



# Διοίκηση Αθλητισμού και Αναψυχής

Διοίκηση Αθλητισμού και Αναψυχής: Αθλητικός οργανισμός

Νικόλαος Θεοδωράκης

Επίκουρος Καθηγητής Τ.Ε.Φ.Α.Α Σερρών, Α.Π.Θ



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο

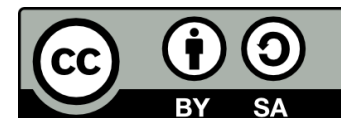


ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ & ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ, ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ & ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ  
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΣΠΑ  
2007-2013  
πρόγραμμα για την ανάπτυξη  
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ



# Άδειες Χρήσης

- Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό υπόκειται σε άδειες χρήσης Creative Commons.
- Για εκπαιδευτικό υλικό, όπως εικόνες, που υπόκειται σε άλλου τύπου άδειας χρήσης, η άδεια χρήσης αναφέρεται ρητώς.



# Χρηματοδότηση

- Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό έχει αναπτυχθεί στα πλαίσια του εκπαιδευτικού έργου του διδάσκοντα.
- Το έργο «Ανοικτά Ακαδημαϊκά Μαθήματα στο Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης» έχει χρηματοδοτήσει μόνο τη αναδιαμόρφωση του εκπαιδευτικού υλικού.
- Το έργο υλοποιείται στο πλαίσιο του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Εκπαίδευση και Δια Βίου Μάθηση» και συγχρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση (Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο) και από εθνικούς πόρους.





ΑΡΙΣΤΟΤΕΛΕΙΟ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ

ΑΝΟΙΧΤΑ  
ΑΚΑΔΗΜΑΙΚΑ  
ΜΑΘΗΜΑΤΑ



# Διοίκηση Αθλητισμού και Αναψυχής

Αθλητικός οργανισμός

# Περιεχόμενα ενότητας

---

1. Αθλητικός οργανισμός
2. Ο αθλητικός οργανισμός ως ανοιχτό σύστημα.
3. Κατηγορίες αθλητικών οργανισμών.



# Σκοποί ενότητας

- Να γίνει κατανοητή στους φοιτητές η έννοια του αθλητικού οργανισμού.
- Να αναλυθεί το γενικό πλαίσιο των κατηγοριών των αθλητικών οργανισμών.



# Οργανισμοί της Αθλητικής βιομηχανίας

- **Κερδοσκοπικοί**
  - Εταιρίες κατασκευής αθλητικών ειδών (πχ. Nike, Puma)
  - Αλυσίδες γυμναστηρίων
  - Συμβουλευτικές εταιρίες παροχής υπηρεσιών μάρκετινγκ και χορηγιών (πχ Sport Team, Fair Play)
- **Μη κερδοσκοπικοί**
  - Αθλητικοί σύλλογοι, ομοσπονδίες, εθνικά στάδια, δημοτικοί οργανισμοί νεολαίας και άθλησης



# Οργανισμοί της Αθλητικής βιομηχανίας

- **Δημόσιοι**
  - Γενική Γραμματεία Αθλητισμού
  - Γραφεία Φυσικής Αγωγής και οργανισμοί εκπαιδευτικών ιδρυμάτων (πχ. Πανεπιστημιακά γυμναστήρια)
- **Επαγγελματικοί αθλητικοί οργανισμοί**
  - Επαγγελματικές ομάδες (πχ. Παναθηναϊκός, Ολυμπιακός)





# Βασικά στοιχεία του αθλητικού οργανισμού

- **Κοινωνική οντότητα:** Αποτελείται από αθλητές, μέλη διοικητικών συμβουλίων, διοικητικό και τεχνικό προσωπικό, προπονητές, βοηθητικό προσωπικό, κλπ.
- **Συμμετοχή στην αθλητική βιομηχανία:** Σχεδιάζει και παρέχει αθλητικές υπηρεσίες και προϊόντα.
- **Στοχευόμενη δραστηριότητα:** Έχει συγκεκριμένους στόχους, όπως κέρδος, ολυμπιακές διακρίσεις, κατάκτηση πρωταθλήματος, αύξηση αριθμού μελών, κλπ.
- **Συνειδητά διαμορφωμένη δομή:** Μάρκετινγκ, λογιστικά αγωνιστικά, δημόσιες και διεθνείς σχέσεις, διοίκηση προσωπικού, κλπ.
- **Ξεκάθαρα όρια:** Διαχωρίζει τα μέλη (αθλητές, άμισθα ή έμμισθα διοικητικά στελέχη, τεχνικά στελέχη) από τα μη μέλη



# Ο αθλητικός οργανισμός ως ανοιχτό σύστημα

Ο αθλητικός οργανισμός διακρίνεται σε τέσσερα υποσυστήματα:

## 1. Εισροές:

- Υλικές: Εγκαταστάσεις, όργανα, τεχνολογία, χρηματοδοτικά μέσα
- Ανθρώπινο δυναμικό: προσωπικό και δεξιότητες, χαρακτηριστικά των υπαλλήλων, εθελοντές
- Αξίες, στόχοι, προσδοκίες και πληροφορίες

## 2. Διαδικασίες επεξεργασίας:

- Οι εσωτερικές, διοικητικές διαρθρώσεις (τομείς, τμήματα, ομάδες εργασίας) που απαιτούνται για την μετατροπή των εισροών του οργανισμού σε εκροές προς το περιβάλλον
- Δομή του οργανισμού, ατομική, ομαδική και συλλογική συμπεριφορά του ανθρώπινου δυναμικού, ηγεσία, κουλτούρα, στρατηγική, κ.α



# Ο αθλητικός οργανισμός ως ανοιχτό σύστημα

## 3. Εκροές:

- Οι εκροές όταν απορροφούνται ομαλά από το περιβάλλον (ικανοποιημένοι ασκούμενοι, ποιότητα υπηρεσιών, κλπ) εξασφαλίζουν την ανάπτυξη του οργανισμού
- Αθλητικά προϊόντα και υπηρεσίες, θέαμα, προγράμματα, εκροές συντήρησης του συστήματος (ικανοποίηση των μελών, ικανότητα υπαλλήλων για αποτελεσματική ανταπόκριση)

## 4. Ανατροφοδότηση:

- Εσωτερικό κανάλι ανατροφοδότησης: Ελέγχει των επίτευξη των στόχων και την εξασφάλιση της ισορροπίας μεταξύ εισροών-εκροών
- Εξωτερικό κανάλι ανατροφοδότησης: Αποσκοπεί στη συνεχή προσαρμογή της ποιότητας των υπηρεσιών στις απαιτήσεις του περιβάλλοντος



# Μάκρο και μικρο - διαστάσεις του αθλητικού οργανισμού

## Μάκρο-διαστάσεις

- Αφορούν τον τρόπο λειτουργίας του οργανισμού και τα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος στο οποίο λειτουργεί
- Εσωτερική δομή οργανισμού, στρατηγική, κουλτούρα, περιβάλλον, τεχνολογία, οργανωτική αλλαγή και ανάπτυξη και οργανωτικές λειτουργίες

## Μίκρο - διαστάσεις

- Αφορούν τα άτομα που αποτελούν το ανθρώπινο δυναμικό, τις ομάδες και τα χαρακτηριστικά του εσωτερικού περιβάλλοντος
- Ικανοποίηση από την εργασία, ηγεσία, επικοινωνία, παρακίνηση συγκρότηση ομάδων εργασίας



# Κατηγοριοποίηση των αθλητικών οργανισμών

---

Οι αθλητικοί οργανισμοί διακρίνονται σε:

- Αθλητικές επιχειρήσεις
- Μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς



# Αθλητικές επιχειρήσεις

## Οργανισμοί με άμεσα έσοδα

- Παράγουν έσοδα κατευθείαν από την οργάνωση ενός αθλητικού γεγονότος (εισιτήρια, τηλεοπτικά δικαιώματα, χορηγίες)
- Επαγγελματικές ομάδες ποδοσφαίρου και μπάσκετ, επαγγελματικές ενώσεις αθλημάτων, οργανωτικές επιτροπές αθλητικών γεγονότων)

## Οργανισμοί με περιφερειακά έσοδα

- Παράγουν έσοδα από υποστηρικτικές υπηρεσίες σε αθλητικά γεγονότα (διαφημιστικές υπηρεσίες, ρουχισμό, μετακινήσεις), εκμετάλλευση αθλητικών χώρων μετά από εκχώρηση, πώληση προϊόντων και υπηρεσιών

## Οργανισμοί με έμμεσα έσοδα

- Δραστηριοποιούνται στις πωλήσεις αθλητικών προϊόντων, στην παροχή χορηγιών σε αθλητικά γεγονότα
- Nike, Coca-Cola (παρέχουν χορηγικά προγράμματα στον αθλητισμό)



# Μη κερδοσκοπικοί αθλητικοί οργανισμοί

## Οργανισμοί ωφέλιμοι για τα μέλη τους

- Υποστηρίζουν τα δικαιώματα και τα συμφέροντα των μελών τους
- Ενώσεις και ομοσπονδίες προπονητών, ενώσεις διαιτητών, σωματεία εργαζομένων στους αθλητικούς οργανισμούς, η Ένωση Ολυμπιονικών

## Οργανισμοί ωφέλιμοι για τρίτους

- Παρέχουν υπηρεσίες που απευθύνονται στην ευρύτερη κοινωνία και αποσκοπούν στην βελτίωση της
- Αθλητικοί σύλλογοι, ομοσπονδίες των αθλημάτων



# Η ταυτότητα της αθλητικής επιχείρησης

## Υπηρεσίες των αθλητικών επιχειρήσεων

- Αγώνες
- Αθλητικά και άλλα προϊόντα που προέρχονται από την εκμετάλλευση του ονόματος της ομάδας
- Άλλες υπηρεσίες με επίκεντρο τον αγώνα, όπως διαφήμιση, ψυχαγωγία, ενημέρωση
- Στον τομέα της φυσικής κατάστασης (π.χ γυμναστήρια, κέντρα φυσικής κατάστασης): προγράμματα αερόμπικ και σουηδικής γυμναστικής, προγράμματα αισθητικής, σάουνας, μασάζ, διαιτητικής, χρήση αθλητικών οργάνων





# Η ταυτότητα της αθλητικής επιχείρησης

Πηγές χρηματοδότησης και δαπάνες αθλητικών επιχειρήσεων (επαγγελματικές ομάδες, γυμναστήρια, εταιρίες παροχής υπηρεσιών)

- Τηλεοπτικά δικαιώματα
- Εισιτήρια
- Χορηγίες
- Εκμετάλλευση αθλητικών εγκαταστάσεων (υπηρεσίες θέασης αγώνων, ψυχαγωγία, αγορά προϊόντων, εστίαση)



# Η ταυτότητα της αθλητικής επιχείρησης

Πηγές χρηματοδότησης και δαπάνες αθλητικών επιχειρήσεων (επαγγελματικές ομάδες, γυμναστήρια, εταιρίες παροχής υπηρεσιών)

- Αδειοδότηση και εμπορία προϊόντων
- Μεταγραφές παιχτών και χρηματοδοτήσεις από Ευρωπαϊκές ή άλλες διοργανώσεις
- Πηγές χρηματοδότησης γυμναστηρίων: πωλήσεις υπηρεσιών και προϊόντων, συνδρομές μελών



# Η ταυτότητα της αθλητικής επιχείρησης

## Διοικητική δομή και εξειδίκευση

- Πρόεδρος
- Διοικητικό Συμβούλιο ή το συμβούλιο μετόχων
- Μισθωτή διοικητική δομή
- Οι διοικητικές ανάγκες των αθλητικών εταιριών συνδέονται με την ηγεσία, τις στρατηγικές ανάπτυξης, το μάρκετινγκ, τις δημόσιες και διεθνείς σχέσεις, την διοίκηση του προσωπικού, τη συντήρηση των εγκαταστάσεων, κλπ.
- Οι διοικητικές ανάγκες στα γυμναστήρια συνδέονται με το μάρκετινγκ, την υποδοχή των πελατών, πωλήσεις, διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, οργάνωση εκδηλώσεων, συντήρηση των εγκαταστάσεων, κλπ.



# Παράγοντες επιτυχίας των αθλητικών επιχειρήσεων

Σύμφωνα με τον Parks, (1998) τέσσερις παράγοντες επηρεάζουν την επιτυχία μιας αθλητικής επιχείρησης:

1. Ποιότητα αθλητικών υπηρεσιών/προϊόντων
  - Συνεχής έρευνα
  - Αναζήτηση τρόπων για επέκταση των προγραμμάτων/υπηρεσιών και διασφάλιση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών
  - Απαιτείται εξειδίκευση εργαζομένων, χρήση νέων τεχνολογιών και ποιότητα στο μάνατζμεντ



# Παράγοντες επιτυχίας των αθλητικών επιχειρήσεων

Σύμφωνα με τον Parks, (1998) τέσσερις παράγοντες επηρεάζουν την επιτυχία μιας αθλητικής επιχείρησης:

## 2. Επικοινωνία

- Συνεχής προώθηση των υπηρεσιών και εξωτερική επικοινωνία
- Απαιτείται εκτεταμένο μάρκετινγκ και ευρηματική διαφήμιση



# Παράγοντες επιτυχίας των αθλητικών επιχειρήσεων

Σύμφωνα με τον Parks, (1998) τέσσερις παράγοντες επηρεάζουν την επιτυχία μιας αθλητικής επιχείρησης:

## 3. Κατανόηση των πολιτιστικών στοιχείων

- Επηρεάζουν τον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης, αφού διεισδύουν στο εσωτερικό της, διαμορφώνουν τον τρόπο επικοινωνίας με το εξωτερικό περιβάλλον και επηρεάζουν τις αθλητικές ανάγκες της κοινωνίας



# Παράγοντες επιτυχίας των αθλητικών επιχειρήσεων

Σύμφωνα με τον Parks, (1998) τέσσερις παράγοντες επηρεάζουν την επιτυχία μιας αθλητικής επιχείρησης:

## 3. Κατανόηση της αθλητικής κουλτούρας

- Η στενή σύνδεση των ατόμων με τις ομάδες τους και τους πόρους που διαθέτουν για την υποστήριξη της
- Η αυξανόμενη συμμετοχή των πολιτών στην άσκηση και την κατανάλωση των αθλητικών προϊόντων
- Η συλλογή αθλητικών αναμνηστικών
- Το σύνδρομο των αθλητικών ηρώων και η σύνδεση τους με διαφημιστικά προγράμματα
- Η νοσταλγία για “τους μύθους” της αθλητικής ιστορίας



# Οι προκλήσεις της αθλητικής επιχείρησης

## Προβλήματα από τη διεθνοποίηση

- Περιορίζονται τα εμπόδια των αθλητών να αγωνιστούν σε ξένες ομάδες
- Οι φίλαθλοι αγοράζουν προϊόντα ξένων ομάδων
- Η λειτουργία των ομάδων γίνεται πιο σύνθετη

## Προκλήσεις

- Προώθηση προϊόντων σε νέες αγορές
- Αξιοποίηση της σύγχρονης τεχνολογίας (Δορυφορική TV, Internet)
- Ανάγκη για εξειδικευμένο διοικητικό προσωπικό





# Οι προκλήσεις της αθλητικής επιχείρησης

Η επιβίωση του εγχώριου επαγγελματικού αθλητισμού εξαρτάται από:

- Την βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών
- Την επαρκή εκμετάλλευση του θεάματος που παράγουν
- Την επανασύνδεση με παραδοσιακούς φιλάθλους – νέες αγορές θεατών
- Μείωση δαπανών



# Η ταυτότητα του ερασιτεχνικού αθλητικού οργανισμού

Οι ερασιτεχνικοί αθλητικοί οργανισμοί:

- Είναι μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα
- Παρέχουν υπηρεσίες που συνδυάζουν την αθλητική απόδοση, τη συμμετοχή, την ικανοποίηση, την κοινωνικότητα
- Αθλητικοί σύλλογοι, σωματεία, όμιλοι, ενώσεις, ομοσπονδίες



# Η ταυτότητα του ερασιτεχνικού αθλητικού οργανισμού

## Αθλητικές υπηρεσίες

- Αθλητικοί σύλλογοι: Παρέχουν προγράμματα για διάφορα αθλήματα (π.χ ακαδημίες αθλημάτων)
- Ομοσπονδίες: Παρέχουν αναπτυξιακές και αγωνιστικές υπηρεσίες (π.χ διοργάνωση πρωταθλημάτων, συγκρότηση εθνικών ομάδων, καμψ προετοιμασίας εθνικών κλιμακίων, επιστημονική στήριξη του αθλήματος, διοικητική και τεχνική υποστήριξη των συλλόγων)



# Η ταυτότητα του ερασιτεχνικού αθλητικού οργανισμού

## Πηγές χρηματοδότησης μη κερδοσκοπικών αθλητικών οργανισμών

- Συνδρομές μελών
- Κρατικές χρηματοδοτήσεις
- Χορηγίες
- Εισπράξεις από εισιτήρια και διαφημίσεις
- Οφέλη από την εκμετάλλευση περιουσιακών στοιχείων ή παραχώρηση αθλητικών εγκαταστάσεων
- Δωρεές



# Η ταυτότητα του ερασιτεχνικού αθλητικού οργανισμού

## Δαπάνες μη κερδοσκοπικών αθλητικών οργανισμών

- Μισθώματα διοικητικών, τεχνικών και προπονητικών υπηρεσιών
- Αγορά και συντήρηση αθλητικού εξοπλισμού και ρουχισμού
- Μίσθωση αθλητικών εγκαταστάσεων
- Μετακινήσεις ομάδων και μελών



# Η ταυτότητα του ερασιτεχνικού αθλητικού οργανισμού

## Διοικητικό συμβούλιο

- Εκλεγμένα διοικητικά συμβούλια, τα οποία εμπλέκονται σε οργανωτικά θέματα, όπως διαμόρφωση στόχων, εξεύρεση πόρων, οικονομική διαχείριση, δημόσιες σχέσεις, επιλογή προσωπικού, κλπ.
- Έμμισθο διοικητικό προσωπικό, το οποίο υλοποιεί τις αποφάσεις του διοικητικού συμβουλίου



# Οι προκλήσεις του ερασιτεχνικού αθλητικού οργανισμού

- Συνεχή βελτίωση των προσφερόμενων αθλητικών υπηρεσιών
- Αναζήτηση εναλλακτικών πηγών άντλησης πόρων
- Αποτελεσματική βελτίωση των διοικητικών συμβουλίων
- Κατάστρωση ξεκάθαρης πολιτικής και στρατηγικής στην αθλητική ανάπτυξη
- Εισαγωγή εξειδικευμένου προσωπικού
- Συγκρότηση στρατηγικών συμμαχιών σε θέματα εγκαταστάσεων και προγραμμάτων



# Βιβλιογραφία

- Αλεξανδρής, Κ. (2011). Αρχές Μάνατζμεντ και Μάρκετινγκ : Οργανισμών και Επιχειρήσεων Αθλητισμού και Αναψυχής, β' έκδοση, Εκδόσεις Χριστοδουλίδη, Θεσσαλονίκη
- Γαργαλιάνος, Δ., & Ασημακόπουλος, Μ. (2006). Δομή και Οργάνωση του Ελληνικού Αθλητισμού, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα
- Γαργαλιάνος, Δ., & Αυθίνος, Ι. (2001). Αθλητικό Μάνατζμεντ – Διεπιστημονική Προσέγγιση, Εκδόσεις University Studio Press, Θεσσαλονίκη
- Κολύμπαλης, Χ., & Παλάσκας, Θ. (2003). Οι Οικονομικές Επιπτώσεις του Αθλητισμού στην Ελλάδα, Εκδόσεις Σιδέρης, Αθήνα
- Παπαδημητρίου, Δ. (2005). Διοίκηση Αθλητικών Οργανισμών και Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα





# Βιβλιογραφία

- Bennet, R. (2001). Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων (Μάνατζμεντ), Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα
- Chelladurai, P. (2006). Human Resource Management in Sport and Recreations, Human Kinetics, Champaign, IL
- Drucker, F. (2001). Το Μάνατζμεντ στην Πράξη, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα
- Mull, F., Bayless, K., Ross, C., & Jamieson, L. (1997). Recreational Sport Management, Human Kinetics, Champaign, IL
- Slack, T., & Parent, M. (2006). Understanding Sport Organizations, Human Kinetics, Champaign, IL
- Watt, D. (2004). Sports Management and Administration, Routledge, Taylor and Francis Group, London and New York





# Τέλος Ενότητας

Επεξεργασία: Αλεξάνδρα Φουντούκη  
Θεσσαλονίκη, Χειμερινό Εξάμηνο 2013-14



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ & ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ, ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ & ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ  
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΣΠΑ  
2007-2013  
πρόγραμμα για την ανάπτυξη  
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

