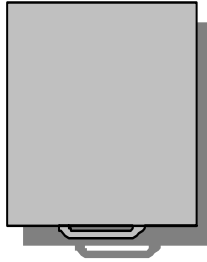




Αθλητικές Εγκαταστάσεις

*Σχεδιασμός, κατασκευή, συντήρηση,
οργάνωση και διοίκηση εγκαταστάσεων
αθλητισμού και αναψυχής*





Περιεχόμενα

| | |
|--|-----------|
| ΑΝΤΙ ΠΡΟΛΟΓΟΥ | 7 |
| ΜΕΡΟΣ Ι: Εισαγωγή | 15 |
| Ιστορική αναδρομή | 17 |
| Αρχαία Ελλάδα | 17 |
| Αρχαία Ρώμη | 20 |
| Μεσαίωνας..... | 22 |
| Σύγχρονη εποχή | 22 |
| Η ανάγκη για τη δημιουργία εγκαταστάσεων άσκησης-άθλησης-αναψυχής..... | 25 |
| Διερεύνηση των αναγκών | 25 |
| Πρόβλεψη της ανάπτυξης και της ζήτησης | 26 |
| Χωροταξικός σχεδιασμός | 26 |
| Χωροθέτηση, διάκριση και έκταση των εγκαταστάσεων άσκησης και κινητικής αναψυχής..... | 27 |
| Διαδικασία ανέργεσης αθλητικών εγκαταστάσεων | 33 |
| Μελέτη σκοπιμότητας | 37 |
| Ομάδα συντονισμού ανέργεσης αθλητικών εγκαταστάσεων | 38 |
| Τελικός σχεδιασμός – κατασκευή | 40 |
| Τάσεις στο σχεδιασμό..... | 41 |
| Μακροχρόνιος διοικητικός σχεδιασμός..... | 47 |
| Αρχιτεκτονικός σχεδιασμός των αθλητικών εγκαταστάσεων | 47 |
| Αξιολόγηση και επιλογή της τοποθεσίας..... | 49 |
| Εγκαταστάσεις αγωνιστικού αθλητισμού | 51 |
| Ειδικά θέματα αρχιτεκτονικού σχεδιασμού μιας αθλητικής εγκατάστασης..... | 61 |
| Προσβασιμότητα των αθλητικών εγκαταστάσεων | 62 |
| Βασικές αρχές σχεδιασμού προσβάσιμων εγκαταστάσεων..... | 63 |

| | |
|--|-----|
| Πρόσωπα που συμμετέχουν στο σχεδιασμό / υλοποίηση..... | 65 |
| Εγκαταστάσεις δραστηριοτήτων άσκησης και κινητικής αναψυχής..... | 69 |
| Ταξινόμηση και στοιχεία σχεδιασμού εγκαταστάσεων άσκησης και κινητικής αναψυχής..... | 69 |
| Παιδικές χαρές..... | 70 |
| <i>Σχεδιασμός παιδικών χαρών.....</i> | 70 |
| <i>Όργανα.....</i> | 71 |
| <i>Ασφάλεια από ατυχήματα.....</i> | 73 |
| <i>Ειδικές προβλέψεις παιδικών χαρών.....</i> | 74 |
| <i>Οι σύγχρονες παιδικές χαρές.....</i> | 74 |
| <i>Γενικά κριτήρια.....</i> | 77 |
| <i>Ειδικά κριτήρια.....</i> | 78 |
| Παιχνιδότοποι (χώροι αθλοπαιδιών, ή αθλητικά κέντρα άσκησης και κινητικής αναψυχής)..... | 78 |
| Πάρκα γειτονιάς / πλατείες..... | 79 |
| Δημοτικά πάρκα..... | 82 |
| Εξειδικευμένες εγκαταστάσεις άσκησης και κινητικής αναψυχής..... | 87 |
| Εγκαταστάσεις άσκησης και κινητικής αναψυχής σε υπαίθριο περιαστικό περιβάλλον..... | 87 |
| <i>Προδιαγραφές χώρων υπαίθριας αναψυχής.....</i> | 88 |
| <i>Κατασκευαστικά.....</i> | 91 |
| <i>Ανάγκες.....</i> | 91 |
| <i>Αποστάσεις ευκολιών στο χώρο.....</i> | 91 |
| <i>Λεπτομέρειες.....</i> | 92 |
| <i>Μονοπάτια δασικής αναψυχής.....</i> | 93 |
| Διαμόρφωση χώρων δραστηριοτήτων περιπέτειας..... | 94 |
| <i>Διαδρομές ποδηλάτων ανωμάλου εδάφους.....</i> | 96 |
| <i>Πίστες κάρτινγκ.....</i> | 96 |
| <i>Διαδρομές μότο-κρος.....</i> | 96 |
| <i>Χώροι απογείωσης αετών και αλεξιπτώτων πλαγιάς (παραπέντε).....</i> | 97 |
| <i>Πίστες αναρρίχησης.....</i> | 97 |
| <i>Χώροι αθλητικού προσανατολισμού.....</i> | 97 |
| <i>Πέιντμπολ, ή παιχνίδι επιβίωσης.....</i> | 99 |
| <i>Ράφτινγκ, Κανόε-καγιάκ.....</i> | 100 |
| <i>Χώροι ελεύθερης κατασκήνωσης.....</i> | 100 |
| <i>Διαμόρφωση παραλιών σε χώρους άσκησης και κινητικής αναψυχής.....</i> | 100 |
| Διαδικασία δημιουργίας εγκαταστάσεων άσκησης και κινητικής αναψυχής..... | 101 |
| Ο ρόλος του αθλητικού επιστήμονα στη διαδικασία δημιουργίας εγκαταστάσεων άσκησης και κινητικής αναψυχής..... | 102 |

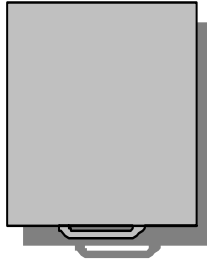
ΜΕΡΟΣ II: Γενικές αρχές οργάνωσης και διοίκησης αθλητικών εγκαταστάσεων..... 105

| | |
|--|-----|
| Οργάνωση και διοίκηση..... | 107 |
| Υποχρεώσεις της διοίκησης..... | 107 |
| Παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματική λειτουργία της αθλητικής εγκατάστασης..... | 108 |

| | |
|--|-----|
| Φιλοσοφία της διοίκησης | 108 |
| <i>Στρατηγικοί στόχοι</i> | 108 |
| <i>Κανονισμοί</i> | 109 |
| <i>Πάγιες λειτουργικές διαδικασίες</i> | 109 |
| <i>Εσωτερικός κανονισμός λειτουργίας</i> | 110 |
| <i>Στελέχωση</i> | 110 |
| <i>Οργανόγραμμα</i> | 110 |
| <i>Περιγραφή θέσεων εργασίας</i> | 112 |
| Διαχείριση και συντήρηση του χώρου, των εγκαταστάσεων και του εξοπλισμού | 115 |
| Διαδικασίες συντήρησης..... | 116 |
| Μάρκετινγκ αθλητικής εγκατάστασης..... | 119 |
| Οργανωτική δομή για μάρκετινγκ της εγκατάστασης | 119 |
| Μελέτη του περιβάλλοντος..... | 120 |
| Έρευνα αγοράς | 121 |
| Μίγμα μάρκετινγκ..... | 121 |
| Σχέδιο μάρκετινγκ | 121 |
| Υπηρεσίες ειδικευμένων εταιριών σε αθλητικές εγκαταστάσεις..... | 123 |
| Βασικά είδη υπηρεσιών που συνήθως παρέχονται | 123 |
| Κάλυψη της ανάγκης για εξειδικευμένες υπηρεσίες | 124 |
| Περιεχόμενο της πρόσκλησης για την υποβολή πρότασης συνεργασίας | 126 |
| Περιεχόμενο της πρότασης συνεργασίας..... | 126 |
| Επιλογή του καταλληλότερου υποψήφιου..... | 128 |
| Επικύρωση της επιλογής του ανάδοχου | 128 |
| Υπηρεσίες θεατών..... | 131 |
| Υπηρεσίες | 133 |
| Προετοιμασία..... | 134 |
| Δομή και προσωπικό | 135 |
| Εξοπλισμός | 135 |
| Ασφάλεια | 137 |
| Προσωπικό ειδικευμένο σε θέματα ασφάλειας | 138 |
| Κατάσταση έκτακτης ανάγκης | 139 |
| Διαχείριση των κινδύνων..... | 139 |
| Δημιουργία προϋποθέσεων για την πρόληψη / αντιμετώπιση καταστάσεων έκτακτης ανάγκης | 141 |
| Η χρησιμότητα της εφαρμογής προγραμμάτων διαχείρισης κινδύνων | 142 |
| Γενικές συμβουλές για την αύξηση της ασφάλειας | 142 |
| Διαχείριση πλήθους | 145 |
| Σχέδιο ενεργειών διαχείρισης πλήθους..... | 145 |
| Επικοινωνία – Διαφήμιση – Δημόσιες Σχέσεις | 151 |
| Επικοινωνία | 151 |
| Επικοινωνία μέσα και μεταξύ των οργανισμών | 151 |
| Ρόλοι των διοικητικών στελεχών..... | 152 |
| Διαφήμιση..... | 153 |
| <i>Τύποι διαφημίσεων</i> | 154 |
| <i>Επίπεδα και διαμόρφωση διαφήμισης</i> | 154 |

| | |
|--|-----|
| <i>Διαφημιστικό γραφείο</i> | 154 |
| <i>Προϋπολογισμός για διαφήμιση</i> | 154 |
| Δημόσιες σχέσεις..... | 155 |
| <i>Δημοσιότητα</i> | 156 |
| <i>Σχέση με τους εργαζόμενους και τους συνεργάτες</i> | 156 |
| <i>Εξωτερικές δημόσιες σχέσεις</i> | 157 |
| <i>Σχέση διοίκησης – φιλάθλων</i> | 158 |
| <i>Σχέσεις με τα Μ.Μ.Ε.</i> | 158 |
| Σχεδιασμός πλάνου δημοσίων σχέσεων | 158 |
| <i>Γραφείο τύπου</i> | 159 |
| <i>Το δελτίο τύπου</i> | 160 |
| <i>Η συνέντευξη τύπου</i> | 161 |
| <i>Αρνητικές δημόσιες σχέσεις</i> | 162 |
| Η εικόνα της αθλητικής εγκατάστασης | 162 |
| <i>Το κοινό</i> | 163 |
| <i>Οι άνθρωποι που εργάζονται στα μέσα μαζικής ενημέρωσης</i> | 163 |
| <i>Οι πολιτικοί</i> | 163 |
| <i>Οι οργανωτές γεγονότων και εκδηλώσεων</i> | 163 |
| Οικονομική λειτουργία | 167 |
| <i>Χρηματοδότηση της κατασκευής</i> | 167 |
| <i>Προϋπολογισμός κατασκευής</i> | 168 |
| <i>Προϋπολογισμός λειτουργίας</i> | 168 |
| Επιχειρηματική λειτουργία | 171 |
| <i>Κυλικείο – Αναμνηστικά</i> | 171 |
| <i>Ελαφρύ φαγητό</i> | 172 |
| <i>Καινοτόμες πρακτικές</i> | 173 |
| <i>Πώληση αναμνηστικών αντικειμένων</i> | 174 |
| Σχεδιασμός και παραγωγή γεγονότων | 177 |
| <i>Οργανωτική διαδικασία</i> | 178 |
| <i>Συντονισμός - οργανωτική ομάδα του γεγονότος</i> | 178 |
| <i>Μάρκετινγκ του γεγονότος</i> | 179 |
| <i>Συνάντηση των στελεχών που θα συμμετάσχουν στην οργάνωση</i> | 179 |
| <i>Αξιολόγηση της διοργάνωσης</i> | 180 |
| <i>Αναβολή, ή ακύρωση της διοργάνωσης</i> | 180 |
| Διαχείριση πώλησης εισιτηρίων | 183 |
| <i>Πολιτική πωλήσεων</i> | 184 |
| <i>Στρατηγική πώλησης</i> | 184 |
| Βιβλιογραφία | 187 |
| Παράρτημα Α: Προδιαγραφές αθλητικών εγκαταστάσεων της Γ.Γ.Α..... | 195 |
| Παράρτημα Β: Οδηγίες για μέτρα ασφάλειας των αθλητικών εγκαταστάσεων..... | 245 |
| Παράρτημα Γ: Παράρτημα ποδοσφαιρικού γηπέδου 5 × 5 | 251 |
| Παράρτημα Δ: Κτιριολογικές προδιαγραφές για την εξυπηρέτηση ατόμων <i>με ειδικές ανάγκες</i> | 253 |
| Παράρτημα Ε: Συντήρηση οργάνων παιδικής χαράς: Λίστα σημείων ελέγχου..... | 275 |

| | |
|--|-----|
| Παράρτημα ΣΤ: Κανονισμός λειτουργίας των Εθνικών και Δημοτικών Γυμναστηρίων της χώρας (ΝΠΔΔ)..... | 279 |
| Παράρτημα Ζ: Ε.Π.Ο. Εθνικό εγχειρίδιο παραχώρησης αδειών | 295 |
| Παράρτημα Η: Σχέδιο νόμου "Βιώσιμη ανάπτυξη και κοινωνική αξιοποίηση των Ολυμπιακών εγκαταστάσεων" | 303 |



Οργάνωση και διοίκηση

Η διοίκηση αποτελεί μια διαδικασία μέσω της οποίας επιχειρείται η επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού, αλλά και των μελών του, η οποία στηρίζεται σε ενέργειες που γίνονται με άλλους και μέσω άλλων (Montana & Charnov, 1993). Τα διοικητικά στελέχη σχεδιάζουν, ταξινομούν, στελεχώνουν, εξοπλίζουν, διευθύνουν και ελέγχουν εργασίες που εκτελούν άλλοι άνθρωποι. Βασικά στοιχεία αποτελούν οι στόχοι των εργασιών αυτών, οι περιορισμένες πηγές που υπάρχουν για την επίτευξή τους, και το ανθρώπινο δυναμικό που καλείται να τους υλοποιήσει. Τα στοιχεία αυτά είναι αποφασιστικοί παράγοντες για την επιτυχία, ή την αποτυχία της λειτουργίας οποιασδήποτε εγκατάστασης. Μελέτη έδειξε ότι τα άτομα που χρησιμοποιούν χώρους άσκησης είναι περισσότερο μορφωμένα, νεότερα σε σχέση με τον εθνικό μέσο όρο, πιο απαιτητικά στην επιλογή του χώρου όπου θα ασκηθούν, έχουν μεγαλύτερο εισόδημα και μεγαλύτερη επίγνωση της σπουδαιότητας της άσκησης για τη συνολική τους υγεία (Game Plan, Inc., 1985). Σύμφωνα με την ίδια μελέτη, οι κυριότεροι λόγοι για τους οποίους τα άτομα αυτά σταματούν να πηγαίνουν σε αθλητικούς χώρους είναι η κακή διοίκησή τους και η έλλειψη εξυπηρέτησης που, κατά τη γνώμη τους, υπάρχει εκεί.

Υποχρεώσεις της διοίκησης

Στις υποχρεώσεις της διοίκησης μιας αθλητικής εγκατάστασης περιλαμβάνονται:

- Η άσκηση των καθηκόντων της σύμφωνα με τη φιλοσοφία και με βάση τους σκοπούς για τους οποίους δημιουργήθηκε η αθλητική εγκατάσταση.
- Η εκπόνηση του εσωτερικού κανονισμού λειτουργίας της εγκατάστασης.
- Η παροχή ενός υγιεινού, ευχάριστου και ασφαλούς περιβάλλοντος για τους χρήστες και τους εργαζόμενους σε αυτή.
- Η εξυπηρέτηση των αναγκών και των επιθυμιών των χρηστών.

- Η οικονομική συντήρηση των εγκαταστάσεων και του εξοπλισμού.
- Η επιλογή και η εκπαίδευση του κατάλληλου προσωπικού.
- Ο προγραμματισμός και η προβολή των γεγονότων που θα φιλοξενηθούν σε αυτές.
- Ο σχεδιασμός νέων εγκαταστάσεων και προγραμμάτων.
- Οι διαπραγματεύσεις με τους ενοικιαστές και τους προμηθευτές.
- Η σύνταξη του προϋπολογισμού και ο έλεγχος της τήρησής του.
- Η αξιολόγηση της απόδοσης των στελεχών της.
- Η αποκόμιση κέρδους από τη λειτουργία της.
- Η εξυπηρέτηση της κοινότητας μέσα στην οποία λειτουργεί.

Παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματική λειτουργία της αθλητικής εγκατάστασης

Η αποτελεσματική λειτουργία μιας αθλητικής εγκατάστασης εξαρτάται από την κατασκευή του ακινήτου, τη φιλοσοφία της διοίκησης, τη σχέση μεταξύ της διοίκησης και των εργαζόμενων, το είδος της διοίκησης, και τις υπηρεσίες που παρέχει (Laventhol & Horwath, 1989). Η συνολική λειτουργία της πρέπει να χωρίζεται σε επιμέρους δραστηριότητες, ώστε να διευκολύνεται ο σχεδιασμός των διαδικασιών και η συγκρότηση των κανόνων που θα τις διέπουν.

Φιλοσοφία της διοίκησης

Η φιλοσοφία της διοίκησης αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την αποτελεσματική της λειτουργία, καθώς προσδιορίζει τον αριθμό και τα προσόντα των στελεχών, τις παρεχόμενες υπηρεσίες, καθώς και το είδος και τον αριθμό των γεγονότων που φιλοξενοούνται σε αυτή (Mulrooney & Farmer, 1995). Επίσης παρέχει τη βάση για τη δημιουργία και την καθιέρωση των στρατηγικών στόχων, των κανονισμών, και των άγιων λειτουργικών διαδικασιών σε όλες τις δραστηριότητες, οι οποίες κατευθύνουν τις πράξεις του προσωπικού προς τη δημιουργία ενός ευχάριστου, υγιεινού και ασφαλούς περιβάλλοντος για όλους τους χρήστες της εγκατάστασης.

Στρατηγικοί στόχοι

Οι στρατηγικοί στόχοι ορίζουν την αποστολή ενός οργανισμού και εκφράζουν την ταυτότητα της διοίκησής του. Για να είναι αποτελεσματικοί πρέπει να έχουν τη μορφή γραπτής δήλωσης, να απευθύνονται σε όλους τους χρήστες της εγκατάστασης, να κατευθύνουν τις ενέργειες των στελεχών που εργάζονται σε αυτήν, να περιγράφουν σύντομα, με σαφήνεια, ακρίβεια και ρεαλισμό το λόγο της ύπαρξής της, να προσδιορίζουν τους σκοπούς για τους οποίους υπάρχει, και να εξηγούν τους τρόπους με τους οποίους αυτοί θα επιτευχθούν (Thompson & Strickland, 1990). Μια δήλωση στρατηγικού στόχου μπορεί να είναι όπως στο παρακάτω παράδειγμα:

... (Το όνομα της εγκατάστασης) είναι ένας μη επικερδής οργανισμός, ο οποίος ανήκει στο Ελληνικό δημόσιο και διοικείται από 9μελές Διοικητικό Συμβούλιο. Αποτελεί εγκατάσταση πολλαπλών χρήσεων που περιλαμβάνει αθλητικούς, εκθεσιακούς, ψυχαγωγικούς και συνεδριακούς χώρους. Χρησιμοποιείται από επαγγελματικές και ερασιτεχνικές αθλητικές ομάδες, αλλά και από ιδιώτες για επίσημους αγώνες, προπονήσεις, αναψυχή, παρουσίαση εκθέσεων και οργάνωση συνεδρίων. Ο στρατηγικός του στόχος είναι να παρέχει υψηλής ποιότητας και οικονομικές υπηρεσίες σε Έλληνες και αλλοδαπούς υπηκόους για αθλητικούς, εκπαιδευτικούς, ψυχαγωγικούς και επιχειρηματικούς σκοπούς, οι οποίες συμβάλλουν στη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας, στην ανάπτυξη των αθλητικών δραστηριοτήτων, στη δημιουργία νέων επιχειρήσεων, στην ανάπτυξη του εσωτερικού και του διεθνούς τουρισμού, και στην ενίσχυση του αισθήματος υπερηφάνειας των κατοίκων της χώρας.

Κανονισμοί

Αποτελούν την αναλυτικότερη συνέχεια της δήλωσης των στρατηγικών στόχων και τη βάση για τη δημιουργία των λειτουργικών διαδικασιών σε κάθε δραστηριότητα της εγκατάστασης. Οι Malrooney & Farmer (1995, σελ. 25), περιέγραψαν τον κανονισμό ως: «...μια αναλυτική περιγραφή του τρόπου δράσης, ο οποίος προτιμήθηκε μεταξύ άλλων επιλογών με βάση τις καταστάσεις που επικρατούν για να καθοδηγήσει παρούσες και μελλοντικές αποφάσεις». Σε αυτούς βρίσκεται η αιτιολόγηση κάθε απόφασης της διοίκησης. Επειδή κάθε εγκατάσταση έχει διαφορετικό περιβάλλον (π.χ., ένα κολυμβητήριο είναι εντελώς διαφορετικό από ένα σκοπευτήριο), η διοίκηση πρέπει να λαμβάνει υπόψη της τις ιδιαιτερότητες αυτές και να δημιουργεί συγκεκριμένους κανονισμούς, οι οποίοι θα επιτρέπουν την εύρυθμη λειτουργία των χώρων και την εξυπηρέτηση των εργαζόμενων, των αθλούμενων και των θεατών. Οι κανονισμοί βελτιώνονται με την εμπειρία που αποκτάται και αφορούν όλες τις δραστηριότητες που φιλοξενούνται στις εγκαταστάσεις. Με τη σαφή διατύπωση των κανονισμών επιτυγχάνεται η άμεση και σωστή πληροφόρηση όσων έρχονται για πρώτη φορά στις εγκαταστάσεις, ο συντονισμός όλων όσων τις χρησιμοποιούν, και η λήψη όλων των απαραίτητων μέτρων για την αποφυγή ατυχημάτων.

Οι κανονισμοί δεν αποτελούν ένα στερεότυπο που μπορεί να εφαρμοστεί σε κάθε αθλητική εγκατάσταση, αλλά διαφέρουν ανάλογα με το είδος και το μέγεθός τους (για παράδειγμα, άλλοι κανονισμοί απαιτούνται για ένα μικρό γυμναστήριο και άλλοι για ένα αθλητικό κέντρο πολλαπλής χρήσης), το καθεστώς ιδιοκτησίας τους (δημόσιες, ιδιωτικές), το απασχολούμενο προσωπικό, τα προγράμματα που υλοποιούνται, τις ώρες λειτουργίας τους, τα μέλη και τον τρόπο που μπορούν να τις χρησιμοποιήσουν, τις υποχρεώσεις και τα δικαιώματα των αθλούμενων και των εργαζόμενων.

Πάγιες λειτουργικές διαδικασίες

Είναι μια λεπτομερής σειρά ενεργειών που απορρέουν από τους κανονισμούς, τις οποίες πρέπει να ακολουθεί το προσωπικό για να φέρει σε πέρας κάθε εργασία που του ανατίθεται (Thompson & Strickland, 1990). Η διοίκηση πρέπει να ενθαρρύνει όλα τα στελέχη της εγκατάστασης να μετέχουν στον προσδιορισμό, στην επεξεργασία και στην εφαρμογή των διαδικασιών αυτών, οι οποίες υπαγορεύουν τις ενέργειες που πρέπει να ακολουθούνται και από ποιον

σε κάθε περίπτωση (π.χ., όταν κάποιος αθλούμενος καταγγέλλει ότι κατά τη διάρκεια της άσκησης του έχασε το κινητό του τηλέφωνο, ή όταν κάποιος προπονητής διατυπώνει παράπονα για τη συμπεριφορά των εργαζόμενων, κλπ.). Για κάθε καινούργια δραστηριότητα που αναλαμβάνει η διοίκηση πρέπει να δημιουργεί τους ανάλογους κανονισμούς και να προσδιορίζει τις πάγιες λειτουργικές διαδικασίες που θα ακολουθούνται για την επιτυχή υλοποίησή της. Η συνεχής επιμόρφωση και εκπαίδευση του προσωπικού σε ζητήματα εφαρμογής των κανονισμών και των πάγιων λειτουργικών διαδικασιών αυξάνει την αποτελεσματικότητά τους, καθώς και το επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Εσωτερικός κανονισμός λειτουργίας

Η φιλοσοφία, οι κανονισμοί και οι πάγιες λειτουργικές διαδικασίες απαρτίζουν τα τρία μέρη του εσωτερικού κανονισμού, ο οποίος αποτελεί ένα πολύ ισχυρό εργαλείο στα χέρια της διοίκησης, διότι τη διευκολύνει να λειτουργεί αποτελεσματικά, να προσδιορίζει τις αρμοδιότητες του κάθε στελέχους ξεχωριστά, να εξηγεί στο προσωπικό τη συνολική λειτουργία της εγκατάστασης, και να μειώνει τις πιθανότητες να συμβεί ατύχημα μέσα στο πλαίσιο της δικαιοδοσίας του.

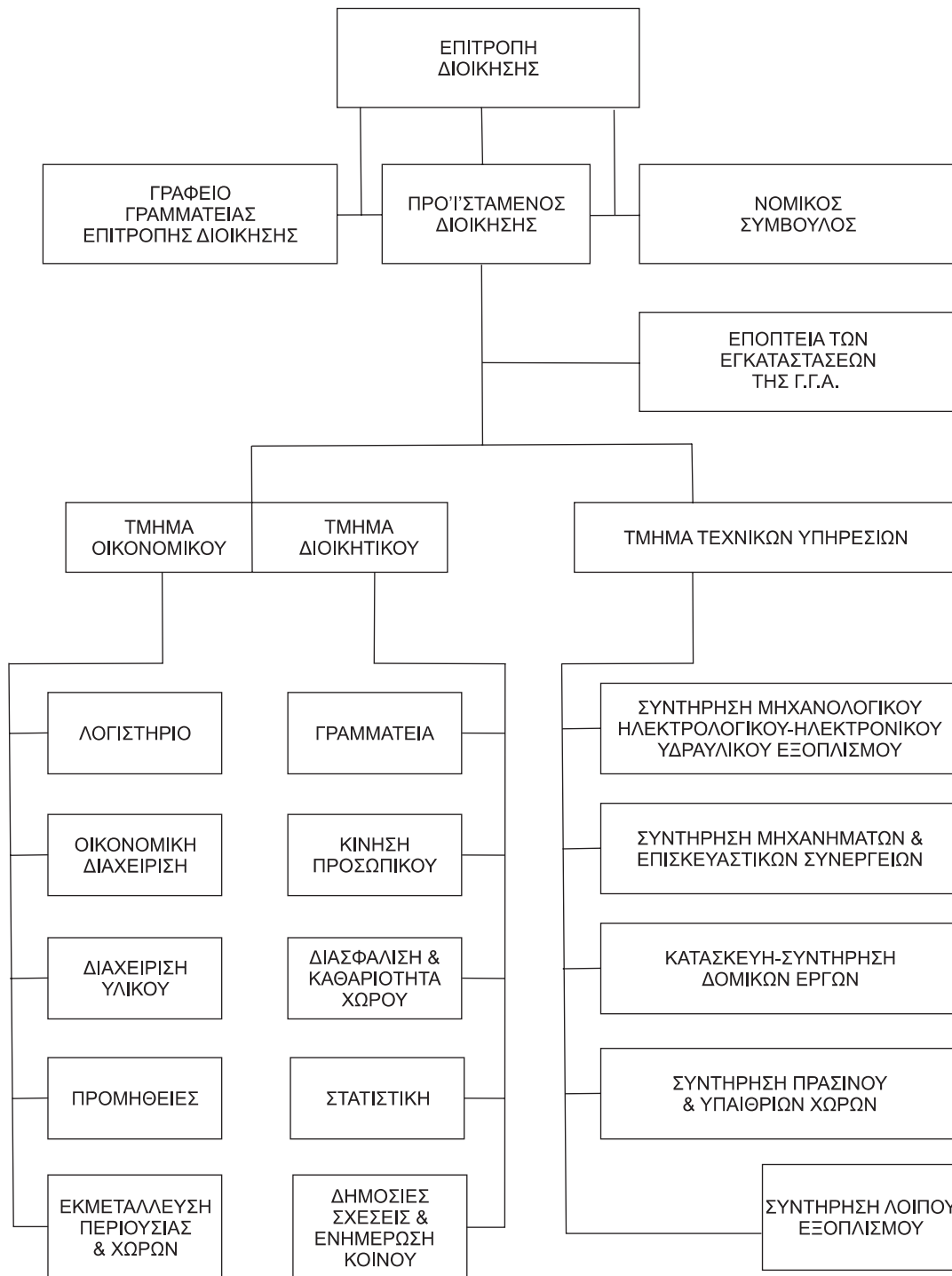
Πριν επισημοποιηθεί, ο εσωτερικός κανονισμός λειτουργίας πρέπει να ελεγχθεί από νομικό σύμβουλο, ώστε να αποφεύγονται διατάξεις που έρχονται σε αντίθεση με την ισχύουσα νομοθεσία. Το γεγονός ότι κάποια στιγμή εγκρίνεται και παίρνει τη μορφή επίσημου κειμένου, δεν σημαίνει ότι σταματά η αξιολόγησή του. Αντίθετα, η αξιοπιστία του πρέπει να ελέγχεται καθημερινά στην πράξη. Εφόσον διαπιστώνεται αλλαγή σε κάποια ακολουθούμενη πρακτική, οι σχετικές διατάξεις πρέπει να αναδιατυπώνονται άμεσα και να ενημερώνεται όλο το προσωπικό για τις αλλαγές που συντελέστηκαν.

Στελέχωση

Μια ουσιαστική παράμετρος της λειτουργίας των αθλητικών εγκαταστάσεων είναι η σωστή στελέχωση, από τον πρόεδρο του διοικητικού συμβουλίου μέχρι τον κλητήρα. Ανάλογα με τις ανάγκες που υπάρχουν, καταβάλλεται προσπάθεια να βρεθούν τα καταλληλότερα άτομα που θα τις καλύψουν. Στόχος της διοίκησης είναι να επιλεγούν τα στελέχη που με την επαγγελματική κατάρτιση και εμπειρία τους θα βοηθήσουν ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί.

Οργανόγραμμα

Η δομή κάθε αθλητικής εγκατάστασης πρέπει να περιγράφεται σε ένα σχήμα που καλείται «οργανόγραμμα». Εκεί προσδιορίζονται οι αρμοδιότητες όσων συμμετέχουν σε αυτή, καθώς και τα κανάλια επικοινωνίας για τη μεταξύ τους συνεννόηση. Το «μέγεθός» της καθορίζει και το περιεχόμενο του οργανογράμματος. Οι διευθυντές μικρών μονάδων υλοποιούν οι ίδιοι όλες σχεδόν τις λειτουργίες που προβλέπονται από το οργανόγραμμα, ενώ για να επιτευχθεί η ακριβής απεικόνιση της οργανωτικής δομής μεγάλων μονάδων πρέπει να γίνει λεπτομερέστερη ανάλυση και ευρύτερη κατανομή αρμοδιοτήτων (Σχήμα 13).



Σχήμα 13: Παράδειγμα οργανογράμματος Εθνικού Αθλητικού Κέντρου (ΕΑΚ).

Περιγραφή θέσεων εργασίας

Το οργανόγραμμα συνοδεύεται από την περιγραφή των θέσεων εργασίας (αρμοδιότητες / υποχρεώσεις / δικαιώματα) που απεικονίζονται σε αυτό, όπου διατυπώνονται ο σκοπός, τα καθήκοντα και οι αρμοδιότητες της θέσης κάθε στελέχους του οργανισμού. Εκεί εξηγείται ο λόγος για τον οποίο υπάρχει η κάθε θέση, τι κάνει αυτός που την έχει, ποιοι είναι οι προϊστάμενοί του, ποιοι είναι οι υφιστάμενοί του, κλπ. Η περιγραφή πρέπει να αρχίζει με ρήμα στην προστακτική (π.χ., «να συμβουλευεί», «να οργανώνει», «να επιβλέπει», κλπ.) και να περιγράφει τις αρμοδιότητες της θέσης όσο καλύτερα γίνεται. Όταν παρουσιαστεί ανάγκη να προσληφθεί κάποιος στον οργανισμό, η περιγραφή της θέσης εργασίας χρησιμεύει ως βάση για τη σύγκριση των προσόντων των υποψηφίων σύμφωνα με τις απαιτήσεις της θέσης, οι οποίες προσδιορίζονται από τον άμεσο προϊστάμενο αυτού που θα προσληφθεί.

Τα προσόντα που πρέπει να έχει κάποιος που θα καταλάβει μία θέση χωρίζονται σε ουσιαστικά (χωρίς αυτά δεν μπορεί να κάνει τη δουλειά για την οποία θα προσληφθεί) και επιθυμητά (αν τα έχει θα μπορεί να κάνει πιο αποτελεσματικά τη δουλειά για την οποία θα προσληφθεί). Στην περιγραφή της θέσης πρέπει να αναφέρονται τα πτυχία, οι δεξιότητες (π.χ., γνώση χρήσης Η/Υ, γνώση ξένων γλωσσών, κλπ.) και τα ειδικά χαρακτηριστικά (π.χ., εμπειρία σε κάποιο άθλημα, ικανότητα λειτουργίας κάτω από συνθήκες έντασης, κλπ.) που πρέπει να έχουν οι υποψήφιοι.

Υπάρχουν πολλές τεχνικές πρόσληψης, οι περισσότερο γνωστές από τις οποίες είναι η πρόσληψη μέσα από τον οργανισμό (εσωτερική μετακίνηση στελέχους), ή έξω από αυτόν (μέσω ανακοίνωσης στον τύπο, αναζήτησης σε άλλους οργανισμούς, κλπ.) (Montana & Charnov, 1993). Σε κάθε περίπτωση, οι υποψήφιοι για τη θέση που προκηρύσσεται πρέπει να υποβάλλουν μια αίτηση με το βιογραφικό τους σημείωμα. Κατά τη διαδικασία της επιλογής, η αξιολόγηση των προσόντων των υποψηφίων στηρίζεται στις ανάγκες της θέσης, ενώ στη συνέχεια καλούνται σε συνέντευξη οι υποψήφιοι που έχουν τα ουσιαστικά και επιθυμητά προσόντα. Συνίσταται η αποστολή ευγενικής επιστολής σε όσους αποκλείονται από τη διαδικασία, στην οποία αναφέρονται οι λόγοι της μη επιλογής τους.



Κυριότερα σημεία

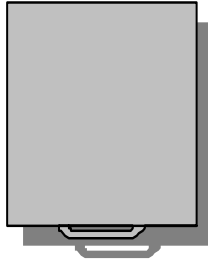
1. Τόσο η οργάνωση όσο και η διοίκηση είναι διαδικασίες, μέσα από τις οποίες οι προϊστάμενοι σχεδιάζουν, στελεχώνουν, εξοπλίζουν, διευθύνουν και ελέγχουν εργασίες που εκτελούν υφιστάμενοι.
2. Η φιλοσοφία της διοίκησης προσδιορίζει τον αριθμό και τα προσόντα των στελεχών, τις παρεχόμενες υπηρεσίες, όπως επίσης το είδος και τον αριθμό των γεγονότων που φιλοξενούνται σε μια αθλητική εγκατάσταση.
3. Η φιλοσοφία της διοίκησης παρέχει τη βάση για τη δημιουργία και καθιέρωση των στρατηγικών στόχων, των κανονισμών και των πάγιων λειτουργικών διαδικασιών σε όλες τους τις δραστηριότητες, οι οποίες κατευθύνουν τις πράξεις του προσωπικού της εγκατάστασης προς τη δημιουργία ενός ευχάριστου, υγιεινού και ασφαλούς περιβάλλοντος για όλους τους χρήστες της.
4. Για να είναι αποτελεσματικοί, οι στρατηγικοί στόχοι της αθλητικής εγκατάστασης πρέπει να έχουν τη μορφή γραπτής δήλωσης, να απευθύνονται σε όλους τους χρήστες της, να κα-

τευθύνουν τις ενέργειες των στελεχών που εργάζονται σε αυτήν, να περιγράφουν σύντομα, με σαφήνεια, με ακρίβεια και ρεαλιστικά το λόγο της ύπαρξής της, να προσδιορίζουν τους σκοπούς για τους οποίους υπάρχει, και να εξηγούν τους τρόπους με τους οποίους αυτοί θα επιτευχθούν.

5. Οι κανονισμοί στην άσκηση διοίκησης αποτελούν αναλυτική περιγραφή του τρόπου δράσης, ο οποίος προτιμήθηκε, μεταξύ άλλων επιλογών, με βάση τις καταστάσεις που επικρατούν για να καθοδηγήσει και να προσδιορίσει παρούσες και μελλοντικές αποφάσεις.
6. Οι πάγιες λειτουργικές διαδικασίες είναι λεπτομερείς σειρές ενεργειών που απορρέουν από τους κανονισμούς και τις οποίες πρέπει να ακολουθεί το προσωπικό για να φέρει σε πέρας κάθε εργασία που του ανατίθεται.
7. Ο εσωτερικός κανονισμός προσδιορίζει τις αρμοδιότητες του κάθε στελέχους ξεχωριστά, εξηγεί στο προσωπικό τη συνολική λειτουργία της εγκατάστασης, και μειώνει τις πιθανότητες να συμβεί ατύχημα μέσα στα πλαίσια της δικαιοδοσίας του.
8. Η οργάνωση κάθε αθλητικής εγκατάστασης περιγράφεται στο «οργανόγραμμα», το οποίο προσδιορίζει τις αρμοδιότητες και τα καθήκοντα όσων συμμετέχουν σε αυτή, καθώς και τα κανάλια της επίσημης επικοινωνίας μεταξύ τους.
9. Το οργανόγραμμα συνοδεύεται απαραίτητα από την περιγραφή των θέσεων εργασίας (αρμοδιότητες / υποχρεώσεις / δικαιώματα) των στελεχών που απεικονίζονται σε αυτό.

Ερωτήσεις

1. Σε τι χρησιμεύει η οργάνωση και διοίκηση των αθλητικών εγκαταστάσεων;
2. Ποιοι παράγοντες επηρεάζουν την αποτελεσματική λειτουργία μιας αθλητικής εγκατάστασης;
3. Ποιος είναι ο ρόλος και το περιεχόμενο της φιλοσοφίας και των στρατηγικών στόχων της διοίκησης μιας αθλητικής εγκατάστασης;
4. Τι γνωρίζετε για τους κανονισμούς λειτουργίας;
5. Τι γνωρίζετε για τις πάγιες λειτουργικές διαδικασίες;
6. Τι γνωρίζετε για τον εσωτερικό κανονισμό λειτουργίας;
7. Ποιες είναι οι υποχρεώσεις της διοίκησης των αθλητικών εγκαταστάσεων;
8. Τι γνωρίζετε για το οργανόγραμμα;
9. Περιγράψτε μία θέση εργασίας σε αθλητική εγκατάσταση.



Διαχείριση και συντήρηση του χώρου, των εγκαταστάσεων και του εξοπλισμού

Η σωστή διαχείριση και συντήρηση είναι σημαντικοί παράγοντες για τη διασφάλιση της αποτελεσματικής λειτουργίας των αθλητικών εγκαταστάσεων και του εξοπλισμού τους. Ο τύπος της εγκατάστασης, η χωρητικότητά της, τα προγράμματα με τις εκδηλώσεις που φιλοξενούνται και το προσωπικό που απασχολείται, είναι μερικές μόνο από τις παραμέτρους που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη στη συγκρότηση των κανόνων του εσωτερικού κανονισμού που αφορούν στη διαχείριση και συντήρησή της.

Η *διαχείριση* περιλαμβάνει τη διευθέτηση των χώρων και του εξοπλισμού (μόνιμες / πρόσθετες κερκίδες, κουρτίνες, διαχωριστικά, μπασκέτες, γραφεία, καρέκλες, κλπ.), ανάλογα με τις ειδικές απαιτήσεις κάθε προγράμματος – εκδήλωσης.

Η *συντήρηση* χωρίζεται στις επί μέρους λειτουργικές περιοχές των εγκαταστάσεων, του εξοπλισμού, όπως επίσης των μηχανικών, ηλεκτρονικών και ηχητικών συστημάτων. Η αποτελεσματική συντήρηση είναι οικονομικά συμφέρουσα, διότι: α) επιμηκύνει τη διάρκεια ζωής των εγκαταστάσεων και, του εξοπλισμού, και β) μειώνει τις πιθανότητες να συμβεί ατύχημα στους χρήστες και, κατά συνέπεια και τις αρνητικές επιπτώσεις από ένα τέτοιο συμβάν (π.χ., υποβολή μήνυσης, δημιουργία αρνητικών εντυπώσεων στην κοινή γνώμη, έλλειψη εμπιστοσύνης στο έργο της διοίκησης, κλπ.). Σύμφωνα με δημοσιεύματα των εφημερίδων, η εικόνα που παρουσιάζουν πολλές παιδικές χαρές όπως επίσης και τα περισσότερα δημοτικά πάρκα και οι πλατείες, τουλάχιστον στην ευρύτερη περιοχή της Αθήνας, είναι αποκαρδιωτική (Η ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ 29.06.2003, ΚΥΡΙΑΚΑΤΙΚΗ ΕΛΕΥΘΕΡΟΤΥΠΙΑ 08.06.2003, ΤΑ ΝΕΑ 01.11.2002 και

16.01.2003). Για παράδειγμα, το Πεδίον του Άρεως, το μεγαλύτερο πάρκο στο κέντρο της Αθήνας, έκτασης 120 στρεμμάτων, είναι εγκαταλελειμμένο, με τόνους σκουπιδιών στους χώρους του και ακαλαίσθητη βλάστηση, και τα βράδια είναι πλήρως αφιλόξενο λόγω έλλειψης φωτισμού. Επειδή όλα τα υλικά έχουν συγκεκριμένο χρόνο ζωής, συνιστάται η σε τακτά χρονικά διαστήματα αντικατάσταση των αναλώσιμων ειδών (π.χ., φωτιστικών, σωλήνων, κλπ.), ανεξάρτητα από το εάν παρουσιάζουν βλάβη, ή όχι. Μακροπρόθεσμα, η διαδικασία αυτή, όταν δεν γίνεται κάτω από συνθήκες πίεσης, κοστίζει λιγότερο και περιορίζει τους πιθανούς κινδύνους.

Η επιλογή, η αγορά, η τοποθέτηση και η συντήρηση του εξοπλισμού είναι αναπόσπαστο στοιχείο της λειτουργίας των αθλητικών εγκαταστάσεων, και αποτελεί μια αρκετά μεγάλη επένδυση σε χρόνο και χρήματα. Στην αγορά υπάρχει μια τεράστια ποικιλία προϊόντων για κάθε τι που χρειάζονται οι εγκαταστάσεις, είτε αυτό είναι μηχανολογικό (και αφορά τους μηχανικούς), είτε είναι αθλητικό (και αφορά τους αθλητικούς επιστήμονες). Οποσδήποτε, η επιλογή δεν είναι εύκολη. Οι επωμιζόμενοι την ευθύνη της αγοράς του εξοπλισμού, πρέπει να έχουν συγκεκριμένες πληροφορίες για τις ανάγκες και αρκετό χρόνο να ψάξουν για τις πιο συμφέρουσες τιμές. Συνήθως, όταν πρόκειται για μεγάλα ποσά, οι αγορές γίνονται με μειοδοτικό διαγωνισμό. Παράγοντες που επηρεάζουν τις επιλογές των προϊόντων αυτών είναι η ασφάλεια στη λειτουργία τους, ο σκοπός που θα εξυπηρετήσουν, το κόστος της αγοράς τους, ο χώρος που καταλαμβάνουν, η ανθεκτικότητά τους, η προσαρμοστικότητά τους σε πιθανές μελλοντικές ανάγκες, η οικονομία στη λειτουργία τους, η ευκολία /οικονομία στη συντήρησή τους, και η ελκυστική τους όψη.

Διαδικασίες συντήρησης

Η συντήρηση των εγκαταστάσεων και του εξοπλισμού είναι ένα από τα θέματα που απασχολούν όλους όσους εργάζονται, ή χρησιμοποιούν τις εγκαταστάσεις. Η διοίκηση έχει ως στόχο την εξοικονόμηση πόρων από τη μεγαλύτερη διάρκεια χρήσης των εγκαταστάσεων και του εξοπλισμού, οι εργαζόμενοι επιθυμούν καθαρούς και λειτουργικούς χώρους για να εργάζονται, και οι αθλούμενοι /προπονητές χρειάζονται ένα υγιεινό, ευχάριστο και ασφαλές περιβάλλον άσκησης. Συνεπώς, ένα αποτελεσματικό πρόγραμμα συντήρησης που θα μειώνει τις πιθανότητες ατυχημάτων (π.χ., εξαιτίας της κακής κατάστασης των χώρων άσκησης, της ολισθηρότητας των δαπέδων στα αποδυτήρια, βλαβών στο μηχανολογικό, ή ηλεκτρολογικό εξοπλισμό, της κακής χρήσης των εγκαταστάσεων και του εξοπλισμού, κλπ.) είναι τελείως απαραίτητο.

Η δημιουργία ενός προγράμματος συντήρησης δεν είναι δύσκολη υπόθεση (Παράρτημα Δ). Κάθε κατασκευαστής δίνει επαρκείς πληροφορίες σχετικά με τη συντήρηση που χρειάζονται τα προϊόντα που προμηθεύει. Επίσης, οι προμηθευτές, οι συντηρητές των εγκαταστάσεων και του εξοπλισμού, οι εργαζόμενοι και οι αθλούμενοι είναι δυνατό να δώσουν χρήσιμες πληροφορίες με τις οποίες μπορούν να συγκροτηθούν, αν δεν υπάρχουν ήδη, καταστάσεις σημείων / υλικών

ελέγχου που χρειάζονται συντήρηση σε ημερήσια, εβδομαδιαία, μηνιαία και ετήσια βάση. Οποσδήποτε, το περιεχόμενο της κάθε μιας από τις καταστάσεις δεν είναι το ίδιο και εξαρτάται από τη χρήση και το είδος του προς συντήρηση αντικειμένου. Η διοίκηση πρέπει να ορίσει κάποιο μέλος του προσωπικού με σχετική εμπειρία ως υπεύθυνο επίβλεψης και συντήρησης. Στη συνέχεια, πρέπει να καταρτιστούν πλήρεις λίστες σημείων / υλικών ελέγχου συντήρησης, οι οποίες θα συνοδεύονται με αναλυτικό χρονικό προγραμματισμό (Olson, 1997). Η τήρηση του προγράμματος αυτού συνδυάζεται με τους κανονισμούς και τις πάγιες λειτουργικές διαδικασίες που πρέπει να ακολουθούνται σε περίπτωση ατυχήματος, με σκοπό να αυξάνεται ο έλεγχος στους χώρους της εγκατάστασης, να μειώνονται οι πιθανότητες να γίνει κάποιο ατύχημα, να εντοπίζεται η αιτία του ατυχήματος προκειμένου να αποδοθούν ευθύνες (αν υπάρχουν), να μειώνονται τα λειτουργικά έξοδα της εγκατάστασης, και να εξασφαλίζεται η προσφορά ενός αξιοπρεπούς, λειτουργικού και ασφαλούς χώρου άθλησης.

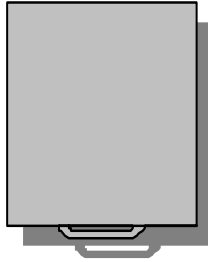


Κυριότερα σημεία

1. Η επιλογή του κοινού να συνεχίσει να χρησιμοποιεί ένα συγκεκριμένο αθλητικό κέντρο εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ασφάλεια και τη σωστή διαχείριση των εγκαταστάσεων.
2. Η ποιότητα των χώρων μιας εγκατάστασης, αντανακλά ευθέως την έμφαση που δίνει η διοίκησή της στην παροχή ανάλογων υπηρεσιών στους χρήστες. Η συντήρηση και η επιμέλεια στη λειτουργία της συντείνει προς αυτή την κατεύθυνση.
3. Όπως σε κάθε στοιχείο της διεύθυνσης των αθλητικών εγκαταστάσεων, έτσι και στη συντήρηση πρέπει να υπάρχουν και να εφαρμόζονται πάγιες λειτουργικές διαδικασίες.

Ερωτήσεις

1. Δώστε τον ορισμό στους όρους "διαχείριση", και "συντήρηση" της εγκατάστασης.
2. Ποιοι είναι οι παράγοντες που επηρεάζουν τη διαδικασία επιλογής προμήθειας υλικού για τις εγκαταστάσεις;
3. Κάθε πότε πρέπει να πραγματοποιούνται έλεγχοι και συντήρηση του υλικού;
4. Κάντε ένα κατάλογο με στοιχεία που αποτελούν σημεία ελέγχου συντήρησης μιας αθλητικής εγκατάστασης.



Μάρκετινγκ αθλητικής εγκατάστασης

Ο αθλητισμός έχει πολλά ιδιαίτερα χαρακτηριστικά γνωρίσματα, τα οποία επιδρούν στη διαδικασία του μάρκετινγκ. Για παράδειγμα, δεν είναι προβλέψιμο το τελικό αποτέλεσμα των προσπαθειών των αθλητών, οι φίλαθλοι μπορούν να «βιώσουν» την αθλητική εμπειρία μόνον κατά τη διάρκεια της αγωνιστικής προσπάθειας των αθλητών, οι φίλαθλοι «συνδέονται» συναισθηματικά με την ομάδα που υποστηρίζουν και, κατά συνέπεια, με τον αθλητικό χώρο που αγωνίζεται, οι προτιμήσεις τους αλλάζουν από περίοδο σε περίοδο.

Όπως για κάθε επιχείρηση, έτσι και για μια αθλητική εγκατάσταση είναι απαραίτητο το μάρκετινγκ των υπηρεσιών και των προϊόντων που προσφέρει. Σύμφωνα με τους Mullin, Sutton & Hardy (2004): Το αθλητικό μάρκετινγκ αποτελείται από δραστηριότητες που σχεδιάζονται για να καλύψουν τις ανάγκες και τις επιθυμίες των φιλάθλων (καταναλωτών του αθλητισμού) μέσω μιας διαδικασίας ανταλλαγής. Το αθλητικό μάρκετινγκ έχει αναπτύξει δύο διαστάσεις: το μάρκετινγκ των αθλητικών προϊόντων και υπηρεσιών απευθείας στους καταναλωτές τους, και το μάρκετινγκ άλλων καταναλωτικών και βιομηχανικών προϊόντων, ή υπηρεσιών μέσω του αθλητισμού.

Οργανωτική δομή για το μάρκετινγκ της εγκατάστασης

Για να είναι αποτελεσματικοί στο έργο τους, οι άνθρωποι που ασχολούνται με το μάρκετινγκ της αθλητικής εγκατάστασης πρέπει να έχουν γνώσεις και εμπειρία σε ανάλογα θέματα, να γνωρίζουν την ιστορία της, τη φιλοσοφία της, την κατάσταση που επικρατεί στο περιβάλλον της, και να έχουν την υποστήριξη όλων των στελεχών και των άμεσων / έμμεσων συνεργατών της.

Στα καθήκοντά τους περιλαμβάνεται ο προσδιορισμός των περιοχών που προσφέρονται για την εφαρμογή των ενεργειών μάρκετινγκ, των αναγκών των φιλάθλων, των στόχων που πρέπει να επιτευχθούν, των στρατηγικών που θα χρησιμοποιηθούν και του συστήματος αξιολόγησης των προσπαθειών που θα καταβληθούν. Αυτές οι απαραίτητες ενέργειες καταγράφονται στο σχέδιο

μάρκετινγκ, το οποίο αποτελείται από μια δομημένη σειρά ενεργειών που πρέπει να ακολουθούνται από τα στελέχη της αθλητικής εγκατάστασης για να επιτυγχάνονται συγκεκριμένοι στόχοι, σε προσδιορισμένο χρονικό διάστημα, χρησιμοποιώντας συγκεκριμένες μεθόδους. Στη συγκρότησή του συμμετέχουν όλα τα στελέχη της εγκατάστασης και κινείται γύρω από τους παρακάτω κύριους άξονες:

- Τις ομάδες των ανθρώπων στις οποίες απευθύνονται τα προγράμματα και οι εκδηλώσεις.
- Το κόστος λειτουργίας της εγκατάστασης και το επιδιωκόμενο κέρδος.
- Το απαραίτητο προσωπικό για τη λειτουργία της εγκατάστασης.
- Τα «προϊόντα» που μπορούν να προσφερθούν.
- Την τιμή στην οποία μπορούν να προσφερθούν.
- Τις μεθόδους προβολής τους.
- Τον τόπο και τον τρόπο με τον οποίο προσφέρονται.
- Το χρόνο στον οποίο προσφέρονται και η διάρκειά τους.

Στόχος των στελεχών μάρκετινγκ της εγκατάστασης είναι η προσέλκυση και η ικανοποίηση του κοινού, έτσι ώστε να την επισκεφτούν ξανά στο μέλλον. Οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για να το επιτύχουν αυτό, περιλαμβάνουν μεταξύ άλλων έρευνα, διαφήμιση, δημιουργία καλής εικόνας και δημόσιες σχέσεις. Εκτός από αυτά, η οργανωτική δομή της εγκατάστασης πρέπει επίσης να προσαρμόζεται στις ανάγκες του μάρκετινγκ, προκειμένου να διευκολύνεται το έργο του.

Μελέτη του περιβάλλοντος

Η μελέτη του περιβάλλοντος στο οποίο λειτουργεί και τα αποτελέσματα αυτής της λειτουργίας στο παρελθόν και στο παρόν είναι σημαντικά εργαλεία για το μάρκετινγκ της αθλητικής εγκατάστασης. Σκοπός της είναι να προσδιοριστούν τα δυνατά και αδύναμα σημεία, όπως είναι οι ευκαιρίες και οι απειλές που υπάρχουν, ή διαγράφονται στο:

- Συνεργατικό περιβάλλον*, όπου όλοι οι συμμετέχοντες έχουν ουσιαστικό ενδιαφέρον για την επίτευξη των κοινών στόχων τους.
- Ανταγωνιστικό περιβάλλον*, όπου οι συμμετέχοντες προσπαθούν να αποκομίσουν όσα περισσότερα οφέλη μπορούν εις βάρος άλλων οργανισμών.
- Οικονομικό περιβάλλον*, το οποίο είναι εξαιρετικά σημαντικό διότι επηρεάζει άμεσα τις συναλλαγές και τις επενδύσεις της εγκατάστασης.
- Κοινωνικό περιβάλλον*, όπου οι αλλαγές στη σύνθεση του πληθυσμού και στις προτιμήσεις των φιλάθλων μπορούν μακροπρόθεσμα να οδηγήσουν σε διαφοροποίηση του στρατηγικού στόχου της εγκατάστασης.
- Πολιτικό περιβάλλον*, όπου η οποιαδήποτε διαφοροποίηση πρέπει να επισημαίνεται και να λαμβάνεται σοβαρά υπόψη.
- Νομικό περιβάλλον*, το οποίο περιλαμβάνει δημοτικούς και εθνικούς νόμους, καθώς επίσης τους κανόνες που αφορούν τη λειτουργία της εγκατάστασης (O'Shaughnessy, 1988).

Έρευνα αγοράς

Η έρευνα αγοράς πρέπει να γίνεται τακτικά, τόσο σε τοπικό όσο και σε εθνικό επίπεδο, με στόχο τη συγκέντρωση πληροφοριών σχετικά με τις ανάγκες και τα ενδιαφέροντα που έχουν οι φίλαθλοι για να καλυφθούν με ανάλογα προϊόντα και υπηρεσίες.

Μίγμα μάρκετινγκ

Το μίγμα αθλητικού μάρκετινγκ αποτελείται από το προϊόν (με τη μορφή της ιδέας, της υπηρεσίας, ή του αγαθού) την τιμή, τη διανομή και την προβολή του.

Τα τμήματα μάρκετινγκ έχουν την ευθύνη να «πακετάρουν» το προϊόν αυτό με τον καλύτερο τρόπο, ώστε η παρουσίασή του να προκαλέσει τη μεγαλύτερη δυνατή ανταπόκριση από τους καταναλωτές, τους επιχειρηματίες, τους συνεργάτες, κλπ.

Ο προσδιορισμός της τιμής πώλησης ενός προϊόντος είναι μια σημαντική και περίπλοκη διαδικασία, η οποία λαμβάνει υπόψη της τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του, τη ζήτηση που υπάρχει, το κόστος παραγωγής του, τη χωρητικότητα της εγκατάστασης και τους νομικούς περιορισμούς.

Όσα περισσότερα κανάλια διανομής μπορεί να δημιουργήσει η διοίκηση της εγκατάστασης, τόσο περισσότερο αυξάνει τις δυνατότητες πρόσβασης των καταναλωτών στα προϊόντα που προσφέρει. Το σημαντικότερο κανάλι είναι ένα γραφείο πληροφοριών και πώλησης εισιτηρίων, για όλα τα γεγονότα που έχουν προγραμματιστεί να οργανωθούν.

Η προβολή των γεγονότων και των εκδηλώσεων μπορεί να γίνει με πολλούς τρόπους, ο κυριότερος των οποίων είναι τα μέσα μαζικής ενημέρωσης. Αν τα γεγονότα είναι σημαντικά και προβληθούν αποτελεσματικά, μπορούν να προσελκύσουν και το ενδιαφέρον οργανισμών / επιχειρήσεων, οι οποίες ίσως να θελήσουν να προβληθούν μέσα από αυτά με τη μορφή διαφήμισης, χορηγίας, ή προωθητικών ενεργειών.

Σχέδιο μάρκετινγκ

Όλες οι πιο πάνω ενέργειες (μελέτη περιβάλλοντος, έρευνα αγοράς, μίγμα μάρκετινγκ) αποτελούν ένα σύνολο ενεργειών που πρέπει να προγραμματίζεται, να υλοποιείται, και να αξιολογείται ετήσια. Καταγράφεται δε, σε ένα έγγραφο που καλείται "Σχέδιο μάρκετινγκ". Αυτό δημιουργείται στην αρχή της χρονιάς και αποτελεί τον οδηγό των ανάλογων ενεργειών.



Κυριότερα σημεία

1. Το μάρκετινγκ των αθλητικών εγκαταστάσεων έχει πολλούς στόχους, αλλά, σε τελευταία ανάλυση, ο σημαντικότερος από αυτούς είναι ο όσο το δυνατόν μεγαλύτερος αριθμός ικανοποιημένων φιλάθλων στις εξέδρες κάθε αθλητικού γεγονότος.
2. Τα αθλητικά και πολιτιστικά γεγονότα διαφέρουν από τα άλλα προϊόντα διότι είναι άυλα, εφήμερα και απρόβλεπτα.

Αθλητικές Εγκαταστάσεις

Οι αθλητικές εγκαταστάσεις αποτελούν σημαντικότερο παράγοντα ανάπτυξης του αθλητισμού, του πολιτισμού, αλλά και της οικονομίας μέσω στην οποία βρίσκονται και λειτουργούν. Για το λόγο αυτό, πρέπει να στελεχώνονται από άτομα που αντιλαμβάνονται τη διαδικασία του σχεδιασμού και της κατασκευής τους και γνωρίζουν πώς να τις οργανώνουν, να τις διοικούν και να τις συντηρούν αποτελεσματικά.

Στο βιβλίο αυτό γίνεται μια σύντομη ιστορική αναδρομή στο θέμα των αθλητικών εγκαταστάσεων, αναλύονται οι ανάγκες που οδηγούν στη δημιουργία τους και παρουσιάζονται γενικά ζητήματα σχεδιασμού, κατασκευής και λειτουργίας εγκαταστάσεων αθλητισμού υψηλών επιδόσεων και δραστηριοτήτων άσκησης και αναψυχής.

Ειδικότερα, αναλύονται ζητήματα που αφορούν στην οργάνωση, στη διοίκηση, στη διαχείριση, στη συντήρηση κτισμάτων και εξοπλισμού, στην πρόσβαση, στην επιχειρηματική λειτουργία, στις υπηρεσίες που παρέχονται από ειδικευμένες εταιρείες, στις υπηρεσίες θεατών, στην ασφάλεια, στη διαχείριση του πλήθους, στο μάρκετινγκ, στην επικοινωνία, στη διαφήμιση, στις δημόσιες σχέσεις, στην εικόνα, στο σχεδιασμό και στην παραγωγή αθλητικών γεγονότων και στη διαχείριση πώλησης εισιτηρίων μιας αθλητικής εγκατάστασης.

Για τη σφαιρικότερη ενημέρωση του αναγνώστη παρατίθενται και 8 παραρτήματα, τα οποία παρουσιάζουν τις προδιαγραφές των κυριότερων αθλητικών εγκαταστάσεων όπως τις έχει σχεδιάσει η Γενική Γραμματεία Αθλητισμού, οδηγίες για τα μέτρα ασφαλείας που πρέπει να παίρνει μια αθλητική εγκατάσταση, τις κριολογικές προδιαγραφές για την εξυπηρέτηση ατόμων με ειδικές ανάγκες, τα σημεία ελέγχου για τη συντήρηση οργάνων παιδικών χαρών, τον Κανονισμό Λειτουργίας των Εθνικών και Δημοτικών Γυμναστηρίων της Γενικής Γραμματείας Αθλητισμού, το Εθνικό Εγχειρίδιο Παραχώρησης Αδειών της Ελληνικής Ποδοσφαιρικής Ομοσπονδίας, καθώς και το νομοσχέδιο για τη βιώσιμη ανάπτυξη και την κοινωνική αξιοποίηση των Ολυμπιακών εγκαταστάσεων.

Οι πληροφορίες που περιλαμβάνονται στο βιβλίο βοηθούν τα στελέχη που εργάζονται ήδη σε αθλητικές εγκαταστάσεις να γίνουν αποτελεσματικότερα στη δουλειά τους. Επίσης, μπορούν να εκπαιδευθούν όσους και όσες επιθυμούν να εργαστούν σε αθλητικές εγκαταστάσεις, και να μειώσουν το χρόνο προσαρμογής τους σε αυτό το περιβάλλον. Τέλος, μπορούν να φανούν χρήσιμες και σε όσους ασχολούνται με την κατασκευή αθλητικών εγκαταστάσεων (αρχιτέκτονες, μηχανικούς, εργολάβους, κ.λπ.).

Οι συγγραφείς

Ο **Peter Farmer, PhD** είναι κάτοχος πτυχίου Μάστερ στην Εκπαίδευση και τη Διοίκηση Επιχειρήσεων και Διδάκτορας Ψυχολογίας του University of New Mexico. Πρόσφατα έγινε καθηγητής στο Guilford College στο Greensboro της Νέας Καρλίνης και διευθυντής του προγράμματος σπουδών Αθλητικής Διοίκησης. Έχει διπλέσει διευθυντής του τμήματος Άσκησης και Αθλητικών Επιστημών του Tulane University, ενώ ίδρυσε και το πρόγραμμα Αθλητικής Διοίκησης του ίδιο ίδρυματος. Έχει δημοσιεύσει εργασίες σε θέματα αθλητικής πολιτικής, διοίκησης αθλητικών εγκαταστάσεων και εκδηλώσεων, και διδάσκει υγεία, και έχει κάνει παρουσιάσεις σε ολόκληρο τον κόσμο. Έχει διπλέσει μέλος των οργανισμών NASPE/NASIM Task Force, οι οποίοι έχουν δημιουργήσει πρότυπα διδακτικής ύλης για προγράμματα σπουδών Αθλητικής Διοίκησης. Έχει μεγάλη επαγγελματική πείρα. Υπήρξε προπονητής σχολικών ομάδων, προπονητής εθνικής ομάδας σε αγωνίσματα στίβου, ηκτοροαθλοπαιχτής, και διευθυντής εγκαταστάσεων. Ο Dr. Farmer εκπροσώπησε την Αυστραλία σε δύο Ολυμπιακούς Αγώνες και υπήρξε πρωταθλητής σφαιροβόλτας στους Αγώνες της Κοινοπολιτείας.

Ο **Δημήτριος Γαργαλιάνος, PhD** γεννήθηκε στη Θεσσαλονίκη (1958). Διετέλεσε σε εθνικό και διεθνή επίπεδο στα 110μ. εμπούκι. Πήρε πτυχίο Φυσικής Αγωγής από την ΕΑΣΑ Βαρσοβίας (1980), μεταπτυχιακό πύλο Μάστερ στην "Οργάνωση & Διοίκηση του Αθλητισμού" από το Springfield College της Μασαχουσέτης, ΗΠΑ (1983), πτυχίο στις Διεθνείς Σχέσεις από το Πάντειο Πανεπιστήμιο (1993), Διδακτορικό στις Διεθνείς Σχέσεις του Αθλητισμού από το ΤΕΦΑΑ ΔΠΘ (1996), και Διόριστα στη Διαχείριση της Επισκευασίας από το UTS, Sydney (2000). Εργάστηκε στο ΣΕΓΑΣ (1985 – 1990) και στη ΓΓΑ (1990 – 1992). Εκλέχθηκε στη θέση του Λέκτορα στο ΤΕΦΑΑ ΔΠΘ (1992), όπου σήμερα υπηρετεί ως Μόνιμος Επισκέπτης Καθηγητής στο αντικείμενο της Οργάνωσης & Διοίκησης του Αθλητισμού. Είναι ιδρυτικό μέλος της Ελληνικής Εταιρείας Διοίκησης Αθλητισμού (Ε.Ε.Δ.Α.), της οποίας υπήρξε πρόεδρος (1993 – 1999), αντιπρόεδρος (1999 – 2003) και γενικός γραμματέας (2003 – σήμερα). Παρακολούθησε από κοντά τις διαδικασίες οργάνωσης των Ολυμπιακών Αγώνων του Σίδνεϊ (1999 – 2000), Οργάνωσε το πρώτο μεταπτυχιακό πρόγραμμα Μάστερ στο Μονάτσιμντ του Αθλητισμού για Έλληνες στη University of Technology, Sydney (1999). Εργάστηκε στην ΟΕΔΑ Αθήνα 2004 ως Συμβούλος στη διεύθυνση Επισκευασίας (2002 – 2003) και ακολούθησε στην Επιτροπή Ολυμπιακών Αγώνων των ΗΠΑ ως Σύμβουλος με την ΟΕΔΑ Αθήνα 2004. Έχει δημοσιεύσει το βιβλίο "Αθλητισμός και Εθνική Πολιτική" (Παπαζήσης, 1998). Έχει συντάξει τα βιβλία της Ε.Ε.Δ.Α. "Το Μονάτσιμντ του Αθλητισμού" (Αθήνα, 1997) και "Αθλητικό Μονάτσιμντ: Διδακτορική Προσέγγιση" (University Studio Press, 2001). Έχει δημοσιεύσει άρθρα σε ελληνικά και διεθνή επιστημονικά περιοδικά και έχει κάνει παρουσιάσεις σε πολλά συνέδρια/συνέδρια.

Ο **Ιωάννης Ανθίνας, PhD** γεννήθηκε στην Αθήνα (1958). Πήρε πτυχίο Φυσικής Αγωγής από την ΕΑΣΑ Αθηνών (1981), μεταπτυχιακό πύλο Μάστερ στην "Οργάνωση & Διοίκηση του Αθλητισμού" από το Western Michigan University (1986), Certificate από το New York University με ειδίκευση στο Αθλητικό Μάρκετινγκ (1991), και Διδακτορικό από το New York University με ειδίκευση στη Διοίκηση Αθλητισμού (1993). Διέτελε επιστημονικός σύμβουλος μάρκετινγκ της Καλιφόρνιας Ομοσπονδίας Ελλάδας (1996 – 2000), του Παγκόσμιου Πρωταθλήματος Στίβου 1997 (Ιούλιος – Απριλίου 1996) και του Παγκόσμιου Πρωταθλήματος Καλιφόρνιας 2000 (Μάιος 1999 – Φεβρουάριος 2000), υπεύθυνος ομάδας εθελοντών στο Τμήμα Εξυπηρέτησης Φιλάθλων του Ολυμπιακού Στάδιου των Ο.Α. του Σίδνεϊ (2000) και Υπεύθυνος Βοηθητικού Στάδιου Στίβου των Ο.Α. της Αθήνας (2004). Είναι ιδρυτικό μέλος της Ελληνικής Εταιρείας Διοίκησης Αθλητισμού (Ε.Ε.Δ.Α.) πρόεδρος από το 2003 – σήμερα), διόρισε στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα Μάστερ του University of Technology Sydney (2000). Έχει δημοσιεύσει το βιβλίο "Άσκηση - Αθληση - Κινητική Αναψυχή: Οργανωτική Διάσταση" (1998) και έχει συντάξει το βιβλίο της Ε.Ε.Δ.Α. "Αθλητικό Μονάτσιμντ: Διδακτορική Προσέγγιση" (University Studio Press, 2001). Σήμερα είναι Επισκέπτης Καθηγητής Αθλητικής Διοίκησης στο Πανεπιστήμιο Αθηνών (ΤΕΦΑΑ), υπεύθυνος του κόλλεου σπουδών της Αθλητικής Διοίκησης.



Η **Ελληνική Εταιρεία Διοίκησης Αθλητισμού (Ε.Ε.Δ.Α.)** ιδρύθηκε το 1983 και είναι ένας επιστημονικός φορέας αποτελούμενος από μέλη που έχουν σπουδάσει το αθλητικό μνατσιμντ σε μεταπτυχιακό επίπεδο. Από τους κυριότερους σκοπούς της είναι η προώγηση της γνώσης που αφορά στην οργάνωση και διοίκηση του αθλητισμού. Ένας από τους τρόπους για την επίτευξη του σκοπού αυτού είναι η αξιολόγηση σχετικών συγγραμμάτων και η υποστήριξη της έκδοσής τους. Το εγχειρίδιο ως προς την ποιότητα και την επιστημονική εγκυρότητα των περιεχομένων τους πληγρρμματα φέρουν το λογοτύπο της. Για περισσότερες πληροφορίες σχετικά με την Ε.Ε.Δ.Α. επισκεφθείτε την ιστοσελίδα www.eeda.gr

