13
1973-74	2	Β' Εθνική	3
1974-75	2	Β' Εθνική	2
1975-76	2	Β' Εθνική	1
1975-77	1	Α' Εθνική	9

Στρατηγική ανάλυση εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος Αθλητικών Οργανισμών.

Μελέτες περιπτώσεων

1977-78	1	Α΄ Εθνική	12
1978-79		Β΄ Εθνική	1
1979-80	1	Α΄ Εθνική	10
1980-81	1	Α΄ Εθνική	11
1981-82	1	Α΄ Εθνική	10
1982-83	1	Α΄ Εθνική	9
1983-84	1	Α΄ Εθνική	12
1984-85	1	Α΄ Εθνική	11
1985-86	1	Α΄ Εθνική	6
1986-87	1	Α1΄ Εθνική	9
1987-88	1	Α1΄ Εθνική	8
1988-89	1	Α1΄ Εθνική	6
1989-90	1	Α1΄ Εθνική	8
1990-91	1	Α1΄ Εθνική	11
1991-92	2	Α2΄ Εθνική	2
1992-93	1	Α1΄ Εθνική	10
1993-94	1	Α1΄ Εθνική	11
1994-95	1	Α1΄ Εθνική	11
1995-96	1	Α1΄ Εθνική	8
1996-97	1	Α1΄ Εθνική	7
1997-98	1	Α1΄ Εθνική	7
1998-99	1	Α1΄ Εθνική	13

Στρατηγική ανάλυση εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος Αθλητικών Οργανισμών.

Μελέτες περιπτώσεων

1999-00	2	A2' Εθνική	3
2000-01	2	A2' Εθνική	4
2001-02	2	A2' Εθνική	4
2002-03	2	A2' Εθνική	1
2003-04	1	A1' Εθνική	11
2004-05	1	A1' Εθνική	9
2005-05	1	A1' Εθνική	10
2005-07	1	A1' Εθνική	13
2007-08	2	A2' Εθνική	13
2008-09	2	A2' Εθνική	10
2009-10	3	B' Εθνική	5
2010-11	2	A2' Εθνική	5
2011-12	2	A2' Εθνική	2
2012-13	1	A1' Εθνική	8
2013-14	1	A1' Εθνική	8
2014-15	1	A1' Εθνική	10
2015-16	1	A1' Εθνική	10
2016-17	1	A1' Εθνική	
2017-18	2	A2' Εθνική	
2018-19	2	A2' Εθνική	
2019-20	2	A2' Εθνική	
2020-21	2	A2' Εθνική	

4.3.2 Ανάλυση SWOT Απόλλων Πατρών

Στην παρούσα ενότητα παρουσιάζεται η Ανάλυση SWOT του Απόλλων Πατρών, δηλαδή τα Δυνατά σημεία, τις Αδυναμίες, τις Ευκαιρίες και τις Απειλές.

Δυνατά σημεία	<ul style="list-style-type: none">✓ Είναι ένας αθλητικός σύλλογος / σωματείο που ιδρύθηκε το 1926 στην Πάτρα, άρα έχει μεγάλη ιστορία και πολλούς φιλάθλους.✓ Έχει ιδιόκτητο κλειστό Γυμναστήριο στην περιοχή της Περιβόλας Πατρών, το οποίο έχει χωρητικότητα 3.500 θεατές.✓ Τμήματα υποδομής✓ Ο αθλητικός σύλλογος έχει καλή οργάνωση✓ Ο αθλητικός σύλλογος έχει σημαντικό αριθμό ατόμων με υψηλή εξειδίκευση από μια μεγάλη ποικιλία επαγγελματιών (γυμναστές, προπονητές, οικονομολόγους κλπ.).
Αδυναμίες	<ul style="list-style-type: none">↓ Το άθλημα έχει γενικά χαμηλό προφίλ και προσελκύει λίγους χορηγούς↓ Ο σύλλογος τα τελευταία χρόνια συμμετέχει στο πρωτάθλημα της Α2 κατηγορίας μπάσκετ.
Ευκαιρίες	<ul style="list-style-type: none">➤ Ο σύλλογος έχει την δυνατότητα να συμμετέχει ξανά στο πρωτάθλημα της Α1 κατηγορίας μπάσκετ (Τετάρτη 23/6/2021 αγωνίζεται σε αγώνα ανόδου κατηγορίας με τον Ολυμπιακό).➤ Ο σύλλογος έχει την ευκαιρία να αναπτύξει προγράμματα και εκδηλώσεις που μπορούν να κερδίσουν μια μεγαλύτερη διατομή του πληθυσμού.➤ Ο σύλλογος έχει συντάξει μερικά πολύ εμπορεύσιμα προϊόντα όπως αναμνηστικά, ρούχα, βιβλία, εγχειρίδια και βίντεο.
Απειλές	<ul style="list-style-type: none">↓ Ο σύλλογος αλλάζει προπονητές και τα προγράμματα εκπαίδευσης των αθλητών δεν λειτουργούν καλά.↓ Ο σύλλογος έχει ανταγωνιστική ομάδα (Προμηθέα Πατρών) στην ίδια πόλη που εδρεύει με σημαντικές επιτυχίες.↓ Ο σύλλογος την Τετάρτη 23/6/2021 αγωνίζεται σε αγώνα ανόδου κατηγορίας με τον Ολυμπιακό, άρα πρέπει να προσέξει να έχει καλά

αποτελέσματα για να μην συνεχιστεί η αποτυχία που θα ζημιώσει το κύρος της ομάδας.

4.3.3 Παράγοντες εσωτερικό και εξωτερικού περιβάλλοντος του αθλητικού σωματείου: Απόλλων Πατρών

Ο Πίνακας 4.10 προσδιορίζει σημαντικές πτυχές του εσωτερικού περιβάλλοντος που μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά την ευημερία του αθλητικού σωματείου: Απόλλων Πατρών. Γενικά, η διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού θα εξετάσει τα πλεονεκτήματα και τις αδυναμίες του αθλητικού σωματείου: Απόλλων Πατρών και είναι πιθανό ότι η σημαντική διερεύνηση θα επικεντρωθεί στη σχετική ισχύ των παραγόντων του εσωτερικού περιβάλλοντος (Ψαρράς, Ασκούνης, Ασημακόπουλος, Μακαρούνη, & Πανόπουλος, 2014).

Πίνακας 4.10: Παράγοντες στο εσωτερικό περιβάλλον και η επίδρασή τους στο αθλητικό σωματείο: Απόλλων Πατρών.

Παράγοντας	Επιρροή στο αθλητικό σωματείο: Απόλλων Πατρών
Ανθρώπινο δυναμικό	Η γνώση και η ικανότητα του ανθρώπινου δυναμικού (αθλητές, προπονητές, διοίκηση) του αθλητικού σωματείου: Απόλλων Πατρών είναι καθοριστικός παράγοντας επιτυχίας, δηλαδή της φετινής προσπάθειας ανόδου στην Α1 κατηγορία μετά από 5 χρόνια. Για τον λόγο αυτό, τα αθλητικά σωματεία δίνουν ιδιαίτερη προσοχή στην πρόσληψη προσωπικού και επίσης και στην εκπαίδευση προσωπικού για την ανάπτυξη της ικανότητάς τους. Κατά την επιδίωξη στρατηγικών πρόσληψης και κατάρτισης, ένα αθλητικό σωματείο περιορίζεται συχνά από την οικονομική του δύναμη. Ωστόσο, η κατάρτιση του προσωπικού είναι μια ουσιαστική πτυχή της καλής διαχείρισης των αθλητικών σωματείων, και ακόμη και σε δύσκολες οικονομικές συνθήκες είναι μια εφικτή στρατηγική.
Οργανωτική κουλτούρα	Η κουλτούρα του αθλητικού σωματείου: Απόλλων Πατρών είναι ένας πολύ σημαντικός παράγοντας για την επιτυχία του. Η στάση του προσωπικού και των εθελοντών, αλλά και η ικανότητά τους να «ξεπερνούν τα μέγιστα» κάνει μια πολύ σημαντική διαφορά. Αυτό φάνηκε και στην προσπάθεια για άνοδο στην Α1 κατηγορία του Ελληνικού μπάσκετ την χρονιά 2020-21. Οι αρνητικές συμπεριφορές (τα τελευταία 5 χρόνια αγωνίζεται στην Α2 κατηγορία) μπορούν να επηρεάσουν σοβαρά την ικανότητα του αθλητικού σωματείου: Απόλλων Πατρών να εφαρμόζει στρατηγικές για την ανάπτυξη, παρά τον ενδεδειγμένο όμως σχεδιασμό των διαδικασιών. Οι θετικές στάσεις του προσωπικού και των εθελοντών όχι μόνο θα διευκολύνουν τη διαχείριση, αλλά

Παράγοντας	Επιρροή στο αθλητικό σωματείο: Απόλλων Πατρών
	θα παρατηρηθούν και θα εκτιμηθούν από τους οπαδούς του αθλητικού σωματείου ή τα μέλη του.
Δομή του αθλητικού σωματείου	<p>Τα εκάστοτε αθλητικά σωματεία ενδέχεται να εμποδίζονται από τη δομή, τους κανόνες και / ή τις μορφές διακυβέρνησής τους. Η δομή του αθλητικού σωματείου είναι ουσιαστικά ο τρόπος, που η εργασία που απαιτείται για την εκτέλεση της αποστολής του (πρωταθλητισμός, παραμονή ή καλή πορεία), κατανέμεται μεταξύ του ανθρωπίνου δυναμικού του. Σε έναν αθλητικό σωματείο η Δομή θα περιλαμβάνει το διοικητικό συμβούλιο ή την επιτροπή, το μισθωτό προσωπικό του σωματείου και όλους τους εθελοντές που έχουν ρόλους ως συντονιστές διαφόρων επιχειρηματικών λειτουργιών (για παράδειγμα: συντονιστής εκδηλώσεων, φροντιστής και προγύμνασης). Όταν ένα αθλητικό σωματείο είναι σχετικά μεγάλο με ιδιόκτητο κλειστό γήπεδο μπάσκετ, όπως ο Απόλλων Πατρών και που λειτουργεί σε πολύ ανταγωνιστικό περιβάλλον (όπως το πρωτάθλημα της Α2 κατηγορίας με προοπτική ανόδου), η δομή της οργάνωσής του μπορεί να βοηθήσει ή να εμποδίσει την ικανότητα του σωματείου να αντιδράσει στην εκάστοτε αλλαγή (στόχων κλπ.). Για παράδειγμα, όταν η δομή του σωματείου έχει πολλά επίπεδα διαχείρισης, η λήψη αποφάσεων μπορεί να είναι αργή καθώς οι πληροφορίες μεταφέρονται και κατεβαίνουν την ιεραρχία. Για τον λόγο αυτό, προτιμώνται συχνά οι «ευέλικτες» δομές οργάνωσης. Οι εθελοντές (που στην περίπτωση του Απόλλων Πατρών) αποτελούν φυσιολογικό μέρος της μη κερδοσκοπικής οργάνωσης / σωματείου αλλά όχι της κερδοσκοπικής επιχείρησης, όπως είναι τώρα ο Απόλλων Πατρών.</p>
Διαχείριση	<p>Η ικανότητα του συμβουλίου διοίκησης της ομάδας Απόλλων Πατρών και το στυλ ηγεσίας που χρησιμοποιεί ο πρόεδρος έχει σημαντικό αντίκτυπο στο ηθικό των αθλητών και επιπλέον στην κουλτούρα του σωματείου. Οι πιο σύγχρονες μορφές διαχείρισης περιλαμβάνουν όλους τους ανθρώπινους παράγοντες στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Παρόλο που η επίτευξη των στόχων, δηλαδή η παραμονή της ομάδας στην μεγαλύτερη κατηγορία δεν κατέστη δυνατόν, υπάρχει εμπιστοσύνη μεταξύ των διοικούντων παρόλο που ίσως να υπάρχουν διαφορετικές απόψεις για τους νέους στόχους για την νέα πορεία της ομάδας.</p>
Περιουσιακά στοιχεία	<p>Το εσωτερικό περιβάλλον του αθλητικού σωματείου: Απόλλων Πατρών μπορεί να γίνει πλουσιότερο ή φτωχότερο από τα περιουσιακά του στοιχεία.</p> <p>Για παράδειγμα, οι εγκαταστάσεις του αθλητικού σωματείου Απόλλων Πατρών είναι ιδιόκτητες και κατάλληλες. Η διαθεσιμότητα εξοπλισμού είναι ένα άλλο πλεονέκτημα που μπορεί να επηρεάσει σημαντικά το εσωτερικό περιβάλλον. Ο εξοπλισμός του Απόλλων Πατρών διαθέτει επαρκή ποσότητα και</p>

Παράγοντας	Επιρροή στο αθλητικό σωματείο: Απόλλων Πατρών
	αναμενόμενου προτύπου, έτσι οι αθλητές έχουν πλεονέκτημα στην εκτέλεση των καθηκόντων τους. Όλα τα παραπάνω συμβαίνουν στην περίπτωση του αθλητικού σωματείου: Απόλλων Πατρών. Η ομάδα έχει περιουσιακά στοιχεία, αλλά και όνομα (brand name) και επιπλέον χορηγούς που απορρέουν από αυτό.
Οικονομική δύναμη	<p>Η οικονομική δύναμη είναι από μόνη της ένας παράγοντας που επηρεάζει το εσωτερικό περιβάλλον του αθλητικού σωματείου: Απόλλων Πατρών. Παρά τους καλούς και άλλους εσωτερικούς παράγοντες, είναι πολύ δύσκολο για ένα σωματείο που δεν διαθέτει αρκετά χρήματα να εφαρμόσει στρατηγικές στο στρατηγικό σχεδιασμό. Εάν το σωματείο αγωνίζεται για την εύρεση οικονομικών πόρων, από χορηγούς, αυτό μπορεί να επηρεάσει το ηθικό των αθλητών και του προσωπικού, καθώς οι προϋπολογισμοί πρέπει να είναι υπερβολικά περιορισμένοι.</p> <p>Ο Απόλλων Πατρών έχει την οικονομική δύναμη να ανταπεξέλθει στην Α1 κατηγορία.</p>

Ο παρακάτω πίνακας 4.11 προσδιορίζει σημαντικές πτυχές του εξωτερικού περιβάλλοντος στο οποίο λειτουργεί το αθλητικό σωματείο: Γ Απόλλων Πατρών. Το αθλητικό σωματείο δεν μπορεί να ελέγξει αυτές τις πτυχές, αλλά μπορεί να ανταποκριθεί στην αλλαγή εάν χρειαστεί. Το κύριο πρόβλημα για τον πρόεδρο του αθλητικού σωματείου είναι να είναι σε θέση να ανταποκρίνεται εγκαίρως στις αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον και αυτό εξαρτάται από το πόσο σύντομα εντοπίζεται οποιαδήποτε αλλαγή. Ορισμένοι εξωτερικοί παράγοντες όπως οι οικονομικές συνθήκες, η τωρινή πανδημία κλπ. αναφέρονται καθημερινά στα μέσα μαζικής ενημέρωσης και οι εκάστοτε διαχειριστές διαθέτουν πληθώρα πληροφοριών για την ανάπτυξη στρατηγικών σχεδίων. Ωστόσο, ορισμένοι εξωτερικοί παράγοντες μπορεί να είναι δύσκολο να εντοπιστούν:

Πίνακας 4.11: Παράγοντες στο εξωτερικό περιβάλλον και η επίδρασή τους στο αθλητικό σωματείο: Απόλλων Πατρών.

Παράγοντας	Επιρροή στο αθλητικό σωματείο: Απόλλων Πατρών
-------------------	--

Μελέτες περιπτώσεων

<p>Οικονομικές συνθήκες</p>	<p>Οι επικρατούσες οικονομικές συνθήκες μιας χώρας θα επηρεάσουν τα πρότυπα δαπανών των πολιτών. Η αύξηση των προϊόντων - υπηρεσιών ή / και το υψηλό επίπεδο ανεργίας θα μειώσουν την κατανάλωση μη βασικών αγαθών και υπηρεσιών (όπως και η παρακολούθηση αγώνων, ή η αγορά εισιτηρίου διαρκείας), για παράδειγμα. Όταν οι άνθρωποι βιώνουν οικονομικές δυσκολίες, θα ξοδεύουν πολύ λιγότερα για αθλητισμό και αναψυχή, διακοπές, νέα αυτοκίνητα και είδη πολυτελείας. Οι οικονομικές συνθήκες είναι παγκόσμιες και εθνικές, και όταν υπάρχει παγκόσμια χρηματοπιστωτική κρίση αλλά και η πανδημία που βιώνουμε σήμερα, οι αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον μπορεί να είναι δραματικές.</p> <p>Αυτό δεν επηρέασε και το αθλητικό σωματείο: Απόλλων Πατρών.</p>
<p>Αγορά (ανταγωνισμός)</p>	<p>Η δύναμη του αθλητικού ανταγωνισμού σε αυτό το επίπεδο και σε αυτή την κατηγορία είναι ένας συνεχώς μεταβαλλόμενος παράγοντας στο εξωτερικό αθλητικό περιβάλλον. Οι ομάδες ανταγωνιστές αλλάζουν συνεχώς, στόχους, στρατηγικές αλλά και αθλητές σε περιόδους που επιτρέπονται οι μεταγραφές, ενισχύοντας τις ομάδες τους. Συχνά τέτοιες αλλαγές δεν ανακοινώνονται και οι πρόεδροι των ομάδων πρέπει να είναι προσεκτικοί ως προς το τι κάνουν οι ανταγωνιστές. Το αθλητικό σωματείο: Απόλλων Πατρών ενισχύθηκε όπως θα έπρεπε και αυτό κρίνεται εκ του αποτελέσματος (συμμετοχή σε αγώνα ανόδου με τον Ολυμπιακό).</p>
<p>Τεχνολογία</p>	<p>Η τεχνολογική αλλαγή ήταν ταχεία τα τελευταία 50 χρόνια και είναι ένας παράγοντας στο εξωτερικό περιβάλλον που ασκεί συνεχώς πίεση στα αθλητικά σωματεία. Σύγχρονα προπονητικά κέντρα , εγκαταστάσεις, όργανα γυμναστής, αποθεραπείας, κλπ. Εάν οι αθλητικές ομάδες δεν προσαρμοστούν αρκετά γρήγορα στις τεχνολογικές αλλαγές, κινδυνεύουν να χάσουν τους στόχους τους.</p> <p>Το αθλητικό σωματείο: Απόλλων Πατρών είχε αυτήν την τεχνολογία για το επίπεδο της Α2 και αυτό το γεγονός ίσως να συντέλεσε (μαζί με τα υπόλοιπα) στην πορεία πρωταθλητισμού.</p> <p>Βέβαια δεν είναι μόνο ότι η τεχνολογική αλλαγή που επηρεάζει το σχεδιασμό των στόχων και της πορείας μιας ομάδας, αλλά και η παροχή υπηρεσιών μπορεί να αλλάξει την πορεία.</p>
<p>Κλιματική αλλαγή</p>	<p>Η κλιματική αλλαγή είναι μια ύπουλη απειλή, επειδή ο ρυθμός της αλλαγής μπορεί να είναι αναγνωρίσιμος μόνο αν εξεταστεί σε βάση δεκαετίας. Η επίδραση της κλιματικής αλλαγής δεν θα επηρεάσει εξίσου όλες τις χώρες και όλες τις ομάδες.</p> <p>Το αθλητικό σωματείο: Απόλλων Πατρών δεν έχει επηρεαστεί από φαινόμενα κλιματικής αλλαγής.</p>

Μελέτες περιπτώσεων

<p>Νομοθεσία</p>	<p>Η φορολογία είναι μια από τις πιο εμφανείς αλλαγές των νόμων που ενδιαφέρουν τις εκάστοτε επιχειρήσεις. Μερικές φορές οι φορολογικές αλλαγές συμβαίνουν από τη μια μέρα στην άλλη με μικρή προειδοποίηση, πολλές φορές βέβαια υπάρχει αρκετός χρόνος για την προετοιμασία της επιχείρησης. Άλλες αλλαγές του νόμου που επηρεάζουν συνήθως τις επιχειρήσεις και κατ' επέκταση τα αθλητικά σωματεία, περιλαμβάνουν την υγεία και την ασφάλεια στον χώρο άθλησης ή εργασίας (όπως τα συνεχόμενα lockdown, και τα μέτρα προστασίας από την πανδημία), τις εργασιακές σχέσεις, την προστασία των καταναλωτών και τον περιβαλλοντικό νόμο.</p> <p>Το αθλητικό σωματείο: Απόλλων Πατρών έχει επηρεαστεί σχετικά λίγο από την νομοθεσία που περιλαμβάνουν την υγεία και την ασφάλεια στον χώρο άθλησης, τα συνεχόμενα lockdown, και τα μέτρα προστασίας από την πανδημία.</p>
<p>Μέσα Ενημέρωσης Μαζικής</p>	<p>Τα μέσα ενημέρωσης φέρνουν γρήγορες και σημαντικές αλλαγές στα αθλητικά σωματεία. Ο κύριος μοχλός αυτής της αλλαγής είναι η τεχνολογία και η άνοδος του Διαδικτύου. Οι εφημερίδες κάποτε έφεραν πολλές διαφημίσεις στις ομάδες. Αυτό τώρα συμβαίνει από το διαδίκτυο και την τηλεόραση, προβάλλοντας τους αγώνες πρωταθλήματος.</p> <p>Το αθλητικό σωματείο: Απόλλων Πατρών δεν έχει βοηθηθεί σημαντικά από τα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης, εκτός από τα τοπικά, διότι αγωνίζεται τα τελευταία χρόνια στην Α2 κατηγορία.</p>
<p>Δημογραφικός παράγοντας</p>	<p>Υπάρχει συνεχής αλλαγή στη σύνθεση του πληθυσμού. Ορισμένες από αυτές τις αλλαγές περιλαμβάνουν αυξανόμενο ποσοστό ηλικιωμένων πολιτών, αυξανόμενο αριθμό οικογενειών με ένα εισόδημα, την ηλικία στην οποία οι άνθρωποι παντρεύονται (η οποία αυξάνεται), αύξηση της εθνοτικής ποικιλομορφίας. Αυτές οι δημογραφικές αλλαγές μπορούν να έχουν σημαντική επίδραση σε τοπικό επίπεδο. Για παράδειγμα, ένας αθλητικός σύλλογος που κάποτε ευημερούσε μπορεί να αρχίσει να έχει πτωτική πορεία καθώς η τοπική περιοχή έχει όλο και λιγότερα παιδιά.</p> <p>Το αθλητικό σωματείο: Γ Απόλλων Πατρών δεν έχει επηρεαστεί πάρα πολύ από τους Δημογραφικούς παράγοντες.</p>

5 Συμπεράσματα

Οι αθλητικοί οργανισμοί, είτε είναι κερδοσκοπικοί είτε μη κερδοσκοπικοί, έχουν δύο πολύ σημαντικούς στόχους. Ο πρώτος στόχος είναι η επιβίωση, δηλαδή να συνεχίσουν να υπάρχουν για πολλά ακόμη χρόνια. Ο δεύτερος στόχος είναι η ευημερία, δηλαδή το μέλλον του αθλητικού οργανισμού να είναι καλύτερο από το παρόν.

Επιπλέον, αυτοί που διαχειρίζονται και διοικούν αθλητικούς οργανισμούς θα ήθελαν οι προσπάθειές τους να οδηγήσουν σε βελτίωση των εγκαταστάσεων, των προγραμμάτων, των εκδηλώσεων, και όλων όσων συνυπάρχουν με τον αθλητικό οργανισμό που διοικούν.

Για την εκτίμηση της καλής λειτουργίας ενός αθλητικού σωματείου ένα εργαλείο αποτελεί και η ανάλυση SWOT (Strength / πλεονεκτήματα, Weakness / αδυναμίες, Opportunity / ευκαιρίες και Threat / απειλές). Είναι ένα πλαίσιο που χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση της ανταγωνιστικής θέσης μιας εταιρείας / αθλητικού σωματείου και την ανάπτυξη στρατηγικού σχεδιασμού. Η ανάλυση SWOT αξιολογεί εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες, καθώς και τις τρέχουσες και μελλοντικές δυνατότητες.

Η ανάλυση SWOT έχει σχεδιαστεί για να διευκολύνει μια ρεαλιστική, βασισμένη σε δεδομένα, βασισμένη σε δεδομένα ματιά στα πλεονεκτήματα και τις αδυναμίες ενός οργανισμού / αθλητικού σωματείου, πρωτοβουλιών ή εντός του κλάδου του.

Στρατηγική ανάλυση εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος 3 Αθλητικών σωματείων καλαθοσφαίρισης της Δυτικής Ελλάδας:

1. Γ.Σ. Χαρίλαος Τρικούπης Μεσολογγίου
2. Προμηθέας Πατρών
3. Απόλλων Πατρών

Στρατηγική ανάλυση εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος Αθλητικών Οργανισμών.

Μελέτες περιπτώσεων

Συγκριτικός πίνακας ανάλυσης SWOT των 3 Αθλητικών σωματείων καλαθοσφαίρισης της Δυτικής Ελλάδας:

Πίνακας 5.1: Συγκριτικός πίνακας ανάλυσης SWOT των 3 Αθλητικών σωματείων καλαθοσφαίρισης της Δυτικής Ελλάδας.

	Σ. Χαρίλαος Τρικούπης Μεσολογγίου	Προμηθέας Πατρών	Απόλλων Πατρών
Δυνατά σημεία	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Είναι ένας αθλητικός σύλλογος / σωματείο ιδρύθηκε το 1955 στο Μεσολόγγι, άρα έχει μακράν ιστορία. ✓ Για πρώτη φορά στην ιστορία του ανέβηκε στην Α1 κατηγορία του Ελληνικού πρωταθλήματος, άρα υπάρχει δυναμική. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Είναι ένας αθλητικός σύλλογος / σωματείο ιδρύθηκε το 1985 στην Πάτρα από αγάπη για υγιή αθλητισμό. ✓ Τμήματα υποδομής ✓ Ο αθλητικός σύλλογος έχει ρίξει μεγαλύτερο βάρος στην οργάνωσή του ✓ Ο αθλητικός σύλλογος / σωματείο έχει σημαντικό αριθμό ατόμων με υψηλή εξειδίκευση από μια μεγάλη ποικιλία επαγγελματιών (γυμναστές, προπονητές, οικονομολόγους κλπ.). 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Είναι ένας αθλητικός σύλλογος / σωματείο που ιδρύθηκε το 1926 στην Πάτρα, άρα έχει μεγάλη ιστορία και πολλούς φιλάθλους. ✓ Έχει ιδιόκτητο κλειστό Γυμναστήριο στην περιοχή της Περιβόλας Πατρών, το οποίο έχει χωρητικότητα 3.500 θεατές. ✓ Τμήματα υποδομής ✓ Ο αθλητικός σύλλογος έχει καλή οργάνωση ✓ Ο αθλητικός σύλλογος έχει σημαντικό αριθμό ατόμων με υψηλή εξειδίκευση από μια μεγάλη ποικιλία επαγγελματιών (γυμναστές, προπονητές, οικονομολόγους

	Σ. Χαρίλαος Τρικούπης Μεσολογγίου	Προμηθέας Πατρών	Απόλλων Πατρών
Αδυναμίες	<ul style="list-style-type: none"> ↓ Δεν έχει καλά οργανωμένα τμήματα υποδομής. ↓ Το άθλημα δεν έχει μεγάλη απήχηση στην πόλη που εδρεύει η ομάδα, άρα έχει γενικά χαμηλό προφίλ και προσελκύει λίγους χορηγούς. ↓ Ο σύλλογος δεν έχει δική του έδρα και οι αγώνες του πρωταθλήματος πραγματοποιούνταν σε όμορη πόλη του Αγρινίου. ↓ Λόγω της πανδημίας Covid 19, οι αγώνες γινόντουσαν «κεκλεισμένων των θυρών», έτσι δεν υπήρξε υποστήριξη (οικονομική αλλά και συναισθηματική). 	<ul style="list-style-type: none"> ↓ Το άθλημα έχει γενικά χαμηλό προφίλ και προσελκύει λίγους χορηγούς ↓ Ο σύλλογος έχει μόνο λίγα σωματεία και γενικά δεν είναι καλά οργανωμένοι. 	<ul style="list-style-type: none"> ↓ Το άθλημα έχει γενικά χαμηλό προφίλ και προσελκύει λίγους χορηγούς ↓ Ο σύλλογος τα τελευταία χρόνια συμμετέχει στο πρωτάθλημα της A2 κατηγορίας μπάσκετ.
Ευκαιρίες	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ο σύλλογος έχει την ευκαιρία να αναπτύξει νέα προγράμματα και εκδηλώσεις λόγω της ανόδου του στην A1 κατηγορία του Ελληνικού πρωταθλήματος που μπορούν να κερδίσουν μια μεγαλύτερη διατομή του πληθυσμού. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ο σύλλογος θα συμμετέχει ξανά σε ευρωπαϊκό πρωτάθλημα EUROCUP ➤ Ο σύλλογος έχει την ευκαιρία να αναπτύξει προγράμματα και εκδηλώσεις που μπορούν να κερδίσουν μια μεγαλύτερη 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ο σύλλογος έχει την δυνατότητα να συμμετέχει ξανά στο πρωτάθλημα της A1 κατηγορίας μπάσκετ (Τετάρτη 23/6/2021 αγωνίζεται σε αγώνα ανόδου κατηγορίας με τον Ολυμπιακό).

Μελέτες περιπτώσεων

	Σ. Χαρίλαος Τρικούπης Μεσολογγίου	Προμηθέας Πατρών	Απόλλων Πατρών
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ο σύλλογος έχει την ευκαιρία να κερδίσει νέους χορηγούς. ➤ Ο σύλλογος έχει συντάξει μερικά πολύ εμπορεύσιμα προϊόντα όπως αναμνηστικά, ρούχα, βιβλία, εγχειρίδια και βίντεο 	<p>διατομή του πληθυσμού.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Ο σύλλογος έχει συντάξει μερικά πολύ εμπορεύσιμα προϊόντα όπως αναμνηστικά, ρούχα, βιβλία, εγχειρίδια και βίντεο. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ο σύλλογος έχει την ευκαιρία να αναπτύξει προγράμματα και εκδηλώσεις που μπορούν να κερδίσουν μια μεγαλύτερη διατομή του πληθυσμού. ➤ Ο σύλλογος έχει συντάξει μερικά πολύ εμπορεύσιμα προϊόντα όπως αναμνηστικά, ρούχα, βιβλία, εγχειρίδια και βίντεο.
Απειλές	<ul style="list-style-type: none"> ↓ Ο σύλλογος στο πρωτάθλημα στην Α1 κατηγορία του Ελληνικού πρωταθλήματος κατέλαβε την τελευταία θέση και θα υποβιβαστεί κατηγορία. ↓ Ίσως ο μεγάλος του χορηγός, λόγω του υποβιβασμού, σταματήσει την συνεργασία. Άρα την οικονομική ενίσχυση του συλλόγου 	<ul style="list-style-type: none"> ↓ Ο σύλλογος αλλάζει προπονητές και τα προγράμματα εκπαίδευσης των αθλητών δεν λειτουργούν καλά. ↓ Ο σύλλογος δε έχει δική του έδρα έτσι ώστε να δοθεί με αυτό το τρόπο η δυνατότητα να αναπτύξουν ακόμα περισσότερο όλα τα τμήματά τους ↓ Ο σύλλογος στην προηγούμενη συμμετοχή του 	<ul style="list-style-type: none"> ↓ Ο σύλλογος αλλάζει προπονητές και τα προγράμματα εκπαίδευσης των αθλητών δεν λειτουργούν καλά. ↓ Ο σύλλογος έχει ανταγωνιστική ομάδα (Προμηθέα Πατρών) στην ίδια πόλη που εδρεύει με σημαντικές επιτυχίες. ↓ Ο σύλλογος την Τετάρτη 23/6/2021 αγωνίζεται σε αγώνα ανόδου κατηγορίας με

Μελέτες περιπτώσεων

	Σ. Χαρίλαος Τρικούπης Μεσολογγίου	Προμηθέας Πατρών	Απόλλων Πατρών
		στο ευρωπαϊκό πρωτάθλημα EUROCUP έλαβε την τελευταία θέση, άρα πρέπει να προσέξει να έχει καλύτερα αποτελέσματα για να μην συνεχιστεί η αποτυχία που θα ζημιώσει το κύρος της ομάδας.	τον Ολυμπιακό, άρα πρέπει να προσέξει να έχει καλά αποτελέσματα για να μην συνεχιστεί η αποτυχία που θα ζημιώσει το κύρος της ομάδας.

Από τα παραπάνω απορρέει ότι ο Προμηθέας Πατρών και ο Απόλλων Πατρών έχουν δυναμική η οποία μεταφράζεται σε επιτυχίες που έχουν οι δύο σύλλογοι, ενώ αντίθετα ο Γ.Σ. Χαρίλαος Τρικούπης Μεσολογγίου μετά από μια δύσκολη χρονιά πρέπει να ανασυνταχθεί και να δημιουργήσει νέα στοχοθεσία για να έχει συνέχεια η επιτυχία των προηγούμενων χρόνων.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Gabriel, C. G., & Alina, C. I. (2014, August 22). Research on the Management of Sports Organizations. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 140, σσ. 667-670.

Goedhart, M., & Koller, T. (2020, June 16). *The value of value creation*. Ανάκτηση από McKinsey & Company: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-value-of-value-creation#>

Πιέ, R. (2013). STRATEGIC PLANNING AT SPORTS ORGANIZATIONS. *Journal of Process Management – New Technologies, International*, 1(4). Ανάκτηση από <https://scindeks-clanci.ceon.rs/data/pdf/2334-735X/2013/2334-735X1304113I.pdf>

Kenton, W., & Scott, G. (2021, 3 31). *Strength, Weakness, Opportunity, and Threat (SWOT) Analysis*. Ανάκτηση από Investopedia: <https://www.investopedia.com/terms/s/swot.asp>

Lee, S., & Walsh, P. (2011, November). SWOT and AHP hybrid model for sport marketing outsourcing using a case of intercollegiate sport. *Sport Management Review*, 14(4), σσ. 361-369.

Savić, Z., Randjelović, N., Stojanović, N., & Veroljub, S. (2018, January). The sports industry and achieving top sports results. *Facta Universitatis Series Physical Education and Sport*, 15(3), σ. 513.

Strategic Planning in Sports Organizations in Interscholastic Athletics. (2020, July 31). Ανάκτηση από Ohio University: <https://onlinemasters.ohio.edu/blog/strategic-planning-in-sport-organization/>

Twin, A., & James, M. (2021, 5 23). *Key Performance Indicators (KPIs)*. Ανάκτηση από <https://www.investopedia.com/terms/k/kpi.asp>

Α.Σ.Π. ΠΡΟΜΗΘΕΑΣ. (2021, 5). Ανάκτηση από Α.Σ.Π. ΠΡΟΜΗΘΕΑΣ: <https://www.promitheasbc.gr/index.php/omada/2016-10-10-06-53-21>

Απόλλων Πατρών. (2021, 5). Ανάκτηση από Αθλητικός Σύλλογος Απόλλων Πατρών/Βικιπαίδεια: [https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%91%CF%80%CF%8C%CE%BB%CE%BB%CF%89%CE%BD_%CE%A0%CE%B1%CF%84%CF%81%CF%8E%CE%BD_\(%CE](https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%91%CF%80%CF%8C%CE%BB%CE%BB%CF%89%CE%BD_%CE%A0%CE%B1%CF%84%CF%81%CF%8E%CE%BD_(%CE)

Στρατηγική ανάλυση εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος Αθλητικών Οργανισμών.

Μελέτες περιπτώσεων

%BA%CE%B1%CE%BB%CE%B1%CE%B8%CE%BF%CF%83%CF%86%CE%B1%CE%AF%CF%81%CE%B9%CF%83%CE%B7_%CE%B1%CE%BD%CE%B4%CF%81%CF%8E%CE%BD)

Αυγερινού, Β., Σκούλα, Ε., Παπαϊωάννου, Α., & Κριεμάδης, Α. (2017, October). Στρατηγικός σχεδιασμός στον αθλητικό τομέα. *CHOREGIA*, 13(2).

Βλάσσης, Μ. (2015). *Τα οικονομικά του επαγγελματικού αθλητισμού-Οικονομική ανάλυση των επαγγελματικών αθλητικών ομάδων και πρωταθλημάτων*. (Δ. Κυρίκος, Επιμ.) Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών.

Γ.Σ. Χαρίλαος Τρικούπης Μεσολογγίου. (2021, 6). Ανάκτηση από <https://trikoupisbc.gr/#>

Θεοδωράκης, Ν. (2021, 4). *Οργάνωση Προγραμμάτων Αναψυχής Ι: Στρατηγικό Μάνατζμεντ Αθλητικών Οργανισμών*. Ανάκτηση από Τ.Ε.Φ.Α.Α. Σερρών: <https://opencourses.auth.gr/modules/document/file.php/OCRS135/%CE%A0%CE%B1%CF%81%CE%BF%CF%85%CF%83%CE%B9%CE%AC%CF%83%CE%B5%CE%B9%CF%82/%CE%9F%CF%81%CE%B3%CE%AC%CE%BD%CF%89%CF%83%CE%B7%20%CE%A0%CF%81%CE%BF%CE%B3%CF%81%CE%B1%CE%BC%CE%BC%CE%AC%CF%84%CF%89%CE>

Κριεμάδης, Α., & Κωνσταντόπουλος, Ν. (2021, 4). *ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΑΘΛΗΤΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ*. Ανάκτηση από ΠΕΓΑ- Οργάνωση και Διοίκηση Αθλητικών Οργανισμών και Μεγάλων: <http://old-eclclass.uop.gr/modules/document/file.php/OMA299/%CE%A3%CF%84%CF%81%CE%B1%CF%84%CE%B7%CE%B3%CE%B9%CE%BA%CF%8C%CF%82%20%CE%BA%CE%B1%CE%B9%20%CE%95%CF%80%CE%B9%CF%87%CE%B5%CE%B9%CF%81%CE%B7%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B9%CE%BA%CF%8C%CF%82%20%CE%A3%CF%87%CE>

Λαδοδήμος, Γ. (2017). *Ανάλυση του φαινομένου του καταχρηστικού μάρκετινγκ στην αθλητική βιομηχανία*. Σπάρτη: Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου-Σχολή Επιστημών Ανθρώπινης Κίνησης και Ποιότητας Ζωής-Τμήμα Οργάνωσης και Διαχείρισης Αθλητισμού.

Πανόπουλος, Δ. (2007). *Αθλητικό Μάρκετινγκ και Μάνατζμεντ Θεωρία & Πρακτική*. Πειραιάς: «Οικονομική και Επιχειρησιακή Στρατηγική» του τμήματος Οικονομικής Επιστήμης του Πανεπιστημίου Πειραιώς.

Στρατηγική ανάλυση εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος Αθλητικών Οργανισμών.

Μελέτες περιπτώσεων

Παπαδημητρίου, Δ. (2020). *Αθλητική Διοίκηση-Διεθνής Αθλητική Βιομηχανία*. Ανάκτηση 3 2021, από <https://eclass.upatras.gr/modules/units/?course=BMA515&id=3648>

Τσαλατσάνη, Ι. (2015). *Δημιουργία Επιχειρηματικού σχεδίου σε Αθλητικό μη Κερδοσκοπικό Οργανισμό*. Σπάρτη: "Οργάνωση και Διοίκηση Αθλητικών Οργανισμών και Επιχειρήσεων" του Τμήματος Οργάνωσης και Διαχείρισης Αθλητισμού του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου.

Ψαρράς, Ι., Ασκούνης, Δ., Ασημακόπουλος, Β., Μακαρούνη, Ι., & Πανόπουλος, Δ. (2014). *Το Περιβάλλον της Επιχείρησης-ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ: Θεωρία και Πρακτική*. Ανάκτηση από ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΙΟ ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ-ΣΧΟΛΗ ΗΛΕΚΤΡΟΛΟΓΩΝ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΩΝ: <http://academics.epu.ntua.gr/LinkClick.aspx?fileticket=ybMasmnJ5to%3D&tabid=938&mid=2335>

Στρατηγική ανάλυση εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος Αθλητικών Οργανισμών.

Μελέτες περιπτώσεων

Πνευματικά δικαιώματα

Copyright © Πανεπιστήμιο Πατρών. Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Δηλώνω ρητά ότι, σύμφωνα με το άρθρο 8 του Ν. 1599/1988 και τα άρθρα 2,4,6 παρ. 3 του Ν. 1256/1982, η παρούσα εργασία αποτελεί αποκλειστικά προϊόν προσωπικής εργασίας και δεν προσβάλλει κάθε μορφής πνευματικά δικαιώματα τρίτων και δεν είναι προϊόν μερικής ή ολικής αντιγραφής, οι πηγές δε που χρησιμοποιήθηκαν περιορίζονται στις βιβλιογραφικές αναφορές και μόνον.

Κακογιάννης Γεώργιος, Κουρσούμη Ελευθερία, 2021