



ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ

QUALITY IMPROVEMENT AND
HRM ROLE IN SPORT SERVICES

Του

ΜΥΡΙΔΗ ΜΙΛΤΙΑΔΗ

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού διπλώματος ειδίκευσης στη Διοίκηση Επιχειρήσεων(με ειδίκευση στο HR)

Επιβλέπων καθηγητής: Τσιότρας Γεώργιος

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο (ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΣ)

1.1 Ο ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΣ(ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ).....	5
1.2 ΕΡΑΣΙΤΕΧΝΙΚΟΣ ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΣ & ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΟΣ ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΣ	5
1.3 Ο ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΣ ΩΣ ΠΡΟΙΟΝ	6
1.4 ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΑΘΛΗΤΙΚΟΥ ΠΡΟΙΟΝΤΟΣ	7

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο (ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΣΤΟΥΣ ΑΘΛΗΤΙΚΟΥΣ ΟΡΓ.)

2.1 ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ, ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ & ΑΦΟΣΙΩΣΗ(ΕΝΝΟΙΕΣ)	10
2.2 ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	11
2.3 ΘΕΩΡΙΑ ΚΕΝΩΝ	13
2.4 Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ	14
2.4.1 SERVQUAL	15
2.4.2 BRADY & CONIN	16
2.4.3 GRONOOS	17
2.4.4 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΛΟΙΠΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ	18
2.5 ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ	20
2.6 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ	22
2.7 ΑΦΟΣΙΩΣΗ	24
2.8 ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	26
2.9 ΠΕΛΑΤΗΣ ΚΑΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑ	27
2.10 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ	29

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο (ΔΟΠ)

3.1 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (ΑΘΛΗΤΙΚΟΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ)	30
3.2 ΒΑΣΙΚΟΤΕΡΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΤΡΟΠΟΙ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ	31

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο (HR IN SPORT SERVICES)

4.1 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	33
4.2 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	35
4.3 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	38
4.4 ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	39
4.5 ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	40
4.6 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	42
4.7 ΠΑΡΟΧΕΣ ΚΑΙ ΜΙΣΘΟΛΟΓΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ	43

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο (ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ)

5.1 ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ(ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΟΜΑΔΑ)	44
5.2 ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ(ΧΩΡΟΣ ΑΘΛΗΣΗΣ)	48
5.3 ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ(ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ)	50

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο (ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ)

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	51
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	53

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Λίγο πριν την ολοκλήρωση των σπουδών μου στο Πανεπιστήμιο Μακεδονίας και το μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων με ειδικότητα το HR, αισθάνομαι την ανάγκη να ευχαριστήσω όλους όσους συντέλεσαν στην επιτυχή ολοκλήρωση του συγκεκριμένου μεταπτυχιακού προγράμματος.

Αρχικώς θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους διδάσκοντες του προγράμματος καθώς με την επιστημονική τους επάρκεια και το συνολικό τους ενδιαφέρον με βοήθησαν στο να αποκτήσω γνώσεις σε νέα επιστημονικά πεδία.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαίτερα τον επιβλέπων κ. Τσιότρα Γεώργιο για το ενδιαφέρον, τον επαγγελματισμό του και την άμεση ανταπόκριση του κατά τη διάρκεια της συνεργασίας μας.

Τέλος θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαίτερα την οικογένεια μου για τη συνολική υποστήριξη που μου παρείχε τα τελευταία δύο χρόνια. Και να ευχαριστήσω ιδιαίτέρως τη γυναίκα μου Διάνα και τη νεογέννητη μου κόρη Μάρθα – Ιωάννα .

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα εργασία πραγματεύεται το ρόλο της ποιότητας και της διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων στους αθλητικούς οργανισμούς. Αρχικώς πραγματοποιείται ένας διαχωρισμός μεταξύ του ερασιτεχνικού και του επαγγελματικού αθλητισμού μέσω μιας θεωρητικής προσέγγισης και στη συνέχεια παρουσιάζεται το αθλητικό προϊόν και τα χαρακτηριστικά του. Στο δεύτερο κεφάλαιο αναλύεται με ακρίβεια το κομμάτι της ποιότητας στους αθλητικούς οργανισμούς και πως αυτό συνδέεται με την ικανοποίηση και την αφοσίωση των πελατών. Στο τρίτο κεφάλαιο ακολουθεί μία αναφορά γύρω από το κομμάτι της διοίκησης ολικής ποιότητας και καταγράφονται τα συχνότερα προβλήματα μαζί με τους τρόπους αντιμετώπισης. Στο τέταρτο κεφάλαιο γίνεται μία εκτενής ανάλυση γύρω από τα βασικά χαρακτηριστικά του HR και δίνεται έμφαση στα βήματα που πρέπει να ακολουθήσει ο υπεύθυνος προσωπικού. Στο πέμπτο κεφάλαιο η έρευνα εισχωρεί στο εσωτερικό των αθλητικών οργανισμών και προχωράει σε μία ανάλυση μέσω παραδείγματος τόσο για τον ερασιτεχνικό όσο και για τον επαγγελματικό αθλητισμό σχετικά με τις βασικές αρχές της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Η έρευνα καταλήγει με κάποιες σημαντικές προτάσεις για το χώρο των αθλητικών οργανισμών βασισμένη στα συμπεράσματα που έχουν προκύψει από τις αναλύσεις σχετικά με την ποιότητα και τη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο : Ο ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΣ

1.1 Ο ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΣ (ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ)

Ο Αθλητισμός ως κλασική έννοια θεωρείται η συστηματική σωματική καλλιέργεια και δράση με συγκεκριμένο τρόπο, ειδική μεθοδολογία και παιδαγωγική με σκοπό την ύψιστη σωματική απόδοση.

Ο αθλητισμός αποτελεί ένα κοινωνικό φαινόμενο και ο σκοπός των αθλητικών οργανισμών είναι να προσφέρουν στο κοινό μέσω δραστηριοτήτων, αναψυχή, διατήρηση της υγείας και σωματική εξάσκηση. (Chirila et al)

1.2 ΕΡΑΣΙΤΕΧΝΙΚΟΣ & ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΟΣ ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΣ

Ο αθλητισμός χωρίζεται σε ερασιτεχνικός, στον οποίο οι αθλούμενοι ασκούνται με στόχο την σωματική και ψυχική τόνωση χωρίς να ευελπιστούν σε κάποιο χρηματικό αντάλλαγμα και σε επαγγελματικό στον οποίο οι αθλητές είναι επαγγελματίες και στόχος τους είναι μέσα από την άσκηση να κερδίσουν λεφτά.

Τα τελευταία χρόνια ο ερασιτεχνικός αθλητισμός έχει διαφοροποιηθεί σε σχέση με το παρελθόν. Η άθληση αποτελεί πλέον βασικό κομμάτι της ζωής του μέσου πολίτη και πάνω σε αυτό έχει χτιστεί μία ολόκληρη βιομηχανία. Από την άλλη ο επαγγελματικός αθλητισμός έχει γιγαντωθεί ως έννοια και χαρακτηρίζεται ως ένα από τα εμπορικότερα οικονομικά κομμάτια κάθε χώρας.

Οι έννοιες marketing, quality, improvement και HRM είναι πλέον βασικοί πυλώνες επιτυχίας των αθλητικών οργανισμών. Είναι σαφές πλέον ότι στη σημερινή εποχή ο αθλητισμός αποτελεί ένα εμπορεύσιμο προϊόν το οποίο αποτελείται από τα εξής στοιχεία :

- Εγκαταστάσεις και εξοπλισμό εξειδικευμένο στο άθλημα
- Ιδιαίτερα χαρακτηριστικά ως προς τον τόπο και τον χρόνο,
- Συναγωνισμό όχι μόνο στα πλαίσια ενός αγώνα αλλά και κατά τη διάρκεια της προπόνησης
- Φυσική δύναμη και προπόνηση
- Συμμόρφωση βάση κανονισμών (Παπαδημητρίου,2005)

1.3 Ο ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΣ ΩΣ ΠΡΟΪΟΝ

Αποτελεί αναμφίβολα ένα από τα πιο εμπορεύσιμα προϊόντα της εποχής μας είτε στη μορφή του ερασιτεχνικού αθλητισμού είτε στη μορφή του επαγγελματικού. Δεν είναι τυχαίο που οι αθλητικές επαγγελματικές ομάδες θεωρούνται βασικά οικονομικά γρανάζια της οικονομίας μίας χώρας ή ότι οι επαγγελματίες παίχτες αποτελούν οικονομικά ατού τεράστιων πολυεθνικών εταιρειών. Επιπλέον πρέπει να γίνει ιδιαίτερη μνεία στο κομμάτι των γυμναστηρίων και γενικότερων χώρων άθλησης που απευθύνονται στους ερασιτέχνες αθλητές, τα οποία έχουν δημιουργήσει μια εκ διαμέτρου αλλαγή στην έννοια του γυμναστηρίου της προηγούμενης εικοσαετίας καθώς επενδύουν πλέον πολύ στο κομμάτι της σωστής συμπεριφοράς, της εξέλιξης στους τρόπους εκγύμνασης αλλά και στο σωστό management.

Οι έννοιες της ποιότητας των υπηρεσιών, της ικανοποίησης και της αφοσίωσης κερδίζουν όλο και περισσότερο έδαφος, τόσο στη διεθνή βιβλιογραφία του αθλητικού μάρκετινγκ όσο και στις πρακτικές εφαρμογές των μάρκετινγκ μάνατζερ υπηρεσιών άσκησης, αθλητισμού, αναψυχής και αθλητικού τουρισμού.

Η παροχή μίας αθλητικής υπηρεσίας, είτε αφορά στη θέαση είτε στη συμμετοχή, έχει γίνει μία ιδιαίτερος περίπλοκη διαδικασία, καθώς και έντονα ανταγωνιστική. Πέραν της ανάπτυξης διαφόρων οργανισμών που ασχολούνται με την προσφορά σχετικών υπηρεσιών, στον αθλητισμό και την αναψυχή κύριοι ανταγωνιστές ήταν και παραμένουν οι λοιπές εναλλακτικές ψυχαγωγίας των πιθανών καταναλωτών. Η διατήρηση των πελατών προκύπτει, λοιπόν, να είναι ένα από τα σημαντικότερα θέματα που έχουν να διαχειριστούν οι μάνατζερ των υπηρεσιών άσκησης και αναψυχής, καθώς απαιτείται μία λεπτομερειακή γνώση και κατανόηση της συμπεριφοράς του καταναλωτή (Alexandris & Palialia, 1999 Tsitskari, Antoniadis & Costa, 2014).

Είναι ιδιαίτερος σημαντική, άρα, η καταγραφή και ουσιαστική κατανόηση των αντιλήψεων των καταναλωτών –συμμετεχόντων ή θεατών– αναφορικά με την ποιότητα υπηρεσιών που λαμβάνουν, καθώς και την ικανοποίηση ή δυσαρέσκειά τους, προκειμένου ο αθλητικός οργανισμός να έχει γνώση των αισθημάτων και εμπειριών που ο πελάτης του βιώνει. Με τον τρόπο αυτό μπορεί να δημιουργηθεί και να εφαρμοστεί ένα προσανατολισμένο στον καταναλωτή σύστημα, που να αποσκοπεί στη βελτίωση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας του εκάστοτε οργανισμού και στη δυνατόν διασφάλιση της αφοσίωσης των πελατών (Larson & Steinman, 2009 Nuviala, Grao-Cruces, Perez-Turpin & Nuviala, 2012 Tsitskari et al., 2014 Tsitskari, Tsiotras & Tsiotras, 2006).

Η εξεύρεση νέων πελατών έχει υπολογιστεί ότι κοστίζει πέντε με έξι φορές περισσότερο από τη διατήρηση των ήδη υπαρχόντων. Η διατήρηση αυτών προκύπτει να είναι στρατηγικής σημασίας για έναν οργανισμό (Bodet, 2006 Hurley, 2004), καθώς αποτελεί γενική παραδοχή ότι είναι σαφώς πιο δύσκολη από την απώλειά τους.

Η παραδοχή αυτή ισχύει ιδιαίτέρως στους οργανισμούς υπηρεσιών αθλητισμού και αναψυχής, καθώς φαίνεται ότι το 50% των ατόμων που αποφασίζουν να συμμετάσχουν σε σχετικά προγράμματα εγκαταλείπουν τους πρώτους έξι μήνες (Gerson, 1999 Αλεξανδρή, 2011). Σύμφωνα με έρευνες, ένα γυμναστήριο θεωρείται επιτυχημένο αν το ποσοστό αποχώρησης των πελατών του περιοριστεί στο 11-16%. Δεδομένης της σημασίας που έχει η συμμετοχή σε προγράμματα αθλητισμού και αναψυχής στη σωματική και ψυχική υγεία των συμμετεχόντων (Vlachopoulos & Karageorgis, 2005) και του έντονου εσωτερικού και εξωτερικού ανταγωνισμού που αντιμετωπίζει ο χώρος αυτός, οι αθλητικοί μάρκετινγκ μάνατζερ θα πρέπει να διαμορφώσουν στρατηγικές προσέλκυσης και, κυρίως, διατήρησης της αγοράς τους (Lee, Kim, Ko & Sagas, 2011).

Η έρευνα που έχει λάβει χώρα σε οργανισμούς αναψυχής και αθλητισμού έχει υποδείξει ότι η παροχή ποιοτικών υπηρεσιών και η ικανοποίηση των καταναλωτών αποτελούν τους κύριους άξονες διαμόρφωσης αφοσιωμένων πελατών (Alexandris, Zahariadis, Tsorbatzoudis & Grouios, 2004 Avourdiadou & Theodorakis, 2014 Ferrand, Robinson & Valette-Florence, 2010 Kyle, Theodorakis, Karageorgiou & Lafazani, 2010 Murray & Howat, 2002 Tsitskari et al., 2014).

Αφοσιωμένος καταναλωτής σημαίνει για τον αθλητικό οργανισμό πιο πιθανή ανανέωση της συνδρομής ή επανάληψη της αγοράς, λιγότερα παράπονα, θετική λεκτική επικοινωνία (από στόμα σε στόμα διαφήμιση), αγορά περισσότερων προϊόντων και υπηρεσιών του ίδιου οργανισμού, μειωμένη στροφή στον ανταγωνισμό, κ.ο.κ. . Η αφοσίωση, συνεπώς, μεταφράζεται σε μεγαλύτερη αναγνωσιμότητα, κερδοφορία, διατήρηση ή αύξηση του μεριδίου της αγοράς (Shilbury, Westerbeek, Quick, Funk & Karg, 2014).

1.4 ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΑΘΛΗΤΙΚΟΥ ΠΡΟΙΟΝΤΟΣ

Το αθλητικό προϊόν ορίζεται ως κάθε ομάδα ή συνδυασμός από ιδιότητες, διεργασίες και ικανότητες που μπορούν να φέρουν στον καταναλωτή την επιθυμητή ικανοποίηση μέσω μιας δραστηριότητας με αθλητικό περιεχόμενο (Mullin, Hardy & Sutton, 2000) .

Η ικανοποίηση ενός αθλητικού καταναλωτή μπορεί, φυσικά, να επέλθει μέσω της χρήσης υλικών και άυλων προϊόντων. Η παροχή αυτών, όμως, είναι αποκλειστικά άυλη (π.χ. η παροχή υπηρεσιών άσκησης σε ιδιωτικά γυμναστήρια ή σε δημοτικά αθλητικά προγράμματα, η παροχή υπηρεσιών θέασης από αθλητικές ομάδες και αθλητικές εγκαταστάσεις, η εκμάθηση αθλημάτων σε αθλητικές ακαδημίες και camp, κ.ο.κ.) (Berry & Parasuraman, 1991 Shilbury et al., 2014 Stotlar, 1993).

Η αθλητική υπηρεσία διακρίνεται σε τρία επίπεδα: το κύριο προϊόν, που σχετίζεται με τη βασική ανάγκη την οποία ικανοποιεί, π.χ. φυσική κατάσταση, υγεία, αναψυχή, το χειροπιαστό προϊόν, που αποτελεί το υλικό στοιχείο της κάθε υπηρεσίας και βοηθά στη διαμόρφωση της εικόνας του, π.χ. τα όργανα γυμναστικής, τα αποδυτήρια, κ.ο.κ. και το υποστηρικτικό προϊόν, που αποσκοπεί στη βελτίωση της εμπειρίας του καταναλωτή, όπως για παράδειγμα, η ύπαρξη χώρου στάθμευσης ή η δυνατότητα κράτησης και δημιουργικής απασχόλησης των παιδιών του μέλους ενός γυμναστηρίου.

Κατά τον Αλεξανδρή (2011), τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των αθλητικών υπηρεσιών συνοψίζονται στα ακόλουθα:

- 1. Οι αθλητικές υπηρεσίες δεν είναι έννοιες χειροπιαστές και γι' αυτό είναι δύσκολο να οριστούν.**
- 2. Μία αθλητική υπηρεσία (π.χ. Ski) είναι αδύνατο να αποθηκευτεί προκειμένου να παρασχεθεί κάποια επόμενη χρονική στιγμή.**
- 3. Είναι δύσκολο να διατηρηθεί μια συνέπεια στη διάθεση της παρεχόμενης αθλητικής υπηρεσίας. Για παράδειγμα, η διοίκηση ενός γυμναστηρίου μπορεί να φροντίσει να εξασφαλίσει παραμέτρους, όπως οι γνώσεις και η εμπειρία του γυμναστή, αλλά ένα του πρόγραμμα διαφέρει από μέρα σε μέρα ή από το ένα group συμμετεχόντων στο επόμενο, καθώς εξαρτάται από αστάθμητους παράγοντες, όπως η διάθεση, η συμπεριφορά, ο αριθμός και η ηλικία των συμμετεχόντων, η κούραση και η διάθεση του γυμναστή κ.ά.**
- 4. Μία αθλητική υπηρεσία παρασκευάζεται και καταναλώνεται την ίδια στιγμή. Η εμπειρία και οι δοκιμές μπορούν να μειώσουν σημαντικά τα πιθανά λάθη και τους κινδύνους, αλλά η παρεχόμενη υπηρεσία δεν παύει να είναι εκτεθειμένη σε διάφορους παράγοντες, όπως οι καιρικές συνθήκες, η διάθεση των συμμετεχόντων, κάποιο λάθος από την πλευρά ενός στελέχους, κ.ο.κ..**
- 5. Η εκτίμηση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών αθλητισμού και αναψυχής είναι κατά κύριο λόγο υποκειμενική, καθώς η προσωπική εμπειρία παίζει τον πιο σημαντικό ρόλο κατά την αξιολόγηση.**
- 6. Πολλές αθλητικές υπηρεσίες μπορούν να καταναλωθούν οπουδήποτε, ακόμη και σε δημόσιο χώρο. Για παράδειγμα, ένα πρόγραμμα άσκησης μπορεί να λάβει χώρα σε ένα δημοτικό ή ιδιωτικό γυμναστήριο, στο σπίτι του ασκούμενου ή σε ένα πάρκο.**

7. Προκειμένου να διαμορφωθεί ένα ποιοτικό αθλητικό προϊόν, θα πρέπει διάφοροι ανταγωνιστικοί, κατά βάση, οργανισμοί να συνεργαστούν. Για παράδειγμα, ένα πρωτάθλημα καλαθοσφαίρισης διαμορφώνεται μέσα από τη συνεργασία αλλά και τον συναγωνισμό των ομάδων που το απαρτίζουν. Κυριότερη εκφραστής αυτής της αρχής είναι η National Basketball Association (NBA) στις Η.Π.Α., όπου οι συμμετέχουσες ομάδες ορίζονται από τη διοργανώτρια αρχή, και στόχος όλων είναι η αναψυχή των θεατών.

8. Η ζήτηση πολλών αθλητικών υπηρεσιών παρουσιάζει έντονη περιοδικότητα.

9. Το τμήμα μάρκετινγκ ενός αθλητικού οργανισμού συχνά έχει περιορισμένη πρόσβαση στη διαμόρφωση του κύριου προϊόντος,

10. Οι υπηρεσίες άσκησης και αναψυχής έχουν κατά βάση κοινωνικές προεκτάσεις. Φυσικά και ο στόχος μίας αθλητικής μονάδας είναι και θα πρέπει να είναι το κέρδος. Ταυτόχρονα, όμως (πιθανά και για να καταφέρει να επιτύχει το κέρδος) θα πρέπει να αποσκοπεί στην καλή υγεία και αναψυχή των συμμετεχόντων, στην εκμάθηση της τεχνικής και τακτικής του εκάστοτε αθλήματος, στην παρότρυνση για υιοθέτηση υγιεινών συνηθειών, κ.ά. Λαμβάνοντας όλα αυτά υπόψη, μπορεί κάποιος να κατανοήσει ότι η αξιολόγηση της παρεχόμενης ποιότητας υπηρεσιών εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, όπως το φυσικό περιβάλλον, οι εγκαταστάσεις, ο εξοπλισμός, το προσωπικό, οι άλλοι συμμετέχοντες, ενώ ιδιαιτέρως σημαντικό ρόλο παίζουν και οι προσδοκίες των συμμετεχόντων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο : ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΣΤΟΥΣ ΑΘΛΗΤΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

2.1 ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ, ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ & ΑΦΟΣΙΩΣΗ (έννοιες)

Από τα παραπάνω μπορεί να αντιληφθεί κανείς ότι η αξιολόγηση για την ποιότητα των υπηρεσιών στους αθλητικούς οργανισμούς εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, όπως είναι οι εγκαταστάσεις, το φυσικό περιβάλλον, το προσωπικό, οι προσδοκίες που έχουν οι συμμετέχοντες από τον αθλητικό οργανισμό κ.α.

Ωστόσο ακόμα και αν όλα αυτά είναι στο βέλτιστο επίπεδο, κάτι το οποίο δεν είναι δυνατόν να συμβαίνει πάντα, η μεγαλύτερη δυσκολία που έχουν να αντιμετωπίσουν οι αθλητικοί οργανισμοί με στόχο την ικανοποίηση των συμμετεχόντων(πελατών) είναι η υποκειμενική κρίση του συμμετέχοντα.

Οι Parasuraman, Zeithaml και Berry (1988) όρισαν την ποιότητα υπηρεσιών ως μία συνολική «αξιολόγηση ή στάση που αναφέρεται στην υπεροχή ή την ανωτερότητα της υπηρεσίας που παρέχεται». Σημείωσαν ότι η αξιολόγηση της ποιότητας μίας υπηρεσίας είναι αποτέλεσμα του βαθμού και της κατεύθυνσης της διαφοράς ανάμεσα στις αρχικές προσδοκίες του καταναλωτή γι' αυτό που πρόκειται να λάβει και στην αντίληψη που τελικά διαμόρφωσε από τη χρήση της υπηρεσίας.

Η ποιότητα στις υπηρεσίες είναι ένας από τους βασικότερους πυλώνες επιτυχίας στη λειτουργία της επιχείρησης χωρίς αυτό να σημαίνει ότι αυτό εξασφαλίζει την ικανοποίηση του πελάτη. Καθώς τόσο η ποιότητα στις υπηρεσίες, όσο και η ικανοποίηση του πελάτη αποτελούν εκφάνσεις της αξιολόγησης που πραγματοποιεί. Συχνά πραγματοποιείται σύγχυση καθώς αναφέρονται ως ταυτόσημοι όροι. Στην πραγματικότητα οι δύο έννοιες συνδέονται πολύ στενά αλλά δεν είναι ταυτόσημες. Η παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών είναι πιθανόν να προκαλέσει την ικανοποίηση του πελάτη, ωστόσο αυτό δεν είναι δεδομένο. Είναι πολύ πιθανόν ένας αθλούμενος σε ένα γυμναστήριο να λαμβάνει υψηλής ποιότητας υπηρεσίες και να σταματήσει τη συνδρομή του από το γυμναστήριο γιατί ένας φίλος του του πρότεινε να πάνε παρέα σε κάποιο άλλο γυμναστήριο. Στην περίπτωση αυτή το γυμναστήριο παρείχε υψηλής ποιότητας υπηρεσίες, όμως ενδεχομένως δεν διέθετε αρκετά καλό κλίμα ώστε να αποτρέψει τον πελάτη να φύγει για κάποιο άλλο γυμναστήριο με κριτήριο την παρέα.

Για να γίνει πιο ξεκάθαρο, η ικανοποίηση εξαρτάται από τη χρήση μίας υπηρεσίας, ενώ η αξιολόγηση της ποιότητάς της μπορεί να είναι αποτέλεσμα βιωμάτων, αλλά των αντιλήψεων που ο καταναλωτής διαμόρφωσε από κάτι που άκουσε, είδε, πίστεψε, κ.λπ. Η κρίση ενός καταναλωτή για την ποιότητα που λαμβάνει μπορεί επιπλέον να είναι απόρροια της ποιότητας που υπονοούν εξωτερικοί παράγοντες, όπως η φήμη, η τιμή, η χώρα προέλευσης, η εικόνα ή το όνομα που έχει διαμορφώσει ο πάροχος της υπηρεσίας (Curry & Riesz. 1988 Dodds, Monroe &

Grewal, 1991 Rao & Monroe, 1989 Oh, 2000 Teas & Agarwal, 1997 Wheatley & Chiu, 1977 Zeithaml, 1988).

Σύμφωνα με τους Oliver (1997) και Αλεξανδρή (2011), οι έννοιες «ποιότητα» και «ικανοποίηση» επιπλέον διαφοροποιούνται στο ότι:

1. Η ποιότητα κρίνεται έναντι κάποιων καθορισμένων σταθερών (π.χ. ποιο θεωρώ ως το ιδανικό χώρο άθλησης). Η ικανοποίηση, από την άλλη, διαμορφώνεται από τις προσωπικές προσδοκίες (π.χ. ένας μέτριος σε παροχές χώρος άθλησης μπορεί να αφήσει ικανοποιημένους κάποιους πελάτες με χαμηλές προσδοκίες).

2. Η εκτίμηση της ποιότητας είναι μία διαδικασία που χαρακτηρίζεται από το ορθολογιστικό της στοιχείο, ενώ της ικανοποίησης εναπόκειται σε κομμάτια που έχουν να κάνουν περισσότερο με το συναίσθημα (π.χ. είναι κοινά αποδεκτό από όλους ότι ένα γυμναστήριο έχει υψηλές παροχές, ωστόσο δεν είναι δεδομένο ότι οι παροχές αυτές είναι ικανοποιητικές για όλους).

3. Η εκτίμηση της ποιότητας είναι μεγαλύτερης διάρκειας, ενώ της ικανοποίησης διαρκεί λίγο και μπορεί να εξαρτηθεί από προσωπικούς παράγοντες (π.χ. διάθεση), εξωτερικούς παράγοντες (π.χ. καιρικές συνθήκες), τις προσδοκίες και, φυσικά, την τιμή (κόστος αγοράς, κόστος προσπάθειας, ανταγωνισμός, κ.ο.κ.).

Το κομμάτι που ενώνει τις δύο παραπάνω έννοιες συμπληρώνοντας το παζλ της επιτυχίας και εν κατακλείδι μας αποδεικνύει αν οι υπηρεσίες υψηλής ποιότητας συνδυάζονται με την ικανοποίηση του πελάτη είναι η αφοσίωση. Αποτελεί μία δέσμευση του πελάτη προς την επιχείρηση ότι: α) θα επαναλάβει την αγορά ή χρήση, β) θα συνεχίσει να είναι καταναλωτής και γ) θα συστήσει την υπηρεσία και σε άλλους.

2.2 ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Διεθνώς, η λέξη «ποιότητα» αναφέρεται ως μία ακαθόριστη και μη χειροπιαστή ιδιότητα που συχνά συγχέεται με την πολυτέλεια, καθώς οι παράγοντες που την ορίζουν δεν μπορούν να εκφραστούν με σαφήνεια από τους καταναλωτές (Carman, 1990).

Η έννοια της ποιότητας στη βιβλιογραφία και την πρακτική του μάρκετινγκ εισήχθη πρώτα στον τομέα παραγωγής προϊόντων. Αρχικώς, η ποιότητα αξιολογούνταν απευθείας στο τελικό προϊόν, στη συνέχεια άρχισε να μελετάται στα διάφορα στάδια της παραγωγικής του διαδικασίας και, τελικώς, πέρασε στην ανάγκη κατανόησης και περιγραφής της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Φυσικά, στην περίπτωση των υπηρεσιών, έπρεπε πολύ σοβαρά να λαμβάνονται υπόψη τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των υπηρεσιών (όπως για παράδειγμα το αδιαχώριστο της παραγωγής και κατανάλωσης μίας υπηρεσίας) γενικά, και των αθλητικών υπηρεσιών πιο συγκεκριμένα. Όπως, για παράδειγμα, στον αθλητισμό, ο μάρκετινγκ μάντζερ δεν έχει τον έλεγχο του κυρίως προϊόντος (π.χ. του αποτελέσματος ενός αθλητικού αγώνα). Θα πρέπει, λοιπόν, να διαμορφώσει συνθήκες, ώστε το χειροπιαστό και υποστηρικτικό προϊόν (π.χ. εγκατάσταση, ψυχαγωγία, έκδοση εισιτηρίων, κ.ο.κ.) να παρέχεται με τρόπο τέτοιο, ώστε να αξιολογείται ως ποιοτικό από τον πληθυσμό που το καταναλώνει .

Η ποιότητα των υπηρεσιών είναι δύσκολο να καθοριστεί και να οριστεί παρόλο που οι περισσότεροι έχουμε κάποια εμπειρία από κατανάλωση και συνεπώς και αξιολόγηση μίας υπηρεσίας ή ενός προϊόντος. Η ποιότητα κατά τους Parasuraman, Zeithaml και Berry (1985) είναι ο βαθμός και η κατεύθυνση της διαφοράς ανάμεσα στις αρχικές προσδοκίες και την τελική αντίληψη του καταναλωτή για την ποιότητα της υπηρεσίας που βίωσε.

Σύμφωνα με τον Zeithaml (1988), η ποιότητα των υπηρεσιών είναι το αποτέλεσμα της αξιολόγησης που κάνουν οι καταναλωτές, ανάλογα με τη χρησιμότητα μίας υπηρεσίας. Έχει, επίσης, οριστεί ως το μέγεθος της ικανοποίησης των αναγκών ενός πελάτη, αλλά και κατά πόσο καλά επιδιώκει η υπηρεσία να συναντά και να αντιμετωπίζει τις ανάγκες και επιθυμίες του/της .

Η ποιότητα υπηρεσιών συνεπώς είναι θέμα αντίληψης , συναισθημάτων και κρίσης βάσει των βιωμάτων του πελάτη. Είναι πολύ πιθανό δύο πελάτες(φίλαθλοι) να παρακολουθήσουν δύο διαφορετικούς αγώνες ποδοσφαίρου σε διαφορετικές χώρες και να μείνουν εξίσου ικανοποιημένοι με τις παροχές του θεάματος ακόμα και αν αυτές διαφέρουν εξ 'ολοκλήρου σε ποιότητα. Αυτό συμβαίνει διότι οι φίλαθλοι έχουν τελείως διαφορετικά κριτήρια , τελείως διαφορετικά βιώματα και διότι η κρίση τους είναι υποκειμενική καθώς διέπεται από το συναίσθημα. Έτσι στην περίπτωση των αθλητικών υπηρεσιών χρησιμοποιείται ο όρος «αντιλαμβανόμενη ποιότητα» καθώς το υποκείμενο στοιχείο των εκτιμήσεων είναι έντονο και οι εκτιμήσεις βασίζονται στις εκτιμήσεις των πελατών.

Προκειμένου οι αθλητικοί μάντζερ να βελτιώσουν τον τρόπο με τον οποίο οι καταναλωτές τους αντιλαμβάνονται την παρεχόμενη ποιότητα υπηρεσιών, είναι σημαντικό να κατανοήσουν τον τρόπο με τον οποίο ο καταναλωτής διαμορφώνει αυτήν την αντίληψη. Η «Θεωρία των Κενών» (Gap Theory) του Parasuraman και των συνεργατών του (1985) συνέβαλε σημαντικά στην κατανόηση αυτή, τόσο για τους ερευνητές όσο και τους πρακτικούς του αθλητικού μάρκετινγκ.

2.3 ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΚΕΝΩΝ

Σύμφωνα, λοιπόν, με τον Parasuraman και τους συνεργάτες του (1985), κατά τη διανομή μίας υπηρεσίας διαμορφώνονται κάποια κενά ανάμεσα στις προσδοκίες και τις αντιλήψεις των καταναλωτών, της διοίκησης του οργανισμού και των υπαλλήλων του.

Όταν το αποτέλεσμα της αφαίρεσης των «αντιλήψεων» από τις «προσδοκίες» είναι αρνητικό, τότε κατά τους Zeithaml και Bitner (2003) σίγουρα υπάρχει κάποιο κενό το οποίο πρέπει να διερευνηθεί και οπωσδήποτε να αντιμετωπιστεί. Αυτό το αρνητικό πρόσημο μπορεί να είναι αποτέλεσμα της ύπαρξης κενού σε μία ή περισσότερες από τις ακόλουθες περιπτώσεις:

1. Κενό στη γνώση: δηλαδή υπάρχει διαφορά ανάμεσα στις προσδοκίες των πελατών και στην αντίληψη της διοίκησης του οργανισμού γι' αυτές τις προσδοκίες. Προκύπτει, δηλαδή, ότι η διοίκηση πιστεύει ότι οι καταναλωτές προσδοκούν κάτι διαφορετικό από αυτό που πράγματι επιδιώκουν. Οι λόγοι γι' αυτό το «κενό» είναι πολλοί και συνήθως εστιάζονται στην ελλιπή ή και ανύπαρκτη πραγματοποίηση έρευνας αγοράς, στη λάθος τμηματοποίηση του κοινού, στην κακή οριζόντια ή κάθετη επικοινωνία ή στην κακή ή μηδενική εφαρμογή του μάρκετινγκ σχέσεων.
2. Κενό στα πρότυπα: δηλαδή διαφορά ανάμεσα στο τι ορίζει ως ποιότητα η διοίκηση και τι οι πελάτες της. Αυτό συνήθως είναι αποτέλεσμα της έλλειψης πόρων ή της αδιαφορίας της διοίκησης του οργανισμού να παράσχει τα προσδοκώμενα από τους καταναλωτές επίπεδα ποιότητας. Οι λόγοι γι' αυτό το κενό εστιάζονται στην ελλιπή ή λανθασμένη κατανόηση του προϊόντος/υπηρεσίας από τη διοίκηση, άρα πιθανά και στην αποτυχία ορισμού των διαστάσεων της ποιότητας που θα αξιολογήσουν οι καταναλωτές, στην ελλιπή γνώση των προτύπων ποιότητας, στη μηδενική αξιολόγηση των υπηρεσιών τους από τους πελάτες ή και στην ανυπαρξία ύπαρξης στόχων που να επιδιώκουν την ποιότητα.
3. Κενό στη διανομή: δηλαδή διαφορά ανάμεσα στον ορισμό της ποιότητας μίας υπηρεσίας και στον τρόπο που διανέμεται στους καταναλωτές. Σε γενικές γραμμές, προκύπτει ως αποτέλεσμα της ανικανότητας ή της μη θέλησης των εργαζομένων του οργανισμού να εξυπηρετήσουν και είναι συνέπεια: α) της απουσίας ξεκάθαρων διαδικασιών επιλογής και πρόσληψης προσωπικού, β) της ελλιπούς εκπαίδευσης του προσωπικού, γ) του ελλιπούς ή ανύπαρκτου καθορισμού των αρμοδιοτήτων του προσωπικού, δ) των δυσκολιών του οργανισμού να ανταπεξέλθει σε περιόδους υψηλής ζήτησης (π.χ. την άνοιξη για τα περισσότερα γυμναστήρια), με αποτέλεσμα να υποβαθμίζει την ποιότητα (σε νέους και παλιούς πελάτες), ε) σε προβλήματα που αφορούν στη συνεργασία με τους ενδιάμεσους της διανομής του προϊόντος/υπηρεσίας (όπως π.χ. τα λεωφορεία για τη μετακίνηση των πελατών σε μία δραστηριότητα αναψυχής).

4. Κενό στην επικοινωνία: δηλαδή διαφορές ανάμεσα στην υπηρεσία όπως πράγματι διανέμεται και στον τρόπο με τον οποίο αυτή επικοινωνεί στους (πιθανούς) πελάτες. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η υπόσχεση για άμεση απώλεια κιλών και λίπους σε νέους εγγεγραμμένους πελάτες γυμναστηρίου. Οι λόγοι αυτού του κενού προκύπτουν από μία λανθασμένη επιλογή της επικοινωνιακής στρατηγικής του οργανισμού, στις υποσχέσεις που δεν μπορούν να τηρηθούν αλλά δημιουργούν υπέρογκες προσδοκίες, την κακή διαχείριση των προσδοκιών των πελατών, την απουσία οριζόντιας επικοινωνίας, κ.ά. (Αλεξανδρή, 2011 Parasuraman et al., 1985 Shilbury et al., 2014).

Είναι πολύ σημαντικό λοιπόν οι αθλητικοί μάνατζερ να κατανοούν αυτά τα κενά σε άμεσο χρόνο και να προχωράνε σε άμεση επίλυση τους. Επιπλέον το γεγονός ότι πρόκειται για παροχή υπηρεσιών κάνει αυτό το κομμάτι ακόμα πιο σημαντικό. Σκεφτείτε πόσο άμεση πρέπει να είναι η αντίδραση ενός γυμναστή όταν αντιλαμβάνεται ότι ο αθλούμενος δεν είναι ικανοποιημένος από το πρόγραμμα εκγύμνασης που του έχει παραχωρηθεί, συνυπολογίζοντας μάλιστα ότι ο ανταγωνισμός είναι τεράστιος. Αναλογιστείτε πόσο άμεση πρέπει να είναι η αντίδραση μιας επαγγελματικής ομάδας όταν αντιληφθεί ότι οι πελάτες της (φίλαθλοι) με κινητικά προβλήματα δεν μπορούν να κάνουν με ασφάλεια χρήση της τουαλέτας. Η ουσία των παραπάνω παραδειγμάτων μας υποδεικνύει ότι η συγκεκριμένη παρέμβαση πρέπει να γίνεται σε πρώτο χρόνο και όχι σε δευτερεύοντα διότι το πιθανότερο είναι ότι ο πελάτης θα χαθεί εάν ο προβληματισμός του συνεχιστεί. Η αξιολόγηση που κάνει ένας πελάτης για την ποιότητα μιας υπηρεσίας που του παρέχεται εξαρτάται απόλυτα από τις αρχικές του προσδοκίες. Οι μάνατζερ θα καταφέρουν να βελτιώσουν την ποιότητα της υπηρεσίας που παρέχουν, όταν θα καταγράψουν την αξιολόγησή της από τους πελάτες και θα επιδιώξουν να κλείσουν το πιθανό κενό/ά βάσει των αποτελεσμάτων αυτής της αξιολόγησης. Επιπρόσθετα είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι ο πελάτης δεν μπορεί να προσδιορίσει στο μυαλό του με ευκρίνεια τι είναι στην ουσία η ποιότητα και ποια είναι τα επίπεδα αυτής που θα πρέπει να διέπουν την επιχείρηση για να θεωρείται καλή στα μάτια του. Ο πελάτης μπορεί να προσδιορίσει απλά τι θα τον ικανοποιούσε και τι όχι (ύπαρξη κενών). Σε αυτό το σημείο πρέπει ο μάνατζερ να αντιδράσει με άμεσο τρόπο ώστε να εξαλείψει αυτές τις αρνητικές επιρροές (κενά) στην κρίση του πελάτη.

2.4 Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ **ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ**

Οι κλίμακες αξιολόγησης της ποιότητας υπηρεσιών που κυρίως αναφέρονται στη βιβλιογραφία είναι πάντα πολυπαραγοντικές, στοιχείο λογικό αν συνειδητοποιήσουμε τις πολλές διαστάσεις της ποιότητας που καλείται να αξιολογήσει ένας αθλητικός καταναλωτής (π.χ. σε μία δραστηριότητα αθλητικής αναψυχής). Οι πλέον διαδεδομένες είναι η κλίμακα SERVQUAL με πέντε διαστάσεις των Parasuraman, Berry και Zeithaml (1988), το μοντέλο των Brady και Cronin (2001) με τρεις διαστάσεις και το μοντέλο του Gronroos (1984 2005) με δύο διαστάσεις.

2.4.1 SERVQUAL

Το πιο γνωστό μοντέλο στη διεθνή βιβλιογραφία είναι το SERVQUAL (Parasuraman et al., 1988), το οποίο έχει χρησιμοποιηθεί σε ένα σύνολο διαφορετικών εταιρειών, πληθυσμών, πολιτισμών στον αθλητισμό. Συνολικά αποτελείται από πέντε διαστάσεις, τις ακόλουθες:

- 1. Το υλικό στοιχείο: την εγκατάσταση, τον εξοπλισμό και την εμφάνιση του προσωπικού.**
- 2. Την αξιοπιστία ή αποτέλεσμα: την ικανότητα να εκτελεί ο οργανισμός αξιόπιστα και με ακρίβεια την υπηρεσία που υποσχέθηκε, δηλαδή, κατά πόσο η υποσχόμενη υπηρεσία πράγματι παραδόθηκε.**
- 3. Την ανταπόκριση: τη διάθεση να βοηθάει τους πελάτες και να παρέχει άμεση εξυπηρέτηση.**
- 4. Την ασφάλεια: τις γνώσεις, την ευγένεια του προσωπικού και την ικανότητά του να εμπνέει εμπιστοσύνη και σιγουριά.**
- 5. Την εν συναίσθηση: τη φροντίδα και εξατομικευμένη προσοχή που ο οργανισμός παρέχει στους πελάτες του.**

Στην περίπτωση που ο οργανισμός επιδιώκει να αξιολογήσει τα πιθανά κενά στη διανομή της υπηρεσίας του, θα πρέπει να συμπεριλάβει το σύνολο των ερωτήσεων, τόσο για την αξιολόγηση των προσδοκιών όσο και για την αξιολόγηση της αντιλαμβανόμενης ποιότητας που βιώνει, και στη συνέχεια να συγκρίνει τις απαντήσεις, για να διαπιστώσει αν κατά πόσο και σε ποια ή σε ποιες διαστάσεις της ποιότητας καταγράφονται διαφορές.

Το SERVQUAL έχει αποτελέσει μία πολύ χρήσιμη βάση για την αξιολόγηση των υπηρεσιών διαφόρων οργανισμών αθλητισμού και αναψυχής, όπως οι διάφορες εναλλακτικές συμμετοχικού αθλητισμού (γυμναστήρια, κέντρα άσκησης, δράσεις αναψυχής, υπηρεσίες εκμάθησης αθλημάτων) ή αθλητισμού θέασης (αγώνες). Σε κάθε διαφορετική περίπτωση ή οργανισμό οι ερευνητές συνήθως αξιοποιούν τις πέντε προαναφερθείσες διαστάσεις και, στη συνέχεια, προσθέτουν ό,τι κρίνεται σημαντικό για τον κάθε οργανισμό (Chelladurai & Chang, 2000 Shilbury et al., 2014).

Για παράδειγμα, στα γυμναστήρια και τους δημόσιους χώρους άσκησης και αναψυχής, η αξιοποίηση των διαστάσεων του SERVQUAL οδήγησε στη διαμόρφωση και χρήση του SAFS (Service Attributes of Fitness Services), του QUESC (Service Quality Evaluation of Sport Centers) και του SQAS (Service Quality Assessment Scale) (Chelladurai, 1987 Kim & Kim, 1995 Lam, Zhang & Jensen, 2005), με διαστάσεις, όπως το περιβάλλον, η στάση του προσωπικού, η αξιοπιστία, η πληροφόρηση, ο προγραμματισμός, η τιμή, η ευκολία, οι εγκαταστάσεις.

Οι Κο και Pastore (2001) σε έρευνές τους μελέτησαν επίσης τη χρήση του SERVQUAL στον συμμετοχικό αθλητισμό, και κατέληξαν στο SSQPS (Service Quality of Sports Participants), με διαστάσεις, όπως οι εναλλακτικές προγραμμάτων, η αλληλεπίδραση, το περιβάλλον και το αποτέλεσμα. Στον αθλητισμό θέασης, οι πιο διαδεδομένες αξιοποιήσεις του SERVQUAL προς όφελος της καταγραφής και αξιολόγησης των παρεχομένων υπηρεσιών είναι το TEAMQUAL των McDonald, Sutton και Milne (1995) και το SPORTSERV των Theodoraki, Kambitsi, Laiο και Koustelio (2001), με επιπλέον παραμέτρους, όπως η πρόσβαση/πάρκινγκ, η ασφάλεια, η αισθητική της εγκατάστασης, κ.ά.

2.4.2 BRADY & CONIN

Οι εφαρμογές και προσαρμογές του μοντέλου SERVQUAL είναι, λοιπόν, πολλές και καλύπτουν ένα μεγάλο εύρος υπηρεσιών αθλητισμού και αναψυχής. Στη βιβλιογραφία υπάρχουν ταυτοχρόνως καταγεγραμμένες μελέτες (Alexandris et al., 2004 Buttle, 1995 Williams, 1998) που αμφισβήτησαν τη δυνατότητα προσαρμογής του μοντέλου σε όλους τους πληθυσμούς και τις υπηρεσίες αθλητισμού και αναψυχής. Δήλωσαν, μάλιστα, αδυναμία επιβεβαίωσης της εγκυρότητας και αξιοπιστίας του. Το μοντέλο των Brady και Cronin (2001), από την άλλη, προτείνει ότι η ποιότητα των υπηρεσιών μπορεί να αξιολογηθεί μέσα από τρεις διαστάσεις:

- 1. Το φυσικό περιβάλλον:** αναφέρεται στο υλικό στοιχείο της υπηρεσίας, για παράδειγμα στην εγκατάσταση ή το περιβάλλον, στον σχεδιασμό, στον εξοπλισμό, στην καθαριότητα και την ατμόσφαιρα (π.χ. μουσική, πολυκοσμία, κ.ο.κ.) (Kyle, Graefe, Manning & Bacon, 2004 Theodorakis, Tsigilis & Alexandris, 2009 Zeithaml & Bitner, 2003).
- 2. Την αλληλεπίδραση:** ανάμεσα στους πελάτες και το προσωπικό, η οποία αποτελεί ίσως το σημαντικότερο παράγοντα στην παροχή των υπηρεσιών (Brady & Cronin, 2001 Zeithaml & Bitner, 2003). Αυτή επιτυγχάνεται μέσω, για παράδειγμα, της παροχής ξεκάθαρης καθοδήγησης, της παροχής βοήθειας κατά τη χρήση του εξοπλισμού, των τεχνικών γνώσεων του προσωπικού, της ευγένειας, της θετικής του διάθεσης, κ.ο.κ.
- 3. Το αποτέλεσμα:** που αξιολογείται βάσει των προσδοκιών των πελατών για τα οφέλη που θα αποκομίσουν από τη συμμετοχή ή τη θέαση, όπως για παράδειγμα την ευχαρίστηση, τη μείωση του στρες, την υγεία, κ.ά.. Συνήθως το αποτέλεσμα διακρίνεται σε: α) «σωματικό», π.χ. βελτίωση της φυσικής κατάστασης, της εμφάνισης, κ.ά., β) «κοινωνικό», π.χ.

κοινωνικοποίηση ή κοινός χρόνος με φίλους, την οικογένεια, κ.ά. και γ) «ψυχολογικό», π.χ. χαλάρωση, ευεξία, κ.ά.

2.4.3 GRONOOS

Το 1984 παρουσιάστηκε ένα μοντέλο αξιολόγησης της ποιότητας, το λεγόμενο «Μοντέλο της Αντιλαμβανόμενης Ποιότητας Υπηρεσιών» (Perceived Service Quality Model - PSQ) από τον καθηγητή Gronoos και πρότεινε ότι η μέτρηση της έννοιας προϋποθέτει την αξιολόγηση δύο διαστάσεων:

- α) της τεχνικής διάστασης ή αλλιώς «αποτέλεσμα»**
- β) της λειτουργικής διάστασης ή «διαδικασία», η οποία αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο παραδίδεται η υπηρεσία στον πελάτη.**

Σύμφωνα με τους μελετητές Mels, Boshoff και Deon οι οποίοι παρουσίασαν τα συμπεράσματα τους σχεδόν μία δεκαετία αργότερα και αφού ανέλυσαν θεωρητικά αλλά και πρακτικά το μοντέλο ,πρόκειται για μια δυσδιάστατη κλίμακα μέτρησης της ποιότητας υπηρεσιών ,η οποία παρουσιάζει αρκετά πλεονεκτήματα:

- α) έχει πρακτική χρησιμότητα,**
- β) γίνεται εύκολα κατανοητή και**
- γ) επιτρέπει στους μάνατζερ να κατασκευάσουν εύκολα ένα όργανο μέτρησης, εξειδικευμένο σε έναν συγκεκριμένο τύπο υπηρεσίας.**

Σύμφωνα με τη θεωρία λοιπόν η τεχνική διάσταση της ποιότητας αναφέρεται στο αποτέλεσμα της υπηρεσίας και αντικατοπτρίζει αυτό που λαμβάνουν ως υπηρεσία οι καταναλωτές. Από την άλλη η λειτουργική ποιότητα αναφέρεται στο πώς παρέχεται μια υπηρεσία στους καταναλωτές και σχετίζεται με συμπεριφορικές πτυχές της υπηρεσίας, όπως για παράδειγμα, την αλληλεπίδραση μεταξύ του προσωπικού της υπηρεσίας και των καταναλωτών, την προσβασιμότητα, τον τρόπο με τον οποίο το προσωπικό εκτελεί την εργασία του, καθώς και με τις διαδικασίες με τις οποίες παρέχεται η υπηρεσία (Caruana, 2002).

Στηριζόμενοι στην παραπάνω θεωρία πολλοί αναλυτές προχώρησαν σε κάποια σημαντικά συμπεράσματα τα οποία βοηθάνε στο να αποδοθεί με μεγαλύτερη σαφήνεια ποια είναι η ουσία των δύο διαστάσεων της θεωρίας Gronoos .

Σύμφωνα με τους Kumar, Smart, Maddern και Maull (2008), η λειτουργική ποιότητα των υπηρεσιών αναφέρεται στο «να κάνεις τα πράγματα με ωραίο τρόπο», ενώ η τεχνική ποιότητα αναφέρεται «στο να κάνεις τα πράγματα σωστά». Οι Kang (2006) και James (2004) υποστήριξαν ότι, αν και η λειτουργική ποιότητα έχει ένα συμπληρωματικό ρόλο σε σχέση με την τεχνική ποιότητα στην παροχή μιας υπηρεσίας, είναι αυτή που μπορεί να

επηρεάσει τις αντιλήψεις των καταναλωτών για τη συνολική ποιότητα της υπηρεσίας. Επίσης, ο Kang (2006) διαπίστωσε ότι οι καταναλωτές μιας υπηρεσίας μπορεί να μην έχουν την ικανότητα να διακρίνουν την τεχνική ποιότητα με ακρίβεια, με αποτέλεσμα να κάνουν αξιολογήσεις κατά βάση στηριζόμενοι στη λειτουργική ποιότητα της υπηρεσίας.

2.4.4 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΛΟΙΠΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ

Οι Theodorakis, Howat, Ko και Anourdiadou (2014) διαπίστωσαν ότι οι κλίμακες αξιολόγησης της ποιότητας των υπηρεσιών αθλητισμού και αναψυχής επί το πλείστον συμπεριλαμβάνουν τις διαστάσεις της αλληλεπίδρασης, του φυσικού περιβάλλοντος και του αποτελέσματος (Alexandris et al., 2004 Clemes, Brush & Collins, 2011 Hightower, Brady & Baker, 2002 Li & Petrick, 2010 Tsitskari et al., 2014), στοιχείο φυσιολογικό αν αναλογιστούμε τη σημασία των διαστάσεων αυτών για τους καταναλωτές αθλητικών προϊόντων και υπηρεσιών.

Το περιβάλλον ή η εγκατάσταση όπου παρέχεται η αθλητική ή αναψυχική υπηρεσία είναι ένας χώρος, στον οποίο ο καταναλωτής συχνά περνά μεγάλα χρονικά διαστήματα (π.χ. ο χώρος του γυμναστηρίου για τον ασκούμενο ή το γήπεδο για τα παιδιά μίας αθλητικής ακαδημίας – πιθανά και τους γονείς αυτών). Η αλληλεπίδραση, από την άλλη, είναι εξίσου σημαντική για τον αθλητικό καταναλωτή καθώς αυτός/ή θα πρέπει να εμπιστευτεί τις ικανότητες του/της γυμναστή/τριας και να νιώσει ασφαλής. Αυτό το χτίσιμο της εμπιστοσύνης πρέπει να τεθεί ως στόχος εξαρχής και γι' αυτό το προσωπικό του αθλητικού οργανισμού θα πρέπει να αναπτύξει δεξιότητες, όπως ο εξατομικευμένος τρόπος προσέγγισης του πελάτη, η θετική διάθεση, κ.ο.κ., ώστε σε κάθε στάδιο της κατανάλωσης ο πελάτης να μένει ικανοποιημένος/η (Alexandris et al., 2004 Howat, Crilley & McGrath, 2008 Theodorakis et al., 2014). Για παράδειγμα, ο πελάτης ενός γυμναστηρίου θα πρέπει να βιώνει θετική αλληλεπίδραση με το προσωπικό κατά την εγγραφή του, στον τρόπο που τον/την προσεγγίζουν και στην κατανόηση των επιμέρους κινήτρων και αναγκών του, στη διαμόρφωση εξατομικευμένου προγράμματος άσκησης, στην αξιολόγηση και προσπάθεια βελτίωσης παραμέτρων της υγείας, της εμφάνισης ή της φυσικής του κατάστασης. Σε όλα αυτά τα στάδια, η αλληλεπίδραση με το προσωπικό μπορεί να οδηγήσει σε μεγάλο ποσοστό ικανοποίησης. Τέλος, το αποτέλεσμα εξαρτάται από τις αρχικές προσδοκίες του καταναλωτή –και προφανώς στη διαμόρφωση αυτών πολύ μεγάλο ρόλο παίζει και πάλι το προσωπικό του οργανισμού. Καθώς, όπως ήδη αναφέρθηκε, τα αποτελέσματα που βιώνει κάποιος από τη συμμετοχή ή τη θέαση ενός αθλητικού γεγονότος ή γεγονότος ψυχαγωγίας είναι πολλά και ποικίλα, είναι ιδιαιτέρως σημαντικό να αξιολογούνται και, αν είναι δυνατόν, να συζητούνται με τον αθλητικό καταναλωτή.

Επιπλέον σύμφωνα με το Gerson (1999) , θα ήταν ιδιαίτερα ωφέλιμο για την επιχείρηση να γίνονται αξιολογήσεις των διαστάσεων όπως η ποιότητα των υπηρεσιών ή η ικανοποίηση των πελατών και καθορισμός των κενών της επιχείρησης ακόμη και τέσσερις φορές τον χρόνο με στόχο να καλύπτονται όσο το δυνατόν περισσότερες αδυναμίες και αρνητικά σχόλια .Είναι εξαιρετικά ωφέλιμο για την επιχείρηση να μην υπάρχει απόκλιση μεταξύ των προσδοκιών των πελατών και της ικανοποίησης τους από τις υπηρεσίες της επιχείρησης . Γίνεται εύκολα αντιληπτό ότι για να στεφθεί με επιτυχία η εξάλειψη της απόκλισης , η επιχείρηση πρέπει να προβαίνει σε τακτικές αξιολογήσεις του συνόλου του οργανισμού της , π.χ. ένα γυμναστήριο που αξιολογεί τις υπηρεσίες του μία φορά τα τρία χρόνια , είναι ευκόλως εννοούμενο ότι στατιστικά έχει χάσει πελάτες ,όχι γιατί απαραίτητως δεν είχε υψηλή ποιότητα υπηρεσιών αλλά γιατί δεν φρόντισε να κατανοήσει τις προσδοκίες και τα παράπονα(κενά) των πελατών του.

Πολύ σημαντικό δεδομένο επίσης είναι ότι η αντίληψη της ποιότητας υπηρεσιών από τους καταναλωτές, αλλά και η ικανοποίηση και αφοσίωσή τους, δεν μπορούν να είναι στατικά διαχειρίσιμες από τους ερευνητές και τους πρακτικούς του χώρου του αθλητικού μάρκετινγκ. Ο χώρος του αθλητισμού είτε αυτό έχει να κάνει με θέαση είτε με άθληση είναι ένας χώρος με ιδιαιτερότητες. Δεν πρόκειται για ένα απλό προϊόν (π.χ. αγορά ενός κινητού) , ούτε καν για την παροχή μίας οποιαδήποτε υπηρεσίας (π.χ. παραγγελία σε ένα fast food) . Για να καταλάβουμε την ιδιαιτερότητα της συγκεκριμένης υπηρεσίας , πρέπει να αναλογιστούμε ότι ένας αθλούμενος κατά τη διάρκεια της άσκησης του βρίσκεται σε κατάσταση υψηλής έντασης και καταβάλλεται πολλές φορές από έντονα συναισθήματα που έχουν να κάνουν την προσωπικότητα και τη ψυχосύνθεση του. Από την άλλη είναι ιδιαίτερα χαρακτηριστικό ότι ένας φίλαθλος δεν αντιμετωπίζει την ομάδα του ως εταιρεία που του παρέχει υπηρεσίες , ενώ αντίστοιχα η ομάδα πρέπει να τον αντιμετωπίζει ως πελάτη . Για να δημιουργήσουν δυνατές σχέσεις με τους πελάτες τους, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να κατανοήσουν ότι οι προτιμήσεις των πελατών αλλάζουν, ανάλογα με τη διάρκεια της σχέσης που έχουν αναπτύξει μαζί τους (Αβουρδιάδου, 2014 Bell, Auh & Smalley, 2005 Mittal & Katrichis, 2000). Κάποια χαρακτηριστικά της υπηρεσίας που είναι σημαντικά για τους άπειρους, πιθανά δεν είναι το ίδιο σημαντικά για τους έμπειρους καταναλωτές, ενώ η επίδραση αυτών στην ικανοποίηση και την αφοσίωσή τους, επίσης, αλλάζει καθώς η σχέση προχωρά (Alba & Hutchinson, 1987 Mittal & Katrichis, 2000). Οι διοικήσεις των αθλητικών οργανισμών θα πρέπει να έχουν διαρκώς στο νου τους ότι η ποιότητα των υπηρεσιών αποτελεί μία συνεχή δέσμευση προς τους πελάτες και οι διαδικασίες για την παροχή της θα πρέπει πάντα να συμβαδίζουν με τις τάσεις-ανάγκες της εποχής αλλά και με τις αξιολογήσεις που λαμβάνουν από τους καταναλωτές τους, αναφορικά με την πιθανή ύπαρξη κενών στη διανομή της υπηρεσίας.

2.5 ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ

Έχοντας αναλύσει την έννοια της ποιότητας στους αθλητικούς οργανισμούς και αφού κατατέθηκαν κάποια όργανα τα οποία βοηθάνε στην επίτευξη αυτής , θα καταλήξουμε στο σημαντικότερο κομμάτι όλης αυτής της διαδικασίας που είναι η ικανοποίηση των πελατών. Για την πλειονότητα των αθλητικών οργανισμών η συνδρομή ή ανανέωση της ιδιότητας μέλους αποτελεί καθοριστικό στοιχείο της επιβίωσής τους (Lam, Zhang & Jensen, 2005 Sawyer & Smith, 1999).

Σε αυτό το πλαίσιο, η ικανοποίηση των καταναλωτών έχει αναδειχθεί ως ένα από τα πλέον σημαντικά συστατικά της επιτυχίας ενός οργανισμού αθλητισμού και αναψυχής (Alexandris & Palialia, 1999 Gerson, 1999 Cronin & Taylor, 1992).

Οι καταναλωτές αξιολογούν το προϊόν/υπηρεσία που λαμβάνουν με βάση τις αρχικές ανάγκες και προσδοκίες τους. Το αποτέλεσμα που προκύπτει μπορεί να είναι είτε η ικανοποίηση είτε η δυσαρέσκεια. Η ικανοποίηση συμβάλει στην ενίσχυση της αφοσίωσης του καταναλωτή και συνήθως οδηγεί σε μία διάθεση να επαναλάβει την εμπειρία που βίωσε. Αντιθέτως, η δυσαρέσκεια συνήθως οδηγεί στο αντίθετο ακριβώς αποτέλεσμα και στη μη επανάληψη μίας εμπειρίας η οποία επέφερε ένα αρνητικό αίσθημα (Alexandris & Palialia, 1999 Tsitskari, Quick & Tsakiraki, 2014), στη δυσφήμιση του προϊόντος ή της υπηρεσίας, στην εκδήλωση παραπόνων και σε άλλες αρνητικές συμπεριφορές (Shilbury et al., 2014).

Η κατανόηση, λοιπόν, των διαστάσεων της ικανοποίησης και του τι οδηγεί σε αυτήν είναι εξαιρετικά σημαντική . Όπως αναφέραμε και προηγουμένως υπάρχει έντονη διαφορά μεταξύ της ποιότητας των υπηρεσιών που προσφέρει ένας αθλητικός οργανισμός και της ικανοποίησης των πελάτων αφού έρθουν σε επαφή με τις υπηρεσίες του οργανισμού . Είναι δεδομένο ότι πολλές φορές η ποιότητα των υπηρεσιών αποτελεί πρόδρομο για την ικανοποίηση των πελατών ,ωστόσο αυτό δεν αποτελεί δέσμευση καθώς η κρίση των πελατών διαφέρει σημαντικά και διέπεται από το στοιχείο της υποκειμενικότητας.

Οι Zeithaml & Bitner (2003) ανέφεραν ότι η ικανοποίηση είναι μία ευρύτερη έννοια, η οποία επηρεάζεται από την αξιολόγηση που ο πελάτης κάνει για την ποιότητα υπηρεσιών που λαμβάνει, παράλληλα, όμως, επηρεάζεται από πολλούς άλλους παράγοντες περιστασιακούς (π.χ. καιρός), προσωπικούς (π.χ. διάθεση) ή και ψυχολογικούς (π.χ. κίνητρα).

Οι Churchill και Suprenant (1982) ανέφεραν ότι η ικανοποίηση απορρέει από τη σύγκριση που κάνει ο πελάτης ανάμεσα στην ανταμοιβή που έλαβε από το προϊόν ή την υπηρεσία και το κόστος της αγοράς του, λαμβάνοντας υπόψη τον χρόνο, τα χρήματα που διέθεσε καθώς και τις αρχικές τους προσδοκίες .

Συνολικά πάντως η ικανοποίηση αποτελεί μία επιθυμητή τελική κατάσταση της κατανάλωσης ,καθώς ενισχύει τα επίπεδα επιτυχίας της ποιότητας των υπηρεσιών ενός οργανισμού. Η ικανοποίηση παρουσιάζεται ως το αναπόφευκτο αποτέλεσμα της κατανάλωσης ενός αγαθού ή μίας υπηρεσίας, η οποία μπορεί να αξιολογηθεί, τόσο κατά τη διάρκεια όσο και μετά το πέρας της εμπειρίας της κατανάλωσης. Στη βιομηχανία του αθλητισμού μία πλήρης εμπειρία κατανάλωσης περιλαμβάνει διαστάσεις ,όπως η ικανοποίηση του καταναλωτή από στοιχεία και γεγονότα που λαμβάνουν χώρα κατά τη διάρκεια της κατανάλωσης (π.χ. να περιμένει στην ουρά, η άνεση των καθισμάτων, κ.ά.), από το τελικό αποτέλεσμα (απόλαυση, διασκέδαση, συναισθήματα) και από το συνολικό επίπεδο ικανοποίησης που νιώθει ότι έλαβε (ανεπαρκής, επαρκής, υπερβολική). Ως εκ τούτου, το επίπεδο της ικανοποίησης μπορεί να θεωρηθεί είτε ως μοναδική εκδήλωση που οδηγεί σε ένα αποτέλεσμα είτε ως συλλογική εντύπωση (Oliver, 2010 Shilbury et al., 2014).

Θέλοντας να αναζητήσουμε έναν ευρύτερα αποδεκτό ορισμό της ποιότητας θα ακολουθήσουμε τη θεωρία του Oliver , ο οποίος περιέγραψε την ικανοποίηση ως την απάντηση της καταναλωτικής εκπλήρωσης, δηλαδή ότι η χρήση ενός προϊόντος ή μίας υπηρεσίας παρέχει στον εκάστοτε καταναλωτή ένα ευχάριστο επίπεδο κατανάλωσης συμπεριλαμβανομένων των επιπέδων υπό ή υπέρ εκπλήρωσης.

Περνώντας από το θεωρητικό στο πρακτικό κομμάτι ,τρία είναι τα βασικά στοιχεία που πρέπει να έχει κάποιος στο μυαλό του για να αποσαφηνίσει την έννοια της ικανοποίησης :

1. Η ικανοποίηση είναι ένα αίσθημα που βιώνει ο καταναλωτής και όχι ο πελάτης. Αυτή η διάκριση είναι σημαντική, καθώς ο καταναλωτής χρησιμοποιεί το προϊόν/υπηρεσία, ενώ ο πελάτης πληρώνει για αυτό και μπορεί να μην είναι ο άμεσος χρήστης (π.χ. ο γονιός ενός παιδιού που συμμετέχει σε μία αθλητική ακαδημία ή κατασκήνωση). Συνεπώς, για να βιώσει κάποιος την ικανοποίηση, θα πρέπει να έχει προσωπική εμπειρία.

2. Η ικανοποίηση είναι συναίσθημα και αποτελεί τη βραχυπρόθεσμη τοποθέτηση του καταναλωτή για ένα προϊόν/υπηρεσία, η οποία, ωστόσο, μπορεί να μεταβληθεί εύκολα υπό την επίδραση διαφόρων παραγόντων.

3. Τέλος, υπάρχει ένα ανώτατο αλλά και ένα κατώτατο επίπεδο ικανοποίησης (Horn, 2000).

Για την κατανόηση της διαδικασίας με την οποία διαμορφώνεται η ικανοποίηση, ο Oliver (2010) διατύπωσε το Μοντέλο της Μη Επιβεβαίωσης των Προσδοκιών (Disconfirmation of Expectation Model – DEM), σύμφωνα με το οποίο κάθε βασισμένη στην εμπειρία αντίληψη της απόδοσης μίας υπηρεσίας συγκρίνεται με τις αρχικές προσδοκίες του καταναλωτή. Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο, η εκλογίκευση της απόδοσης που βιώνει το άτομο σε σχέση με τις αρχικές του προσδοκίες μπορεί να οδηγήσει σε τρία αποτελέσματα:

- α) αρνητικό αποτέλεσμα, δηλαδή η απόδοση της υπηρεσίας υπολείπεται των προσδοκιών,**
- β) μηδενικό αποτέλεσμα, δηλαδή ο καταναλωτής βίωσε αυτό που ανέμενε**
- γ) και θετικό αποτέλεσμα, που οδηγεί σε έναν ικανοποιημένο καταναλωτή.**

Σε σχέση με την αξιολόγηση της ποιότητας υπηρεσιών, το μοντέλο του Oliver (2010) προϋποθέτει ότι ο καταναλωτής έχει βιώσει την εμπειρία χρήσης ενός αθλητικού προϊόντος/υπηρεσίας.

2.6 ΑΞΙΟΛΟΓΗΓΗ ΤΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

Το κομμάτι της ικανοποίησης όπως προ είπαμε είναι το σημαντικότερο και πιο ζωτικό κομμάτι για την εύρυθμη λειτουργία ενός αθλητικού οργανισμού τόσο στον αθλητισμό θέασης, όσο και στο συμμετοχικό αθλητισμό.

Στον αθλητισμό θέασης τις περισσότερες φορές το σύνολο των κριτικών των πελατών συγκεντρώνεται στο κομμάτι των εγκαταστάσεων που φιλοξενεί το αθλητικό γεγονός (εύκολο parking, ταξιθέτηση, καθαριότητα, παροχές κ.α.). Ωστόσο τα κριτήρια πάντα υπόκεινται από υποκειμενικότητα όχι απλά επειδή ο κάθε πελάτης (φίλαθλος) χαρακτηρίζεται από διαφορετικά βιώματα και αντιλήψεις αλλά γιατί σύμφωνα με έρευνες το βασικότερο κριτήριο για την ικανοποίηση του είναι η αποδοτικότητα της ομάδας.

Ο φίλαθλος ταυτίζεται με την ομάδα του , η ήττα επηρεάζει άμεσα τη ψυχολογία του και αυτό αντικατοπτρίζεται στην ικανοποίηση του για το αθλητικό θέαμα . Σύμφωνα με μελετητές ένα μέτρο αξιολόγησης της ικανοποίησης ενός πελάτη(φίλαθλου) αθλητικού οργανισμού αποτελεί η κάρτα μέλους ή το εισιτήριο διαρκείας. Πρόκειται για τον πιο άμεσο τρόπο ένδειξης ικανοποίησης του πελάτη για το σύνολο του αθλητικού οργανισμού. Με αυτόν τον τρόπο ο αθλητικός οργανισμός δίνει τη δυνατότητα στον πελάτη να ανταμείψει τις προσπάθειες της ομάδας για ένα ολόκληρο έτος ,πράγμα που μειώνει τις πιθανότητες βραχυπρόθεσμης κρίσης του πελάτη για το θέαμα της ομάδας. Έτσι ο αθλητικός οργανισμός έχει τη δυνατότητα μέσω αυτής της διαδικασίας να προχωρήσει σε έναν πιο ολοκληρωμένο σχεδιασμό του προϊόντος του .Στην ουσία εμπλουτίζει το βασικό προϊόν που είναι το αθλητικό θέαμα με γενικότερες παροχές που δημιουργούν κλίμα ικανοποίησης στον πελάτη. Έτσι το αθλητικό θέαμα δεν αποτελεί πλέον το βασικότερο κριτήριο για την ικανοποίηση του πελάτη ,πράγμα που εξασφαλίζει στον αθλητικό οργανισμό τη δυνατότητα να διατηρήσει τον πελάτη(φίλαθλο) ενεργό ακόμα και αν η απόδοση της ομάδας δεν είναι ικανοποιητική.

Το κομμάτι του συμμετοχικού αθλητισμού χαρακτηρίζεται από τους μελετητές αρκετά πιο πολύπλοκο σε σχέση με τον αθλητισμό θέασης για τον απλούστατο λόγο ότι ο πελάτης συμμετέχει ενεργά . Γίνεται λοιπόν εύκολα αντιληπτό ότι οι ιδιαιτερότητες σε έναν οργανισμό ο οποίος χτίζεται και λειτουργεί με βασικό οικονομικό πνεύμονα τον πελάτη(σε αντίθεση με τον αθλητισμό θέασης , π.χ. χορηγοί , επενδυτές κ.α.) είναι πολύ μεγάλες . Η αξιολόγηση για την ικανοποίηση του πελάτη σαφώς και ορίζεται από την συνέχιση της παρουσίας του στον αθλητικό χώρο. Ωστόσο το γεγονός ότι στην περίπτωση του συμμετοχικού αθλητισμού ο πελάτης(αθλούμενος) δεν διέπεται από κάποια είδους ταύτιση σε σχέση με το χώρο άθλησης τον κάνει πιο ευάλωτο στο να αλλάξει χώρο άθλησης .

Έτσι σύμφωνα με τους μελετητές οι μεταβλητές που ορίζουν την ικανοποίηση του πελάτη στο συμμετοχικό αθλητισμό είναι περισσότεροι και πιο σύνθετοι σε σχέση με τον αθλητισμό θέασης. Στον χώρο του συμμετοχικού αθλητισμού, η συνολική ικανοποίηση έχει οριστεί και αξιολογηθεί ως η συνολική αξιολόγηση των αθροιστικών εμπειριών ενός καταναλωτή με μία συγκεκριμένη υπηρεσία. Μία από τις πλέον διαδεδομένες κλίμακες αξιολόγησης της ικανοποίησης είναι αυτή του Oliver (1997), με έξι μεταβλητές, όπου ο καταναλωτής αξιολογεί τη συνολική ικανοποίηση που νιώθει, την επιτυχία (με δύο μεταβλητές), την απογοήτευση/μετάνοια, την αποτυχία και την αρνητική επίδραση από τη χρήση της υπηρεσίας. Διαπιστώνουμε λοιπόν ότι οι μεταβλητές που καθορίζουν την ικανοποίηση του πελάτη στο συμμετοχικό αθλητισμό χαρακτηρίζονται από τον παράγοντα της ψυχολογίας και της συμπεριφοράς.

Αυτό μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι οι οργανισμοί συμμετοχικού αθλητισμού πρέπει να επενδύουν στη ψυχολογία και στην προσωπικότητα του πελάτη τους και να έχουν πολύ πιο άμεσες αντιδράσεις σε περιπτώσεις αρνητικής κριτικής.

2.7 ΑΦΟΣΙΩΣΗ

Ο απώτερος στόχος κάθε αθλητικού οργανισμού και ίσως και το τελευταίο κομμάτι που συμπληρώνει αυτό το παζλ ποιότητας και ικανοποίησης είναι η αφοσίωση του πελάτη στον οργανισμό . Προκαταβολικά να αναφερθεί ότι το κομμάτι της αφοσίωσης είναι πολύ πιο δύσκολο στην περίπτωση του συμμετοχικού αθλητισμού , καθώς στην περίπτωση του αθλητισμού θέασης ο πελάτης χαρακτηρίζεται ήδη από μία ταύτιση με την ομάδα του. Εκτεταμένη έρευνα έχει δείξει ότι οι πελάτες που διατηρούν μακροχρόνιες σχέσεις με έναν οργανισμό παροχής υπηρεσιών αποτελούν ένα ιδιαιτέρως πολύτιμο περιουσιακό του στοιχείο. Κι αυτό γιατί οι συγκεκριμένοι καταναλωτές

- 1. είναι πιο διατεθειμένοι να συνεχίσουν την κατανάλωση της υπηρεσίας,**
- 2. να ξοδέψουν περισσότερα σε κάθε τους επίσκεψη (DeWulf, Odekerken-Schroder & Iacobucci, 2001),**
- 3. είναι πιο δεκτικοί σε μία αύξηση της τιμής (Dowling & Uncles, 1997 Mattila, 2001 Palmatier et al., 2007),**
- 4. κοστίζουν λιγότερο στους οργανισμούς μιας και μειώνονται τα έξοδα για προωθητικές ενέργειες (Bolton, Kannan & Bramlett, 2000 Rigby, Reichheld & Scheffer, 2002),**
- 5. είναι διατεθειμένοι να συστήσουν την υπηρεσία και σε άλλους (Oliver, 1997)**
- 6. και να αναμειχθούν σε συζητήσεις με τη διοίκηση του οργανισμού, στη διαδικασία λήψης αποφάσεων ή σε δράσεις εθελοντισμού (Kyle, Absher & Chancellor, 2005 Zeithaml, Berry & Parasuraman, 1996).**

Ξεπερνώντας το χαρακτηρισμό περιουσιακό στοιχείο , το οποίο ομολογουμένως αποτελεί το πιο σημαντικό χαρακτηριστικό για έναν αθλητικό οργανισμό , θα αναλύσουμε τη σημασία της αφοσίωσης και ως στάση και συμπεριφορά του πελάτη.

Η αφοσίωση, ως συμπεριφορά, αναφέρεται στην έκβαση της διαδικασίας λήψης της απόφασης ενός καταναλωτή και της προτίμησης που εκδηλώνει σε μία συγκεκριμένη φίρμα . Ο πελάτης γίνεται λιγότερο ευάλωτος και τα κριτήρια του για τα επίπεδα ποιότητας ταυτίζονται με τα επίπεδα ποιότητας του οργανισμού. Στην ουσία πλέον μιλάμε για ένα κομμάτι του αθλητικού οργανισμού και όχι για έναν απλό πελάτη.

Η αξιολόγηση της αφοσίωσης των καταναλωτών, ως στάση και ως συμπεριφορά, θα πρέπει να αποτελεί αυτονόητο και αναπόσπαστο δείκτη αξιολόγησης των δράσεων ενός οργανισμού. Οι αρνητικές ενδείξεις αφοσίωσης, όπως για παράδειγμα η μειωμένη επανάληψη αγοράς ή η μη πρόθεση του καταναλωτή να συστήσει το προϊόν/υπηρεσία και σε άλλους, θα πρέπει να προβληματίζει σημαντικά τους οργανισμούς σε ό,τι αφορά στην ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχουν και στο κατά πόσο φροντίζουν να ξεπερνούν τις αρχικές προσδοκίες των καταναλωτών τους.

Στόχος λοιπόν της επιχείρησης είναι να δημιουργήσει όσο το δυνατόν περισσότερους αφοσιωμένους πελάτες. Ωστόσο σε καμία περίπτωση ο αθλητικός οργανισμός δεν πρέπει να υποπέσει στο λάθος να χαρακτηρίζεται από διαφορετική συμπεριφορά σε παλαιά και πιο αφοσιωμένα μέλη του σε σχέση με πιο καινούρια και λιγότερο αφοσιωμένα μέλη.

Οι χαρακτηριστικότεροι δείκτες που μας βοηθάνε να αντιληφθούμε τα επίπεδα αφοσίωσης ενός πελάτη σε έναν αθλητικό οργανισμό είναι :

α) το χρονικό διάστημα συμμετοχής ή παρακολούθησης (π.χ. Πόσα χρόνια, μήνες, ημέρες, κ.ά. συμμετέχετε σε...)

β) πόσο συχνά (π.χ. Πόσες φορές την εβδομάδα/μήνα/χρόνο, κ.ο.κ. συμμετέχετε σε...)

γ) τη διάρκεια της συμμετοχής (π.χ. Πόση ώρα συμμετέχετε σε...)

δ) η πρόθεση για θετικά σχόλια για την υπηρεσία

ε) η σημασία της υπηρεσίας για τον πελάτη

ζ) οι γνώσεις για την υπηρεσία

η) η ενημέρωση που λαμβάνει κάποιος για την υπηρεσία (π.χ. από social media).

2.8 ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Στόχος του οργανισμού είναι να εξασφαλίσει ένα πολύ υψηλό επίπεδο ποιότητας στις υπηρεσίες που παρέχει στους πελάτες του. Το κομμάτι ωστόσο που θα εξασφαλίσει την επιτυχία του οργανισμού είναι η διασφάλιση της ποιότητας σε συνεχή βάση. Η διασφάλιση της ποιότητας στη διεθνή βιβλιογραφία αποτελεί μία τεχνική κατά την οποία ο πελάτης εμπιστεύεται το προϊόν ή την υπηρεσία καθώς ο οργανισμός ικανοποιεί σε συνεχή βάση τις ανάγκες του. Ο σκοπός της διασφάλισης της ποιότητας εφόσον πρόκειται για παροχή υπηρεσιών είναι πρώτον, να εξαλείφονται τα λάθη που πραγματοποιούνται από τους υπαλλήλους, δεύτερον να παρέχεται η διασφάλιση στον πελάτη ότι η υπηρεσία που του παρέχεται είναι στο υψηλότερο επίπεδο προτύπων και τρίτον ότι τα πρότυπα ποιότητας είναι ομοιόμορφα σε όλα τα τμήματα του οργανισμού(ο οργανισμός να εμπνέει σε όλο του το σύνολο ποιότητα).

Η διασφάλιση της ποιότητας απαιτεί συντονισμένες πρακτικές από τον οργανισμό τις οποίες θα οργανώνει η διοίκηση του οργανισμού και θα τηρεί ευλαβικά όλος ο οργανισμός της. Οποιαδήποτε παρεκτροπή από το αρχικό πλάνο οποιουδήποτε μέλους του οργανισμού μπορεί να αναιρέσει την προσπάθεια όλης της ομάδας. Ο πελάτης δεν διακρίνει αλλά και δεν ενδιαφέρεται ποιο μέλος του οργανισμού προέβη σε λανθασμένη πρακτική. Η αρνητική του εντύπωση θα σχηματιστεί για το σύνολο του οργανισμού.

Σύμφωνα με το Juran ο οργανισμός πρέπει να ακολουθήσει συγκεκριμένα βήματα με στόχο να εξασφαλίσει τα πολύ υψηλά επίπεδα ποιότητας σε μόνιμη βάση.

- **Ο οργανισμός πρέπει προσδιορίσει τους πελάτες του(φύλο, ηλικία κ.α.). Ομαδοποιεί το στοιχείο των πελατών του.**
- **Προσδιορισμός των αναγκών κάθε πελάτη. Ο κάθε πελάτης είναι μία ξεχωριστή μονάδα της οποίας οι ανάγκες είναι ξεχωριστές και συγχρόνως εξίσου σημαντικές για τον οργανισμό.**
- **Μετάφραση των αναγκών κάθε πελάτη. Ο οργανισμός είναι υπεύθυνος να μεταφράσει τις ανάγκες του πελάτη σε υπηρεσίες εντός του εσωτερικού του.**

- **Δημιουργία μονάδων μέτρησης.** Ο οργανισμός πρέπει να σχηματίσει ένα σύστημα μονάδων μέτρησης που να παρέχει πληροφόρηση στον οργανισμό σχετικά με τη κάλυψη των αναγκών του πελάτη.
- **Ανάπτυξη χαρακτηριστικών του προϊόντος ή της υπηρεσίας .** Γνωρίζοντας ο οργανισμός πλέον τις ανάγκες των πελατών και έχοντας μετρήσεις που να υποδεικνύουν προς το ποια κατεύθυνση πρέπει να κινηθεί, σχεδιάζει ένα προϊόν που να πληρεί αυτές τις προϋποθέσεις.
- **Σχεδιασμός διαδικασίας.** Αφού ο οργανισμός έχει συγκεκριμενοποιήσει τα στοιχεία του προϊόντος που να ικανοποιεί τις ανάγκες των πελατών, προχωράει σε σχεδιασμό της διαδικασίας δημιουργίας του προϊόντος.
- **Ανάπτυξη ελέγχων για το προϊόν.** Ο οργανισμός προχωράει σε συνεχείς ελέγχους για τη διατήρηση των υψηλών στάνταρ ή την μετατροπή κάποιας λειτουργίας με στόχο την διαρκή ικανοποίηση των πελατών.

2.9 ΠΕΛΑΤΗΣ ΚΑΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑ

Στη σημερινή εποχή επειδή ο ανταγωνισμός είναι τεράστιος και λόγω το ότι η αθλητική βιομηχανία εξελίσσεται με ραγδαία μορφή, οι επιχειρήσεις είναι αναγκασμένες να εστιάσουν στα θέλω του πελάτη. Ουσιαστικά η επιχείρηση πρέπει να οργανώσει τη μορφή της παροχής των υπηρεσιών της γύρω από τις ανάγκες του πελάτη. Είναι τόσο μεγάλη η πληθώρα των επιλογών που διαθέτει ο πελάτης που δεν τίθεται θέμα ταύτισης με κάποιο οργανισμό ή επιχείρηση.

Άρα εφόσον η επιχείρηση δημιουργήσει το target group των πελατών της, σχηματίζει ένα πρότυπο γύρω από το οποίο λειτουργεί η παροχή των υπηρεσιών της (πελατοκεντρικός χαρακτήρας).

Η μεγαλύτερη δυσκολία που έχει να αντιμετωπίσει η επιχείρηση είναι το γεγονός ότι πρόκειται για άυλη υπηρεσία με αποτέλεσμα να μην μπορούν να γίνουν ευδιάκριτα τα χαρακτηριστικά που θα την καταστήσουν ποιοτική. Ο Garvin (1988) αναφέρει τα κριτήρια εκείνα που αξιολογούν το επίπεδο ποιότητας της παρεχόμενης υπηρεσίας.

Τα κριτήρια αυτά είναι :

1. **Πιστότητα** → πόσο έγκυρα παρέχεται η υπηρεσία στον πελάτη.
2. **Ανταπόκριση** → πόσο πρόθυμοι είναι οι υπάλληλοι του οργανισμού να παρέχουν την υπηρεσία.
3. **Ικανότητα** → πόσο ικανοί είναι οι υπάλληλοι του οργανισμού να παρέχουν την υπηρεσία. Αν διαθέτουν τις ικανότητες και τις δεξιότητες για να την παρέχουν.
4. **Προσβασιμότητα** → πόσο εύκολο είναι το σημείο πρόσβασης του οργανισμού για τον πελάτη.
5. **Ευγένεια** → αν το προσωπικό διακατέχεται από καλούς τρόπους και ευγένεια προς τον πελάτη.
6. **Επικοινωνία** → πόσο εύκολη είναι η επικοινωνία μεταξύ του πελάτη και του οργανισμού.
7. **Ασφάλεια** → αν η επιχείρηση καλύπτει όλες τις παραμέτρους για την ασφάλεια των πελατών.
8. **Αξιοπιστία** → αν ο οργανισμός δημιουργεί καλό όνομα μέσα από την παροχή υπηρεσιών στον πελάτη.
9. **Υλική υπόσταση** → ο εξοπλισμός και η κατάσταση του χώρου πρέπει να είναι καλά, καθαρά και ελκυστικά για τον πελάτη.

Αντίστοιχα υπάρχουν και κάποια στάνταρ κριτήρια που δυσαρεστούν τους πελάτες. Συνήθως πρόκειται για λάθη που γίνονται κατά τη διάρκεια της παροχής της υπηρεσίας, έλλειψη γνώσεων από το προσωπικό, καθαριότητα και εξοπλισμός. Σε αυτές τις περιπτώσεις η αντίδραση της επιχείρησης πρέπει να είναι άμεση με στόχο να μην δυσαρεστήσει και χάσει τον πελάτη. Η διαδικασία που πρέπει να ακολουθείται για τη λύση των προβλημάτων πρέπει να είναι η ακόλουθη :

1. **Ανάλυση της σπουδαιότητας του προβλήματος.**
2. **Ανάλυση για τη δυνατότητα επίλυσης του προβλήματος.**
3. **Λύση του προβλήματος και ανάλυση το τι κόστισε το πρόβλημα αυτό στον οργανισμό.**
4. **Εξακρίβωση για την ταχύτητα της λύσης του προβλήματος.**
5. **Δημιουργία στάνταρ για να μην δημιουργηθεί ξανά παρόμοιο πρόβλημα.**
6. **Αποδοχή των συγκεκριμένων στάνταρ από το σύνολο του οργανισμού.**

2.10 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Οι αθλητικοί οργανισμοί είτε αυτοί είναι θέασης , είτε συμμετοχικοί αποτελούν μονάδες παροχής υπηρεσιών. Ο βραχυπρόθεσμος στόχος τους για την εύρυθμη λειτουργία τους είναι να διατηρούν ένα υψηλό επίπεδο ποιότητας υπηρεσιών το οποίο θα ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις των πελατών και θα εξασφαλίζει την ικανοποίησή τους. Ο μακροπρόθεσμος στόχος τους είναι να δημιουργήσουν ένα αίσθημα αφοσίωσης στους πελάτες τους . Από την άλλη οι πελάτες στους αθλητικούς οργανισμούς χαρακτηρίζονται από διάφορες ιδιαιτερότητες , οι οποίες έχουν να κάνουν κυρίως με το χαρακτήρα τους , τα βιώματα τους και τη ψυχολογία τους .Γίνεται εύκολα αντιληπτό ότι κάθε πελάτης είναι μία τελείως διαφορετική περίπτωση την οποία οι οργανισμοί πρέπει να χειρίζονται τελείως διαφορετικά (π.χ. η διοίκηση μίας επαγγελματικής ομάδας έχει τελείως διαφορετική αντιμετώπιση στον απλό φίλαθλο , στους οργανωμένους οπαδούς της και στους ανήλικους φιλάθλους της). Αυτό δεν αποτελεί άδικη ή άνιση μεταχείριση , αντιθέτως σωστή πελατειακή πολιτική. Συμπερασματικά καταλήγουμε στο γεγονός ότι ο αθλητικός οργανισμός πρέπει να δημιουργεί ένα πακέτο παροχών το οποίο να εξασφαλίζει αίσθημα δικαίωσης στον πελάτη για τα χρήματα που ξόδεψε αλλά συγχρόνως και συναισθηματική ικανοποίηση και ευεξία για την εμπειρία που βίωσε. Για να μπορεί ο αθλητικός οργανισμός να λειτουργήσει με επιτυχία όλο αυτό το κομμάτι θα πρέπει να διεξάγει μελέτες ανά τακτικά χρονικά διαστήματα που να αφορούν τη συλλογή δεδομένων για θέματα σχετικά με την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, την ικανοποίηση και την αφοσίωση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο : ΔΟΠ

3.1 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (ΑΘΛΗΤΙΚΟΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ)

Ο χώρος των αθλητικών οργανισμών και των αθλητικών επιχειρήσεων έχει ανάγκη από διοίκηση ολικής ποιότητας καθώς στο σύνολο του αντιμετωπίζει πολύ σημαντικές προκλήσεις όπως είναι τα οικονομικά προβλήματα, τα σοβαρά προβλήματα υποδομής, της ανεπάρκειας εξειδικευμένων στελεχών με αποτέλεσμα όλο αυτό να καταλήγει σε εγκατάλειψη μελών.

Είναι επιβεβλημένο λοιπόν να υπάρχει ένα σύστημα το οποίο θα λειτουργεί ως φόρμα με υψηλές απαιτήσεις για την παροχή υπηρεσιών προς τους πελάτες, το οποίο θα ακολουθούν όλοι οι αθλητικοί οργανισμοί που έχουν στόχο την επιτυχή λειτουργία τους. Αυτή η διαδικασία θα απαιτεί δέσμευση από κάθε στέλεχος του οργανισμού, διαθεσιμότητα υλικών και ανθρώπινων πόρων, καλό σύστημα καταγραφής δεδομένων, έλεγχο όλων των δραστηριοτήτων του οργανισμού και τη χρήση αποτελεσματικών συστημάτων για την επίτευξη στόχων. (Hegazy, 2012)

Η διοίκηση ολικής ποιότητας εστιάζει στην ικανοποίηση του πελάτη, στη συνεχή εξέλιξη και την ολική δέσμευση. Υπάρχουν κάποια συγκεκριμένα συστατικά που πρέπει να ακολουθηθούν από μία επιχείρηση, η οποία θέλει να κινηθεί σε μία πιο πελατοκεντρική κατεύθυνση που είναι αποτελεσματική. Τα συστατικά αυτά ονομάζονται διαχείριση αποθεμάτων ολικής ποιότητας και περιλαμβάνουν : (De Knop et al., 2004)

- **Εστίαση στον πελάτη**
- **Στρατηγικός σχεδιασμός**
- **Μέτρηση ποιότητας και ανάλυση**
- **Εξασφάλιση ποιότητας**
- **Αποτέλεσμα βελτίωσης της ποιότητας και παραγωγικότητας**

Υπάρχουν αρκετά μοντέλα που βοηθούν την κατανόηση της διοίκησης ολικής ποιότητας και ένα από αυτά είναι το EFQM. Είναι κυρίως διαδεδομένο στην Ευρώπη και αποτελεί τη βάση της πλειοψηφίας των εθνικών και διεθνών βραβείων ποιότητας. (De Knop et al., 2004)

Παρακάτω θα εξετάσουμε αναλυτικά τα κείρια σημεία που θα πρέπει να προσέξει μία επιχείρηση, η οποία θέλει λειτουργήσει σύμφωνα με τα στάνταρ της ΔΟΠ .

- Ο οργανισμός θα πρέπει να δώσει ιδιαίτερη σημασία στο κομμάτι του σχεδιασμού. Το σύνολο του οργανισμού θα πρέπει να γνωρίζει τους στόχους της επιχείρησης και το ποιες ακριβώς είναι οι ανάγκες των πελατών.
- Ο οργανισμός θα πρέπει να διαθέτει ένα πολύ ισχυρό εσωτερικό επικοινωνιακό σύστημα το οποίο θα εξασφαλίζει πληροφόρηση και άμεσο feedback.
- Ο οργανισμός θα πρέπει να χτίσει ένα πολύ ισχυρό προφίλ επενδύοντας στην εικόνα του. Αυτό συνήθως τα τελευταία χρόνια επιτυγχάνεται με τη χρήση των social media.
- Ο οργανισμός θα πρέπει να διακατέχεται από πνεύμα οργανωσιακής κουλτούρας. Θα πρέπει δηλαδή να χτίσει ένα οικογενειακό κλίμα τόσο με τους πελάτες του όσο και με το προσωπικό. Αυτή η διαδικασία έχει ιδιαίτερη απήχηση στις νεαρότερες ηλικίες.
- Ο οργανισμός θα πρέπει να δώσει ιδιαίτερη βαρύτητα στο κομμάτι της διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων. Η επιχείρηση πρέπει να διακατέχεται από την λογική ότι ένα μέρος του budget της εκτός από τις μισθοδοσίες του προσωπικού της , πρέπει να πηγαίνει και για την εκπαίδευση του. (De Knop et al., 2004)
- Ο οργανισμός πρέπει να έχει μία συγκεκριμένη δομή, όπου όλοι θα γνωρίζουν το ρόλο τους και τις υποχρεώσεις της εργασίας τους. Με αυτό τον τρόπο θα εξασφαλιστεί ότι κανένας δεν θα έχει μειωμένη απόδοση.

3.2 ΒΑΣΙΚΟΤΕΡΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΟΙ ΤΡΟΠΟΙ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ

Παρακάτω θα παρουσιαστούν τα συχνότερα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί με στόχο την τοποθέτηση της επιχείρησης τους εντός των στάνταρ της ΔΟΠ . (Hegazy, 2012)

1. Το σημαντικότερο πρόβλημα που παρατηρείται τις περισσότερες φορές στους αθλητικούς οργανισμούς είναι η έλλειψη οράματος. Πρέπει ο οργανισμός στο σύνολο του από τη διοίκηση μέχρι και τον τελευταίο υπάλληλο να γνωρίζει τους στόχους και τον σκοπό ύπαρξης της επιχείρησης.
2. Μία δεύτερη κατηγορία προβλημάτων σχετίζεται με την πολύ κακή διαχείριση του προσωπικού. Η διοίκηση δεν ενδιαφέρεται για την εκπαίδευση όλου του προσωπικού πάνω στα σπάνια ποιότητας, ενώ παράλληλα δεν δίνεται η δυνατότητα της συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων σε όλα τα κομμάτια του οργανισμού. Η εκπαίδευση του προσωπικού αλλά και η συνεργασία μεταξύ των κομματιών του οργανισμού αποτελεί βασικότερη προϋπόθεση για την επιτυχή λειτουργία της επιχείρησης.
3. Οι οργανισμοί έχοντας ως στόχο την οικονομική κερδοφορία, αποφεύγουν να επενδύσουν κεφάλαιο για την εκπαίδευση του προσωπικού τους. Δεν υπάρχει το παραμικρό πλάνο γύρω από την εκπαίδευση και αυτό δημιουργεί χάσμα μεταξύ των τεχνικών και των γνώσεων που έχει το προσωπικό του οργανισμού σε σχέση με αυτά με που εξελίσσονται στην αγορά. Είναι δεδομένο ότι ο οργανισμός πρέπει να επενδύει στο προσωπικό και να υπάρχει ένα ξεκάθαρο πλάνο σχετικά με τις ανάγκες εκπαίδευσης κάθε τομέα του οργανισμού.
4. Είναι πολύ συχνό το φαινόμενο το προσωπικό να μην διαθέτει τους απαραίτητους υλικούς πόρους για να επιτελέσει το έργο του. Παρατηρούνται περιπτώσεις όπου υπάρχει εξειδικευμένο προσωπικό, το οποίο δεν μπορεί να παρέχει σωστά τις υπηρεσίες του λόγω έλλειψης πόρων. Είναι επιβεβλημένο να υπάρχουν οι απαραίτητοι πόροι σε μία επιχείρηση εφόσον στόχος της είναι η επιτυχία.
5. Ένα χαρακτηριστικό πρόβλημα αποτελεί η έλλειψη συνεργασίας μεταξύ διοίκησης και προσωπικού. Αυτό ξεκάθαρα δημιουργεί πρόβλημα ως προς τις ευθύνες που πρέπει να έχει ξεχωριστά το κάθε μέλος του οργανισμού. Παρατηρείται συχνά το φαινόμενο αιτία όλων των αρνητικών καταστάσεων να είναι οι υπάλληλοι, ενώ όλων των θετικών η διοίκηση. Αυτό προκαλεί ανισορροπία στο εσωτερικό του οργανισμού και μπορεί να λυθεί μόνο με την παροχή ατομικών κινήτρων και αμοιβαίας συνεννόησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο : HR IN SPORT SERVICES

4.1 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Προχωρώντας σε μια εκτενής ανάλυση σχετικά με το αθλητικό προϊόν και έχοντας ξεχωρίσει ποιος πρέπει να είναι ο στόχος των αθλητικών οργανισμών για να προκαλέσουν ικανοποίηση στους πελάτες τους , συμπεράναμε ότι το σημείο κλειδί όλης αυτής της πυραμίδας είναι ο ανθρώπινος παράγοντας. Ο ανθρώπινος παράγοντας είναι καθοριστικός στο κομμάτι του συμμετέχοντα(αθλούμενος – θεατής) καθώς η ψυχολογία, ο χαρακτήρας και τα βιώματα του καθένα είναι αυτά που θα καθορίσουν το βαθμό ικανοποίησης ή απογοήτευσης ενός πελάτη. Από την άλλη είναι εξίσου καθοριστικός και στο κομμάτι λειτουργίας ενός αθλητικού οργανισμού, καθώς ο τρόπος διοίκησης είναι αυτός που θα δημιουργήσει τις κατάλληλες συνθήκες για να επιτευχθεί ο στόχος της επιχείρησης (αφοσίωση πελάτη – οικονομική ευρωστία). Παρακάτω θα εξετάσουμε το ρόλο της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού (HRM) στους αθλητικούς οργανισμούς .

Αν θέλαμε να εστιάσουμε σε ένα σημείο μιλώντας για τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού θα ήταν ο συντονισμός που πρέπει να τη χαρακτηρίζει καθώς δεν είναι υπεύθυνη μόνο για τον καθορισμό των εργασιακών σχέσεων αλλά και για τη σωστή διαχείριση τους. Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνει τις ενέργειες των manager που έχουν ως στόχο την πρόσληψη και τη διατήρηση ικανών εργαζομένων για να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού. Αποτελεί μια από τις σπουδαιότερες επενδύσεις του οργανισμού καθώς οι στόχοι της επιχείρησης θα επιτευχθούν χάρη στο ειδικευμένο προσωπικό και τη σωστή αξιοποίηση του. Οι βασικές λειτουργίες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού είναι :

- 1) Προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού
- 2) Προσέλκυση του προσωπικού
- 3) Επιλογή προσωπικού
- 4) Εκπαίδευση προσωπικού
- 5) Ανάπτυξη του προσωπικού
- 6) Εκτίμηση της απόδοσης του προσωπικού
- 7) Σχεδιασμός μισθολογικής πολιτικής & παροχές

1) Προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού

Η θεμέλια λειτουργία της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού. Ο οργανισμός προχωράει αρχικώς σε μια καταγραφή του υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού, η οποία γίνεται με καταγραφή των χαρακτηριστικών (φύλο, ηλικία, γνώσεις, εμπειρία, δεξιότητες και προοπτικές εξέλιξης). Στη συνέχεια αφού έχει καθορίσει τους στόχους του ο οργανισμός προχωράει σε συμπλήρωση του παζλ σύμφωνα με τα χαρακτηριστικά που έχει συγκεντρώσει από το υπάρχον προσωπικό αναζητώντας νέο προσωπικό. Καθοριστικός παράγοντας σε όλη αυτή τη διαδικασία είναι ο στόχος του οργανισμού. Σκεφτείτε ένα γυμναστήριο το οποίο αποφασίζει να προχωρήσει σε πλήρη ανακατασκευή του χώρου, αγοράζει καινούρια μηχανήματα και εισάγει καινούριες δραστηριότητες. Είναι ευκόλως εννοούμενο ότι ο υπεύθυνος προσωπικού θα διατηρήσει τα πιο παραγωγικά κομμάτια του προσωπικού του και συγχρόνως θα προσπαθήσει να εντάξει και άλλα κομμάτια (προσωπικό) στο προσωπικό του προκειμένου να κάνει πιο ελκυστική αυτή του την επένδυση στους πελάτες του.

2-3) προσέλκυση και επιλογή προσωπικού

Ένα εξίσου σημαντικό κομμάτι για τον υπεύθυνο προσωπικού ενός αθλητικού οργανισμού αποτελεί η προσέλκυση και επιλογή προσωπικού. Οι μέθοδοι αυτοί χωρίζονται σε τρεις διαφορετικές κατηγορίες:

- **Παραδοσιακές μέθοδοι** → καταχώρηση αγγελιών σε εφημερίδες ή site αγγελιών με αναλυτική περιγραφή της θέσης εργασίας για την προσέλκυση των κατάλληλων υποψηφίων.
- **Next generation μέθοδοι** → ο αθλητικός οργανισμός εξωτερικεύει το ενδιαφέρον του για νέους υποψηφίους μέσω των social media. Απαραίτητη προϋπόθεση είναι ο οργανισμός να είναι ενεργός με τα social media και το κοινό στο οποίο θα απευθυνθεί να είναι εξίσου εξοικειωμένο με τη συγκεκριμένη διαδικασία. Σκεφτείτε μια πολύ γνωστή αλυσίδα γυμναστηρίων να γνωστοποιεί στα social media της ότι αναζητεί προσωπικό.
- **Next big thing** → ο οργανισμός δημιουργεί ένα ισχυρό brand name στην αγορά, με αποτέλεσμα να αποδέχεται προτάσεις από υποψηφίους υπαλλήλους, οι οποίοι επιθυμούν να δουλέψουν σε αυτόν. Σκεφτείτε ένα τεράστιο ποδοσφαιρικό club όπως η Real Madrid και πόσο ισχυρό είναι το brand name της. Αναλογιστείτε τώρα ποιος δεν θα ήθελε να δουλέψει σε ένα τέτοιο brand.

4. περιγραφή θέσης εργασίας

Ο υπεύθυνος προσωπικού πρέπει να γνωστοποιήσει στους υποψηφίους ποιες θα είναι οι απαιτήσεις, οι υποχρεώσεις, οι προδιαγραφές, οι γνώσεις και οι επιδεξιότητες που απαιτούνται για την εκάστοτε θέση εργασίας. Θεωρείται ένα πολύ κομβικό κομμάτι της διαδικασίας . Αναλογιστείτε ότι ένας αθλητικός χώρος επενδύει κάποια χρήματα για τη δημιουργία ενός χώρου γυμναστικής Pilates. Σκεφτείτε τώρα ότι ο υπεύθυνος προσωπικού αναζητεί προσωπικό και δεν κάνει περιγραφή της θέσης . Είναι πολύ πιθανόν οι υποψήφιοι που θα συγκεντρωθούν να έχουν πολύ μικρή ή και καθόλου εμπειρία από τη συγκεκριμένη γυμναστική.

4.2 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Όπως προαναφέρθηκε η επιλογή προσωπικού ενός αθλητικού οργανισμού είναι μία από τις σημαντικότερες επενδύσεις που κάνει ένας οργανισμός. Η σωστή επιλογή προσωπικού θα εξασφαλίσει στον οργανισμό ότι δεν θα απωλέσει χρόνο και χρήμα. Αφού λοιπόν έχει προχωρήσει στη συγκέντρωση υποψηφίων , πρέπει να ακολουθήσει τα συγκεκριμένα βήματα (Jones & George, 2003) :

- **Εξέταση του βιογραφικού σημειώματος**
- **Συνέντευξη**
- **Γραπτές δοκιμασίες**
- **Ψυχομετρικές δοκιμασίες**
- **Δοκιμασίες φυσικής κατάστασης**
- **Συστατικές επιλογές**

α. εξέταση βιογραφικού σημειώματος

Ο κάθε υποψήφιος θα πρέπει να διαθέτει ένα βιογραφικό σημείωμα στο οποίο να αναγράφεται με σαφήνεια και σωστά χρονολογικά όλη η προϋπηρεσία και τα προσόντα που διαθέτει. Το βιογραφικό σημείωμα θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από ειλικρίνεια καθώς σε αντίθετη περίπτωση οι συνέπειες θα είναι αρνητικές τόσο για τον υπεύθυνο προσωπικού όσο και για τον υποψήφιο . Μία ξεχωριστή περίπτωση στους αθλητικούς οργανισμούς και πιο συγκεκριμένα στους αθλητικούς επαγγελματικούς συλλόγους είναι η περίπτωση των ανθρώπων που βρίσκονται στο αγωνιστικό τμήμα της ομάδας (προπονητής – παίκτες – staff) καθώς και αυτοί αποτελούν ενεργό

προσωπικό ενός αθλητικού οργανισμού. Είναι ξεκάθαρο ότι στην περίπτωση αυτή η έννοια του βιογραφικού σημειώματος είναι αδόκιμη. Οι άνθρωποι αυτοί τις περισσότερες φορές εκπροσωπούνται από managers , οι οποίοι αποτελούν και ένα ζωντανό βιογραφικό τους.

β. συνέντευξη

Η συνέντευξη αποτελεί το δεύτερο κομμάτι της εξέτασης του υποψηφίου και πραγματοποιείται από εξειδικευμένα στελέχη. Τις περισσότερες φορές η συνέντευξη χωρίζεται σε δύο μέρη , το πρώτο αποτελείται από ίδιες δομημένες ερωτήσεις που γίνονται σε όλους τους υποψηφίους και το δεύτερο από ένα κομμάτι ελεύθερης συζήτησης .Να αναφερθεί ότι στην περίπτωση που το πρώτο κομμάτι(ερωτήσεις) δεν ικανοποιήσει τον υπεύθυνο προσωπικού , είναι πολύ πιθανόν να μην προχωρήσει στο δεύτερο. Το κομμάτι της συζήτησης έχει ένα διττό σκοπό. Καταρχήν ο υπεύθυνος χαλαρώνει λίγο τη διαδικασία και έτσι μπορεί να αντιληφθεί και κομμάτια της προσωπικότητας του υποψηφίου, τα οποία δεν μπορεί να κατανοήσει από τη διαδικασία του βιογραφικού και των ερωτήσεων. Επιπλέον δίνει τη δυνατότητα στον υποψήφιο μέσα από τη συζήτηση να του δείξει ποιοι ακριβώς είναι οι στόχοι μέσα από τη συγκεκριμένη θέσης εργασίας.

γ. γραπτές δοκιμασίες

Οι γραπτές δοκιμασίες είναι ένα μέρος της διαδικασίας στο οποίο ο αθλητικός οργανισμός θα έχει τη δυνατότητα να ελέγξει πολλά από τα προσόντα που αναφέρει ο υποψήφιος στο βιογραφικό του και στη διαδικασία της συνέντευξης. Στην περίπτωση των κρατικών αθλητικών οργανισμών μάλιστα είναι και απαραίτητη προϋπόθεση. Τις περισσότερες φορές λαμβάνει χώρα στους αθλητικούς οργανισμούς με τη μορφή συμπλήρωσης μίας φόρμας, όπως δημιουργία ενός αθλητικού προγράμματος, ερωτήσεων για πρώτες βοήθειες και χρόνου και τρόπου αποκατάστασης ενός τραυματισμού.

δ. ψυχομετρικές δοκιμασίες

Αφού έχει ολοκληρωθεί ένας πρώτος κύκλος δοκιμών , ο οποίος ουσιαστικά εξασφαλίζει στον υπεύθυνο προσωπικού τις απαραίτητες πληροφορίες σχετικά με τα προσόντα και τις δυνατότητες των υποψηφίων , προχωράμε σε τεστ τα οποία έχουν να κάνουν με τις σωματικές και ψυχικές αντοχές των υποψηφίων.

Εφόσον πρόκειται να διαχειριστούν ανθρώπους , οι οποίοι μάλιστα πολλές φορές θα είναι σε καταστάσεις έντονων συναισθημάτων πρέπει και αυτοί οι ίδιοι να έχουν αντοχές που θα τους βοηθήσουν να ανταπεξέλθουν. Σκεφτείτε τι προσωπικότητα θα πρέπει να έχει ένας γυμναστής σε έναν αθλητικό οργανισμό , ο οποίος θα κληθεί να προπονήσει έναν ασκούμενο, ο οποίος είναι υπέρβαρος και έχει πρόβλημα αυτοπεποίθησης. Αυτός ο γυμναστής θα πρέπει να κάνει σωστά τη δουλεία του, δηλαδή να βγάλει ένα σωστό πρόγραμμα εκγύμνασης και συγχρόνως να είναι και αρεστός στον ασκούμενο διότι στην ουσία αυτός είναι πελάτης του αθλητικού οργανισμού στον οποίο δουλεύει. Αντίστοιχα αναλογιστείτε μία επαγγελματική ομάδα καλαθοσφαίρισης, η οποία αναζητά προσωπικό για υπηρεσίες security εντός του γηπέδου. Οι συγκεκριμένοι άνθρωποι που θα καλύψουν αυτές τις θέσεις θα έρχονται σε επαφή με φιλάθλους των οποίων η ψυχολογία έχει μεταπτώσεις κατά τη διάρκεια ενός αγώνα. Αυτό σημαίνει ότι οι συγκεκριμένοι υπάλληλοι θα πρέπει να εκτελούν τις υπηρεσίες τους χωρίς να επηρεάζονται από κανένα κριτήριο. Έτσι λοιπόν θα περάσουν από τεστ προσωπικότητας , όπου θα γίνει γνωστό κατά πόσο η προσωπικότητα του υποψηφίου ταιριάζει με τη θέση εργασίας. Παράλληλα οι υποψήφιοι θα περάσουν και από τεστ ικανοτήτων , τα οποία θα είναι προσαρμοσμένα στις απαιτήσεις της θέσης εργασίας.

ε. δοκιμασίες φυσικής κατάστασης

Το συγκεκριμένο στάδιο είναι ίσως ένα πιο πρακτικό στάδιο δοκιμασιών σε σχέση με τα προηγούμενα. Ο υποψήφιος θα περάσει από δοκιμασίες που θα περιλαμβάνουν δύναμη , αντοχή και φυσική κατάσταση. Κυρίως οι συγκεκριμένες δοκιμασίες λαμβάνουν χώρα σε αθλητικούς οργανισμούς. Ο υπεύθυνος προσωπικού θέλει να εξασφαλίσει ότι ο γυμναστής θα είναι σε θέση να ικανοποιήσει τις απαιτήσεις των πελατών και συγχρόνως τις υποσχέσεις του γυμναστηρίου προς αυτούς.

Να σημειωθεί ότι αρκετές φορές και λόγω της ιδιαιτερότητας του αντικειμένου το στάδιο 4 και 5 μπορεί να διεξαχθεί σε μορφή δοκιμαστικής εργασίας . Έτσι ο υπεύθυνος προσωπικού θα έχει τη δυνατότητα να αντιληφθεί επάνω στις συνθήκες εργασίας τις δυνατότητες του υποψηφίου και κατά πόσο αυτός μπορεί να ανταποκριθεί.

ζ. συστατική επιστολή

Πολλοί αθλητικοί οργανισμοί ζητούν από τους υποψηφίους συστάσεις από την προηγούμενη εργασία τους. Βέβαια το συγκεκριμένο κομμάτι έχει αντικατασταθεί τα τελευταία χρόνια με την άμεση επικοινωνία του παλιού με το νέο εργοδότη.

4.3 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Η εκπαίδευση προσωπικού αποτελεί μία πάρα πολύ σημαντική διαδικασία κατά την οποία ο αθλητικός οργανισμός θα προσδώσει νέες γνώσεις στο υπάρχον προσωπικό αλλά και στο προσωπικό που προσλήφθηκε με στόχο να ενταχθεί ομαλά στον οργανισμό αλλά και να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις του. Αφού ο υπεύθυνος προσωπικού έχει συγκεντρώσει ένα σύνολο υπαλλήλων (νέοι και παλιοί) , είναι η στιγμή που θα προσπαθήσει να τους εμψυχήσει το στόχο που έχει ο οργανισμός. Θα προσπαθήσει να τους μετατρέψει σε ικανούς αντιπροσώπους της φιλοσοφίας του αθλητικού οργανισμού .

Υπάρχουν διάφορες μορφές εκπαίδευσης , αλλά οι πιο διαδεδομένες είναι οι διαλέξεις σε ειδικά διαμορφωμένο χώρο και η πρακτική στο χώρο εργασίας(Λαιος,1999).

Οι διαλέξεις λαμβάνουν χώρα συνήθως σε αίθουσες διδασκαλίας με τη βοήθεια πολλές φορές και οπτικοακουστικών μέσων με στόχο αναπτυχθούν οι θεωρητικές γνώσεις των υπαλλήλων. Τις περισσότερες φορές πρόκειται για μια σειρά σεμιναρίων που διεξάγονται εντός του αθλητικού οργανισμού ή και εκτός αυτού. Τα τελευταία χρόνια έχει παρατηρηθεί το φαινόμενο κάποιοι αθλητικοί οργανισμοί να έχουν τόσο ισχυρό brand name που στα σεμινάρια τα οποία διεξάγουν να έχουν υποψήφιους και από άλλους αθλητικούς οργανισμούς.

Όσο αναφορά το κομμάτι της πρακτικής αυτό συνήθως γίνεται με τη μορφή καθοδήγησης. Υπάρχει κάποιος πιο έμπειρος εργαζόμενος ο οποίος καθοδηγεί το νεότερο και το βοηθάει να αποκτήσει γνώσεις και εμπειρία.

4.4 ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Οι παραπάνω μορφές εκπαίδευσης που αναφέραμε είναι οι πιο διαδεδομένες και μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως τρόποι ανάπτυξης του προσωπικού. Σύμφωνα με το Jones & George (2003) υπάρχουν και άλλες δύο μέθοδοι που μπορούν επίσης να χρησιμοποιηθούν και είναι η επίσημη εκπαίδευση και η εργασιακή εμπειρία σε διάφορους τομείς του οργανισμού.

Στην περίπτωση της επίσημης εκπαίδευσης όπου και συναντιέται σε περιπτώσεις πολύ ισχυρών brand ή τουλάχιστον σε οργανισμούς που έχουν στόχο να ανεβάσουν τα στάνταρ των υπηρεσιών τους, οι οργανισμοί είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν τα δίδακτρα των στελεχών τους για να παρακολουθήσουν κάποια προγράμματα εκπαίδευσης. Στόχος φυσικά όλης αυτής της διαδικασίας είναι τα στελέχη να χρησιμοποιήσουν αυτές τις γνώσεις στον οργανισμό. Η συγκεκριμένη διαδικασία ωφελεί κατά πολύ και το brand του οργανισμού καθώς αναλογιστείτε πόσο σημαντικό είναι για ένα οργανισμό να διαθέτει στελέχη με εξειδίκευση (π.χ. αποτελεί προϊόν το οποίο οι οργανισμοί πωλούν στους αθλούμενους).

Η εργασιακή εμπειρία είναι μία διαδικασία εκπαίδευσης που ακολουθούν συνήθως μεγάλου βεληνεκούς οργανισμοί και διαθέτουν αρκετά μεγάλο προσωπικό. Στόχος είναι μέσα από την εναλλαγή θέσεων, οι εργαζόμενοι να κατανοήσουν όσο το δυνατό καλύτερα τη φιλοσοφία του οργανισμού. (Slack, 1997 & Robbins, 2001)

Το κομμάτι της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης του προσωπικού στο χώρο της αθλητικής βιομηχανίας χαρακτηρίζεται σημαντικότερα καθώς μιλάμε για ένα περιβάλλον ιδιαίτερα απαιτητικό και ανταγωνιστικό. Έτσι γίνεται εύκολα αντιληπτό ότι η εκπαίδευση και η ανάπτυξη των εργαζομένων κρίνεται απαραίτητη καθώς η εξέλιξη στο χώρο είναι ραγδαία.

Οι αθλητικοί οργανισμοί πρέπει να είναι συνεχώς σε υψηλά επίπεδα ετοιμότητας για να μπορούν να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις των πελατών τους. Σκεφτείτε μία ομάδα η οποία έχει στο δυναμικό της ένα προπονητικό staff, του οποίου οι μέθοδοι εκγύμνασης της ομάδας είναι ξεπερασμένοι. Το πιθανότερο είναι η ομάδα να έχει καθοδική πορεία. Η ομάδα πρέπει να παρακινεί το προπονητικό staff να παρακολουθεί σεμινάρια, να έρχεται σε επαφή με άλλα προπονητικά staff ομάδων μεγαλύτερης εμπέλειας και να ενημερώνεται πάνω σε νέες τεχνολογίες σχετικά με τον τρόπο προπόνησης.

Οι Chelladurai & Madella (2007), αναφέρουν πόσο πολύ επηρεάζονται όλες οι πρακτικές Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων από τις ανάγκες και τα χαρακτηριστικά των αθλητών. Οι αθλητές θα πρέπει να θεωρούνται πελάτες και βάση αυτού να χρησιμοποιούνται οι ανάλογες πρακτικές Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων.

4.5 ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Το γεγονός ότι ένας αθλητικός οργανισμός μπορεί να διαθέτει ένα αξιόλογο προσωπικό το οποίο καλύπτει απόλυτα τις ανάγκες των πελατών του δεν σημαίνει ότι πρέπει να εφησυχάζεται. Πρέπει συνεχώς να προχωράει σε εκτίμηση της απόδοσης των εργαζομένων. Η εκτίμηση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού και των στελεχών του οργανισμού βοηθάει στην επίτευξη όλων των στόχων που έχουν τεθεί. (Jones & George, 2003). Όλοι οι εργαζόμενοι πρέπει να ενημερώνονται ανά τακτικά χρονικά διαστήματα για τα δυνατά τους και αδύνατα τους σημεία με στόχο πάντα τη βελτίωση. Στη περίπτωση του συμμετοχικού αθλητισμού ο πελάτης είναι ξεκάθαρα ο κριτής όλης αυτής της διαδικασίας, αυτός θα καθορίσει την απόδοση του εργαζόμενου μέσα και από τη διαδικασία της προπόνησης. Στη περίπτωση του αθλητισμού θέασης αφενός είναι ο φίλαθλος, αλλά μπορεί να είναι και οι χορηγοί μίας ομάδας, οι managers που συνεργάζονται με την ομάδα και κάθε φύσεως πηγή εσόδων.

Η εκτίμηση της απόδοσης των εργαζομένων αποτελεί σημαντικό κομμάτι της εξέλιξης του εργαζομένου γιατί αυτή θα καθορίσει την προαγωγή του, τις μισθολογικές του αυξήσεις αλλά και το κομμάτι των bonus. Είναι πολύ οικείο το παράδειγμα των επαγγελματιών παικτών. Οι παίκτες έχουν μία συγκεκριμένη αμοιβή, η οποία ανάλογα με την απόδοσή τους μπορεί να αυξηθεί. Οι ομάδες από την απόδοση των παικτών τους έχουν σημαντικά οικονομικά οφέλη και έτσι προχωρούν σε αύξηση της αμοιβής τους. Αντίστοιχα σε ένα χώρο άθλησης ένας γυμναστής έχει πολύ καλή απόδοση στην εργασία του και αυτό του προσδίδει τη συμπάθεια των πελατών, οι οποίοι αντίστοιχα τον αναζητούν συνεχώς. Ο χώρος άθλησης είναι δεδομένο ότι θα πριμοδοτήσει το γυμναστή για να μην τον χάσει από το προσωπικό του.

Οι μέθοδοι εκτίμησης της απόδοσης είναι οι ακόλουθες (Jones & George, 2003) :

- **Εκτίμηση των χαρακτηριστικών του προσωπικού**
- **Εκτίμηση της συμπεριφοράς του προσωπικού**
- **Εκτίμηση των αποτελεσμάτων**

Η εκτίμηση των χαρακτηριστικών του προσωπικού : πρόκειται για την πιο επιφανειακή εκτίμηση καθώς σε αυτήν εξετάζονται οι επιδεξιότητες και οι ικανότητες του εργαζομένου. Η εκτίμηση χαρακτηρίζεται επιφανειακή διότι αναφερόμαστε σε χαρακτηριστικά όπου ο εργαζόμενος διέθετε και βάση των οποίων κέρδισε τη θέση του. Στην ουσία θα λέγαμε ότι εξετάζεται κατά πόσο αυτά τα χαρακτηριστικά συνεχίζουν να βρίσκονται σε ικανοποιητικό επίπεδο ή κατά πόσο αναπτύχθηκαν.(Σκούλας & Οικονομάκη, 1998)

Η εκτίμηση της συμπεριφοράς του προσωπικού : σε αυτήν την περίπτωση εκτιμάται η μέθοδος εργασίας και η συμπεριφορά του εργαζομένου κατά τη διάρκεια της εργασίας του.(Αλεξανδρής, 2011) Στην ουσία εξετάζεται το πώς είναι ο εργαζόμενος και όχι το τι κάνει. Η συγκεκριμένη μέθοδος εκτίμησης θα λέγαμε ότι ανεβάζει τις απαιτήσεις για τον εργαζόμενο καθώς σε αντίθεση με την εκτίμηση των χαρακτηριστικών , εδώ η κριτική δεν γίνεται μόνο από τους προϊστάμενους αλλά και από τους πελάτες. Στην περίπτωση των χαρακτηριστικών δεν μπορεί να γίνει εκτίμηση από τους πελάτες καθώς οι πελάτες δεν έχουν το απαραίτητο επίπεδο γνώσεων για να κρίνουν τις ικανότητες του εργαζομένου.

Η εκτίμηση των αποτελεσμάτων : η συγκεκριμένη διαδικασία εκτίμησης θα λέγαμε ότι είναι ίσως η πιο άμεση για την εξαγωγή συμπερασμάτων καθώς ο προϊστάμενος με βάση τους στόχους που έχει θέσει ο οργανισμός αξιολογεί αν τα αποτελέσματα που επέφερε ο εργαζόμενος είναι ικανοποιητικά.(Ωστόσο πολλές φορές και εφόσον δεν έχουν προηγηθεί οι άλλες δύο εκτιμήσεις , η συγκεκριμένη πρακτική μπορεί να επιφέρει λανθασμένες εκτιμήσεις. Είναι χαρακτηριστικό το παράδειγμα επαγγελματικών συλλόγων που προχωράνε σε λάθος εκτιμήσεις για τους παίκτες ή το staff της ομάδας απλά και μόνο επειδή τα αποτελέσματα δεν είναι ικανοποιητικά και λόγω αυξημένης πίεσης εξωτερικών παραγόντων. Εδώ φαίνεται πόσο καίρια είναι η θέση του υπεύθυνου προσωπικού να διαχειρίζεται τέτοιου είδους καταστάσεις. (Σκούλας & Οικονομάκη, 1998)

Κάποιες επιπλέον μέθοδοι εκτίμησης θεωρούνται τα κρίσιμα περιστατικά και η αντίδραση που έχουν σε αυτά οι εργαζόμενοι. Οι αντιδράσεις αυτές μπορεί να είναι καθοριστικές για το brand name ενός ολόκληρου αθλητικού οργανισμού.

4.6 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Θεωρείται ένα από τα σημαντικότερα κομμάτια επιτυχίας ενός αθλητικού οργανισμού καθώς η ουσία της όλης διαδικασίας είναι να κατανοήσουμε κατά πόσο επιτεύχθηκαν οι στόχοι που έθεσε ο οργανισμός.

Για να στεφθεί με επιτυχία η όλη διαδικασία πρέπει να ακολουθηθούν συγκεκριμένα βήματα (Chirila et al.) :

- **Περιγραφή θέσεως εργασίας :** είναι ο πυρήνας της αξιολόγησης καθώς και ο προϊστάμενος και ο υφιστάμενος πρέπει να γνωρίζει τα ακριβή καθήκοντα του καθενός για να μπορέσει να τον αξιολογήσει ορθά.
- **Τα καθήκοντα του καθενός είναι αναγνωρίσιμα :** υπάρχει μία σιωπηρή συμφωνία μεταξύ του προϊστάμενου και του υπαλλήλου το τι μπορεί να υποστηρίξει ο καθένας.
- **Κάθε εργασία αντιστοιχεί και σε κάποια αξία ή και αξίες :** κάθε εργασία χαρακτηρίζεται από κάποια αξία ή οποία είναι αναγνωρισμένη εντός του οργανισμού.
- **Η αξιολόγηση είναι τυποποιημένη και αφορά όλα τα μέλη του οργανισμού :** ο οργανισμός πρέπει να κάνει σαφές σε όλα τα μέλη του οργανισμού ότι μία συγκεκριμένη χρονική στιγμή και με συγκεκριμένο τρόπο γίνεται αξιολόγηση.

Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα αξιολόγησης θα μπορούσε να είναι ο προπονητής μίας ομάδας. Τα κριτήρια της αξιολόγησης του είναι η ποιότητα της εργασίας του , η επαγγελματική του συμπεριφορά , οι επικοινωνιακές του δεξιότητες και η πειθαρχία . Ως προς την ποιότητα εργασίας και την πειθαρχία κρίνεται από τον τρόπο που προπονεί την ομάδα του και κατά πόσο πειθαρχημένοι είναι οι παίκτες του στο πλάνο του. Η επαγγελματική του συμπεριφορά θα κριθεί από τον τρόπο με τον οποίο συνεργάζεται με τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας, ενώ οι επικοινωνιακές δεξιότητες από τις σχέσεις που έχει με τα ΜΜΕ. Στη συγκεκριμένη περίπτωση μπορεί να απουσιάζει η διαδικασία γραπτής αξιολόγησης, αλλά αν αναλογιστούμε θα συμπεράνουμε ότι ο προπονητής κρίνεται καθημερινώς από όλα τα μέλη που απαρτίζουν το σύλλογο, όλοι γνωρίζουν τις αξίες που πρέπει να διέπει για να θεωρείται επιτυχημένος και στο τέλος κάθε χρόνου κρίνεται το έργο του.

Η λέξη που θα χαρακτήριζε σωστά τη διαδικασία της αξιολόγησης είναι ο επαγγελματισμός. Όταν ο οργανισμός βρίσκεται σε μία διαρκή διαδικασία αξιολόγησης τότε είναι αναγκασμένος να βελτιώνεται συνεχώς. Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα ο οργανισμός να λειτουργεί με πολύ υψηλά στάνταρ ποιότητας.

4.7 ΠΑΡΟΧΕΣ ΚΑΙ ΜΙΣΘΟΛΟΓΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ

Το συγκεκριμένο κομμάτι αφορά ξεκάθαρα τον οργανισμό, δηλαδή δεν υπάρχει μια κοινή φόρμα γύρω από την οποία κινούνται όλοι οι οργανισμοί. Φυσικά υπάρχουν κάποια δικαιώματα που κατοχυρώνονται από διατάξεις και νόμους αλλά το μέγεθος των παροχών και ο τρόπος μισθολογικής πολιτικής που θα ακολουθήσει ο κάθε αθλητικός οργανισμός επαφίεται στην κρίση της διοίκησης του οργανισμού. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν οι επαγγελματικές ομάδες, καθώς η μισθολογική πολιτική που ακολουθεί η καθεμία έχει να κάνει με το μέγεθος του club και τους στόχους του. Αντίστοιχα ένας συνοικιακός χώρος άθλησης είναι λογικό να έχει διαφορετική μισθολογική πολιτική σε σχέση με μία γνωστή αλυσίδα γυμναστηρίων, η οποία διαθέτει στο προσωπικό της στελέχη με εξειδίκευση και εμπειρία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5° : ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΕ ΑΘΛΗΤΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

5.1 ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ (επαγγελματική ομάδα)

Στο παραπάνω κεφάλαιο έγινε ανάλυση μίας φόρμας με βασικές αρχές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού γύρω από την οποία θα πρέπει να κινηθεί ένας αθλητικός χώρος προκειμένου να χαρακτηρίζεται από επαγγελματισμό και υψηλή ποιότητα υπηρεσιών.

Στη συνέχεια θα αναλυθεί με λεπτομέρεια ποιες αρχές θα πρέπει να διέπουν όλα τα στελέχη ενός αθλητικού οργανισμού για να μπορέσει ο οργανισμός να λειτουργεί με αρμονία και οργάνωση. Η ανάλυση θα γίνει με βάση το μοντέλο μίας επαγγελματικής ομάδας και όλα τα στελέχη που την απαρτίζουν και στη συνέχεια θα γίνει μία αναφορά σε ένα αντίστοιχο μοντέλο για τη λειτουργία ενός χώρου άθλησης. Η ανάλυση μας στηρίζεται στη θεωρία του Fayol (1949), ο οποίος διατυπώνει τις αρχές διοίκησης που καταστεί έναν προπονητή επιτυχημένο. Οι αρχές αφορούν όλα τα διοικητικά στελέχη του αθλητικού οργανισμού αλλά ιδιαίτερα τους προπονητές, οι οποίοι βρίσκονται στο κέντρο του κύκλου της λειτουργίας μίας ομάδας, καθώς έρχονται σε επαφή με τη διοίκηση, τους παίκτες και τα ΜΜΕ.

- Ο προπονητής είναι η βάση της πυραμίδας και συνεπώς είναι ο υπεύθυνος για τον καταμερισμό εργασίας. Αυτός θα καθορίσει τις αρμοδιότητες των συνεργατών του και θα καθορίσει τις ασκήσεις που θα βελτιώσουν τους παίκτες της ομάδας. Ο προπονητής είναι υπεύθυνος για τη συγκέντρωση του σωστού staff αλλά και τη δημιουργία ενός καλού συνόλου παικτών. Στην ουσία είναι υπεύθυνος για τις έξι από τις επτά βασικές λειτουργίες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού (Προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού - Προσέλκυση του προσωπικού - Επιλογή προσωπικού - Εκπαίδευση προσωπικού - Ανάπτυξη του προσωπικού - Εκτίμηση της απόδοσης του προσωπικού).
- Ο προπονητής ως γνωστό έχει την εξουσία στο σύνολο του προσωπικού, καθώς αυτός καθορίζει με τις οδηγίες του το πώς θα κινηθεί η ομάδα. Αυτό συνεπάγεται ότι γεμίζει και με ευθύνες, καθώς ως γνωστόν η εξουσία γεννά ευθύνες. Δίνοντας ευθύνες στους αθλητές και στο staff, τους παραχωρεί στην ουσία και αυτούς εξουσία σε κάποιο συγκεκριμένο κομμάτι και συνεπώς και ευθύνες.

- Η βασικότερη αρχή για να μπορέσει ένας προπονητής να επιτύχει είναι να επιβάλλει την πειθαρχία στο σύνολο των ανθρώπων που έχει υπό τις οδηγίες του. Εκτός από την αγωνιστική πειθαρχία υπάρχει και η εξ αγωνιστική πειθαρχία, η οποία διαμορφώνει το χαρακτήρα των αθλητών και είναι χαρακτηριστικό σπουδαίων προπονητών.
- Ο προπονητής είναι αρχή και το τέλος μίας ομάδας. Είναι αυτός και μόνο αυτός ο οποίος θα δώσει εντολές διότι αν υπάρχει και άλλη πηγή από την οποία επιβάλλονται εντολές, τότε θα δημιουργηθεί πρόβλημα.
- Όπως στην περίπτωση του HR ο διευθυντής προσωπικού είναι ο αποκλειστικός αρμόδιος για να δώσει εντολές στο προσωπικό του, έτσι και εδώ ο προπονητής είναι ο αποκλειστικός υπεύθυνος για να καθοδηγήσει την ομάδα. Σε περίπτωση που κάποιος άλλος εντός ομάδας (υπεύθυνος οικονομικών) επιχειρήσει να δώσει εντολές, θα χαλάσει την ισορροπία του οργανισμού. Συνεπώς πρέπει να υπάρχει ενότητα στη διεύθυνση.
- Οι παίκτες μίας ομάδας αποτελούν εργαζόμενοι της και συνεπώς είναι απαραίτητο να αναλογιστούν ότι εργάζονται σε έναν οργανισμό ο οποίος έχει ένα ενιαίο στόχο. Αυτό σημαίνει ότι πολλές φορές θα πρέπει να εντάξουν τους δικούς τους στόχους στους στόχους της ομάδας. Να βάλουν το εγώ τους κάτω από το στόχο της ομάδας.
- Ο προπονητής μπορεί να μην είναι σε θέση να επιβραβεύει οικονομικά (bonus) τους ανθρώπους που διευθύνει γιατί είναι πέρα από τις αρμοδιότητες του, ωστόσο πρέπει να έχει ψιλά στη λίστα του την ηθική επιβράβευση. Αυτή πρέπει να χαρακτηρίζεται από δίκαια κριτήρια και αντικειμενικότητα, καθώς σε ένα σύνολο τόσο πολλών ατόμων είναι εύκολο να χαθεί η ισορροπία. Η ηθική επιβράβευση θα αποτελέσει ένα ισχυρό εργαλείο στα χέρια του προπονητή, καθώς θα δώσει κίνητρα και θα κρατήσει ψηλά το ηθικό της ομάδας του.
- Ο προπονητής λειτουργεί σε ένα σύνολο πολλών ατόμων. Αυτό σημαίνει ότι για να μπορέσει να επιτύχει το στόχο του θα πρέπει να μοιράσει αρμοδιότητες. Εννοείται πως αυτός θα έχει τον τελευταίο λόγο στην όλη διαδικασία αλλά δεν μπορεί να κάνει συγχρόνως όλα τα πράγματα που χρειάζεται για να λειτουργήσει μια ομάδα.

- Ένα επιπλέον κομμάτι στο οποίο πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη βαρύτητα είναι η ιεραρχία σε ένα αθλητικό οργανισμό. Η ιεραρχία πρέπει να γίνει γνωστή και αποδεκτή από όλους. Τα ανώτερα στην πυραμίδα στελέχη είναι υπεύθυνα για τη λήψη αποφάσεων και τα κατώτερα για την υλοποίησή τους.
- Το γεγονός ότι υπάρχει μία ιεραρχία σε μία ομάδα δεν σημαίνει ότι δεν πρέπει να υπάρχει και ισότητα. Το γεγονός ότι σε κάποιον παίκτη έχουν δοθεί περισσότερες αρμοδιότητες από τον προπονητή, δεν σημαίνει ότι έχει το δικαίωμα να συμπεριφέρεται με υποτιμητικό τρόπο προς τους υπόλοιπους.
- Ένας οργανισμός πρέπει να χαρακτηρίζεται από σταθερότητα. Ο προπονητής σε συνεργασία με τα διοικητικά στελέχη θα πρέπει να θέσουν ένα στόχο, τον οποίο θα πρέπει και να ακολουθήσουν ευλαβικά. Το να προχωράνε συνεχώς σε αλλαγές θέσεων και ανθρώπων το μόνο που θα προκαλέσει είναι χάσιμο χρόνου και χρήματος.
- Ο προπονητής είναι δεδομένο ότι θα επιδιώξει να δώσει πρωτοβουλίες διότι θα θέλει να δημιουργήσει ισχυρές προσωπικότητες εντός ομάδας. Είναι απαραίτητο μετά από κάποιο χρονικό σημείο και αφού ο προπονητής έχει δημιουργήσει μία σωστή βάση να δώσει πρωτοβουλίες τόσο εντός αγωνιστικού χώρου όσο και εξ αγωνιστικού χώρου.
- Το παράδειγμα γίνεται πολύ πιο χαρακτηριστικό και από το γεγονός ότι πρόκειται ήδη για μια ομάδα όπως το λέει και η λέξη, ωστόσο αυτό θα πρέπει να φαίνεται και από τον τρόπο λειτουργίας. Πρέπει λοιπόν να υπάρχει ομαδικό πνεύμα στον τρόπο που λειτουργεί η ομάδα και ο πρώτος που θα το επιβάλλει αυτό να είναι ο προπονητής της.

Αφού προχωρήσαμε σε μία εκτενή αναφορά σχετικά με τις αρχές διοίκησης του αγωνιστικού τμήματος μίας ομάδας και έχοντας αναλύσει με ακρίβεια ποια θα πρέπει να είναι τα βήματα που θα ακολουθήσει ένας προπονητής με στόχο την επιτυχία, θα αναλύσουμε ποιες είναι υποχρεώσεις και οι αρμοδιότητες των συνεργατών του προπονητή.

Είναι πολύ σημαντικό να αναφερθεί ότι ο προπονητής τοποθετήθηκε στην έρευνα μας ως ο υπεύθυνος προσωπικού διότι εξετάζουμε το αθλητικό προϊόν στον πυρήνα του. Θέτουμε δηλαδή ως αθλητικό προϊόν τον αθλητικό αγώνα και τον τρόπο λειτουργίας της ομάδας. Δεν εξετάσαμε δηλαδή τη λειτουργία των γραφείων μιας επαγγελματικής ομάδας διότι θα ήταν σαν να εξετάζαμε μια οποιαδήποτε επιχείρηση. Παρακάτω ωστόσο θα γίνει μία αναφορά και στο οργανωτικό κομμάτι της ομάδας, με στόχο να υπάρχει μία ολοκληρωμένη εικόνα γύρω από τον οργανισμό.

Βασικότερος λοιπόν ρόλος των συνεργατών του προπονητή ανάλογα φυσικά και με τις αρμοδιότητες τους είναι να τον ενημερώνουν (feedback) για να είναι ομαλή η λειτουργία της ομάδας. Όπως προαναφέρθηκε λοιπόν ο προπονητής βρίσκεται στη βάση της πυραμίδας και στο δεύτερο κομμάτι αυτής είναι όλοι όσοι συνεργάζονται μαζί του. Οι συνεργάτες λοιπόν του προπονητή είναι :

- **Διευθυντής γραφείων της αθλητικής ομάδας.** Τις περισσότερες φορές ο διευθυντής γραφείων παίζει και το ρόλο του υπεύθυνου προσωπικού των υπαλλήλων που εργάζονται καθαρά στο τεχνοκρατικό κομμάτι της ομάδας. Ο ρόλος του εντός ομάδας είναι ξεκάθαρα πιο υποβαθμισμένος σε σχέση με τον προπονητή της ομάδας, αν και αυτό καθορίζεται κατά κύριο λόγο και από τη διοίκηση της ομάδας. Ο διευθυντής γραφείων είναι υπεύθυνος για την αρχειοθέτηση όλων των εγγράφων και για την επίβλεψη του προσωπικού.
- **Τεχνικός διευθυντής της ομάδας.** Ο τεχνικός διευθυντής είναι το στέλεχος που αναζητεί το προσωπικό (παίκτες – staff) για τον προπονητή. Ο τεχνικός διευθυντής είναι υπεύθυνος για την αγοροπωλησία των παικτών μίας ομάδας. Ο ρόλος του είναι πολύ ιδιαίτερος και αρκετά αμφιλεγόμενος μέσα σε μία ομάδα. Η καλή συνεργασία μεταξύ προπονητή και τεχνικού διευθυντή είναι ιδιαίτερα σημαντική για την ομαλή λειτουργία μιας ομάδας.
- **Ο δεύτερος προπονητής της ομάδας.** Είναι αναμφίβολα το δεξί χέρι του προπονητή. Είναι αυτός που πλαισιώνει και συμπληρώνει το έργο του προπονητή τόσο στο κομμάτι της προπόνησης όσο και στο κομμάτι του αγώνα.
- **Ο γυμναστής της ομάδας.** Ο γυμναστής είναι υπεύθυνος για το επίπεδο φυσικής κατάστασης της ομάδας και παράλληλα βοηθάει στην αποθεραπεία των παικτών σε συνεργασία με το γιατρό. Τα στατιστικά στοιχεία που συγκεντρώνει ο γυμναστής σχετικά με το βαθμό ετοιμότητας των παικτών είναι το σημαντικότερο στοιχείο για τη λειτουργία της προπόνησης.

- **Ο γιατρός της ομάδας.** Ο γιατρός της ομάδας είναι ένα πολύ σημαντικό γρανάζι της σωστής λειτουργίας της ομάδας. Αυτός καθορίζει τη διατροφή των παικτών , δίνει οδηγίες στο φυσιοθεραπευτή για τους τραυματισμούς των παικτών και είναι υπεύθυνος για τη φαρμακευτική κάλυψη των παικτών.
- **Ο φυσιοθεραπευτής της ομάδας.** Ο φυσιοθεραπευτής είναι υπεύθυνος για την αποκατάσταση των τραυματισμένων παικτών. Παραβρίσκεται στις προπονήσεις της ομάδας για να επέμβει όποτε χρειαστεί και συνοδεύει την ομάδα στις επίσημες υποχρεώσεις της.

Εκτός από τους άμεσους συνεργάτες του προπονητή όπως προ αναφέρθηκε υπάρχει και ένα κομμάτι που ασχολείται με το οργανωτικό μέρος μιας ομάδας(γραφεία, εισιτήρια, marketing,boutique κ.α.). Το κομμάτι αυτό είναι καθαρά υποστηρικτικό στο βασικό προϊόν που είναι η λειτουργία της ομάδας. Στόχος είναι να δημιουργούνται οι απαραίτητες προϋποθέσεις έτσι ώστε να εκμεταλλεύεται όσο το δυνατόν καλύτερα οικονομικά το βασικό προϊόν. Συνήθως, ο διευθυντής γραφείων όπως αναφέραμε και προηγουμένως είναι υπεύθυνος διαχείρισης και οργάνωσης όλου αυτού του προσωπικού. Είναι δεδομένο ότι η λειτουργία των γραφείων διέπεται από τις ίδιες βασικές αρχές διοίκησης προσωπικού.

5.2 ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ (ΧΩΡΟΣ ΑΘΛΗΣΗΣ)

Το κομμάτι του χώρου άθλησης είναι σίγουρα πολύ πιο απλό ως προς το κομμάτι της οργάνωσης και της διοίκησης σε σχέση με την επαγγελματική ομάδα, ωστόσο έχει και αυτό τις ιδιαιτερότητες του. Παρακάτω θα αναφερθούν οι σημαντικότερες προκλήσεις που έχουν να αντιμετωπίσουν οι χώροι άθλησης με στόχο την επιτυχή λειτουργία τους.

- **Ο χώρος άθλησης και το σύνολο της λειτουργίας του πρέπει να ανταποκρίνεται σε πολλές διαφορετικές υπηρεσίες, σε αντίθεση με την επαγγελματική ομάδα όπου το προϊόν είναι ένα και όλοι δουλεύουν γύρω από αυτό(αθλητικό θέαμα).**
- **Ο χώρος άθλησης έχει να αντιμετωπίσει το γεγονός ότι συνεχώς οι τάσεις εκγύμνασης αλλάζουν, συνεπώς πρέπει όλο το προσωπικό να έχει τη δυνατότητα προσαρμογής.**

- Στο χώρο άθλησης ο πελάτης(ασκούμενος) δεν έχει καμία συναισθηματική σύνδεση και ταύτιση με το χώρο. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει οι υπηρεσίες να χαρακτηρίζονται από επαγγελματισμό και ποιότητα.

Στο χώρο άθλησης το σημαντικότερο ρόλο παίζει ο ιδιοκτήτης του, ο οποίος συνήθως είναι και ο υπεύθυνος προσωπικού. Σε μεγάλες μονάδες αλλά και σε κρατικούς οργανισμούς το ρόλο του διευθυντή προσωπικού έχει ξεκάθαρα διαφορετικό πρόσωπο.

Ο διευθυντής προσωπικού σε ένα χώρο άθλησης πρέπει να χαρακτηρίζεται από εμπειρία επί του αντικειμένου του καθώς μέσα στο χώρο λειτουργεί ως παράδειγμα για τους συνεργάτες του.

Η προσωπικότητα του διευθυντή ενός χώρου άθλησης είναι αυτή που θα καθορίσει και τους στόχους αλλά και τον τρόπο λειτουργίας ενός γυμναστηρίου.

Η δημιουργία ενός δυνατού staff (γυμναστές) με γνώσεις γύρω από το αντικείμενο είναι η μεγαλύτερη πρόκληση αλλά και το μεγαλύτερο όπλο του διευθυντή. Οι γυμναστές είναι η επένδυση του διευθυντή και μέσω αυτών θα μπορέσει να διαπεράσει τις υπηρεσίες του γυμναστηρίου του στους πελάτες.

Ο διευθυντής πρέπει να διακατέχεται από πνεύμα εξέλιξης και ανάπτυξης, καθώς ο χώρος που διευθύνει χαρακτηρίζεται από τεράστιο ανταγωνισμό και συνεχή εναλλαγή τάσεων. Αυτό το συναίσθημα είναι υπεύθυνος να το περνάει και στο προσωπικό του.

Τέλος ο διευθυντής προσωπικού πρέπει να μοιράζει αρμοδιότητες αλλά και ρόλους στο προσωπικό του. Αυτό θα του εξασφαλίσει αφενός ότι όλοι θα λειτουργούν έχοντας ευθύνες αλλά και ότι όλοι θα γνωρίζουν ακριβώς ποιος είναι ο ρόλος τους εντός του χώρου.

Στην περίπτωση του συμμετοχικού αθλητισμού ο διευθυντής του χώρου στην ουσία συνεργάζεται με τους γυμναστές που διαθέτει και με ένα κομμάτι προσωπικού που ασχολείται κυρίως με το κομμάτι της οργάνωσης και της καθαριότητας του χώρου. Ο ρόλος λοιπόν των συνεργατών του είναι ξεκάθαρα υποστηρικτικός, καθώς σκοπός τους είναι να διαπεράσουν τη φιλοσοφία του διευθυντή προς τους πελάτες. Κατά κανόνα ο αθλούμενος μέσα σε ένα χώρο άθλησης αναζητεί οι υπηρεσίες που θα του παρασχεθούν να ανταποκρίνονται εκατό τις εκατό στην προσωπικότητα του.

Αυτό σημαίνει ότι ο διευθυντής προσωπικού θα πρέπει να έχει σχηματίσει ένα σύνολο συνεργατών, οι οποίοι να έχουν υιοθετήσει εξ ολοκλήρου τη φιλοσοφία του χώρου άθλησης και να είναι έτοιμοι να ανταποκριθούν σε οποιαδήποτε απαίτηση των πελατών χωρίς να είναι απαραίτητη η παρουσία του.

5.3 ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ (ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ)

Έχοντας εξετάσει και αναλύσει και τις δύο εκφάνσεις του αθλητικού προϊόντος καταλήξαμε σε κάποια σημαντικά συμπεράσματα σχετικά με τη διοίκηση των οργανισμών και πόσο σημαντικό είναι το HRM σε αυτές τις περιπτώσεις.

- **Δεν πρόκειται για ένα τυποποιημένο προϊόν ή υπηρεσία τα οποία αγοράζει ο πελάτης. Η υπηρεσία και η ποιότητα της θα κρίνεται όσο ο πελάτης θα τη χρησιμοποιεί. Αυτό σημαίνει ότι το προσωπικό θα πρέπει να ανταποκρίνεται στα θέλω του πελάτη στο μέγιστο βαθμό από την αρχή μέχρι το τέλος της υπηρεσίας.**
- **Ο υπεύθυνος προσωπικού και το προσωπικό πρέπει να γνωρίζει ότι ο βασικότερος σκοπός είναι η ανθρώπινη ικανοποίηση, καθώς πρόκειται στην ουσία και για μία διαδικασία διασκέδασης.**
- **Ο υπεύθυνος προσωπικού είναι υποχρεωμένος να διατηρεί ένα σύνολο ενωμένο και απολύτως ευχαριστημένο στο χώρο εργασίας του καθώς η φύση του προϊόντος θα τους αναγκάσει να μεταφράσουν τα παράπονα τους από τον εργασιακό τους χώρο στον πελάτη.**

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο : ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

- Στην σημερινή εποχή η αθλητική βιομηχανία σε όλες τις εκφάνσεις της αναπτύσσεται με ραγδαία μορφή. Οι αθλητικοί οργανισμοί είναι αναγκασμένοι λόγω του ισχυρού ανταγωνισμού πλέον να εξελίσσονται συνεχώς και να έχουν πολύ υψηλής ποιότητας υπηρεσίες εφόσον θέλουν να διατηρούν τους πελάτες τους.

Θεωρούμε ότι σημείο κλειδί για τους αθλητικούς οργανισμούς είναι να αποκτήσουν πελατοκεντρικό χαρακτήρα. Δηλαδή οι οργανισμοί πρέπει να εξετάζουν με προσοχή τις ανάγκες των πελατών τους και να επενδύουν πάνω σε αυτές τις ανάγκες. Μία πρόταση θα ήταν ο οργανισμός να δημιουργήσει μία γραπτή και ηλεκτρονική φόρμα που να απευθύνεται στους πελάτες (πιθανούς και νυν), η οποία να τους ρωτάει πως ακριβώς θα φαντάζονταν τον ιδανικό αθλητικό οργανισμό. Με αυτό τον τρόπο η επιχείρηση θα γνωρίζει ποιες είναι οι ελλείψεις και ποιες οι ανάγκες των πελατών.

- Οι αθλητικοί οργανισμοί λειτουργούν μέσα σε ένα περιβάλλον όπου ο ανθρώπινος παράγοντας είναι το σημαντικότερο κριτήριο για την επιτυχία τους από κάθε άποψη. Το πιο σημαντικό όπλο που διαθέτουν σε όλη αυτή τη διαδικασία με στόχο να επιτύχουν είναι το ανθρώπινο δυναμικό τους. Μόνο μέσω του ανθρώπινου δυναμικού τους θα μπορέσουν να εξωτερικεύσουν τη φιλοσοφία τους προς τους πελάτες.

Η πρόταση μας είναι ξεκάθαρη και προτρέπει τις επιχειρήσεις – αθλητικούς οργανισμούς να επενδύουν στο προσωπικό τους. Δεν πρέπει να υπάρχει δισταγμός να επενδύονται κεφάλαια για τη εκπαίδευση και εξειδίκευση των υπαλλήλων. Παράλληλα πρέπει να δημιουργούνται όλες οι απαραίτητες προϋποθέσεις, ώστε οι εργαζόμενοι να είναι ευχαριστημένοι με τις συνθήκες του χώρου εργασίας τους.

- Στη σημερινή εποχή ένα από τα σημαντικότερα project για τις επιχειρήσεις θεωρείται η απόκτηση ισχυρού brand name. Το ισχυρό brand name μπορεί να εξασφαλίσει στους οργανισμούς οικονομικούς πόρους, ελκυστικότητα και το πλεονέκτημα να καθορίζουν τις τάσεις της αγοράς. Για να μπορέσει όμως ένας οργανισμός να αποκτήσει ισχυρό brand name πρέπει να αποτελεί ένα πολύ καλά οργανωμένο σύνολο, στο οποίο όλοι θα γνωρίζουν τις υποχρεώσεις και τις ευθύνες τους. Ο οργανισμός πρέπει να χαρακτηρίζεται από τις αρχές της διοίκησης ολικής ποιότητας.

Σίγουρα αποτελεί δύσκολο κομμάτι όλοι οι οργανισμοί να λειτουργήσουν με τις βασικές αρχές της διοίκησης ολικής ποιότητας. Άλλες γιατί έχουν έλλειψη πόρων, άλλες λόγω συνθηκών και άλλες γιατί ο στόχος τους δεν απαιτεί τόσο υψηλά στάνταρ. Αυτό που προωθούμε ως πρόταση είναι να υπάρχει μία γενικότερη τάση από τους αθλητικούς οργανισμούς να λειτουργούν ως ένα ενιαίο σύνολο. Να υπάρχει δηλαδή ένας προγραμματισμός με συγκεκριμένο πλάνο τριετίας, πενταετίας κ.ο.κ. το οποίο να στηρίζεται σε ένα ανθρώπινο δυναμικό πάνω στο οποίο θα επενδύει η επιχείρηση και δεν θα αλλάζει διαρκώς.

- **Το κομμάτι της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού είναι σίγουρα ένα κομμάτι καθοριστικό για τους αθλητικούς οργανισμούς. Οι αθλητικοί οργανισμοί είναι υποχρεωμένοι να προχωρήσουν σε μία πολύ προσεκτική επιλογή των ατόμων που θα εργαστούν στο εσωτερικό τους καθώς είναι δεδομένο ότι αυτό θα καθορίσει κατά πολύ τη λειτουργία τους και συνεπώς την επιτυχία τους.**

Αυτό που προτείνεται στους αθλητικούς οργανισμούς άσχετα με το μέγεθος τους ως βασική αρχή είναι η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού να είναι ένα ξεχωριστό κομμάτι σε σχέση με το οικονομικό κομμάτι της επιχείρησης. Αυτό θα εξασφαλίσει την αντικειμενικότητα των κριτηρίων για την απόδοση των υπαλλήλων. Επιπλέον ο υπεύθυνος προσωπικού πρέπει να δημιουργεί ένα οργανωμένο σύστημα ένταξης – εκπαίδευσης – εργασίας – ελέγχου για τον κάθε υπάλληλο του, το οποίο να εξασφαλίζει ότι η λειτουργία της επιχείρησης δεν θα επηρεάζεται από κανένα μέλος του οργανισμού.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Alba, J.W. & Hutchinson, J.W. (1987). Dimensions of consumer expertise. *Journal of Consumer Research*, 13(4): 411-454.
- Alexandris, K., & Palialia, E. (1999). Measuring customer satisfaction in fitness centers in Greece: an exploratory study. *Managing Leisure*, 4: 218-228.
- Alexandris, K., Zahariadis, P., Tsorbatzoudis, Ch., & Grouios, G. (2004). An empirical investigation of the relationships among service quality, customer satisfaction and psychological commitment in a health club context. *European Sport Management Quarterly*, 4(1): 36-52.
- Bell, S.J., Auh, S. & Smalley, K. (2005). Customer Relationship Dynamics: Service quality and customer loyalty in the context of varying levels of customer expertise and switching costs. *Journal of Academy of Marketing Science*, 33(2): 169-183.
- Berry, L. & Parasuraman, A. (1991). *Marketing Services: Competing through Quality*, The Free Press, New York
- Bodet, G. (2006). Investigating customer satisfaction in a health club context by an application of the Tetraclasse Model. *European Sport Management Quarterly*, 6(2): 149-165.
- Bolton, R. N., Kannan, P. K., & Bramlett, M. (2000). Implications of loyalty programs and service experiences for customer retention and value. *Journal of Marketing Science*, 28(1): 95-108.
- Brady, M. & Cronin, J. (2001). Some new thoughts on conceptualizing perceived service quality: a hierarchical approach. *Journal of Marketing*, 65: 34-49.
- Buttle, F. (1995). SERVQUAL: review, critique, research agenda, *European Journal of Marketing*, 30(1): 8- 32
- Carman, J. (1990). Consumer perceptions of service quality: An assessment of the SERVQUAL dimensions. *Journal of Retailing*, 66: 33-55.
- Caruana, A. (2002). Service loyalty: the effects of service loyalty and the mediating role of customer satisfaction. *European Journal of Marketing*, 36(7/8):811-828.
- Chelladurai, P. & Madella, A. (2007), Human Resource Management in Olympic Sport Organizations, *Journal of Sport Management, Human Kinetics*, p.452-454
- Chelladurai, P. & Chang, K. (2000). Targets and standards of quality in sport services. *Sport Management Review*, 3(1): 22-29
- Chelladurai, P. (1987). Multidimensionality and multiple perspectives of organizational effectiveness. *Journal of Sport Management*, (1): 37-47.
- Chirila D., Chirila M., Alda S., & Sirbulescu C. Methods and Techniques for assessing human resources within a sports organization, *lucrari stiintifice, seria I, vol. XII*

- Churchill, G.A., & Surprenant, C. (1982). An investigation into the determinants of consumer satisfaction. *Journal of Marketing Research*, 19: 491-504.
- Clemes, M.D., Brush, G.J. & Collins, M.J. (2011). Analyzing the professional sport experience: A hierarchical approach. *Sport Management Review*, 14(4): 370-388.
- Cronin, J., & Taylor, S. (1992). Measuring service quality: a reexamination and extension. *Journal of Marketing*, 56: 55-68.
- Curry, D. J., & Riesz, P. C. (1988). Prices and price/quality relationships: A longitudinal analysis. *Journal of Marketing*, 52: 36-51.
- DeWulf, K., Odekerken-Schroder, G. & Iacobucci, D. (2001). Investments in consumer relationships: a crosscountry and cross-industry exploration. *Journal of Marketing*, 65(4): 33-50.
- De Knop, P., Van Hoecke, J., & De Bosscher, V. (2004), *Quality Management in Sports Clubs*, *Sport Management Review*, vol.7, p.55-57
- Dodds, W. B., Monroe, K. B., & Grewal, D. (1991, August). Effects of price, brand, and store information on buyers' product evaluations. *Journal of Marketing Research*, 28: 307-319.
- Dowling, G.R. & Uncles, M. (1997). Do customer loyalty programs really work? *Sloan Management Review*, 38(4), 71-82.
- Fayol, H. (1949), *General and industrial management*, C. Storrs, trans, London: Sir Isaac Pitman and Sons, Ltd, 19.
- Ferrand, A., Robinson, L. & Valette-Florence, P. (2010). The intention-to-repurchase paradox: A case of the health and fitness industry. *Journal of Sport Management*, 21(1): 83-105.
- Garvin, David A. (1998), *Managing Quality*, New York: The Free Press
- Gerson, R. (1999). *Members for Life: Proven service and retention strategies for health-fitness and sport clubs*. Champaign, IL: Human Kinetics.
- Gronroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*, 18(4): 36-45.
- Gronroos, C. (2005). *Service management and marketing: A customer relationship management approach*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Hightower, R., Brady, M. & Baker, T.L. (2002). Investigating the role of physical environment in hedonic service consumption: An exploratory study of sporting events. *Journal of Business Research*, 55: 697- 707.
- Hegazy, A. (2012), *Obstacles to Applying Total Quality Management to Sports Clubs in Al-Jouf, Saudi Arabia*, *World Journal of Sport Sciences*, Vol.6, No.1, p 1-5
- Hom, W. (2000). An overview of customer satisfaction models. *Customer Satisfaction Models RP Group Proceedings*, pp. 100-110.

- Howat, G., Crilley, G. & McGrath, R. (2008). A focused service quality, benefits, overall satisfaction and loyalty model for public aquatic centres. *Managing Leisure*, 13(3/4): 139-161.
- Hurley, T. (2004). Managing customer retention in the health and fitness industry: A case of neglect. *Irish Marketing Review*, 17(1&2): 23-29.
- Jones, G. & George, G. (2003), *Contemporary Management*, Boston: Mc Graw-Hill.
- Juran, J. (1988), *Juran on Planning for Quality*, New York: Free Press
- Kang, G.D., & James, J. (2004). Service quality dimensions: an examination of Gronroos's service quality model. *Managing Service Quality*, 14(4): 266-277.
- Kang, G.D. (2006). The hierarchical structure of service quality: integration of technical and functional quality. *Managing Service Quality*, 16(1): 37-50.
- Kim, D. & Kim, S.Y. (1995). QUESC: An instrument for assessing the service quality of sport centers in Korea. *Journal of Sport Management*, 9: 208-220
- Ko, Y.L. & Pastore, D.L. (2001). A multidimensional and hierarchical model of service quality in the participant sport industry (Scale Development of Service Quality in Participant Sport – SSQPS). Conference Proceedings, American Alliance for Health, Physical Education, Recreation and Dance (AAHPERD) Conference, AAHPERD, Cincinnati, Ohio.
- Kyle, G. T., Absher, J. D., & Chancellor, C. (2005). Segmenting forest recreationists using their commitment profiles. *Journal of Park and Recreation Administration*, 23(2): 64-86.
- Kyle, G., Graefe, A., Manning, R. & Bacon, J. (2004). Predictors of behavioral loyalty among hikers along the Appalachian Trail. *Leisure Sciences*, 26: 99–118.
- Kyle, G.T., Theodorakis, N.D., Karageorgiou, A. & Lafazani, M. (2010). The effect of service quality on customer loyalty within the context of ski resorts. *Journal of Park & Recreation Administration*, 28(1): 1-15.
- Lam, E.T.C., Zhang, J.J. & Jensen, B.E. (2005). Service Quality Assessment Scale (SQAS): An instrument for evaluating service quality of health-fitness clubs. *Measurement in Physical Education & Exercise Science*, 9(2): 79-111.
- Larson, B.V. & Steinman, R.B. (2009). Driving NFL fan satisfaction and return intentions with concession service quality. *Services Marketing Quarterly*, 30(4): 418-428.
- Lee, J.H., Kim, H.D., Ko, Y.J. & Sagas, M. (2011). The influence of service quality on satisfaction and intention: a gender segmentation strategy. *Sport Management Review*, 14: 54-63.
- Li, X. & Petrick, J.F. (2010). Towards an integrated model of loyalty formation: The role of quality and value. *Leisure Sciences*, 32: 201-221.
- Mattila, A.S. (2001). The impact of relationship type on customer loyalty in a context of service failures. *Journal of Service Research*, 4(2): 91-101.
- McDonald, M.A., Sutton, W.A. & Milne, G.R. (1995). TEAMQUAL: Measuring service quality in professional team sports. *Sport Marketing Quarterly*, 4: 9-15.

- Mels, G., Boshoff, C., & Deon, N. (1997). The dimensions of service quality: the original European perspective revisited. *The Service Industries Journal*, 17: 173-189
- Mittal, V. & Katrichis, J.M. (2000). New and loyal customers. *Marketing Research*, 12(1): 26-32.
- Mullin, B.J., Hardy, S. & Sutton, W.A. (2000). *Sport Marketing*, 2nd ed., Human Kinetics, Champaign, IL.
- Murray, D. & Howat, G. (2002). The relationships among service quality, value, satisfaction and future intentions of customers at an Australian sports and leisure center. *Sport Management Review*, 5(1): 25-43.
- Nuviala, A., Grao-Cruces, A., Perez-Turpin, J.A. & Nuviala, R. (2012). Perceived service quality, perceived value and satisfaction in groups of users of sports organizations in Spain. *Kinesiology*, 44(1): 94-103
- Oh, H. (2000). The effect of brand class, brand awareness, and price on customer value and behavioral intentions. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 24(2): 136-162.
- Oliver, R. (1997). *Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer*. New York: McGraw Hill.
- Oliver, R.L. (2010). *Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer*, 2nd ed. M.E. Sharpe, Armonk, N.Y.
- Palmatier, R.W., Scheer, L.K., Houston, M.B., Evans, K.R. & Gopalakrishna, S. (2007). Use of relationship marketing programs in building customer salesperson and customer firm relationships: differential influences on financial outcomes. *International Journal of Research in Marketing*, 24(3): 210-223.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. & Berry, L. (1988). SERVQUAL: Multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64: 12-40.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. & Berry, L.L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49: 41-50.
- Rao, A. R., & Monroe, K. B. (1989, August). The effect of price, brand name, and store name on buyers' perceptions of product quality: An integrative review. *Journal of Marketing Research*, 26: 351-357.
- Rigby, D.K., Reichheld, F.F. & Scheffer, P. (2002). Avoid the full perils of CRM. *Harvard Business Review*, 80(2): 101-109.
- Robbins, S. (2001), *Organizational Behavior*, NJ: Prentice Hall
- Sawyer, S., & Smith, O. (1999). *The management of clubs, recreation and sport: Concepts and applications*. Champaign, IL: Sagamore.
- Slack, T. (1997), *Understating sport organization*, Human kinetics: The application of organization theory, Champaign, IL: Human kinetics
- Shilbury D., Westerbeek H., Quick S., Funk, D. & Karg, A. (2014). *Strategic Sport Marketing*. 4th Edition. Allen & Unwin, C.N.

- Stotlar, D. (1993). *Successful Sport Marketing*, Brown & Benchmark, Dubuque, IA.
- Teas, R. K., & Agarwal, S. (1997). Quality cues and perceptions of value: An examination of the mediation effects of quality and sacrifice perceptions (Iowa State University Working Paper No. 37.6). Ames: Iowa State University.
- Theodorakis, N., Kambitsis, C., Laios, A. & Koustelios, A. (2001). Relationship between measures of service quality and satisfaction of spectators in professional sports. *Managing Service Quality*, 11(6): 431- 438.
- Theodorakis, N.D., Howat, G., Ko, Y.J. & Avourdiadou, S. (2014). A comparison of service evaluation models in the context of sport and fitness centres in Greece. *Managing Leisure*, 19(1): 18-35.
- Theodorakis, N.D., Tsigilis, N. & Alexandris, K. (2009). The mediating role of place attachment on the relationship between service quality and loyalty in the context of skiing. *International Journal of Sport Management & Marketing*, 6(3): 277-291.
- Tsitskari, E., Antoniadis, Ch. & Costa, G. (2014a). Investigating the relationship among service quality, customer satisfaction and psychological commitment in Cyprian fitness centres. *Journal of Physical Education & Sport*, 14(4): 514-520.
- Tsitskari, E., Quick, S. & Tsakiraki, A. (2014b). Measuring Exercise Involvement Among Fitness Centers' Members: Is It Related With Their Satisfaction? *Services Marketing Quarterly*, 35(4): 372-389.
- Tsitskari, E., Tsiotras, D. & Tsiotras, G. (2006). Measuring service quality in sport services. *Total Quality Management & Business Excellence*, 17(5): 623-631.
- Vlachopoulos, S.P. & Karageorgis, C.I. (2005). Interaction of external, introjected, and identified regulation with intrinsic motivation in exercise: Relationships with exercise enjoyment. *Journal of Applied Biobehavioral Research*, 10: 113-132.
- Wheatley, J. J., & Chiu, J.S.Y. (1977). The effects of price, store image, and product and respondent characteristics on perceptions of quality. *Journal of Marketing Research*, 14: 181-186.
- Williams, C. (1998). Is the SERVQUAL model an appropriate management tool for measuring service delivery quality in the UK leisure industry? *Managing Leisure*, 3: 98–110.
- Zeithaml, V. A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: A means end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 52: 2-22.
- Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1996). The behavioral consequences of service quality. *Journal of Marketing*, 60(2): 31-46.
- Zeithaml, V.A. & Bitner, M.J. (2003). *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*. McGraw-Hill, New York, N.Y.

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Αβουρδιάδου, Σ.Δ. (2014). Η επίδραση της ποιότητας υπηρεσιών στη διατήρηση συμμετεχόντων στα προγράμματα Άθλησης για Όλους των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Διδακτορική Διατριβή που υποβλήθηκε για τη μερική εκπλήρωση των υποχρεώσεων απόκτησης του διδακτορικού τίτλου του Διατμηματικού Μεταπτυχιακού Προγράμματος Άσκηση και Ποιότητα Ζωής των Τ.Ε.Φ.Α.Α. του Δ.Π.Θ. και Π.Θ., Κομοτηνή.

Αλεξανδρής, Κ. (2011), Αρχές Μάνατζμεντ και Μάρκετινγκ οργανισμών και επιχειρήσεων αθλητισμού και αναψυχής. Εκδ. Χριστοδουλίδη, Θεσσαλονίκη.

Λάιος, Α. (1999), Η εφαρμογή των βασικών αρχών του μάνατζμεντ στην προπονητική, University Studio Press, Εκδ. Επιστημονικών Βιβλίων και Περιοδικών, Θεσσαλονίκη.

Παπαδημητρίου, Δ., & Γαργαλιάνος, Δ. (1997), Το μάνατζμεντ του αθλητισμού: Εισαγωγή σε βασικά θέματα διοίκησης αθλητικών οργανισμών, Ελληνική Εταιρία Διοίκησης Αθλητισμού.

Σκούλας, Ν., & Οικονομάκη, Κ. (1998), Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων, Αθήνα: Κάπα.