

ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΗ

ΑΘΛΗΤΙΚΩΝ ΣΥΛΛΟΓΩΝ

Οι αθλητικές ομοσπονδίες και οι σύλλογοι (μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί) αποτελούν σύμπραξη πολιτών – φίλαθλων (σύλλογος), αθλητικών συλλόγων (αθλητική ομοσπονδία) για να δημιουργήσουν τις προϋποθέσεις καλλιέργειας ενός αθλήματος, δηλαδή την εκμάθηση, την αγωνιστική δραστηριότητα συμπεριλαμβανομένης της διαιτησίας/κριτών. Οι λόγοι που οδηγούν σε αυτή την ενέργεια είναι πολλοί: ως προς τους αθλητές, να γίνει πιο πλούσιο το περιβάλλον των παιδιών-νέων, να υπάρξει κάποιο μέσο για την ανάπτυξη των κινητικών δεξιοτήτων τους, να γεμίσει ο ελεύθερος χρόνος τους με εποικοδομητική δραστηριότητα, να γαλουχηθούν με τις κοινωνικές αξίες της ομαδικότητας, της πειθαρχίας, των ατομικών ρόλων, των διαπροσωπικών σχέσεων, της διαχείρισης των συναισθημάτων χαράς και λύπης, νίκης και της ήττας, του σχεδιασμού και μετά από ομαδική προσπάθει εφαρμογής στρατηγικής αντιμετώπισης άλλων ομάδων με άμυλα, σεβασμό του αντιπάλου κ.λπ. Οι φίλαθλοι θα έχουν την ευκαιρία να απολαύσουν το θέαμα του συναγωνισμού επιδέξιων ατόμων – αθλητών, αλλά και να αποκτήσουν ένα εποικοδομητικό κοινωνικό χόμπι (π.χ., ερασιτεχνική διαιτησία). Οι επιχειρήσεις θα αξιοποιήσουν ένα όχημα για να προβάλλουν τα προϊόντα τους, τα ΜΜΕ θα αποκτήσουν αθλητικά νέα και πολλά άτομα θα αποκτήσουν εργασία σε όλο το φάσμα της αθλητικής δραστηριότητας.

Για όλους του παραπάνω λόγους, ο αθλητισμός αποτελεί ένα κοινωνικό φαινόμενο πολύ μεγάλης αξίας, το οποίο τελεί υπό την πρόνοια του κράτους. Αναφέρεται στο σύνταγμα της χώρας (Σύνταγμα της Ελλάδας, 2001), δομείται νομικά όπως άλλοι κοινωνικοί φορείς και, κατά συνέπεια, διέπεται από το ελληνικό αστικό δίκαιο.

Σε αυτό το πλαίσιο, ο αθλητισμός, μέσω των αθλητικών συλλόγων, των συλλόγων διαιτητών/κριτών και των υπερκείμενων ενώσεών τους, αποτελεί επίσης σημαντικό επαγγελματικό χώρο των αθλητικών επιστημόνων. Οι θέσεις εργασίας μπορούν να είναι βιολογίας της άσκησης, παιδαγωγικής, ψυχολογικής αλλά και διοικητικής κατεύθυνσης.

Δημιουργία και δομή ενός αθλητικού οργανισμού

Σε ό,τι αφορά στον βίο ενός αθλητικού οργανισμού (σύλλογου, ένωσης, ομοσπονδίας), οι βασικοί του παράμετροι είναι: (α) της σύστασης και νομικής του λειτουργίας, (β) της διοικητικής του λειτουργίας, και (γ) των λειτουργιών διαχείρισής του. Ακολουθεί η αναλυτική παρουσίαση των παραμέτρων με παράδειγμα έναν αθλητικό σύλλογο, αν και οι ίδιες αρχές, με επιμέρους ιδιαιτερότητες, ισχύουν αναλογικά για κάθε αθλητικό οργανισμό.

Α. Σύσταση και νομική λειτουργία του αθλητικού συλλόγου

Προκειμένου να δημιουργηθεί ένας σύλλογος χρειάζεται να το επιθυμούν 21 τουλάχιστον φίλαθλοι πολίτες, οι οποίοι δεν εμπίπτουν στους περιορισμούς που θέτει ο νόμος (π.χ., δεν έχουν καταδικαστεί για ποινικό αδίκημα, δεν ασκούν ως επάγγελμα

εμπορία αθλητικών ειδών κ.λπ., -- Αθλητικός Νόμος 2725/99), στη συνέχεια θα πρέπει να ακολουθήσουν τα ακόλουθα βήματα:

1. *Γενική Συνέλευση (Γ.Σ.) των ιδρυτικών ή καταστατικών μελών του συλλόγου* (αποκαλούνται έτσι διότι συμφωνούν με το καταστατικό το οποίο και θα υπογράψουν προκειμένου να ιδρυθεί ο σύλλογος). Η Γ.Σ., αποτελεί το απόλυτο εξουσιαστικό όργανο κάθε αθλητικού συλλόγου. Αποφασίζει με ομοφωνία την ίδρυσή του και με πλειοψηφία των μελών του για τα σημαντικότερα θέματα, όπως είναι η εκλογή των μελών του Διοικητικού συμβουλίου (Δ.Σ.), ο ετήσιος προϋπολογισμός - απολογισμός της δράσης (διοικητικής – οικονομικής) του Δ.Σ.

Εφαρμογή 1: Άρθρα καταστατικού αθλητικού συλλόγου.

Άρθρο 1. ΙΔΡΥΣΗ-ΕΠΩΝΥΜΙΑ-ΕΔΡΑ-ΣΦΡΑΓΙΔΑ
Άρθρο 2. ΣΚΟΠΟΙ-ΜΕΣΑ-ΠΡΩΘΗΣΗ ΣΚΟΠΩΝ
Άρθρο 3. ΑΘΛΗΤΙΚΑ ΤΜΗΜΑΤΑ
Άρθρο 4. ΑΥΤΟΝΟΜΙΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ
Άρθρο 5. ΜΕΛΗ ΤΟΥ ΣΩΜΑΤΕΙΟΥ ΚΑΙ ΕΓΓΡΑΦΗ ΑΥΤΩΝ
Άρθρο 6. ΣΥΝΔΡΟΜΕΣ ΜΕΛΩΝ
Άρθρο 7. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΚΑΙ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ ΜΕΛΩΝ
Άρθρο 8. ΠΑΥΣΗ ΤΗΣ ΙΔΙΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ ΜΕΛΟΥΣ
Άρθρο 9. ΠΟΡΟΙ ΤΟΥ ΣΩΜΑΤΕΙΟΥ
Άρθρο 10. ΟΡΓΑΝΑ ΤΟΥ ΣΩΜΑΤΕΙΟΥ
Άρθρο 11. ΓΕΝΙΚΗ ΣΥΝΕΛΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ
Άρθρο 12. ΣΥΓΚΛΗΣΗ Γ.Σ. – ΑΠΑΡΤΙΑ
Άρθρο 13. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΥΝΕΔΡΙΑΣΕΩΝ ΚΑΙ ΨΗΦΟΦΟΡΙΑ
Άρθρο 14. ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ ΓΕΝΙΚΩΝ ΣΥΝΕΛΕΥΣΕΩΝ
Άρθρο 15. ΕΚΛΟΓΕΣ
Άρθρο 16. ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ ΚΑΙ ΕΚΛΟΓΗ ΤΟΥ
Άρθρο 17. ΣΥΝΕΔΡΙΑΣΕΙΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ
Άρθρο 18. ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ ΟΡΓΑΝΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
Άρθρο 19. ΕΛΕΓΚΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ
Άρθρο 20. ΒΙΒΛΙΑ ΣΩΜΑΤΕΙΟΥ
Άρθρο 21. ΤΡΟΠΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΤΑΣΤΑΤΙΚΟΥ- ΔΙΑΛΥΣΗ ΟΜΙΛΟΥ
Άρθρο 22. ΓΕΝΙΚΕΣ ΔΙΑΤΑΞΕΙΣ
Άρθρο 23. Ο Ι Ι Δ Ρ Υ Τ Ε Σ

(Α.Π.Π.Σ. ΑΕΤΟΣ Αφιδνών 2010)

2. *Επιλογή ονόματος και διαμόρφωση του καταστατικού* του συλλόγου. Στη συγκεκριμένη διαδικασία τα ιδρυτικά μέλη θα αποφασίσουν για το εάν ο σύλλογος θα είναι Ναυτικός όμιλος (Ν.Ο.), Αθλητικός Σύλλογος (Α.Σ.) με ένα άθλημα, Αθλητικός Όμιλος (Α.Ο.) με διάφορα αθλήματα, Αθλητικός Πολιτιστικός Σύλλογος (Α.Π.Σ.) με δράση παράλληλη του αθλητισμού, κ.λπ., προσδιορίζοντας με αυτόν τον τρόπο το πεδίο δραστηριότητάς του, τα δε σχετικά αρχικά θα αποτελούν στο εξής μέρος του ονόματός του.

Παράλληλα, θα πρέπει να διαβαστούν όλα τα άρθρα του σχεδίου του *καταστατικού* του συλλόγου (Εφαρμογή 1) και να προσδιοριστούν οι λεπτομέρειες που θα αποτελέσουν στο εξής σημαντικές αρχές λειτουργίας του και οι οποίες δεν είναι ίδιες για κάθε σύλλογο, ούτε προσδιορίζονται απόλυτα από το νομικό πλαίσιο. Για παράδειγμα: ποιος θα είναι ο αριθμός των μελών του Δ.Σ.; Θα υπάρχει αντιπρόεδρος; Ειδικός Γραμματέας; σε σχέση με την είσοδο των μελών στο σύλλογο θα προτείνονται από υπάρχοντα μέλη ή θα είναι ελεύθερη η αίτηση; κ.λπ.

3. Στη συνέχεια, η Γ.Σ., εξουσιοδοτεί συγκεκριμένα ιδρυτικά μέλη ως *προσωρινό διοικητικό συμβούλιο* με αρμοδιότητα: (α) επιλογής νομικού συμβούλου για τις ενέργειες σύστασης – αναγνώρισης του συλλόγου από το πρωτοδικείο (για την ολοκλήρωση της διαδικασίας απαιτείται δημοσίευση της απόφασης σε φύλο της εφημερίδας της Κυβερνήσεως (Φ.Ε.Κ.), και εγγραφή του συλλόγου στα μητρώα του πρωτοδικείου), (β) διεξαγωγή της πρώτης επίσημης γενικής συνέλευσης και των εκλογών για την ανάδειξη των μελών του πρώτου Διοικητικού Συμβουλίου και των μελών του ελεγκτικού συμβουλίου των οικονομικών του συλλόγου.

4. Σύσταση του νέου Δ.Σ., σε σώμα. Μετά τις εκλογές συνέρχονται οι εκλεγμένοι με πρωτοβουλία του μέλους που έλαβε τις περισσότερες ψήφους, προκειμένου να αποφασίσουν ποιος θα καταλάβει ποια θέση στο Δ.Σ. (προέδρου, γ. γραμματέα, ταμία, μελών). Στη συνέχεια το Δ.Σ., του συλλόγου ως σώμα αναλαμβάνει τις ακόλουθες σημαντικές ενέργειες προκειμένου ο σύλλογος να έρθει σε κατάσταση πλήρους λειτουργίας.

5. Απόκτηση Α.Φ.Μ., του συλλόγου από την οικεία Δ.Ο.Υ.

6. Θεώρηση από την Περιφέρεια των κατά τον νόμο τηρουμένων βιβλίων του συλλόγου.

7. Άνοιγμα τραπεζικού λογαριασμού του συλλόγου.

8. Έναρξη αθλητικής δραστηριότητας (προσέλκυση αθλητών, προπονήσεις και φιλικοί αγώνες).

9. Εγγραφή σε αθλητική ομοσπονδία για συμμετοχή σε επίσημους αγώνες.

11. Κατάθεση στην οικεία Δ.Ο.Υ., της ετήσιας φορολογικής δήλωσης του συλλόγου (φορέων μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα).

12. Απόκτηση ασφαλιστικής ενημερότητας του συλλόγου (ανεξάρτητα εάν έχει εργαζόμενους).

13. Απόκτηση ειδικής αθλητικής αναγνώρισης του συλλόγου από τη Γ.Γ.Α., για το άθλημα που θα

Εφαρμογή 2: Διεξαγωγή Γενικής Συνέλευσης και Εκλογών συλλόγου.

Δημιουργία της κάτοψης της αίθουσας όπου φαίνεται ο λειτουργικός σχεδιασμός (π.χ., σταθμοί εργασίας των διοργανωτών όπως: η θέση της γραμματείας, του προεδρείου, ο χώρος της κάλπης, κλπ. με τρόπο λειτουργικό) του βασικού, αλλά και των υποστηρικτικών χώρων της συνάντησης (π.χ., κυλικείου, τουαλέτας κ.λπ.)

Προσδιορισμός των απαραίτητων υλικών εξοπλισμού του χώρου διεξαγωγής της Γενικής Συνέλευσης. Δημιουργία, μιας λίστας με το απαραίτητο υλικό της συνάντησης προκειμένου να συνυπολογιστεί στα έξοδα. Θα πρέπει να υπάρχει διαχωρισμός μεταξύ του βασικού – απαραίτητου υλικού (π.χ., αίθουσα, φάκελος με το καταστατικό ή τον προϋπολογισμό-απολογισμό του συλλόγου για τους συμμετέχοντες κ.λπ.) και του «καλό είναι να υπάρχει» υλικού (π.χ., αναψυκτικά).

Προσδιορισμός του απαραίτητου προσωπικού για: (α) τη διεξαγωγή της Γενικής Συνέλευσης, (β) των εκλογών. Δημιουργία θέσεων εργασίας όπου θα περιγράφονται οι αρμοδιότητες αυτών που θα τις στελεχώσουν (π.χ., τα μέλη της εφορευτικής επιτροπής διεξαγωγής των εκλογών πρέπει να είναι τρία: ο ένας ελέγχει τα ταμειακά εντάξει μέλη, ο άλλος ενημερώνει τη λίστα των μελών που ψηφίζουν και ο τρίτος παραδίδει τα ψηφοδέλτια και επιβλέπει την κάλπη).

Προσδιορισμός εντύπων συνάντησης: (α) εκλογών: επιστολή-προκήρυξη, έντυπο-κατάλογος των μελών, ψηφοδέλτια, (β) επικοινωνίας: Επιστολή Γεν.Συνέλευσης-προκήρυξης εκλογών. Σχεδιασμός ροών ενεργειών – εργασιών: Γενικής Συνέλευσης, εκλογικής διαδικασίας και έκδοσης αποτελεσμάτων (π.χ., ροή ψηφοφορίας: εμφάνιση μέλους, επίδειξη ταυτότητας, ανεύρεση στη λίστα των ταμιακά εντάξει μελών, παραλαβή ψηφοδελτίου, ψηφοφορία, υπογραφή, παραλαβή ταυτότητας). Σχεδιασμός επικοινωνίας της συνάντησης (Τι, πως, που, πότε). Δημιουργία προγράμματος επικοινωνίας για ενημέρωση και προσέλκυση συμμετοχών. Αυτό πρέπει να περιλαμβάνει το σκεπτικό επιλογής του είδους (π.χ., ηλεκτρονικά), των μέσων (π.χ., e-mail).

Προϋπολογισμός συνάντησης. Με βάση τον σχεδιασμό, προσδιορίζονται τα έξοδα της συνάντησης (συμμετέχουν οι εγγεγραμμένοι ταμιακά εντάξει), αλλά και τα έξοδα (αίθουσα, έντυπα, κ.λπ.). Στην περίπτωση που δεν ισοσκελίζονται, πρέπει να αναπροσαρμόσουν ανάλογα.

(Α.Π.Π.Σ. ΑΕΤΟΣ Αφιδνών 2010)

καλλιέργησει.

B. Διοικητική λειτουργία του συλλόγου

Κάθε νομικό πρόσωπο μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα έχει ως ιδιοκτήτη τα μέλη της γενικής συνέλευσής του. Αυτοί αποφασίζουν για τα σοβαρότερα θέματα που είναι, η διοίκηση, η διαχείριση των οικονομικών, της περιουσίας ή της διάλυσής του. Συγκεκριμένα, η Γ.Σ., συνέρχεται τακτικά κάθε χρόνο και έκτακτα όποτε και όπως ορίζεται από το καταστατικό του συλλόγου, προκειμένου να ενημερωθεί για τα ετήσια πεπραγμένα και τα σχέδια της διοίκησης που εξέλεξε, για να τα εγκρίνει ή όχι και με τη λήξη της θητείας του να εκλέξει το νέο Διοικητικό Συμβούλιο (Εφαρμογή 2).

Η διοίκηση του συλλόγου αποτελεί ευθύνη και αρμοδιότητα του διοικητικού του συμβουλίου. Δηλαδή, επιμελείται την επίσημη (έγγραφη) επικοινωνία με το περιβάλλον του, λαμβάνει με διαβούλευση και με την πλειοψηφία των μελών του διοικητικού συμβουλίου όλες τις σημαντικές αποφάσεις στρατηγικής σημασίας οι οποίες δεσμεύουν τον σύλλογο, πραγματοποιούν τις Γενικές Συνελεύσεις, αποφασίζουν για το πόσα και ποια αθλήματα θα καλλιέργησει ο σύλλογος, αποφασίζουν για τον σχεδιασμό την οργάνωση και τη δραστηριότητα του συλλόγου, αποφασίζουν για το προσωπικό και την οικονομική διαχείριση.

Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου δεν επιτρέπεται, με βάση τον ισχύοντα αθλητικό νόμο, να έχουν εργασιακή σχέση με τον σύλλογο. Η ενασχόλησή τους είναι φίλαθλη και εθελοντική, η δε θέση τους σε αξιώματα της διοίκησης αποτελούν ρόλους και όχι θέσεις εργασίας. Άρα ο πρόεδρος, ο γενικός γραμματέας, ο ταμίας, και οι σύμβουλοι βρίσκονται στο ίδιο επίπεδο εξουσίας και δεν διορίστηκαν από κάποιον τρίτο, αλλά μεταξύ τους επέλεξαν το ρόλο του κάθε ενός.

Ο Πρόεδρος. Συγκαλεί το Διοικητικό Συμβούλιο, Διευθύνει τις εργασίες του και συναποφασίζει με τα υπόλοιπα μέλη του Δ.Σ., υπογράφει τις αποφάσεις που δεσμεύουν τον σύλλογο μόνος ή από κοινού με τον Γενικό Γραμματέα.

Ο Γενικός Γραμματέας. Ο ρόλος του περιλαμβάνει την προμήθεια και τήρηση των βιβλίων του συλλόγου (Πρωτόκολλο, Πρακτικά των Γ.Σ., και Δ.Σ., Οικονομικών κ.λπ.), την σφράγιση - θεώρηση των βιβλίων από την περιφέρεια, την συμπλήρωση των βιβλίων πρακτικών των Γ.Σ., και Δ.Σ., την κατάρτιση της ημερήσιας διάταξης των διοικητικών συμβουλίων με θέματα προτεραιότητας της λειτουργίας του συλλόγου, τον προγραμματισμό της ετήσιας δραστηριότητας, την οργάνωση του γραφείου του συλλόγου και τον εξοπλισμό του, την υπογραφή των αποφάσεων που δεσμεύουν τον σύλλογο μόνος ή από κοινού με τον Πρόεδρο.

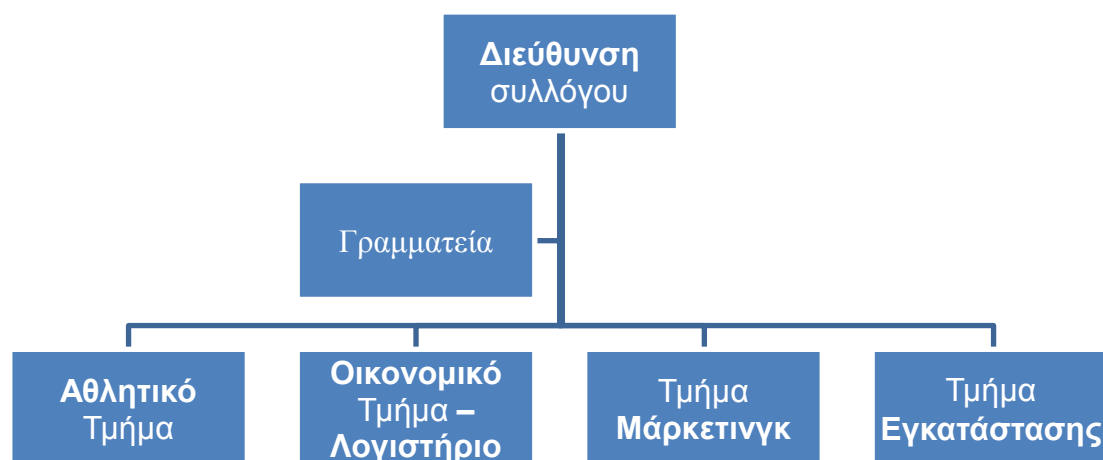
Ο Ταμίας. Συμπληρώνει τα οικονομικά βιβλία του συλλόγου για τον ετήσιο προϋπολογισμό και απολογισμό. Υπογράφει τις οικονομικές αποφάσεις που δεσμεύουν τον σύλλογο και διαχειρίζεται τα οικονομικά του μόνος ή από κοινού με τον Πρόεδρο (Εφαρμογή 3).

Οι Σύμβουλοι. Συμμετέχουν στα διοικητικά συμβούλια όπου συναποφασίζουν για θέματα που αφορούν τον σύλλογο. Επίσης, αναλαμβάνουν και ρόλους επίβλεψης

εξειδικευμένων θεμάτων δραστηριότητας του συλλόγου όπως: έφοροι αθλήματος, υπεύθυνοι μάρκετινγκ, δημοσίων σχέσεων, κ.ά.

Γ. Λειτουργίες διαχείρισης (οργανωτική δομή) του συλλόγου

Στο πλαίσιο της λειτουργίας του, κάθε αθλητικός σύλλογος πραγματοποιεί εργασίες. Αυτές ομαδοποιούνται με βάση τη συνάφειά τους και έτσι δημιουργείται η δομή του, όπου αποτυπώνονται οι θέσεις εργασίας (Σχήμα 1). Οι εργαζόμενοι σε έναν αθλητικό σύλλογο χωρίζονται σε τρεις ειδικότητες: (α) τα στελέχη και τους υπαλλήλους της διαχείρισης, (β) τους τεχνικούς του αθλήματος και (γ) τους επιστημονικούς συνεργάτες (Slack & Parent, 2006). Επικεφαλής των εργαζομένων του συλλόγου είναι ο διευθυντής του, ο οποίος αποτελεί τον συνδετικό κρίκο μεταξύ αυτών και της διοίκησης. Ο ρόλος του είναι τεχνοκρατικός, διότι λόγω της επαγγελματικής του εκπαίδευσης και εμπειρίας αναλαμβάνει να προτείνει στο Δ.Σ., τρόπους ανάπτυξης, αποτελεσματικής διαχείρισης και λύσεις σε προβλήματα του συλλόγου. Ακολούθως, εφόσον οι προτάσεις του εγκριθούν από το Δ.Σ., αναλάβει την αρμοδιότητα - ευθύνη της υλοποίησής τους. Όπως σε κάθε αθλητικό οργανισμό, έτσι και στον σύλλογο οι βασικές λειτουργίες διαχείρισης είναι τέσσερις: διεύθυνση, οικονομικά, μάρκετινγκ, άθλημα ή πέντε: αθλητική εγκατάσταση (Σχήμα 1). Σε πολύ μικρούς συλλόγους οι λειτουργίες αυτές καταλαμβάνονται από μέλη του Δ.Σ., για εξοικονόμηση πόρων, γι' αυτό καλό είναι να ταιριάζουν με την εργασιακή ενασχόλησή τους.



Σχήμα 1: Οργανόγραμμα με τις βασικές λειτουργίες ενός αθλητικού συλλόγου.

1. Διεύθυνση. Η συγκεκριμένη θέση εργασίας καταλαμβάνεται από στελέχη αθλητικής διοίκησης με εμπειρία στα αθλήματα που καλλιεργεί ο σύλλογος, αλλά και διαχείρισης (μάνατζμεντ). Αρμοδιότητες του Τμήματος είναι η σύνταξη του ετήσιου σχεδιασμού συνολικής διαχείρισης του συλλόγου, της κατάρτισης του ετήσιου προϋπολογισμού του τμήματος, αλλά και η αίτηση εγγραφής στην εθνική ομοσπονδία ή / και την τοπική αθλητική ένωση του αθλήματος.
2. Οικονομικά. Στο συγκεκριμένο τμήμα ανήκει το λογιστήριο του συλλόγου, η κατάρτιση του ετήσιου προϋπολογισμού εσόδων – εξόδων σε συνεργασία με τα άλλα Τμήματα (Διεύθυνση, Άθλημα, Μάρκετινγκ, Αθλητική Εγκατάσταση), αλλά και του ίδιου του

Τμήματος (έξοδα λογιστή, μπλοκ εισπράξεων κ.λπ.) για την οικονομική κάλυψη της συνολικής δραστηριότητας του συλλόγου (Εφαρμογή 3).

Αρμόδιος για τη λειτουργία του είναι ο Ταμίας του συλλόγου σε συνεργασία με εργαζόμενο ή συνεργαζόμενο λογιστή – φοροτεχνικό σύμβουλο. Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι, παρόλο που ο αθλητικός σύλλογος είναι μη κερδοσκοπικός οργανισμός, οφείλει να τηρεί τα προβλεπόμενα από τον νόμο ως προς τα οικονομικά του (Αθλητικός Νόμος 2725/1999), ανεξάρτητα από το εάν απλώς ισοσκελίζει τον προϋπολογισμό του ή παρουσιάζει κέρδη. Στη δεύτερη περίπτωση, τα κέρδη δεν διανέμονται στα

μέλη του συλλόγου (όπως θα γινότανε σε έναν κερδοσκοπικό οργανισμό), αλλά διατίθενται για την υλοποίηση των σκοπών του έως του σημείου του ισοσκελισμένου προϋπολογισμού.

3. Μάρκετινγκ. Είναι το Τμήμα με αρμοδιότητα τη δημιουργία εσόδων στον σύλλογο από την ικανοποίηση των αναγκών και επιθυμιών των αθλητικών καταναλωτών, αλλά και των συνεργατών του συλλόγου (φυσικών και νομικών προσώπων). Για την υλοποίηση των σκοπών του, τα στελέχη του Τμήματος δημιουργούν – κατάρτιζουν τον σχεδιασμό μάρκετινγκ του συλλόγου με οικονομικούς στόχους και συγκεκριμένη δραστηριότητα. Υπεύθυνος είναι ένα μέλος του Δ.Σ., του συλλόγου, τη δε διαχείρισή του αναλαμβάνει εξειδικευμένο στέλεχος αθλητικής διοίκησης.

Εφαρμογή 3: Ετήσιος προϋπολογισμός συλλόγου.			
ΕΞΟΔΑ		ΕΣΟΔΑ	
Είδος	Ποσό	Είδος	Ποσό
ΔΙΟΙΚΗΣΗ			
Γραφική ύλη (σφραγίδες, βιβλία, φωτοτυπίες, κ.ά.)	120€	Εισφορές μελών	600€
Διάφορα - πρόστιμο εφορίας για ΑΦΜ - site domain name	66€ 20€		
Νομικός σύμβουλος	1.000€		
Σύνολο:	1.206€	Σύνολο:	600€
Τμήμα: ΠΟΔΟΣΦΑΙΡΟ ΣΑΛΑΣ (5Χ5)			
Προπονητής – μέλος του συλλόγου	0€	Εισφορές αθλούμενων	1.200€
Υγειονομικό υλικό	30€		
Ετήσια συνδρομή σε ΠΕΠΣΣ	50€		
Αγωνιστική δραστηριότητα	520€		
Σύνολο:	600€	Σύνολο:	1.200€
Γενικό Σύνολο Εσόδων:	1.806€	Γεν. Σύν. Εξόδων:	1.800€

(Α.Π.Π.Σ. ΑΕΤΟΣ Αφιδνών 2010)

4. Άθλημα/τα. Το Τμήμα αυτό είναι ο λόγος ύπαρξης του συλλόγου. Επικεφαλής του είναι ένα μέλος του Δ.Σ., ο «έφορος», ή ο τεχνικός σύμβουλος ή ο προπονητής του αθλήματος. Στις αρμοδιότητές του είναι η αναζήτηση αγωνιστικού χώρου/ων ως έδρα του αθλήματος που καλλιεργεί, η αναζήτηση αθλητών για έκδοση αγωνιστικών δελτίων του συλλόγου, η αναζήτηση προπονητών, η επιμέλεια των προπονήσεων και των φιλικών αγώνων. Επίσης, ευθύνεται για την κατάρτιση του ετήσιου προϋπολογισμού του τμήματος, αλλά και του Ετήσιου Σχεδιασμού ανάπτυξης του αθλήματος.

5. Αθλητική Εγκατάσταση/εις. Το συγκεκριμένο Τμήμα δραστηριοποιείται μόνο στην περίπτωση που ο σύλλογος διαθέτει ιδιόκτητες ή ενοικιάζει ή αναλαμβάνει τη συντήρηση των αθλητικών εγκαταστάσεων που χρησιμοποιεί για τη δραστηριότητά του. Σε ανάλογη περίπτωση, επικεφαλής του είναι ένα μέλος του Δ.Σ., ο οποίος συνεργάζεται με στέλεχος της διεύθυνσης της/ων εγκαταστάσεων για την επιμέλεια τόσο της λειτουργίας όσο και της συντήρησης, επέκτασής τους κ.λπ. Επίσης, καταρτίζει τον ετήσιο προϋπολογισμό συντήρησης της εγκατάστασης.

Σχεδιασμός και οργάνωση των εργασιών του συλλόγου

Μετά τον προσδιορισμό των θέσεων εργασίας, και προκειμένου να διασφαλιστεί το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα από αυτές, οι ενέργειες των υπαλλήλων και στελεχών ρυθμίζονται με σχεδιασμούς (τι πρέπει να γίνει) και με κανονισμούς – διαδικασίες (πως πρέπει να γίνει). Ο τρόπος διαχείρισης ενός αθλητικού συλλόγου μπορεί να είναι: (α) ο παραδοσιακός όπου η φιλοσοφία ανάπτυξής του δίνει έμφαση στο παρόν, τα δε θέματα αντιμετωπίζονται όπως και όταν ανακύψουν και (β) ο σύγχρονος όπου το μέλλον σχεδιάζεται, η δε αντιμετώπιση των πιθανών θεμάτων προβλέπεται και η φιλοσοφία ανάπτυξης του συλλόγου δίνει έμφαση στο μέλλον. Στη δεύτερη περίπτωση, οι βασικοί σχεδιασμοί, ετήσιοι ή μακροχρόνιοι είναι τέσσερις (Σχήμα 2). Από αυτούς, οι δύο σχετίζονται με την τεχνική και οι άλλοι δύο με την οικονομική λειτουργία του συλλόγου.

Γενικός σχεδιασμός ανάπτυξης και λειτουργίας του συλλόγου (master plan)

Ο σχεδιασμός αυτός είναι ένα κείμενο με βάση το οποίο οργανώνεται και λειτουργεί ο σύλλογος συνολικά σε βάθος χρόνου. Θα πρέπει να δημιουργείται από τα μέλη που διεκδικούν τη διοίκησή του, ως παρουσίαση του πως οραματίζονται το σύλλογο κατά τη διάρκεια της θητείας τους (εάν εκλεγούν) και με ποσοτικοποιημένους στόχους προκειμένου να μπορούν να αξιολογηθούν. Τα περιεχόμενα ενός τέτοιου κειμένου περιλαμβάνουν:

Βασικός σκοπός συλλόγου. Για παράδειγμα, θα είναι ο πρωταθλητισμός, η παραμονή στην παρούσα αγωνιστική κατηγορία ή η ανάπτυξη της ακαδημίας του αθλήματος; κ.λπ.

Στρατηγικός προγραμματισμός δραστηριοτήτων του συλλόγου. Εδώ οι αποφάσεις θα είναι σημαντικές για το μέλλον και την ανάπτυξη του συλλόγου. Μπορεί, εάν ο σκοπός είναι η ανάπτυξη της ακαδημίας, να προγραμματιστεί η συνεργασία του με άλλους φορείς (σχολεία, φροντιστήρια, σύλλογος γονέων κ.λπ.) για την προσέλκυση παιδιών. Ενδεχομένως να αποφασιστεί η δημιουργία αθλητικών υποδομών του όπως, για παράδειγμα, η μακροχρόνια ενοικίαση ή ακόμη και η ανέγερση νέων αθλητικών εγκαταστάσεων που να διευκολύνουν τη λειτουργία ακαδημίας. Όλες αυτές οι αποφάσεις θα πρέπει να αναλύονται σε επίπεδο ενεργειών και να αποτυπώνονται σε χρονοδιαγράμματα υλοποίησης.

Διαμόρφωση επιμέρους στόχων των αθλητικών τμημάτων του συλλόγου. Ο γενικός σχεδιασμός ενός συλλόγου είναι σύνθετος διότι περιλαμβάνει όλα τα αθλητικά τμήματά του τα οποία μπορεί να έχουν επιμέρους στόχους που πιθανόν να διαφέρουν μεταξύ τους. Όπως προαναφέρθηκε, το γεγονός αυτό διαμορφώνει την οργανωτική δομή ανάλογα.

Γενικό οργανόγραμμα συλλόγου. Θα παραμείνει ως έχει η δομή του ή χρειάζονται προσαρμογές για την υλοποίηση των στόχων; Για παράδειγμα, εάν η επιδίωξη είναι να αναπτυχθεί το φυτώριο, θα χρειαστεί να δημιουργηθεί θέση εργασίας υπευθύνου ακαδημίας.

Προϋπολογισμός συλλόγου ισοσκελισμένος. Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι όλοι οι προϋπολογισμοί του συλλόγου θα πρέπει να είναι ισοσκελισμένοι, με αναπτυξιακό προσανατολισμό. Δηλαδή, τα έξοδα να είναι ίσα με τα έσοδα προερχόμενα από διαφορετικούς πόρους, οι οποίοι να βασίζονται στις υπηρεσίες που προσφέρει ο σύλλογος στο κοινωνικό σύνολο και όχι σε περιστασιακές πηγές με αμφίβολο μέλλον. Για παράδειγμα, η οικονομική ενίσχυση ενός χορηγού (ή προέδρου;) να αξιοποιείται, έως έναν βαθμό, σε επενδύσεις πάγιων στοιχείων (π.χ., εγκαταστάσεις) και όχι μόνο σε αναλώσιμων όπως είναι οι αθλητές, τα ταξίδια προετοιμασίας κ.λπ.

Σύστημα αξιολόγησης της λειτουργίας του συλλόγου. Η χρηστή διοίκηση επιβάλλει την αξιολόγηση της δραστηριότητας του συλλόγου. Κατά συνέπεια, μια σύγχρονη διαδικασία που μπορεί να συμβάλει προς αυτή την κατεύθυνση είναι η δομή και υλοποίηση της δραστηριότητας του συλλόγου ως έργα (Σχετική πληροφόρηση στο Αυθίνος, Ι. 2014. *Διαχείριση έργου αθλητικών υπηρεσιών*. Αθήνα: Εκδόσεις Χαραλάμπους – info@sportoption.gr). Η συγκεκριμένη διαδικασία διασφαλίζει, ως ένα εφικτό βαθμό, την αποτελεσματικότητα στην υλοποίηση των στόχων ενός οργανισμού.

Επιχειρησιακό σχέδιο (operational plan)

Αποτελεί τη συνέχεια του γενικού σχεδιασμού του συλλόγου, διότι εδώ περιγράφεται με λεπτομέρεια ο τρόπος που θα υλοποιηθούν οι στόχοι του γενικού σχεδιασμού (ετήσια ή μικρότερης έκτασης χρονοδιαγράμματα ενεργειών και παραδοτέα επιτεύγματα). Συγκεκριμένα, το περιεχόμενό του περιλαμβάνει:

Διατύπωση ποσοτικοποιημένων στόχων του συλλόγου και των αθλητικών του τμημάτων. Για παράδειγμα, θα επιχειρηθεί η αύξηση των μελών της ακαδημίας του ποδοσφαίρου κατά 20%.

Προγραμματισμός της ετήσιας δραστηριότητας του συλλόγου και των αθλητικών του τμημάτων με τρόπο που να επιτυγχάνονται οι στόχοι. Για παράδειγμα, αρχή Σεπτεμβρίου επαφή με τον σύλλογο γονέων του τοπικού δημοτικού σχολείου για ενημέρωση ως προς την έκπτωση σε περίπτωση ομαδικής εγγραφής παιδιών, στα μέσα του μήνα διανομή ενημερωτικού φυλλαδίου της ακαδημίας απευθείας σε όλους τους γονείς του τοπικού σχολείου, στο τέλος του μήνα και για μία εβδομάδα όλα τα παιδιά του τοπικού σχολείου μπορούν να πραγματοποιήσουν δωρεάν δοκιμαστικές προπονήσεις.

Οργανόγραμμα του συλλόγου και των τμημάτων του από το οποίο φαίνεται η ετοιμότητά του (ποιος αναλαμβάνει τι) για την υλοποίηση των στόχων του.

Περιγραφή των θέσεων εργασίας των στελεχών και των υπαλλήλων του συλλόγου (συμπεριλαμβανομένων των αντίστοιχων ατομικών προσόντων), οι οποίοι θα υλοποιήσουν τους στόχους του και των αθλητικών του τμημάτων.

Εσωτερικός κανονισμός λειτουργίας (κανονισμοί - διαδικασίες – πολιτικές) του συλλόγου και των τμημάτων του. Για παράδειγμα, ο κανονισμός επιτρέπει την έκδοση αθλητικού δελτίου από συγκεκριμένη ηλικία, η διαδικασία έκδοσης είναι συγκεκριμένη με δικαιολογητικά, χρόνο κατάθεσης, κ.λπ., ενώ πολιτική του συλλόγου είναι να μην επιδιώκει μεταγραφές αθλητών.

Προϋπολογισμός των δραστηριοτήτων του συλλόγου και των αθλητικών του τμημάτων, με βάση την υλοποίηση των στόχων και του ετήσιου προγραμματισμού τους.

Σύστημα αξιολόγησης της λειτουργίας του συλλόγου και των αθλητικών του τμημάτων με τη διαδικασία «διαχείριση έργων».

Σχεδιασμός χρηματοοικονομικής διαχείρισης του συλλόγου (business plan)

Ο σχεδιασμός αυτός αποτελεί τη χρηματοοικονομική διάσταση του γενικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού. Με άλλα λόγια, περιλαμβάνει το τι θα αγοραστεί και κυρίως το που θα βρεθούν τα χρήματα για να γίνει η αγορά. Για παράδειγμα, εάν ένας από τους αναπτυξιακούς στόχους του συλλόγου είναι η δημιουργία ενός γυμναστηρίου ενόργανου γυμναστικής, θα πρέπει να προσδιοριστεί το είδος του κτιρίου, η απαραίτητη επιφάνειά του και η διαμόρφωσή του (αποδυτήρια, κ.λπ.), ο αθλητικός εξοπλισμός του, το χρονοδιάγραμμα ολοκλήρωσης του έργου στην ολότητά του ή σταδιακά και το συνολικό του κόστος. Στη συνέχεια θα πρέπει να προσδιοριστεί η πηγή/ες των χρημάτων που θα καλύψουν τα έξοδα. Για παράδειγμα, θα εξασφαλιστεί δάνειο (με τι επιτόκιο; σταθερό ή κυμαινόμενο; για πόσα χρόνια; από ποια τράπεζα;). Από ποιες πηγές θα εξασφαλιστεί η αποπληρωμή του δανείου; κ.λπ.

Σχεδιασμός μάρκετινγκ του συλλόγου (marketing plan)

Το μάρκετινγκ αποτελεί τη λειτουργία του αθλητικού συλλόγου της οποίας μοναδικός σκοπός είναι η παραγωγή εσόδων μέσω μιας διαδικασίας ικανοποίησης αναγκών και ενδιαφερόντων των αθλητικών καταναλωτών (μάρκετινγκ του συλλόγου), αλλά και ενδιαφερόμενων συνεργατών - επιχειρήσεων (μάρκετινγκ διαμέσου του συλλόγου). Η ικανοποίηση κάθε ανάγκης αντιμετωπίζεται ως «προϊόν - υπηρεσία» μέσω της διαδικασίας «μίγμα μάρκετινγκ». Ο συνολικός σχεδιασμός μάρκετινγκ ενός συλλόγου αποτελείται από δύο μέρη. Το πρώτο είναι γενικό. Περιλαμβάνει αναλύσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται ο σύλλογος, αλλά και του εσωτερικού του περιβάλλοντος με τη διαδικασία «ανάλυση ετοιμότητας - SWOT». Το δεύτερο μέρος είναι ειδικό και αποτελείται από τα προϊόντα – υπηρεσίες που προσφέρει προς τους καταναλωτές του. Συγκεκριμένα περιλαμβάνει:

Ανάλυση αγοράς (Ερευνα). Κάθε επαφή με τους καταναλωτές των υπηρεσιών του συλλόγου, μπορεί να προσφέρει πληροφόρηση χρήσιμη για τη λήψη των αποφάσεων του ως προς:

Τμηματοποίηση της αθλητικής αγοράς. Για παράδειγμα, ο σύλλογος απευθύνεται σε αγόρια και κορίτσια: (α) 7-17 χρονών τα οποία αναζητούν να γνωρίσουν ένα άθλημα που θα τους συνοδεύει για την υπόλοιπη ζωή τους ως μια κινητική δραστηριότητα αναψυχής, η οποία θα τους γυμνάζει και θα τους κοινωνικοποιεί, (β) παιδιά 7-12 χρονών τα οποία είναι κινητικά επιδέξια, σωματομετρικά, βιολογικά και ψυχολογικά κατάλληλα – ταλέντα – προκειμένου να γίνουν αθλητές του συλλόγου.

Ανάγκες και ενδιαφέροντα των αθλητικών καταναλωτών. Οι υποψήφιοι καταναλωτές των υπηρεσιών του συλλόγου θα αναζητηθούν μέσω: (α) τοπικών φορέων (π.χ., σύλλογο γονέων δημοτικού – γυμνασίου) με προτάσεις για ομαδικές συμμετοχές σε αθλήματα της ακαδημίας του συλλόγου (σε συνδυασμό με ενέργειες προώθησης πωλήσεων), αλλά και σε ανάλογες εκδηλώσεις (π.χ., τουρνουά 3x3 μπάσκετ ανεξάρτητων παικτών) και (β) μέσω της καθημερινής επαφής των στελεχών και υπαλλήλων του συλλόγου με τους γονείς των παιδιών που συμμετέχουν στην ακαδημία και στα αθλητικά του τμήματα.

Εφαρμογή 4. Ανάλυση ετοιμότητας του συλλόγου, της προσφερόμενης υπηρεσίας, αλλά και του ανταγωνισμού του συλλόγου και της υπηρεσίας.

	Σύλλογος	Υπηρεσία: Ακαδημία 5x5	Ανταγωνισμός	Ενέργεια- Στόχος
Δυνατά σημεία	Μέλη του ΔΣ με τεχνογνωσία στο αθλητικό μάρκετινγκ και μάρκετινγκ	Η εμπειρία του συλλόγου από τη συμμετοχή του στα εθνικά πρωταθλήματα σάλας 2010-12 σε άλλη αγορά	Γειτονικός τοπικός παλαιός σύλλογος με ισχυρές κοινωνικές προσβάσεις λειτουργεί επί σειρά ετών ακαδημία ποδοσφαίρου 11x11 με αρκετό αριθμό παιδιών σε αποκλειστικής χρήσης γήπεδο	Η διείσδυση στη νέα αγορά με διαφοροποίηση του συλλόγου δίνοντας έμφαση στην εμπειρία που διαθέτει στο 5x5 και όχι ο ευθύς ανταγωνισμός με τον έτερο τοπικό σύλλογο στο 11x11
Αδυναμίες	Είναι νέος σύλλογος στην παρούσα αγορά, Η αγορά είναι μικρή, Υπάρχουν λίγοι αθλητές, Διαθέτει Περιορισμένο προϋπολογισμό, Και Αδρές αθλητικές εγκαταστάσεις	Η διετής αποχή του συλλόγου από το εθνικό πρωτάθλημα 5x5 και τη λειτουργία της ακαδημίας	Περιορισμένη τεχνοκρατική δυνατότητα του Δ.Σ., και των στελεχών του γειτονικού, τοπικού συλλόγου	Άνοιγμα σε αθλητικούς καταναλωτές γειτονικών αγορών για αναβίωση της ομάδας, και διεκδίκηση χρήσης καλύτερων δημοτικών εγκαταστάσεων
Ευκαιρίες	Γειτονικές αγορές με Περισσότερα Παιδιά	Ανέγερση νέου γηπέδου σε γειτονική αγορά (ίδιος δήμος)	Ο έτερος σύλλογος στην ίδια αγορά διαθέτει ομάδα 11x11 (άρα υπάρχει πεδίο διαφοροποίησης)	Να ζητηθεί η χρήση του νέου δημοτικού γηπέδου 5x5
Απειλές	Περιορισμένη επαφή των στελεχών του συλλόγου με τοπικούς παράγοντες.	Οριακός αριθμός παιδιών στο ρόστερ της ομάδας για συμμετοχή στο πρωτάθλημα	Πιθανότητα να ζητήσει και ο ανταγωνιστικός σύλλογος τη χρήση του νέου δημοτικού γηπέδου	Πρωώθηση του τμήματος στη νέα αγορά και αναζήτηση προσβάσεων στους τοπικούς παράγοντες για θετική αντιμετώπιση αιτημάτων.

Στρατηγική μάρκετινγκ. Την αποτελούν αποφάσεις που δίνουν το πλαίσιο στο οποίο θα σχεδιαστεί το μίγμα μάρκετινγκ, όπως:

Στόχοι μάρκετινγκ του συλλόγου. Για παράδειγμα, (α) η συνεργασία την τρέχουσα αγωνιστική σεζόν με τουλάχιστον έναν επιπλέον χορηγό, (β) η κάλυψη των αναγκών και εξόδων ιματισμού των αγωνιστικών ομάδων από την υπεραξία των πωλήσεων ιματισμού στις ακαδημίες του συλλόγου.

Στόχοι μάρκετινγκ για το συγκεκριμένο προϊόν – υπηρεσία που προσφέρει ο σύλλογος. (α) Η αύξηση του αριθμού των μελών της ακαδημίας 5x5 κατά 30% στην παρούσα χρονιά με την προσέγγιση παιδιών από γειτονική γεωγραφική περιοχή, (β) η ικανοποίηση των γονέων των παιδιών της ακαδημίας πλέον του 90% μέσω σχετικού ερωτηματολογίου, (γ) η προμήθεια αθλητικού ιματισμού σε όλα τα μέλη της ακαδημίας.

Τοποθέτηση του συγκεκριμένου προϊόντος – υπηρεσίας στην αγορά. Η ακαδημία 5x5 του συλλόγου θα τοποθετηθεί στην τοπική αθλητική αγορά με σύγχρονη και τεχνοκρατική εικόνα, αλλά και με ανταγωνιστικό κόστος. Συγκεκριμένα, θα εφαρμοστούν αρχές αθλητικού μάρκετινγκ από εκπαιδευμένο στέλεχος, οι προπονητές θα είναι απόφοιτοι πανεπιστημίου με ειδικότητα προπονητή του αθλήματος. Όλοι οι προπονητές θα είναι πιστοποιημένοι στην παροχή πρώτων βοηθειών, το 10% των παιδιών της ακαδημίας θα προωθείται στο αγωνιστικό τμήμα ως απόρροια ορθών πρακτικών προπόνησης, το κόστος συμμετοχής θα είναι τουλάχιστον 20% οικονομικότερο από τον τοπικό ανταγωνισμό.

Μίγμα μάρκετινγκ. Εδώ καταγράφεται ο ετήσιος σχεδιασμός του τρόπου που θα προσφερθεί κάθε προσφερόμενο προϊόν - υπηρεσία του συλλόγου στους οπαδούς του. Τέτοια προϊόντα μπορεί να είναι: εισιτήρια αγώνων, ακαδημία εκμάθησης του αθλήματος που καλλιεργεί ο σύλλογος, αναμνηστικά αντικείμενα του συλλόγου, κ.λπ. (μάρκετινγκ του συλλόγου), αλλά και περιμετρικές του αγωνιστικού χώρου διαφημιστικές πινακίδες, διαφήμιση στις φανέλες των αθλητών κ.λπ. (μάρκετινγκ διαμέσου του συλλόγου).

Για παράδειγμα, ένα προϊόν που μπορεί να προσφέρει κάποιος ποδοσφαιρικός σύλλογος στο φίλαθλο καταναλωτικό κοινό του, είναι η ακαδημία εκμάθησης αθλήματος, το δε μίγμα μάρκετινγκ της ακαδημίας 5x5 θα αποτελείται από:

Προϊόν - υπηρεσία (Περιγραφή). Η ακαδημία μίνι ποδοσφαίρου θα προσφέρεται σε παιδιά 7-16 χρονών, σε πέντε ηλικιακά τμήματα ανά δύο έτη, τρεις φορές την εβδομάδα διάρκειας 60', με προγραμματισμένους εσωτερικούς αγώνες και φιλικούς με άλλες ακαδημίες εντός και εκτός του χώρου προπόνησης. Στόχος η εκμάθηση της βασικής τεχνικής του αθλήματος και η ανάπτυξη της αθλητικής ικανότητας των ταλαντούχων παιδιών της τοπικής κοινωνίας.

SWOT. Η ανάλυση ετοιμότητας του προϊόντος εμπεριέχεται στην Εφαρμογή 4.

Κυλιόμενη σκάλα συμμετοχής. Η κυλιόμενη σκάλα συμμετοχής του κοινού στην ακαδημία του συλλόγου θα αποτελείται από πέντε σκαλοπάτια: Στο πρώτο βρίσκονται όσοι δεν γνωρίζουν για τον σύλλογο στις νέες αγορές που θα επιχειρήσει είσοδο (Δράση: προσωπική επιστολή όπου θα περιγράφεται η δράση του συλλόγου μέσω των ΕΛΤΑ σε όλα τα νοικοκυριά της περιοχής). Στο δεύτερο βρίσκονται αυτοί που γνωρίζουν για τον σύλλογο, αλλά δεν έμαθαν για τη νέα ακαδημία του στο 5x5 (Δράση: στην προσωπική επιστολή θα περιγράφεται η νέα προσφερόμενη υπηρεσία). Στο τρίτο, βρίσκονται τα μέλη του συλλόγου που έχουν ένα άτομο εγγεγραμμένο και θα επιχειρηθεί με τη μέθοδο της προσωπικής πώλησης η συμμετοχή και άλλων μελών της οικογένειας (ενηλίκων – ανηλίκων) σε υπηρεσίες που προσφέρει ο σύλλογος (Δράση: εκπώσεις). Στο τέταρτο σκαλί βρίσκονται τα μέλη που θα συμμετέχουν σε επιπλέον δραστηριότητες από αυτή της εγγραφής τους (χειμερινό σκι, πεζοπορίες, ποδηλατοδρομία, δημιουργία χαρταετού) (Δράση: κίνητρο συμμετοχής αποτελούν οι δράσεις αυτές καθαυτές σε ανταγωνιστικές τιμές) και στο πέμπτο όσοι συνεισφέρουν στη λειτουργία του συλλόγου (αποφασίζουν ή/και συμβάλουν σε χορηγίες προς τον σύλλογο) (Δράση: κίνητρο θα αποτελεί η απαλλαγή τους από κάθε οικονομική συμμετοχή στο σύλλογο).

Τιμή. Η τιμή της μηνιαίας συνδρομής στην ακαδημία ανά παιδί ορίζεται στα 20 ευρώ, με το ακόλουθο σκεπτικό. Προκειμένου να είναι εφικτή η λειτουργία του τμήματος θα πρέπει να έχει εγγεγραμμένα 15-20 παιδιά ($15-20 \times 20\text{€} = 300-400$ ευρώ/μήνα για εννέα μήνες). Η τιμή διαμορφώνεται (α) από το κόστος παραγωγής της υπηρεσίας. Συγκεκριμένα, για την αγορά του αθλητικού υλικού (μπάλες, κώνοι, διακριτικά σύνολο 200€), για τα έξοδα μάρκετινγκ (διαφημιστικά φυλλάδια, πανό, αναμνηστικό δίπλωμα συμμετοχής κ.λπ., σύνολο 200€), τον μισθό του προπονητή 150€/μήνα/τμήμα. Με βάση τα δεδομένα, $400\text{€} \div 9 \text{ μήνες} = 45\text{€/μήνα} + 150\text{€ προπονητής} = 195\text{€/μήνα}$ σύνολο εξόδων, (β) με το να είναι σύμφωνη για τα κοινωνικά και οικονομικά δεδομένα του πληθυσμού της περιοχής - έδρας του συλλόγου, (γ) τον ανταγωνιστική τοπικό σύλλογο (προσφέρει ανάλογη υπηρεσία προς 25€), (δ) τον στόχο του συλλόγου για αύξηση του αριθμού των εγγεγραμμένων στην ακαδημία. Η θετική οικονομική διαφορά μεταξύ του κόστους παραγωγής της υπηρεσίας και των εσόδων αποτελεί εισφορά υπέρ της λειτουργίας του συλλόγου (γραμματεία, πάγια έξοδα επικοινωνίας κ.λπ.)

Τόπος διανομής (που, πως). Η εκμάθηση θα πραγματοποιείται σε δημοτικό γήπεδο με εύκολη πρόσβαση και κατάλληλο χώρο αναμονής των γονέων, που παραχωρείται προς χρήση στον σύλλογο χωρίς χρέωση (προπονήσεις και αγώνες).

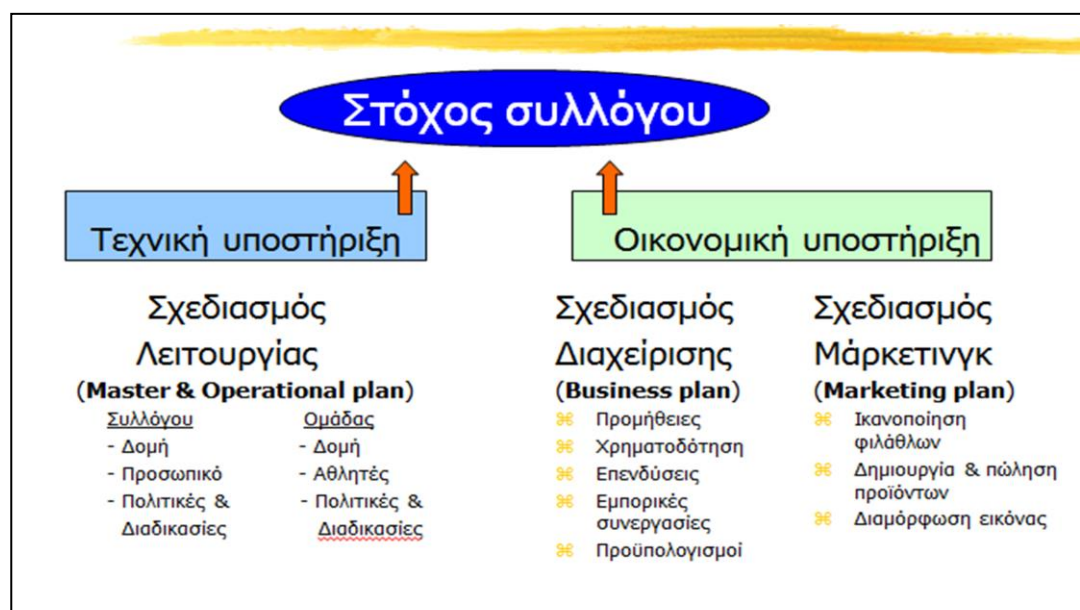
Επικοινωνία και Προώθηση (μίγμα επικοινωνίας - προώθησης)

Διαφήμιση. Η διαφήμιση της ακαδημίας θα γίνει (α) με φυλλάδια τα οποία θα ταχυδρομηθούν (συνεργασία με τα ΕΛΤΑ) στοχευόμενα στα νοικοκυριά της γεωγραφικής περιοχής (αγορά) έδρας του συλλόγου, (β) με αφίσστες σε καταστήματα της περιοχής.

Δημοσιότητα. (α) Τοποθέτηση πανό στην αθλητική εγκατάσταση του συλλόγου με θέα τον παράπλευρο δρόμο πυκνής κυκλοφορίας, (β) στην ιστοσελίδα του συλλόγου στο διαδίκτυο, (γ) με δελτία τύπου σε τοπικές εφημερίδες όπου θα περιγράφονται οι δραστηριότητες του συλλόγου.

Δημόσιες σχέσεις. (α) Δημιουργία λογαριασμού του συλλόγου σε μέσο κοινωνικής δικτύωσης (facebook), (β) δημιουργία γκρουπ των φίλων του συλλόγου στο (facebook).

Προώθηση πωλήσεων. Για την προώθηση των πωλήσεων θα αξιοποιηθεί το ακόλουθο πρόγραμμα: (α) μία δοκιμαστική προπόνηση δωρεάν, (β) εκπτώσεις για αδέρφια, (γ) εκπτώσεις για ομαδική εγγραφή παιδιών μελών συλλόγων, σχολείων, φροντιστήρια.



Σχήμα 2: Σχεδιασμοί για την επίτευξη των στόχων ενός αθλητικού συλλόγου.

Οι σχεδιασμοί υλοποιούνται με συγκεκριμένες εργασίες οι οποίες ρυθμίζονται με πολιτικές, διαδικασίες και κανονισμούς.

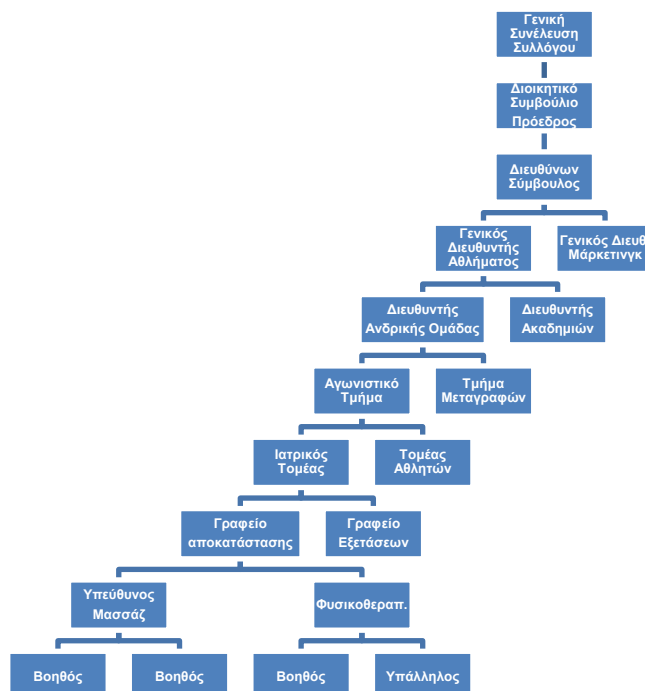
Πολιτικές. Είναι κείμενα τα οποία προσδιορίζουν το πως αντιμετωπίζονται, με συστηματικό τρόπο, διαφορετικές περιπτώσεις. Για παράδειγμα, ποια είναι η οικονομική πολιτική του συλλόγου σε περιπτώσεις: (α) οικογενειών που εγγράφουν αδέρφια στον σύλλογο; θα έχουν εκπτώσεις για το δεύτερο, τρίτο παιδί; (β) στην είσπραξη των συνδρομών θα υπάρχει έκπτωση σε εφ' άπαξ ετήσια εξόφληση; κ.λπ. Με αυτόν τον τρόπο ο σύλλογος επιδεικνύει διαφάνεια, ισότητα και αξιοπιστία στις συναλλαγές του (αίσθηση οργάνωσης και ορθής διαχείρισης).

Διαδικασίες. Είναι κείμενα τα οποία προσδιορίζουν τον ορθό τρόπο που διεκπεραιώνονται οι εργασίες από τους υπαλλήλους του συλλόγου. Για παράδειγμα, τι θα κάνει κάποιος προπονητής σε περίπτωση τραυματισμού παίκτη κατά τη διάρκεια της προπόνησης; Ενδεχόμενη διαδικασία θα μπορούσε να περιλαμβάνει την ακόλουθη ροή: αξιολόγηση της κατάστασης, παροχή πρώτων βοηθειών, οδηγία στους υπόλοιπους παίκτες για ατομική δραστηριότητα φυσικής κατάστασης με ευθύνη του αρχηγού της ομάδας, κλήση στο ΕΚΑΒ (εάν χρειάζεται), κλήση στον γονέα εάν απαιτείται επιβοηθούμενη μεταφορά ή περαιτέρω ιατρική διερεύνηση (π.χ., υποψία κατάγματος), κ.λπ. Με αυτόν τον τρόπο η έκτακτη κατάσταση αντιμετωπίζεται με ενιαίο τρόπο από οποιονδήποτε προπονητή της ακαδημίας ψύχραιμα, με επάρκεια και τάξη (αίσθηση οργάνωσης και ορθής διαχείρισης).

Κανονισμοί. Είναι κείμενα τα οποία ρυθμίζουν την συμπεριφορά των μελών ενός οργανισμού. Με αυτό το σκεπτικό, υπάρχει ο εσωτερικός κανονισμός υπηρεσίας (για το προσωπικό) του συλλόγου και ο εσωτερικός κανονισμός λειτουργίας του αθλητικού τμήματος (ομάδας) που αναφέρονται σε δικαιώματα και υποχρεώσεις των εργαζόμενων και μελών. Για παράδειγμα, πως λαμβάνονται οι ετήσιες άδειες του προσωπικού, όλοι μαζί διότι δεν λειτουργεί ο σύλλογος συγκεκριμένο χρονικό διάστημα το καλοκαίρι ή διαφορετικά; Τι γίνεται σε περίπτωση που συγκεκριμένοι αθλητές είναι δύστροποι, μόνιμα καθυστερημένοι κ.λπ.;

Έντυπα οργάνωσης τμήματος και εργασίας του προσωπικού

Τα έντυπα (φόρμες ηλεκτρονικές ή σε χαρτί) οργάνωσης ενός τμήματος και της εργασίας των υπαλλήλων σε αυτό, είναι σημαντικές για την συστηματική καταγραφή, σύγκριση και επεξεργασία στοιχείων. Ανάλογα έγγραφα είναι: το Οργανόγραμμα



αθλητικού τμήματος συλλόγου (Σχήμα 2), χρονοδιάγραμμα αγωνιστικών υποχρεώσεων, φάκελος στοιχείων αθλητών, κ.λπ., καρτέλα πληρωμής συνδρομών, έντυπο προσωπικών στοιχείων για εγγραφές αθλητών, κ.λπ. (Εικόνες 1 έως 6).

Αθλητικός σύλλογος «ΑΕΤΟΣ»
Εντύπιο ΕΓΓΡΑΦΗΣ ΑΘΛΗΤΩΝ
2013-2014

Επώνυμο Αθλητή :
Όνομα Αθλητή :
Στοιχεία Γέννησης :
Αδελφός :
Όνομα Εγγεγραφέως :
Επώνυμο Πατέρα :
Όνομα Μητρός :
Επώνυμο Λογιστή :
Επώνυμο Λογιστή :
Τηλ. Επικοινωνίας :
e-mail :

ΠΑΝΕΛΛΗΝΙΑ ΔΙΠΛΩΜΑΤΑ
Απονέμεται ο
.....
Εσώτερος

ΟΜΑΔΑ ΜΠΑΣΚΕΤ

Επώνυμο	Όνομα	Γέν.	Τηλ.	Τηλ.	Δελτίο	e-mail
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ

Επώνυμο Αθλητή :
Όνομα Αθλητή :
Στοιχεία Γέννησης :
Αδελφός :
Όνομα Εγγεγραφέως :
Επώνυμο Πατέρα :
Όνομα Μητρός :
Επώνυμο Λογιστή :
Επώνυμο Λογιστή :
Τηλ. Επικοινωνίας :
e-mail :

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ

Επώνυμο Αθλητή :
Όνομα Αθλητή :
Στοιχεία Γέννησης :
Αδελφός :
Όνομα Εγγεγραφέως :
Επώνυμο Πατέρα :
Όνομα Μητρός :
Επώνυμο Λογιστή :
Επώνυμο Λογιστή :
Τηλ. Επικοινωνίας :
e-mail :

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ

Επώνυμο Αθλητή :
Όνομα Αθλητή :
Στοιχεία Γέννησης :
Αδελφός :
Όνομα Εγγεγραφέως :
Επώνυμο Πατέρα :
Όνομα Μητρός :
Επώνυμο Λογιστή :
Επώνυμο Λογιστή :
Τηλ. Επικοινωνίας :
e-mail :

Εικόνες: 1 – 6.

Συντονισμός υλοποίησης και αξιολόγηση των εργασιών αθλητικού συλλόγου

Όταν ολοκληρωθεί η οργάνωση του συλλόγου σε ό,τι αφορά τη δομή και λειτουργία του, ακολουθεί ο συντονισμός της υλοποίησης και η αξιολόγηση του αποτελέσματος των σχεδιασμών. Αυτή η αρμοδιότητα ανήκει στον διευθυντή του συλλόγου, ο οποίος σε καθημερινή βάση αξιοποιεί τεχνοκρατικές γνώσεις και δεξιότητες διαχείρισης («εργαλεία» μάντζμεντ), προκειμένου να υλοποιεί τους σχεδιασμούς επιτυγχάνοντας το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. Το έργο του συντονίζεται σε τακτά χρονικά διαστήματα, από τη διοίκηση του συλλόγου μέσω των διοικητικών συμβουλίων.

Βιβλιογραφία

- Αθλητικός Νόμος 2725/1999. *Ερασιτεχνικός και επαγγελματικός αθλητισμός*. Φύλο εφημερίδας της κυβερνήσεως 121, 17 /6/ 1999. Αθήνα: Υφυπουργείο αθλητισμού.
- Αυθίνος, Ι. (2014). *Διαχείριση έργου αθλητικών υπηρεσιών*. Αθήνα: Εκδόσεις Χαραλάμπους (info@SportOption.gr).
- Σύνταγμα της Ελλάδας 2001. Αθήνα: ΤΑ ΝΕΑ.

Slack, T. Parent, M. (2006). *Understanding sport organizations: The application of organization theory* (2nd ed). Champaign IL: Human Kinetics.

Α.Π.Π.Σ. ΑΕΤΟΣ Αφιδνών (2010). *Καταστατικό αθλητικού, πολιτιστικού, περιβαλλοντικού συλλόγου «ΑΕΤΟΣ» Αφιδνών*. Αδημοσίευτο έγγραφο.