

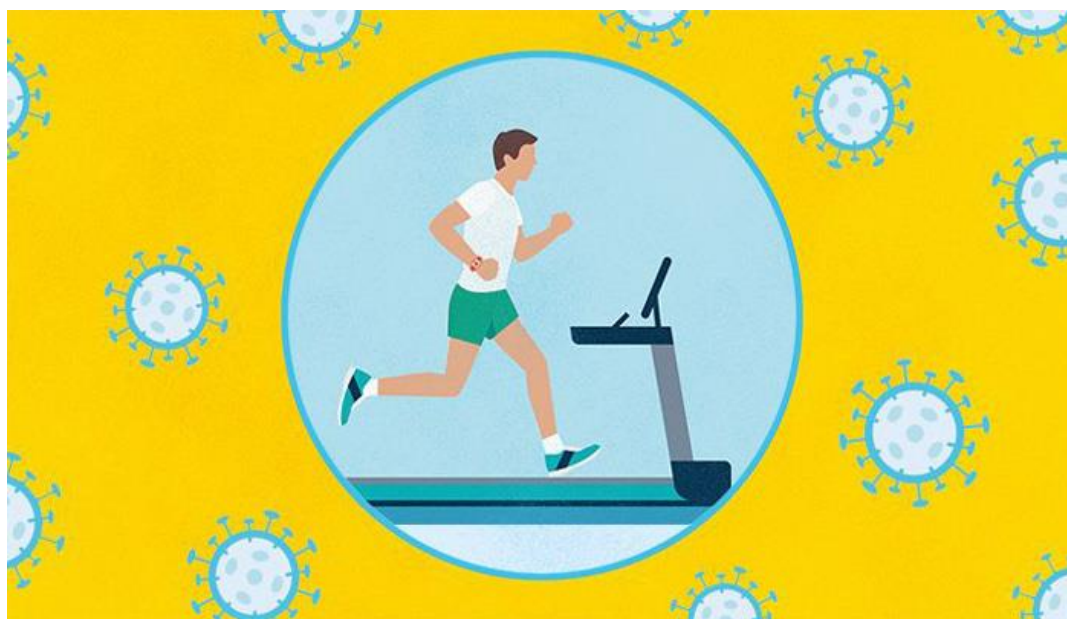
Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας

Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων



Πτυχιακή Εργασία

ΤΟ FITNESS MANAGEMENT ΤΗΝ ΕΠΟΧΗ ΤΟΥ COVID-19. Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ Η ΨΗΦΙΑΚΗ ΕΠΟΧΗ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΤΟΥ FITNESS



Σίμηνας Παύλος

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια: Βέζου Μαρίνα

Κοζάνη, Μάρτιος 2022

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στην εργασία αυτή θα ασχοληθούμε με το management στο χώρο του fitness την εποχή της πανδημίας του Covid-19. Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται αρχικά μια συνοπτική αναφορά για τις επιπτώσεις που προκάλεσε η πανδημία σε οικονομικό, κοινωνικό-ψυχολογικό επίπεδο στους ανθρώπους. Θα αναπτυχθεί παρακάτω πιο αναλυτικά η έννοια του fitness και με μεγαλύτερη λεπτομέρεια τα οφέλη που προκύπτουν από την ενασχόληση με τον αθλητισμό και τη φυσική δραστηριότητα. Ακολουθεί μια αναφορά της άσκησης σε συνθήκες πανδημίας και τις δυσκολίες που είχε αυτή, καθώς και τις σοβαρές επιπτώσεις που δημιούργησε στη βιομηχανία του fitness και στον αθλητισμό γενικότερα. Στο δεύτερο κεφάλαιο θα δώσουμε μερικές βασικές έννοιες του management, όπως ορισμός και λειτουργίες του. Ιδιαίτερη ανάλυση θα δοθεί στη διοίκηση του αθλητισμού και τι περιλαμβάνει αυτή. Θα δούμε το στρατηγικό management και την έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ακολουθεί μια εκτενέστερη αναφορά συστημάτων management κατά τη διάρκεια κρίσεων. Γίνεται παρουσίαση δύο ερευνών σχετικά με τις τάσεις στο χώρο του fitness και το προφίλ επιτυχίας μιας επιχείρησης. Αναλύονται συστήματα management στο χώρο του fitness, όπως ο ψηφιακός μετασχηματισμός, η πελατοκεντρική στρατηγική και το αθλητικό marketing. Στο τρίτο κεφάλαιο δίνεται ο ορισμός της επιχειρηματικότητας και πώς γίνεται ο πλήρης ψηφιακός μετασχηματισμός. Αναλύονται τα κυριότερα είδη ψηφιακού μετασχηματισμού. Τέλος, δίνονται παραδείγματα από το χώρο του fitness της χρήσης των ψηφιακών μέσων και τις αλλαγές που πρέπει να γίνουν ώστε να είναι βιώσιμες οι επιχειρήσεις του συγκεκριμένου χώρου.

SUMMARY

This essay deals with management in fitness during the Covid-19 pandemic. In the first chapter, a brief reference is made about the economic and socio-psychological consequences of the pandemic on people. The idea of fitness and the benefits of sports and physical activity will be developed in details further down. Moreover, exercising within pandemic circumstances and its difficulties are discussed as well as its serious impact on fitness industry and sports in general. In the second chapter, the notion of management is delineated through its definition and its functions. Sports management is particularly analysed and both strategic management and the competitive advantage are examined. A more extensive reference is made about systems for crisis management. Furthermore, there is a presentation of two researches regarding trends and tendencies in fitness and the success profile of a business. There is an analysis of systems of management in fitness, such as digital transformation, client-centric strategy and sports marketing. In the third chapter, the definition of entrepreneurship is given and how the complete digital transformation is made. The main types of digital transformation are also analyzed. Finally, examples from the field of fitness, the use of digital media and the changes that must be done are presented in order companies of this particular field to be viable.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ	5
1.1 Οικονομικές Επιπτώσεις των Πανδημιών	5
1.2 Κοινωνικές και Ψυχολογικές Επιπτώσεις των Πανδημιών.....	5
1.3 Οι επιπτώσεις της Νόσου COVID-19 στην Κοινωνία και την Εκπαίδευση.....	6
1.4 α)Η έννοια του Fitness και η Αξία του Αθλητισμού για τον Άνθρωπο. β)Η Φυσική Δραστηριότητα και τα Πλεονεκτήματά της. γ)Οι Φυσικές Δραστηριότητες σε Συνθήκες Πανδημίας.....	7
1.5 Οι Γενικές και Ειδικές Επιπτώσεις της Νόσου COVID-19 στον Αθλητισμό και πιο Συγκεκριμένα στο Χώρο του Fitness	12
2. ΤΟ FITNESS MANAGEMENT ΣΤΗΝ ΕΠΟΧΗ ΤΟΥ COVID 19.....	15
2.1 Εισαγωγικές Έννοιες του Management.....	15
2.2 Εισαγωγή στο Management (Οργάνωση και Διοίκηση) του Αθλητισμού.....	18
2.3 Η Έννοια του Στρατηγικού Management και της Στρατηγικής. Τι Είναι Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα.....	23
2.3.1 Στρατηγικό Management.....	23
2.3.2 Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα. Μια Βιώσιμη Στρατηγική - Διαστάσεις της ανταγωνιστικότητας.....	24
2.4 Επιτυχημένη Διαχείριση Κρίσεων με Προσαρμοστικά Συστήματα Management.....	28
2.5 Γενικές Παρατηρήσεις - Διαπιστώσεις.....	33
2.5.1 Έρευνα για Σκιαγράφηση Προφίλ Επιτυχίας για τις Επιχειρήσεις την Επόμενη Μέρα της Πανδημίας.....	34
2.5.2 Οι Τάσεις του Fitness στην Ελλάδα αλλά και σε Παγκόσμιο Επίπεδο για το 2020 και 2021.....	37
2.5.3 Στρατηγική - Συστήματα Management στο Χώρο του Fitness την Εποχή του Covid-19 και στη μετα-Covid-19 Εποχή.....	46
3. Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ Η ΨΗΦΙΑΚΗ ΕΠΟΧΗ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΤΟΥ FITNESS	55
3.1 Η Έννοια της Επιχειρηματικότητας - Πλήρης Επιχειρηματικός Μετασχηματισμός	55
3.2 Ψηφιακή εποχή στο χώρο του Fitness.....	60
3.2.1 Ψηφιακή εποχή - Γενικά στοιχεία.....	60
3.2.2 Μετασχηματισμός Επιχειρήσεων	61
3.2.3 Αλλαγές Στη Λειτουργία Των Επιχειρήσεων Στην Ψηφιακή Εποχή.....	66
3.2.4 Η Χρήση της τεχνολογίας του Internet of Things (IoT) στο χώρο του Fitness.....	68
3.2.5 Η Βιομηχανία του Fitness στην ψηφιακή εποχή.....	74

4. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	78
5. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΑΙ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ.....	79

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Γενικές επισημάνσεις για τις επιπτώσεις των πανδημιών και συγκεκριμένα του COVID-19 στη ζωή των ανθρώπων. Η έννοια του *Fitness* και η αξία του αθλητισμού για τον άνθρωπο, καθώς και οι αλλαγές που προκάλεσε στη φυσική δραστηριότητα των ανθρώπων η πανδημία. Αναφορά στις οικονομικές κυρίως επιπτώσεις σε όλες τις μορφές αθλητισμού της καινούριας κατάστασης.

1.1 Οικονομικές Επιπτώσεις των Πανδημιών

Οι πανδημίες μπορούν να επιφέρουν πολλές δυσμενείς αλλαγές στις ανθρώπινες κοινωνίες και είναι δυνατό να προκαλέσουν οικονομική ζημιά μέσω πολλών τρόπων, όπως βραχυπρόθεσμων δημοσιονομικών κρίσεων και μακροπρόθεσμων αρνητικών αναστατώσεων στην οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη.

Αδιαμφισβήτητα, οι οικονομικές δραστηριότητες βρίσκονται σε επισφαλή κατάσταση, εξαιτίας των πανδημιών¹ (Hossain, 2021). Χιλιάδες άνθρωποι χάνουν την εργασία τους και πολλοί εργοδότες απολύουν αναγκαστικά υπαλλήλους και εργαζόμενους. Άγχος, ακύρωση κρατήσεων (booking), μείωση εισοδήματος, κρίσιμες δαπάνες για υγιεινή και ασφάλεια (από τα κράτη αλλά και από τους πολίτες), απομόνωση, κοινωνική και χωρική απόσταση μεταξύ των ανθρώπων αλλά και καραντίνα, όπως και αλλαγή, ίσως και υπέρβαση πολιτικών και στρατηγικών από τα κράτη, είναι κάποιες από τις πολλές παράπλευρες επιπτώσεις στην κοινωνική, πολιτική και οικονομική ζωή των (σύγχρονων) χωρών, οι οποίες υποφέρουν από πανδημίες. Καθώς οργανισμοί και κυβερνήσεις σε όλα τον κόσμο ζητούν από τους πολίτες να κρατούν κοινωνικές αποστάσεις, ο ψηφιακός κόσμος² (LePan, 2020) επιτρέπει στους ανθρώπους να παραμένουν <<συνδεδεμένοι>>, γεγονός που επιβαρύνει τις οικονομίες των οικογενειών, καθώς ως καταφυγή αποκτούν γρηγορότερο Ιντερνέτ αλλά και εγγράφονται επί πληρωμή σε διάφορες πλατφόρμες που προσφέρουν διασκέδαση (π.χ. συνδρομητικά κανάλια κ.α.). Επίσης μπορούν να συμβούν ατομικές αλλαγές συμπεριφοράς, προκαλούμενες από φόβο, που σαν επακόλουθο έχουν αρνητική επίπτωση στην οικονομική ανάπτυξη, όπως αποφυγή των χώρων εργασίας και άθλησης, καθώς και άλλων δημόσιων συγκεντρώσεων και καταστημάτων. Ωστόσο δεν υπάρχει αποδεκτή, συνεπής μεθοδολογία για την εκτίμηση των οικονομικών επιπτώσεων των πανδημιών³ (Madhav, et al., 2018)

1.2 Κοινωνικές και Ψυχολογικές Επιπτώσεις των Πανδημιών

Ορισμένα μέτρα αντιμετώπισης της πανδημίας μπορεί να προκαλέσουν και σημαντικές κοινωνικές αναταραχές. Σε χώρες με αδύναμους θεσμούς και πολιτική αστάθεια, οι πανδημίες μπορούν να αυξήσουν το πολιτικό στρες και τις εντάσεις. Έτσι, με την εκδήλωση μιας πανδημίας μπορεί να ληφθούν μέτρα αντιμετώπισής της, όπως η επώδυνη απομόνωση και η καραντίνα, σαν επακόλουθο να παρατηρούνται φαινόμενα βίας και εντάσεις μεταξύ του κόσμου και του κράτους³ (Madhav, et al., 2018).

Πέραν των ιατρικών συμπτωμάτων από τη μόλυνση, της απώλειας θέσεων εργασίας, της οικονομικής κρίσης, υπάρχει και η ψυχολογική αστάθεια, η οποία έχει οδηγήσει σε πρωτοφανείς κινδύνους για την ψυχική υγεία παγκοσμίως^{4,5,6,7} (Bae & Chang, 2021, Settersten Jr et al., 2020, Xiong et al., 2020, Akat & Karatas., 2020). Ειδικότερα, μια πανδημία επηρεάζει ψυχολογικά τους ανθρώπους, επειδή η εξάπλωσή της συνεχίζεται, τα ποσοστά θανάτων αυξάνονται, η ζωή σταματά και ο χρόνος ελέγχου της νόσου είναι και παραμένει για καιρό άγνωστος. Αποτελέσματα μελετών⁸ (Özdin & Bayrak, 2020) δείχνουν ότι οι ομάδες που επηρεάζονται περισσότερο ψυχολογικά από τον Covid-19 είναι οι γυναίκες, τα άτομα με προηγούμενη ή τρέχουσα ψυχιατρική ασθένεια. Πάντως, η αύξηση της ηλικίας, η απουσία προβλημάτων που σχετίζονται με την εργασία και ο γάμος ή η συγκατοίκηση φαίνεται ότι μειώνουν τις πιθανότητες ανάπτυξης ψυχολογικών προβλημάτων⁹(Gualano et al., 2020).

1.3 Οι επιπτώσεις της Νόσου COVID-19 στην Κοινωνία και την Εκπαίδευση

Η πανδημία COVID-19 είχε έναν άνευ προηγουμένου αντίκτυπο στην κοινωνία, οδηγώντας άμεσα σε κλείσιμο επιχειρήσεων, χώρων εργασίας, χώρων λατρείας, χώρων αθλητισμού, καταστημάτων, σχολείων και πανεπιστημίων¹⁰ (Grix et al., 2021). Ο φόβος του COVID-19 είχε θέσει τον κόσμο υπό εγκλεισμό, είχε ερημώσει τους δρόμους σε πολλές χώρες, ενώ είχαν απαγορευτεί τα ταξίδια μεταξύ πόλεων αλλά και μεταξύ χωρών. Όσον αφορά στα σχολεία πάνω από 1,5 δισεκατομμύρια μαθητές στον κόσμο στερήθηκαν τη φυσική, πρόσωπο με πρόσωπο διδασκαλία, εξαιτίας του κλεισίματος των σχολείων¹¹(Bae & Chang, 2021). Η UNESCO(2020) είχε αναφέρει ότι στις 8 Απριλίου 2020, σε 188 χώρες του πλανήτη, τα σχολεία δε λειτουργούσαν με φυσικό τρόπο, που σημαίνει ότι πάνω από το 90% των μαθητών(1,5 δισεκατομμύριο) σε όλο τον κόσμο συμμετείχαν στην εκπαιδευτική διαδικασία χωρίς φυσική παρουσία, αλλά με την καθοδήγηση και εμπύχωση των δασκάλων, μέσα από εναλλακτικούς τρόπους επικοινωνίας. Πολλά κράτη, όπως και η Ελλάδα, κατέφυγαν εσπευσμένα στην επείγουσα εξ αποστάσεως εκπαίδευση, μέσω ασύγχρονης και σύγχρονης εκπαίδευσης. Η Κίνα ήταν η πρώτη που έκλεισε σχολεία (Φεβρουάριος 2020), με πολλές άλλες χώρες να ακολουθούν¹²(Schleicher, 2020).

Το κλείσιμο των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων σε όλο τον κόσμο εξαιτίας της COVID-19 επηρέασε, επίσης και τον τομέα της αθλητικής εκπαίδευσης η οποία είναι ένα ισχυρό μέσο για την ενίσχυση της φυσικής κατάστασης, της ψυχικής ευεξίας, καθώς και της κοινωνικής συμπεριφοράς, ενώ οι πληθυσμοί βρίσκονται υπό υποχρεωτικό εγκλεισμό. Η αθλητική εκπαίδευση αποτελείται από ένα ευρύ φάσμα εμπλεκομένων, συμπεριλαμβανομένων των υπουργείων και των τοπικών αρχών, των δημοσίων και ιδιωτικών εκπαιδευτικών ιδρυμάτων, των αθλητικών οργανώσεων και των αθλητών, της επιχειρηματικής κοινότητας, των καθηγητών, των προπονητών των γονέων και, πρωτίστως, των μαθητών¹³ (Bas et al., 2020).

Η COVID-19, πέραν των όσων αναφέρθηκαν παραπάνω (δηλαδή τις αρνητικές οικονομικές, κοινωνικές και ψυχολογικές συνέπειες) προκάλεσε σοβαρές, κρίσιμες και πρωτοφανείς (οικονομικές και κοινωνικές) αναταράξεις και στους χώρους του

αθλητισμού. Η πανδημία είχε ως αποτέλεσμα το κλείσιμο γυμναστηρίων, γηπέδων, κολυμβητηρίων, πάρκων και παιδικών χαρών. Ο επαγγελματικός και ερασιτεχνικός αθλητισμός υπέστη ισχυρό πλήγμα με τεράστιες κοινωνικές, φυσικές και οικονομικές συνέπειες. Στο επόμενο υποκεφάλαιο θα αναλυθούν με πιο λεπτομέρεια όλες αυτές οι σωρηδόν <<αρρυθμίες>>, τις οποίες προκάλεσε η πανδημία σε όλα τα πεδία του αθλητισμού και του <<Fitness>>.

1.4 α) Η έννοια του Fitness και η Αξία του Αθλητισμού για τον Άνθρωπο. β) Η Φυσική Δραστηριότητα και τα Πλεονεκτήματά της. γ) Οι Φυσικές Δραστηριότητες σε Συνθήκες Πανδημίας.

α) Πριν γίνει αναφορά στις επιπτώσεις που είχε στο χώρο του αθλητισμού και του Fitness η νόσος COVID-19, θα ήταν χρήσιμο να γίνει μια ανάλυση της έννοιας του Fitness. Τι ακριβώς εννοούμε με αυτό τον όρο που όλοι τόσο συχνά χρησιμοποιούμε και τι συμπεριλαμβάνεται μέσα σε αυτόν το χώρο.

Ακριβής μετάφραση για τη λέξη Fitness στα Ελληνικά δεν υπάρχει. Μπορεί αρχικά η λέξη να μεταφραστεί σαν ικανότητα ή κατάσταση. Πολλές φορές η λέξη Fitness συνοδεύεται από την αγγλική λέξη <<Physical>>. <<Physical Fitness>> σημαίνει φυσική ικανότητα ή φυσική κατάσταση.

Ο ορισμός του fitness από την εγκυκλοπαίδεια Microsoft Encarta πιστεύουμε ότι δίνει μια εξαιρετική ερμηνεία: « Είναι η ικανότητα του ανθρώπινου σώματος να βρίσκεται σε ετοιμότητα για να μπορεί οποιαδήποτε στιγμή να λειτουργεί με δύναμη, χωρίς υπερβολική κόπωση και με περίσσεια ενέργεια. Αυτό του επιτρέπει να εμπλακεί σε οποιαδήποτε δραστηριότητα κατά τη διάρκεια της ημέρας και κάτω από οποιαδήποτε κατάσταση άγχους-πίεσης.»

Η φυσική κατάσταση δεν έχει να κάνει με το να είσαι αδύνατος, να έχεις λεπτή μέση, ή να διαθέτεις μεγάλους μύες. Πρόκειται για έναν συνδυασμό ιδιοτήτων που μας επιτρέπουν να αποδίδουμε το μέγιστο των δυνατοτήτων μας στην εκτέλεση φυσικών δραστηριοτήτων έχοντας πάντα την απαιτούμενη ενεργητικότητα. Η καλή φυσική κατάσταση περιλαμβάνει τις επιδόσεις της καρδιάς, των πνευμόνων και των μυών του σώματος. Πιο συγκεκριμένα μετράει την καρδιοαναπνευστική μας αντοχή, την μυϊκή μας δύναμη και διάρκεια καθώς και την ελαστικότητά μας.

Έως κάποιο βαθμό η φυσική κατάσταση επηρεάζει την πνευματική μας αλλά και την συναισθηματική μας υγεία, αφού ότι κάνουμε με το σώμα μας επηρεάζει και αυτό που μπορούμε να κάνουμε με το μυαλό μας. Η φυσική κατάσταση με την καλή υγεία αν και επηρεάζει η μία την άλλη δεν είναι το ίδιο. Υγιή άτομα μπορεί να είναι αγύμναστα, χωρίς καλή φυσική κατάσταση λόγω της έλλειψης άσκησης, για αυτό οι καθημερινές τους ενασχολήσεις να διεκπεραιώνονται με δυσκολία. Από την άλλη πλευρά τα υγιή άτομα που είναι γυμνασμένα μπορούν να εκτελούν τις καθημερινές τους ενασχολήσεις αβίαστα χωρίς πρόβλημα, αφού έχουν καλή φυσική κατάσταση¹⁴.
(<https://www.beststrong.org.gr/el/health/fitness/whatisfitness/>)

Αξίζει να αναφερθούμε και να αναλύσουμε σε αυτό το σημείο μια καινούρια έννοια που χρησιμοποιείται πια στη σύγχρονη εποχή σε σχέση με την άθληση και το fitness. Συγκεκριμένα αναφερόμαστε στην έννοια «Physical Literacy», δηλαδή αν μπορούμε να το μεταφράσουμε στα ελληνικά εννοούμε **σωματικός εγγραμματισμός ή αθλητικός εγγραμματισμός**. Θα μπορούσαμε επίσης να το αναφέρουμε ως **αθλητική παιδεία**.

Ορισμός της έννοιας «σωματικού-αθλητικού εγγραμματισμού» : “Physical Literacy είναι η παρακίνηση, αυτοπεποίθηση, σωματική ευχέρεια-ικανότητα και γνώσεις, καθώς και η κατανόηση της αξίας και ανάληψη της ευθύνης ενασχόλησης φυσικών δραστηριοτήτων σε όλη μας τη ζωή.”(The International Physical Literacy Association, May 2014).

Οι **Παράγοντες**, τα **Κομμάτια** του «σωματικού-αθλητικού εγγραμματισμού» είναι (βλ. Εικόνα 1: Πηγή: <https://physicalliteracy.ca/physical-literacy/> -(Ανακτήθηκε 07/02/2022)

- Παρακίνηση και αυτοπεποίθηση-συναισθηματικό κομμάτι.(Motivation and Confidence-Affective).Η παρακίνηση και αυτοπεποίθηση αναφέρεται σε έναν προσωπικό-ξεχωριστό ενθουσιασμό για την απόλαυση και την αυτό-διαβεβαίωση της υιοθέτησης της φυσικής δραστηριότητας ως αναπόσπαστο κομμάτι της ζωής.
- Σωματική ικανότητα, ευχέρεια-γνωστικό κομμάτι.(Physical Competence-Cognitive).Η σωματική ικανότητα αναφέρεται σε προσωπικές ικανότητες που αναπτύσσουν κινητικές δεξιότητες και μοτίβα, καθώς και η ικανότητα να βιώσουν ποικίλες κινήσεις, τόσο σε ένταση, όσο και σε διάρκεια. Η ενισχυμένη φυσική ικανότητα επιτρέπει σε ένα άτομο να συμμετέχει σε ένα ευρύ φάσμα σωματικών δραστηριοτήτων και ρυθμίσεων.
- Γνώση και κατανόηση. Η γνώση και κατανόηση περιλαμβάνει την ικανότητα αναγνώρισης και έκφρασης των βασικών ιδιοτήτων που επηρεάζουν την κίνηση, κατανοούν τα οφέλη για την υγεία ενός ενεργού τρόπου ζωής, καθώς και αναγνώρισης των καταλλήλων χαρακτηριστικών ασφαλείας που σχετίζονται με τη φυσική δραστηριότητα σε ποικίλα περιβάλλοντα και καταστάσεις.
- Δια βίου αφοσίωση-ενασχόληση για φυσικές δραστηριότητες(Συμπεριφορές). Η Δια βίου αφοσίωση-ενασχόληση με φυσικές δραστηριότητες περιλαμβάνει την ανάληψη της προσωπικής ευθύνης του καθενός προσωπικά για σωματικό εγγραμματισμό, επιλέγοντας ελεύθερα να δραστηριοποιείται σε τακτική βάση. Αυτό περιλαμβάνει την ιεράρχηση και τη διατήρηση της συμμετοχής σε μια σειρά από ουσιαστικές και απαιτητικές, για τον καθένα ξεχωριστά, φυσικές δραστηριότητες¹⁵ (Πηγή: <https://physicalliteracy.ca/physical-literacy/>,Ανακτήθηκε 07/02/2022).

Αφού αναλύσαμε τον όρο <<Fitness>> και την έννοια του σωματικού-εγγραμματισμού, είναι χρήσιμο να αναφερθούμε στην αξία που έχει ο αθλητισμός για τον άνθρωπο. Ο ρόλος και η σημασία του αθλητισμού στη ζωή ατόμων, οικογενειών και κοινοτήτων, παγκοσμίως, είναι κομβικός, επειδή ο αθλητισμός προωθεί, ενισχύει και επιτυγχάνει σημαντικά κοινωνικά, συναισθηματικά, πολιτισμικά και οικονομικά αποτελέσματα. Συμβάλλει σημαντικά στην οικονομική, ψυχική και κοινωνική ανάπτυξη. Ο ρόλος του αναγνωρίζεται από όλες τις κυβερνήσεις, σε όλο τον κόσμο, συμπεριλαμβανομένης και της Πολιτικής Διακήρυξης του Οργανισμού Ηνωμένων Εθνών, σύμφωνα με την οποία η

συμβολή των αθλημάτων στην ενδυνάμωση των γυναικών και των νέων, των ατόμων και των κοινωνιών, καθώς και στην υγεία, την εκπαίδευση και την κοινωνική ένταξη είναι κεφαλαιώδης¹³(Bas et al., 2020).

Σήμερα ο αθλητισμός αποτελεί βασικό στοιχείο στη σύγχρονη λαϊκή κουλτούρα και αποτελεί αναφορά και μάρτυρας για τις πεποιθήσεις, τα συναισθήματα και τις συμπεριφορές πολλών ανθρώπων. Αποτελεί σημαντικό φαινόμενο κατά τη διαπραγμάτευση της ταυτότητας και των αξιών μιας κοινωνίας και κατέχει μεγάλη δύναμη ως διαμορφωτής απόψεων και στάσεων. Ο αθλητισμός δεν είναι μόνο μια ρυθμιζόμενη σωματική δραστηριότητα, αλλά είναι και ένα πολιτιστικό, οικονομικό και πολιτικό φαινόμενο τεράστιας σημασίας και αξίας για την κοινωνία¹⁶(González et al., 2021).

β)Τα οφέλη του αθλητισμού και της φυσικής δραστηριότητας στη σωματική, ψυχική, κοινωνική, συναισθηματική και πνευματική υγεία είναι αδιαπραγμάτευτα. Αυτή η νομοτελειακή αλήθεια, περί των πλεονεκτημάτων της φυσικής(σωματικής) δραστηριότητας(άσκησης) είναι γνωστή και έχει τεκμηριωθεί από τις προηγούμενες δεκαετίες¹⁷(Μπεμπέτσος, Κωνσταντινίδης & Κωνσταντούλας, 2021: Begovic, 2020).

Φυσικά, πέραν της δικής τους συμμετοχής σε αθλητικές δραστηριότητες, οι άνθρωποι(ιδίως οι άντρες) διατηρούν έντονο το ενδιαφέρον τους και για την παρακολούθηση άλλων ατόμων(αγωνιζομένων), οι οποίοι συμμετέχουν σε διάφορα αθλήματα¹⁸(Αποστόλου & Ζαχαριά, 2015). Η παρακολούθηση αθλητικών αγώνων φαίνεται να είναι μια μάλλον κυρίαρχη ανθρώπινη ενασχόληση¹⁹(Kyle 2014, Guttmann 1986), που τέμνει όλους τους αρχαίους και σύγχρονους πολιτισμούς. Μάλιστα, τα σύγχρονα αθλήματα, που είναι θεσμοθετημένοι διαγωνισμοί που υπάγονται σε Διεθνείς Ομοσπονδίες και Επιτροπές συγκεντρώνουν πολλούς θεατές και τηλεθεατές ανά την υφήλιο. Ο αθλητισμός είναι μέρος της ζωής, είναι η ανθρώπινη ζωή σε μικρόκοσμο. Μάλιστα, και οι αρετές και τα ελαττώματα της κοινωνίας υφίστανται και μεταφέρονται και στον αθλητισμό¹⁹(Kyle, 2014).

Η οικονομική συνεισφορά του αθλητισμού στην κοινωνία είναι πολύ εξέχουσα. Πολλές βιομηχανίες και εταιρείες καθώς και πολλοί εργαζόμενοι δραστηριοποιούνται στον τομέα του αθλητισμού και του Fitness, παρέχοντας σχετικά προϊόντα και υπηρεσίες, αλλά και διοργανώνοντας αθλητικές εκδηλώσεις. Στην Ευρώπη ο αθλητισμός είναι ένας σημαντικός οικονομικός τομέας²⁰ (European Parliament, 2021), που αντιπροσωπεύει το 2,12% του συνολικού Ακαθάριστου Εγχώριου Προϊόντος (ΑΕΠ) και το 2,72% της συνολικής απασχόλησης στην Ευρωπαϊκή Ένωση, ενώ καλύπτει, περίπου, 5,67 εκατομμύρια θέσεις εργασίας. Μάλιστα, κάποια συγκεκριμένα είδη αθλητικών εκδηλώσεων, μπορούν να αποφέρουν σημαντικά βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα οικονομικά και μη οφέλη, για τις τοπικές και περιφερειακές οικονομίες.

Στη σύγχρονη εποχή πολύς κόσμος διεκδικεί την ιδιότητα του φιλάθλου για την παρακολούθηση ενός αθλητικού γεγονότος. Αυτό απαιτεί σεβαστή δέσμευση πόρων, όπως χρόνου και χρημάτων (για την αγορά εισιτηρίου αλλά και για τη μετάβαση στο χώρο

τέλεσης του παιχνιδιού), με μόνο προφανές πλεονέκτημα αυτό της ψυχαγωγίας και της διασκέδασης¹⁷ (Αποστόλου & Ζαχαριά, 2015). Βέβαια, τα περισσότερα πλεονεκτήματα τα αποκομίζει κάποιος, αν αθλείται ο ίδιος και δεν αρέσκεται και δεν εξαντλεί την ενεργητικότητά του μόνο στην παρακολούθηση αθλημάτων.

Ο Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας²¹ (Π.Ο.Υ.-WHO, 2020c) τονίζει ότι <<η τακτική σωματική δραστηριότητα ωφελεί το σώμα αλλά και το πνεύμα>>. Το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο¹⁹ (European Parliament, 2021), επισημαίνει ότι η άθληση εκπληρώνει σημαντικές κοινωνικές λειτουργίες, αφού προωθεί την κοινωνική ένταξη, την ολοκλήρωση, τη συνοχή και τις αξίες, όπως του αμοιβαίου σεβασμού, της κατανόησης, της αλληλεγγύης, της διαφορετικότητας και της ισότητας. Γενικά, ο αθλητισμός και οι συναφείς φυσικές-σωματικές δραστηριότητες μπορούν να βελτιώσουν τη σωματική και ψυχική υγεία και την απασχολησιμότητα ιδίως των νέων, καθώς και να βοηθήσουν στην απομάκρυνση των νέων από τη βία, το έγκλημα και τη χρήση ναρκωτικών.

Κατά τον Π.Ο.Υ.²¹(WHO, 2020c) η σωματική δραστηριότητα περιλαμβάνει όλες τις μορφές ενεργητικής αναψυχής, συμμετοχών σε αθλήματα, ποδηλασίας και πεζοπορίας, καθώς και δραστηριότητες που γίνονται στην εργασία και γύρω από το σπίτι και τον κήπο. Δε χρειάζεται να είναι, οπωσδήποτε, άσκηση ή αθλητισμός, αφού το παιχνίδι, ο χορός, η κηπουρική, ακόμη και ο καθαρισμός σπιτιού και η μεταφορά βαρέων προϊόντων είναι όλα μέρος της σωματικής άσκησης.

Όσον αφορά στη φυσική δραστηριότητα που σχετίζεται με την ενασχόληση με τα σπορ και τον αθλητισμό, τέσσερις είναι οι τύποι των ωφελημάτων, όπως περιγράφονται παρακάτω^{22,23,24,25} (Wibowo & Indrayana - 2019, Eime et al.-2013, Wankel & Berger -1990, Csikszentmihalyi-1982):

- 1) Προσωπική απόλαυση(α.τέρψη, b.απόλαυση).
- 2) Προσωπική ανάπτυξη(α. Φυσική υγεία-καρδιαγγειακή ανάταξη και ενδυνάμωση, βελτιωμένη αναπνευστική λειτουργία, μυϊκή δύναμη και αντοχή, ευκαμψία, καλύτερη οστική δύναμη, μείωση αρτηριακής πίεσης και εγκεφαλικών επεισοδίων, διαχείριση βάρους και μείωση παχυσαρκίας, ενίσχυση του ανοσοποιητικού συστήματος, αύξηση του προσδόκιμου της ζωής, b.Ψυχική υγεία-Ευεξία, μείωση άγχους και κατάθλιψης, καλύτερος ύπνος).
- 3) Κοινωνική αρμονία και υγεία(α. Κοινωνικοποίηση, b. Συνεργασία, c. Αλληλεγγύη, d. Διομαδικές σχέσεις, e. Ενσωμάτωση στην κοινότητα, f. Διεύρυνση οριζόντων, g. Μείωση εγκλήματος).
- 4) Κοινωνική αλλαγή(α. Εκπαιδευτικά επιτεύγματα, b. Κοινωνική θέση, c. Κοινωνική κινητικότητα, d. Δημιουργία ηγετών).

Επιπλέον, δεν πρέπει με κανέναν τρόπο να παραγνωριστεί ότι υπάρχουν και πολλά οικονομικά οφέλη σε ένα κράτος, αν οι πολίτες του είναι περισσότερο ενεργοί και υγιείς, κάτι που είναι πολύ πιθανό αν οι πολίτες αυτοί αθλούνται²⁶(Coalter, 2005).

Οι αθλητικές δραστηριότητες είναι μάλλον νέα φαινόμενα για τον 21^ο αιώνα²¹ (Wibowo & Indrayana, 2019), στις οποίες καταφεύγουν πολλοί για να διατηρούν την υγεία τους. Για να υπάρξει όμως ο προσδοκώμενος θετικός αντίκτυπος, τα αθλητικά προγράμματα πρέπει να είναι προσβάσιμα για όλους, παιδιά, νέους, ενήλικες και ηλικιωμένους και να ευθυγραμμίζονται με τις ανάγκες της κοινωνίας. Η σωματική αδράνεια συμβάλλει καθοριστικά στην ανάπτυξη χρόνιων ασθενειών, οπότε η τακτική σωματική δραστηριότητα είναι σημαντική²⁷ (Jenkin, et al., 2017) για τη σωματική, ψυχική και κοινωνική υγεία, αλλά και την ποιότητα ζωής, ειδικά των ηλικιωμένων (ηλικίας 50 ετών και άνω).

γ) Πολλές αλλαγές διαμορφώθηκαν στη φυσική δραστηριότητα των ανθρώπων στις συνθήκες πανδημίας που εμφανίστηκε παγκοσμίως. Το παγκόσμιο ξέσπασμα της COVID-19 είχε ως αποτέλεσμα το κλείσιμο γυμναστηρίων, σταδίων, κολυμβητηρίων, στούντιο χορού και γυμναστικής, πάρκων και παιδικών χαρών. Επομένως, πολλά άτομα δεν ήταν σε θέση να συμμετάσχουν ενεργά στις συνηθισμένες ατομικές ή ομαδικές αθλητικές ή σωματικές τους δραστηριότητες, εκτός των σπιτιών τους¹³ (Bas et al., 2020). Υπό αυτό το περιοριστικό πλαίσιο, πολλοί παύουν (ή ελαττώνουν) τη σωματική τους δραστηριότητα, περνούν πολύ χρόνο μπροστά στην οθόνη, έχουν ακανόνιστα πρότυπα ύπνου, καθώς και κακή διατροφή, με αποτέλεσμα την αύξηση βάρους και την απώλεια φυσικής κατάστασης. Μάλιστα, οι οικογένειες με χαμηλά εισοδήματα είναι πολύ ευάλωτες στις αρνητικές επιπτώσεις της διαμονής στο σπίτι, καθώς τείνουν να έχουν κατώτερα καταλύματα και πιο περιορισμένους χώρους, καθιστώντας δύσκολη τη σωματική άσκηση στο σπίτι.

Το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο (European Parliament, 2021)¹⁹ υπογραμμίζει ότι ο αθλητισμός και η σωματική άσκηση είναι ιδιαίτερα σημαντικές ενασχολήσεις, υπό τις διαμορφωμένες πιεστικές συνθήκες της πανδημίας, δεδομένου ότι ενισχύουν και βελτιώνουν τη σωματική και την ψυχική ανθεκτικότητα. Ο Π.Ο.Υ. (WHO, 2020c)²⁰ αναφέρει ότι, επειδή κατά τη διάρκεια της πανδημίας οι ευκαιρίες για σωματική δραστηριότητα φαίνεται να είναι περιορισμένες, είναι πολύ σημαντικό τα άτομα όλων των ηλικιών να είναι όσο το δυνατόν πιο ενεργά και δραστήρια. Ακόμη και ένα μικρό διάλειμμα από την καθιστική ζωή, κάνοντας κάποιος 3-5 λεπτά σωματικής άσκησης (π.χ. περπάτημα, ελαφρύ τρέξιμο ή καθάρισμα σπιτιού) μπορεί να βοηθηθεί στη μείωση της μυϊκής πίεσης, στην ανακούφιση της ψυχικής έντασης και στη βελτίωση της κυκλοφορίας του αίματος και της μυϊκής δραστηριότητας. Είναι πολύ σημαντικό να διασφαλιστεί ότι όλοι θα κινηθούν περισσότερο και θα καθίσουν λιγότερο.

Κατά τον Π.Ο.Υ., παιδιά και έφηβοι, ηλικίας 5 έως 17 ετών, πρέπει να κάνουν τουλάχιστον 60 λεπτά την ημέρα έως έντονη σωματική δραστηριότητα, συμπεριλαμβανομένων πολλών δραστηριοτήτων που ενισχύουν τους μυς και τα οστά, τουλάχιστον για 3 ημέρες την εβδομάδα. (εικόνα τάδε-από WHO). Οι ενήλικες ηλικίας 18 ετών και άνω θα πρέπει να κάνουν, συνολικά, τουλάχιστον 150 λεπτά σωματικής δραστηριότητας μέτριας έντασης καθ' όλη τη διάρκεια της εβδομάδας ή τουλάχιστον 75 λεπτά σωματικής δραστηριότητας έντονης έντασης τη βδομάδα. Οι ηλικιωμένοι ενήλικες να ασκούνται 3 ή περισσότερες

ημέρες την εβδομάδα, ώστε να ενισχύσουν την ισορροπία τους και να αποτρέψουν πτώσεις. Και καταλήγει ο Π.Ο.Υ., διατυπώνοντας την παρότρυνση, ότι σε κάθε περίπτωση, <<οποιαδήποτε φυσική δραστηριότητα είναι καλύτερη από καμία>>, προτρέποντας τους ανθρώπους, ανά τη γη, να ξεκινούν με μικρές ποσότητες και να αυξάνουν σταδιακά τη διάρκεια, τη συχνότητα και την ένταση της φυσικής τους δραστηριότητας.

Αποτελέσματα ερευνών²⁸(Ammar et al., 2020) έδειξαν ότι οι συνθήκες απομόνωσης προκάλεσαν σημαντική μείωση της σωματικής δραστηριότητας, αλλά και αλλαγές των διατροφικών συμπεριφορών, τα οποία με τη σειρά τους περικλείουν άμεσους κινδύνους για την υγεία. Παρατηρήθηκε για παράδειγμα, σημαντική μείωση της σωματικής δραστηριότητας και της ψυχικής υγείας μεταξύ των φοιτητών κολεγίου υπό τις συνθήκες της COVID-19, ενώ και η φυσική άσκηση δε φάνηκε να λειτουργεί ανασχετικά στην επιδείνωση της ψυχικής υγείας²⁹(Wilson et al., 2021).

Η ίδια μείωση της φυσικής δραστηριότητας παρατηρήθηκε και στα παιδιά, παρόλου που η καθημερινή μέτρια έως έντονη σωματική δραστηριότητα είναι ζωτικής σημασίας για τη σωματική, ψυχική και κοινωνική ευημερία των παιδιών. Η φυσική δραστηριότητα των παιδιών κατά τη διάρκεια της πανδημίας μειώθηκε σε σύγκριση με την προ πανδημίας εποχή. Συνολικά, τα παιδιά όλων των ηλικιακών ομάδων αναφέρθηκε ότι είχαν λιγότερη σωματική δραστηριότητα κατά τη διάρκεια της πανδημίας, η οποία ευθυγραμμίστηκε, βέβαια, με τις κατευθυντήριες γραμμές κοινωνικής απόστασης³⁰ (Tulchin-Francis et al., 2021).

Συνοψίζοντας λοιπόν, συμπεραίνουμε ότι ο περιορισμός στα σπίτια και τα μέτρα εγκλεισμού είχαν αρνητική επίδραση σε όλα τα επίπεδα φυσικής άσκησης, για όλες τις ηλικιακές ομάδες, παρόλο που υπήρχε περισσότερος ελεύθερος χρόνος(λόγω διακοπής επαγγελματικών κυρίως υποχρεώσεων) (Μπεμπέτσος, Κωνσταντινίδης & Κωνσταντούλας, 2021)¹⁶. Βέβαια, οι υποχρεωτικοί εγκλεισμοί μπορεί να οδήγησαν ορισμένους ανθρώπους να ασκούνται πιο συχνά και πιο ενεργά σε συγκεκριμένα αθλήματα, αλλά σε γενικές γραμμές διαπιστώθηκε κρίσιμη μείωση σωματικής άσκησης, που παρατηρείται ειδικά σε πολλούς νέους¹⁹(European Parliament, 2021).

Οι αξίες του αθλητισμού και της σωματικής άσκησης έχουν παραμεληθεί σε μεγάλο βαθμό, υπονομεύοντας τις καίριες δυνατότητές τους για αντιμετώπιση πολλών θεμάτων σωματικής, ψυχικής και κοινωνικής υγείας. Τα ληφθέντα μέτρα κατά της πανδημίας, φαίνεται ότι περιορίζουν το γενικό πληθυσμό από το να έχει τακτική σωματική δραστηριότητα³¹(Begovic, 2020).

1.5 Οι Γενικές και Ειδικές Επιπτώσεις της Νόσου COVID-19 στον Αθλητισμού και πιο Συγκεκριμένα στο Χώρο του Fitness

Ο οικονομικός αντίκτυπος προηγούμενων πανδημιών έδειξε ότι χώρες, βιομηχανίες και εταιρείες υποφέρουν σημαντικά από τις συνέπειες μιας παγκόσμιας πανδημίας. Αυτό οφείλεται σε ένα παγκόσμιο σοκ ζήτησης και προσφοράς. Η ζήτηση μειώνεται επειδή οι καταναλωτές μειώνουν τις αγορές μη απαραίτητων αγαθών και υπηρεσιών, όπως

ψυχαγωγία, διασκέδαση και ταξίδια. Επίσης, γίνονται και απολύσεις με σκοπό τη μείωση κοινωνικών και άλλων δαπανών³² (Kraus et al. 2020).

Όλοι οι τομείς, συμπεριλαμβανομένης της εκπαίδευσης, του λιανικού εμπορίου, των τραπεζών και του αθλητισμού έχουν επηρεαστεί, με τον οικονομικό αντίκτυπο να είναι εμφανής στις οικονομίες ανά τον κόσμο³³ (Webb, 2021). Πράγματι, η πανδημία έχει σημαντικό αντίκτυπο στην οικονομική κατάσταση του αθλητισμού γενικά, αλλά και σε κάθε άθλημα, ειδικότερα. Οι πολλαπλοί περιορισμοί στην καθημερινή ζωή που επεβλήθησαν έχουν δημιουργήσει πολλαπλές και κρίσιμες οικονομικές και δημοσιονομικές αγκυλώσεις, οι οποίες αντιπροσωπεύουν ένα από τα μεγαλύτερα εξωγενή σοκ που υπέστησαν οι οικονομίες τα τελευταία χρόνια³⁴ (Drewes, Daumann & Follert, 2021).

Η πανδημία έχει επηρεάσει όλες σχεδόν τις πτυχές της δημόσιας και ιδιωτικής οικονομικής ζωής. Ως αναπόσπαστο μέρος της κοινωνικής ζωής, ο αθλητισμός δεν αποτελεί εξαίρεση. Πράγματι η πανδημία έχει καταστροφικές επιπτώσεις στον αθλητισμό καθώς και σε συναφείς τομείς της βιομηχανίας^{35,19} (Elliot et al., 2021, European Parliament, 2021). Το σύνολο των αθλητικών τομέων έχει επηρεαστεί σε όλα τα επίπεδα, ειδικά οι α τα πρωταθλήματα, τα δημόσια και ιδιωτικά γυμναστήρια, οι αθλητές, οι προπονητές, το προσωπικό, αλλά και όλες οι αθλητικές δραστηριότητες.

Οι οικονομικές επιπτώσεις στον επαγγελματικό αθλητισμό υπήρξαν τεράστιες, καθώς τα έσοδα καταρράκησαν εξαιτίας των πολλών αθλητικών γεγονότων που ακυρώθηκαν, αναβλήθηκαν ή πραγματοποιήθηκαν χωρίς θεατές. Τα ποσά στον αθλητικό κλάδο είναι ιλιγγιώδη. Η αξία εκτιμάται σε 756 δισεκατομμύρια δολάρια ετησίως¹³ (Bas et al., 2020).

Πολλές αθλητικές οργανώσεις, σύλλογοι και λέσχες έχασαν έσοδα και απειλήθηκαν με πτώχευση.³⁶ (Nauright, Zipp & Kim, 2020). Μάλιστα, ως αποτέλεσμα των παιχνιδιών χωρίς θεατές, το χάσμα μεταξύ των μεγάλων αθλημάτων και των μικρών αθλημάτων φαίνεται να μεγαλώνει, αν και οι υποχρεωτικοί εγκλεισμοί έχουν επηρεάσει σημαντικά τόσο την ελίτ όσο και το λαϊκό αθλητισμό.

Κλασικά αθλητικά γεγονότα, όπως η Ολυμπιάδα του Τόκιο, το US Masters golf τουρνουά μεταφέρθηκαν, το Open Golf Championship στο Ηνωμένο Βασίλειο ακυρώθηκαν. Οι λέσχες και οι οργανώσεις έχασαν δισεκατομμύρια ως αποτέλεσμα αυτών των ακυρώσεων³⁵ (Nauright, Zipp & Kim, 2020). Η ακύρωση των πρωταθλημάτων, των αγώνων και των εκδηλώσεων που αποτελούν πλούσια πηγή εισοδήματος, επηρέασε σε μεγάλο βαθμό πολλές ομάδες και συλλόγους σε όλο τον κόσμο³⁷ (Mehrsafar et al., 2020).

Επιπλέον, ο αντίκτυπος της πανδημίας στον ημι-επαγγελματικό, τον αθλητισμό της βάσης και τις δράσεις αναψυχής είναι και εκεί καταστροφικός, με αποτέλεσμα πολλοί αθλητικοί σύλλογοι να αντιμετωπίζουν πρόβλημα ύπαρξης και συνέχισης της λειτουργίας τους, καθώς αυτοί είναι μη κερδοσκοπικοί και εργάζονται, ως επί το πλείστον σε εθελοντική βάση, και επομένως λειτουργούν χωρίς αποθεματικά κεφάλαια¹⁹ (European Parliament, 2021). Ακόμη, ορισμένα αθλήματα, μικρότερα σωματεία, πρωταθλήματα χαμηλότερης κατηγορίας και δραστηριότητες βάσης ταλαντίζονται πολύ, ιδίως της οικονομικής τους εξάρτησης από μικρούς χορηγούς ή από ποσοτώσεις των αθλητών. Αυτή η εξέλιξη είναι πολύ ανησυχητική, επειδή τα ερασιτεχνικά αθλήματα αντιμετωπίζουν οικονομικές

δυσκολίες στη διατήρηση των δραστηριοτήτων τους. Ο ερασιτεχνικός αθλητισμός είναι το εφαλτήριο και η γέφυρα για τον αθλητισμό σε επαγγελματικό επίπεδο, καθώς οι μικρές αθλητικές λέσχες της βάσης συμβάλλουν σημαντικά στην εξέλιξη των νέων αθλητών, εργαζόμενοι, κυρίως σε εθελοντική βάση¹⁹ (European Parliament, 2021).

Εξαιτίας της πανδημίας μεγάλος αριθμός θέσεων εργασίας κινδυνεύουν παγκοσμίως, όχι μόνο θέσεις για επαγγελματίες του αθλητισμού, αλλά και για όσους συνδέονται με σχετικές υπηρεσίες, όπως εργαζόμενοι σε εργοστάσια και αθλητικές βιομηχανίες, εργοδότες και πωλητές λιανικής αθλητικών ειδών, υπάλληλοι σε ομοσπονδίες αθλημάτων και σε διάφορες αθλητικές υπηρεσίες, εργαζόμενοι σε αθλητικές εκδηλώσεις, που περιλαμβάνουν ταξίδια, τουρισμό, υποδομές, μεταφορές, τροφοδοσία και μεταδόσεις(περιγραφές) αθλημάτων¹³ (Bas et al., 2020).

λειτουργιών που πραγματοποιούνται προκειμένου να επιτευχθούν προκαθορισμένοι στόχοι.

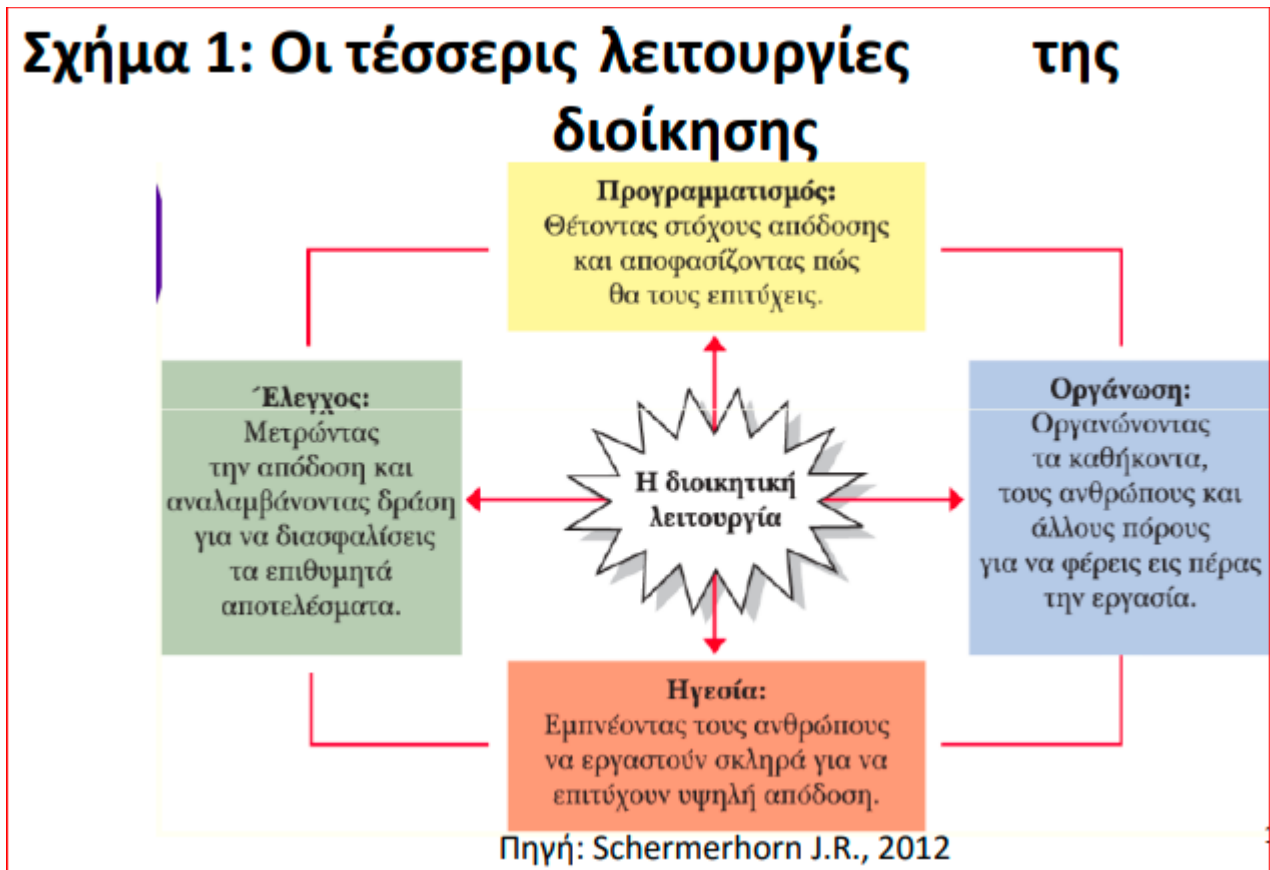
Γίνεται λοιπόν σαφές ότι η έννοια του management(οργάνωσης και διοίκησης) συνδέεται άμεσα με την αποτελεσματικότητα της Επιχείρησης (ή του Οργανισμού). Στην πραγματικότητα αποτελεί τη βασική προϋπόθεση για την αποτελεσματική αξιοποίηση των πόρων (συντελεστών παραγωγής) που διαθέτει μια επιχείρηση (οργανισμός) και την επίτευξη των στόχων.

Πολλοί αναρωτιούνται αν το μάνατζμεντ είναι επιστήμη ή τέχνη. Σήμερα πλέον η άποψη που επικρατεί είναι ότι αποτελεί και τα δύο. Το μάνατζμεντ είναι επιστήμη γιατί χρησιμοποιεί την έρευνα και την παρατήρηση για την εξαγωγή συμπερασμάτων και σε συνεργασία με άλλες επιστήμες προτείνει μεθόδους για την επίλυση προβλημάτων. Αλλά, θεωρείται και τέχνη γιατί στο μάνατζμεντ υπεισέρχεται έντονα ο ανθρώπινος παράγοντας και κανένα βιβλίο δεν μπορεί να μας διδάξει πώς να διαχειριζόμαστε τις ανθρώπινες σχέσεις. Έτσι για να κερδίσουμε την εμπιστοσύνη των ανθρώπων και για να μάθουμε τον τρόπο αντίδρασής τους ή ακόμα περισσότερο για να τον αλλάξουμε, απαιτούνται, εκτός από χρόνο και εμπειρία, και συγκεκριμένες δεξιότητες από πλευράς του μάνατζερ. Για κάθε μάνατζερ αποτελεί καθημερινή πρόκληση η προσπάθεια για επικοινωνιακή επικοινωνία και η προσπάθεια για επηρεασμό της συμπεριφοράς των εργαζομένων.

Λειτουργίες: Όπως αναφέρθηκε δεν υπάρχει σαφής αντίληψη της σημασίας του όρου “διοίκηση ή management επιχειρήσεων”, ακόμη κι από άτομα που ασκούν κάποια επιχειρηματική δραστηριότητα. Φαίνεται ότι ο προσδιορισμός της έννοιας του όρου εξαρτάται από το παρελθόν, την πείρα και την ευρύτητα των ασκούμενων δραστηριοτήτων των ανθρώπων³⁸ (https://www.sysep.org/images/pdfs/2020/meletes/Vasikes_Arxes_dioikisis.pdf).

Ο ορισμός όμως που συμβάλλει ουσιαστικά στην κατανόηση της έννοιας αυτής θεωρεί, ορίζει ως μάνατζμεντ τη διαδικασία που περιλαμβάνει τις παρακάτω λειτουργίες (βλέπε εικόνα2-σχήμα1):

- **Προγραμματισμός(planning):** καθορισμός στόχων και δράσεων για την επίτευξή τους.
- **Οργάνωση(organizing):** ο προσδιορισμός των απαιτούμενων εργασιών και του τρόπου εκτέλεσής τους για την επίτευξη των στόχων.
- **Ηγεσία-καθοδήγηση-διεύθυνση(directing):** η διεύθυνση των εργασιακών δραστηριοτήτων του προσωπικού προς την υλοποίηση των σχεδίων και την επίτευξη των στόχων.
- **Έλεγχος(controlling):** η διαδικασία μέτρησης της απόδοσης της εργασίας, σύγκρισης των αποτελεσμάτων με τους στόχους και λήψης διορθωτικών μέτρων όπου αυτό είναι απαραίτητο³⁹ (Διοικητική των επιχειρήσεων- Εισαγωγή-Βασικές έννοιες-σελ.10, τμήμα λογιστικής και χρηματοοικονομικής, Καραμάνης Κωνσταντίνος ΤΕΙ ΗΠΕΙΡΟΥ-Ανοιχτά Ακαδημαϊκά Μαθήματα).



Εικόνα 3: Πηγή: Διοικητική των επιχειρήσεων- Εισαγωγή-Βασικές έννοιες, τμήμα λογιστικής και χρηματοοικονομικής, ΤΕΙ ΗΠΕΙΡΟΥ-Ανοιχτά Ακαδημαϊκά Μαθήματα στο ΤΕΙ Ηπείρου-σελ.11.Πρέβεζα, 2015. (Ανακτήθηκε 28/01/2022).

Ο προγραμματισμός ορίζεται ως ένα σύστημα ενεργειών το οποίο γίνεται για τον καθορισμό των στόχων της επιχείρησης(ή του οργανισμού). Επίσης προσδιορίζονται οι τρόποι και τα μέσα τα οποία θα χρησιμοποιηθούν για την επίτευξη των στόχων της.

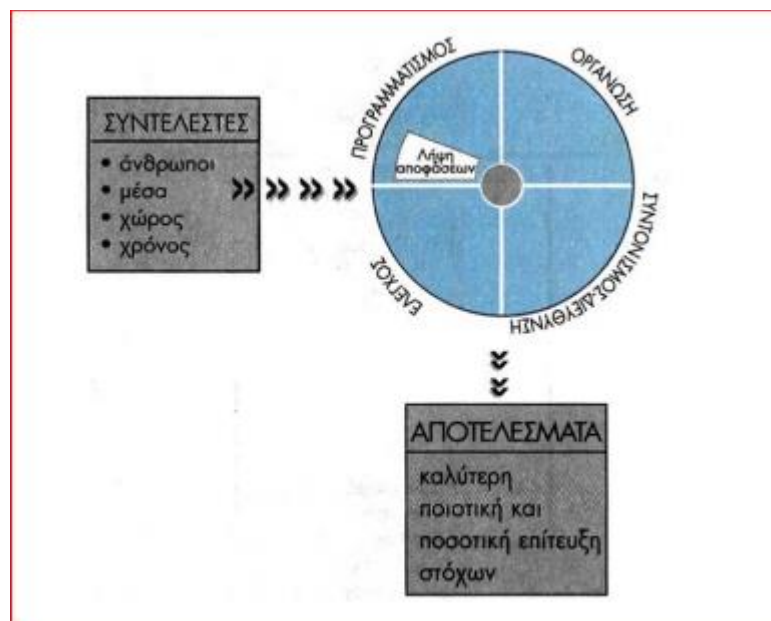
Η οργάνωση έρχεται αμέσως μετά τον προγραμματισμό για να εξασφαλίσει την αποτελεσματικότητα στην επιχείρηση εάν και εφόσον χρησιμοποιηθεί με το σωστό τρόπο. Δηλαδή να συνάδουν οι δομές, οι διαδικασίες και οι κανόνες λειτουργίας της επιχείρησης. Το στέλεχος που είναι υπεύθυνο για την οργάνωση της επιχείρησης ταξινομεί, κατανέμει, αναθέτει τα καθήκοντα του προσωπικού, τις ευθύνες και γενικότερα κρατά τα ινία για να προχωρούν και να εξελίσσονται όλα ομαλά.

Η διεύθυνση (ηγεσία) έχει να κάνει με τη σωστή διοίκηση του προσωπικού, δηλαδή του ανθρώπινου παράγοντα της επιχείρησης. Η διεύθυνση είναι υπεύθυνη για την καθοδήγηση και ενθάρρυνση(παρακίνηση) του προσωπικού για την καλύτερη επίτευξη των στόχων. Για να υπάρξει αποτελεσματική διεύθυνση απαιτείται επικοινωνιακή επικοινωνία μεταξύ των στελεχών της επιχείρησης και του προσωπικού. Η συνεργασία και η ομαδικότητα είναι σημαντικά συστατικά για τη δημιουργία ενός θετικού περιβάλλοντος(κλίμα) στο χώρο εργασίας. Απαιτείται ενεργοποίηση όλων των ικανοτήτων και δεξιοτήτων των μελών της επιχείρησης για το καλό αυτής και του ίδιου του στελέχους που είναι υπεύθυνο για τα πιο πάνω.

Μετά από τα παραπάνω εφαρμόζεται ο έλεγχος και η εποπτεία των εργασιών που εκτελεί το προσωπικό και είναι σημαντικά γιατί μέσα από αυτά εντοπίζονται τα λάθη και οι αδυναμίες ούτως ώστε να διορθώνονται και να μη ξεφεύγουν από τη γραμμή των στόχων που είχαν καθοριστεί για την ανάπτυξη και ανέλιξη της επιχείρησης.

Μια άλλη βασική λειτουργία της οργάνωσης και διοίκησης είναι φυσικά η λήψη αποφάσεων. Είναι πολύ σημαντικό σε μια επιχείρηση να υπάρχουν τα κατάλληλα στελέχη τα οποία να μπορούν να πάρουν τη σωστή απόφαση ανάμεσα στις εναλλακτικές επιλογές που καθημερινά τους παρουσιάζονται. Ένα στέλεχος είναι αποτελεσματικό όταν είναι σε θέση να πάρει τις σωστές αποφάσεις στο σωστό χρόνο. Για να ληφθεί μια απόφαση και να είναι εύστοχη πρέπει να υπάρχουν οι απαιτούμενες γνώσεις, πληροφορίες και τεχνικές αλλά η ικανότητα του ατόμου που χειρίζεται αυτά τα θέματα να μπορεί να τα φέρει εις πέρας και να επιτύχει το επιθυμητό αποτέλεσμα.

Οι λειτουργίες αυτές είναι άρρηκτα συνδεδεμένες μεταξύ τους για την ομαλή διεξαγωγή της οργάνωσης και διοίκησης της επιχείρησης και την επίτευξη των στόχων της, όπως φαίνεται και στο παρακάτω σχεδιάγραμμα (Εικόνα 3).³⁸ (https://www.sysep.org/images/pdfs/2020/meletes/Vasikes_Arxes_dioikisis.pdf).



Εικόνα 4: Πηγή: https://www.sysep.org/images/pdfs/2020/meletes/Vasikes_Arxes_dioikisis.pdf (Ανακτήθηκε 28/01/2022)

2.2 Εισαγωγή στο Management (Οργάνωση και Διοίκηση) του Αθλητισμού

Πριν αναπτύξουμε την έννοια της Διοίκησης του Αθλητισμού θα ήταν χρήσιμο να αναλύσουμε επιγραμματικά μερικές έννοιες σχετικές με τον αθλητισμό απαντώντας σε μερικά ερωτήματα:

Τι είναι αθλητισμός, τι περιλαμβάνει η έννοια του αθλητισμού?

- Μία παιγνιώδης, συνεργατική και συναγωνιστική δραστηριότητα με τη μορφή αγώνα.
- Κάθε δραστηριότητα, εμπειρία ή επιχειρηματική προσπάθεια που σχετίζεται με την άσκηση, την αναψυχή ή τις αθλητικές επιδόσεις.

Ποιες είναι οι μορφές του αθλητισμού:

- Παιγνιώδης, δηλαδή ευχάριστες στιγμές και συναισθήματα που προκύπτουν από τη συμμετοχή.
- Συνεργατική και συναγωνιστική, δηλαδή ο συνδυασμός συνεργασίας, συντονισμού, αγωνιστικότητας, σύγκρουσης προσελκύει άτομα με διαφορετικές ανάγκες, δεξιότητες, ενδιαφέροντα και συμβάλλει στην ένταση που χαρακτηρίζει τον αθλητισμό.
- Αγώνας, που παίρνει αγωνιστική μορφή στο σχεδιασμό και στη δομή και περιέχει ένα στοιχείο διαφοροποίησης από άλλες δραστηριότητες (π.χ. μουσική, θέατρο).

Σε μια σύγχρονη αντίληψη ο <<αθλητισμός>> προσεγγίζεται ως ευρύτερη έννοια που περιλαμβάνει πολλαπλές κινητικές δραστηριότητες και συγγενείς επιχειρηματικές πρωτοβουλίες, οι οποίες συνδέονται είτε με τον αγωνιστικό αθλητισμό, είτε με τον αθλητισμό ως άσκηση, αναψυχή και τουρισμό.

Ο Ορισμός της Διοίκησης Αθλητισμού είναι όλα τα παρακάτω:

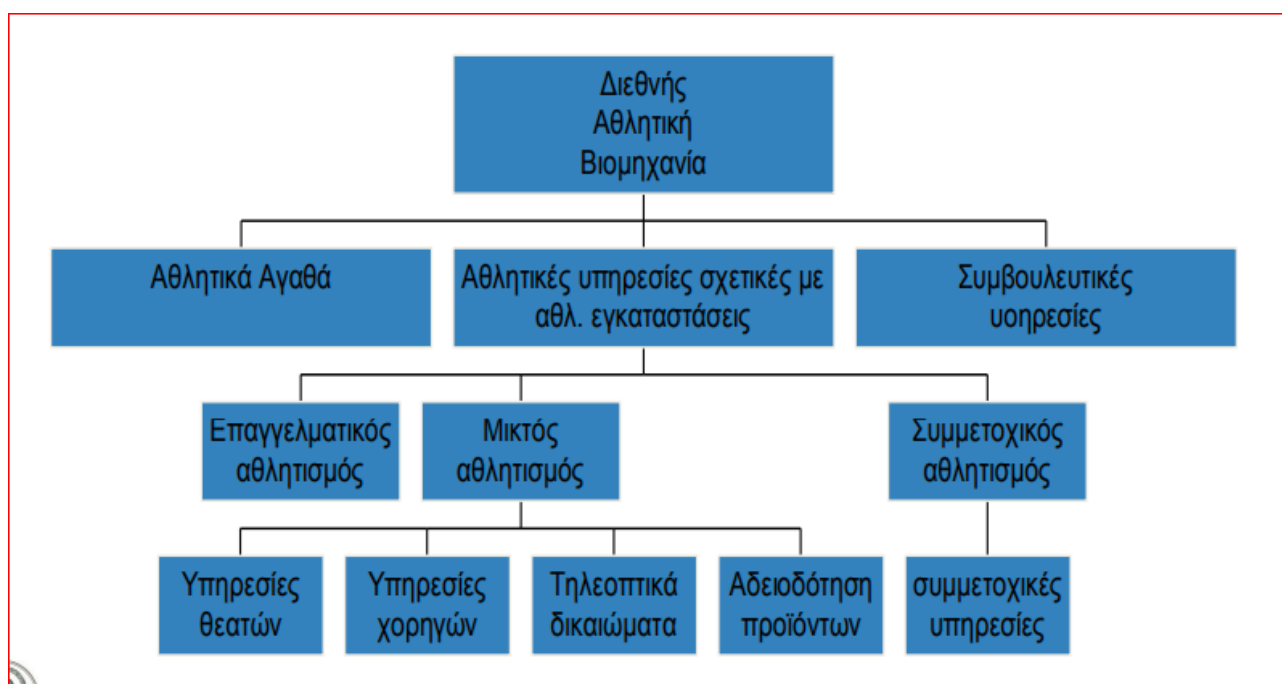
- Ο συνδυασμός ικανοτήτων/δεξιοτήτων που αφορούν στο σχεδιασμό, στην οργάνωση, στη διεύθυνση-ηγεσία, στον έλεγχο και αξιολόγηση ενός οργανισμού ή τμήματος του οποίου τα προϊόντα ή υπηρεσίες που παράγει είναι σχετικές με τον αθλητισμό και την άσκηση.
- Η μελέτη και η πρακτική που αναφέρεται σε ανθρώπους, δραστηριότητες, που παράγουν, διευκολύνουν, προωθούν, οργανώνουν οποιοδήποτε προϊόν που σχετίζεται με τον αθλητισμό, την άσκηση, την αναψυχή και μπορεί να είναι αγαθά, υπηρεσίες, άνθρωποι, εγκαταστάσεις ή ιδέες.
- Ο συντονισμός ανθρώπινων υλικών πόρων, τεχνολογιών και διαδικασιών, για την αποδοτική παραγωγή και ανταλλαγή των αθλητικών υπηρεσιών.
- Η Διοίκηση Αθλητισμού έχει να κάνει με
 - Το συντονισμό ανθρώπινων και υλικών πόρων
 - Τεχνολογιών(εγκαταστάσεις, εξοπλισμός, διαδικασίες και γνωστικά αντικείμενα)
 - Υποστηρικτικών τομέων που αφορούν αθλητικά γεγονότα,(νομικά και οικονομικά θέματα)
 - Contextual παράγοντες (μέγεθος του οργανισμού, κυβερνητικές αποφάσεις και νομοθεσία, προσδοκίες της κοινωνίας)
- Ο ορισμός της Διοίκησης Αθλητισμού σύμφωνα με τον Chelladurai περιλαμβάνει τρεις βασικές θέσεις:

- Αθλητικά προϊόντα και υπηρεσίες
- Παραγωγή και ανταλλαγή (Μάνατζμεντ και Μάρκετινγκ)
- Το μάνατζμεντ ως συντονισμός

Η Διοίκηση του αθλητισμού οριοθετείται μέσα σε ένα χώρο, τη λεγόμενη **αθλητική βιομηχανία-αγορά**.

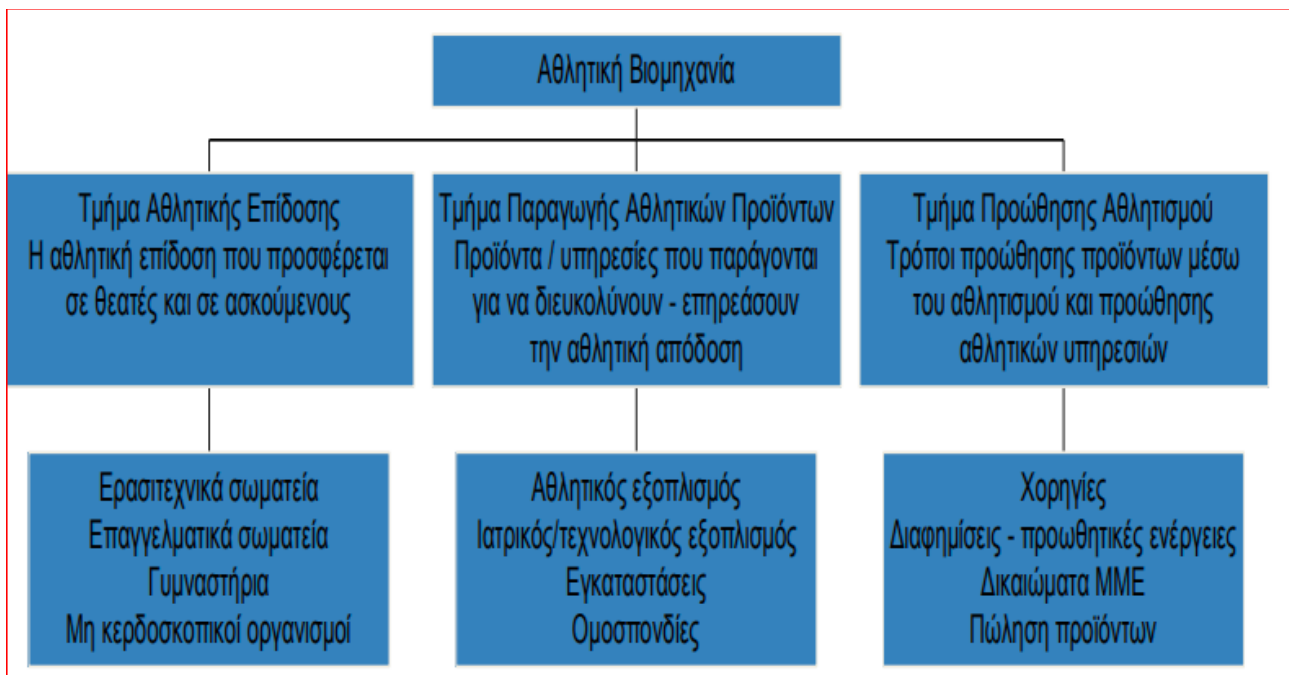
Αθλητική Βιομηχανία-αγορά είναι η αγορά στην οποία τα προϊόντα τα οποία προσφέρονται είναι οι αθλητικές δραστηριότητες, και το θέαμα, τα προγράμματα φυσικής δραστηριότητας και άσκησης και οι δραστηριότητες αναψυχής. Νέα τάση αποτελεί ο αθλητικός τουρισμός.

Στην παρακάτω Εικόνα 5 μπορούμε να δούμε πως κατηγοριοποιείται η **διεθνής αθλητική βιομηχανία**.



Εικόνα 5: Πηγή- Εισαγωγή στη διοίκηση Αθλητισμού και Αναψυχής(σελ.20)-ΤΕΦΦΑΑ ΣΕΡΡΩΝ-Νικ.Θεωδοράκης(2013-2014) (Ανακτήθηκε 23/02/2022).

Στο παρακάτω σχεδιάγραμμα(Εικόνα 6) παρατηρούμε την τμηματοποίηση με βάση τα αθλητικά προϊόντα/υπηρεσίες και τους αθλητικούς καταναλωτές.



Εικόνα 6: Πηγή- Εισαγωγή στη διοίκηση Αθλητισμού και Αναψυχής(σελ.21)-ΤΕΦΦΑΑ ΣΕΡΡΩΝ-Νικ.Θεωδοράκης(2013-2014) (Ανακτήθηκε 23/02/2022).

Για το <<αθλητικό προϊόν>> που παράγει η αθλητική βιομηχανία μπορούμε να τονίσουμε τα παρακάτω:

- Οι οργανισμοί που δραστηριοποιούνται στην αγορά του «αθλητισμού» δεν παράγουν τις ίδιες υπηρεσίες και προϊόντα
- Η διαφοροποίηση αυτή είναι αναγκαία για την κάλυψη συγκεκριμένων αναγκών.
- Τυπολογίες: Η ταξινόμηση των διαφόρων υπηρεσιών - προϊόντων του αθλητισμού σε κατηγορίες για την καλύτερη κατανόηση της δυναμικής και πολυπλοκότητας της αγοράς

Αξίζει να τονίσουμε τη **διαφορετικότητα της Διοίκησης του αθλητισμού** και κυρίως του μάρκετινγκ των υπηρεσιών/προϊόντων του αθλητισμού, καθώς και τα οικονομικά του αθλητισμού.

Σύμφωνα με **το μοντέλο του Chelladurai** η Διοίκηση του αθλητισμού έχει να διαχειριστεί ένα ευρύ φάσμα όπως:

- Υπηρεσίες μελών
- Υπηρεσίες θεατών
- Υπηρεσίες σε χορηγούς
- Αθλητικά προϊόντα
- Ψυχολογικά οφέλη
- Κοινωνικές ιδέες

Όσο αφορά στις **υπηρεσίες των μελών** οι πελάτες-ασκούμενοι μπορούν να επιλέξουν μεταξύ διαφόρων υπηρεσιών, όπως:

- Αναψυχή(π.χ. γήπεδο τένις)
- Άσκηση και υγεία (π.χ. αποκατάσταση)
- Ανάπτυξη κινητικών δεξιοτήτων
- Προπονήσεις
- Υψηλές επιδόσεις

Οι **υπηρεσίες θεατών** αναφέρονται σε αγώνες, πρωταθλήματα και αθλητικά θεάματα.

Οι **υπηρεσίες χορηγών** έχουν σχέση με την πρόσβασή τους στην αθλητική αγορά και στη διαμόρφωση της εταιρικής εικόνας τους.

Τα ψυχολογικά οφέλη και οι κοινωνικές ιδέες συνδέονται με δωρητές, χορηγούς ή εθελοντές των αθλητικών οργανισμών(που μπορεί να είναι ένα αίσθημα συμβολής σε ένα αθλητικό στόχο που έχει συναισθηματική αξία, είτε μια προσωπική ευχαρίστηση από τη συμμετοχή). Επίσης μπορεί να έχει σχέση με την προώθηση **κοινωνικών ιδεών**, όπως υγεία, φυσική κατάσταση, σωστή διατροφή και ποιότητα ζωής.

Αφού αναλύσαμε την αθλητική βιομηχανία-αγορά θα ήταν χρήσιμο να γίνει μια αναφορά ποιοι μπορεί να είναι αυτοί **οι αθλητικοί καταναλωτές**, που είναι:

- Αθλούμενοι
- Θεατές
- Εταιρείες
- Προσωπικό

Έγινε μια ανάλυση του όρου <<αθλητική βιομηχανία-αγορά>> που είναι πιο ευρής από τον όρο <<βιομηχανία του fitness>> που μας ενδιαφέρει πιο πολύ στην εργασία μας. Εδώ υπάρχει μια εσφαλμένη αντίληψη ότι η βιομηχανία του fitness αναφέρεται μόνο στα ιδιωτικά γυμναστήρια. Αυτό δεν ισχύει, γιατί υπάρχουν πολλά τμήματα παραγωγής αθλητικού προϊόντος και υπηρεσιών fitness, όπως:

- Επαγγελματικά σωματεία
- Ερασιτεχνικά αθλητικά σωματεία
- Πανεπιστημιακός Αθλητισμός
- Σχολικός Αθλητισμός
- Δημοτικά αθλητικά προγράμματα και γυμναστήρια
- Ιδιωτικά γυμναστήρια, κέντρα άσκησης και υγείας
- Εταιρίες αθλητικής αναψυχής
- Επαγγελματίες αθλητές
- Αγώνες αυτοκινήτων

Κλείνοντας αξίζει να αναφέρουμε και τα τμήματα υποστήριξης του αθλητικού προϊόντος, όπως τους διοικητικούς αθλητικούς οργανισμούς, τις αθλητικές ομοσπονδίες, τις τοπικές αθλητικές ενώσεις σωματείων, τις εταιρίες αθλητικών προϊόντων και εξοπλισμού, τις αθλητικές εγκαταστάσεις, τα αθλητικά Μ.Μ.Ε και τις εταιρίες αθλητικών συμβούλων.⁴⁰(Εισαγωγή στη διοίκηση Αθλητισμού και Αναψυχής,σελ.7-30-ΤΕΦΦΑΑ ΣΕΡΡΩΝ-Νικ.Θεοδοράκης,2013-2014) (Ανακτήθηκε 23/02/2022).

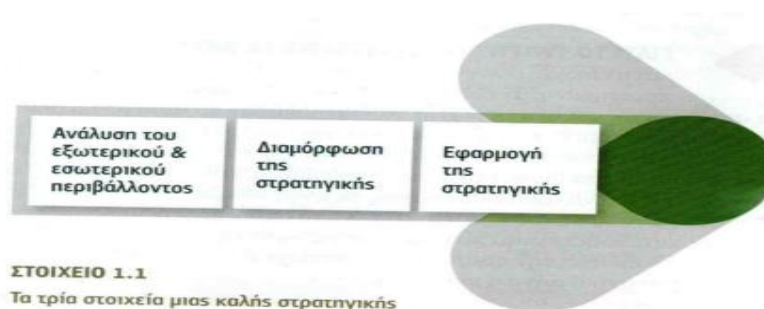
2.3 Η Έννοια του Στρατηγικού Management και της Στρατηγικής. Τι Είναι Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

2.3.1 Στρατηγικό Management

Το Στρατηγικό Management είναι ο ενιαίος τομέας του μάνατζμεντ που συνδυάζει τη *ανάλυση, τη διαμόρφωση και την εφαρμογή* στην προσπάθεια απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Στρατηγική είναι το σύνολο των ενεργειών μιας επιχείρησης για να επιτύχει και να διατηρήσει υψηλότερες επιδόσεις σε *σχέση* με τους ανταγωνιστές της. Για να καταφέρει μια εταιρεία να έχει υψηλότερες επιδόσεις θα πρέπει να επιδιώξει την εξεύρεση πόρων: οι νέες επιχειρήσεις επιδιώκουν να προσελκύσουν οικονομικά κεφάλαια και προσωπικό, οι υφιστάμενες εταιρίες επιδιώκουν μια κερδοφόρα ανάπτυξη, τα φιλανθρωπικά ιδρύματα επιδιώκουν δωρεές, τα πανεπιστήμια επιδιώκουν να προσελκύσουν τους καλύτερους φοιτητές και καθηγητές και οι αθλητικές ομάδες επιδιώκουν τα πρωταθλήματα, ενώ οι διάσημοι επιδιώκουν την προσοχή των μέσων ενημέρωσης. Συνεπώς, σε οποιαδήποτε ανταγωνιστική κατάσταση, η καλή στρατηγική καθιστά ικανή μια επιχείρηση να πετύχει υψηλότερες επιδόσεις. Αυτό μας οδηγεί στο εξής ερώτημα: Τι θεωρείται καλή στρατηγική;

Η καλή στρατηγική αποτελείται από τρία στοιχεία(όπως φαίνεται στο παρακάτω σχήμα-Εικόνα 7):



Εικόνα 7: Πηγή-Στρατηγικό μάνατζμεντ(σελ.18), Frank T. Rothaermel,2017

1. Τη διάγνωση των ανταγωνιστικών προκλήσεων. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω της ανάλυσης του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης.

2. Την πολιτική στρατηγικού προσανατολισμού που ακολουθείται για να αντιμετωπιστούν οι ανταγωνιστικές προκλήσεις. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω της διαμόρφωσης της στρατηγικής, που είναι αποτέλεσμα των εταιρικών, επιχειρηματικών και λειτουργικών στρατηγικών της επιχείρησης.
3. Το σύνολο των συνεκτικών ενεργειών για την υλοποίηση της πολιτικής στρατηγικού προσανατολισμού. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω της εφαρμογής της στρατηγικής.

Ανταγωνιστικές προκλήσεις. Μια καλή στρατηγική πρέπει να ξεκινά με τη σαφή και κριτική διάγνωση των προκλήσεων του ανταγωνισμού.

Πολιτική στρατηγικού προσανατολισμού. Κατόπιν ο υπεύθυνος στρατηγικού σχεδιασμού πρέπει να διαμορφώσει μια αποτελεσματική πολιτική προσανατολισμού. Η διαμορφωμένη στρατηγική πρέπει να έχει συνοχή και συνήθως να στηρίζεται από στρατηγικές δεσμεύσεις, όπως επενδύσεις ή αλλαγές στο σύστημα κινήτρων και ανταμοιβών-μεγάλες αλλαγές που δεν μπορούν να αντιστραφούν με ευκολία. Χωρίς τη συνοχή στην πολιτική στρατηγικού προσανατολισμού μιας επιχείρησης, οι εργαζόμενοι της είναι σε σύγχυση και δεν έχουν τη δυνατότητα να λάβουν αποτελεσματικές καθημερινές αποφάσεις που να υποστηρίζουν τη γενικότερη στρατηγική. Επιπλέον, όταν μια στρατηγική δεν διαθέτει συνοχή, προκαλείται σύγχυση και σε άλλα ενδιαφερόμενα μέρη, συμπεριλαμβανομένων των επενδυτών. Δεν αρκεί μόνο ο επικεφαλής να γνωρίζει καλά το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που επιδιώκει η επιχείρησή και έχουν διαγνώσει σωστά το συγκεκριμένο πρόβλημα, αλλά απαιτείται και μια σαφής πολιτική στρατηγικού προσανατολισμού για την αντιμετώπιση αυτής της πρόκλησης.

Συνεκτικές ενέργειες. Τέλος, μια σαφής πολιτική στρατηγικού προσανατολισμού θα πρέπει να υλοποιείται με ενέργειες που να παρουσιάζουν συνοχή.

Εν κατακλείδι, μια καλή στρατηγική είναι πολύ παραπάνω από ένας απλός στόχος ή ένα σλόγκαν μιας εταιρείας. Για να δημιουργήσουμε μια καλή στρατηγική πρέπει να ακολουθήσουμε τρία κρίσιμα βήματα. **Πρώτον**, η καλή στρατηγική καθορίζει τις ανταγωνιστικές προκλήσεις που αντιμετωπίζει ένας οργανισμός μέσω της κρίσιμης και ειλικρινούς αξιολόγησης των συνθηκών που επικρατούν. **Δεύτερον**, μια καλή στρατηγική παρέχει μια γενικότερη προσέγγιση αναφορικά με τον τρόπο αντιμετώπισης των ανταγωνιστικών προκλήσεων που έχουν εντοπιστεί. Η προσέγγιση θα πρέπει να ενσωματώνεται στις πολιτικές που παρέχουν σαφή προσανατολισμό σε όλους τους εμπλεκόμενους απασχολούμενους. **Τέλος**, μια καλή στρατηγική απαιτεί αποτελεσματική εφαρμογή μέσω ενός συνόλου συνεκτικών ενεργειών.

2.3.2 Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα. Μια Βιώσιμη Στρατηγική - Διαστάσεις της ανταγωνιστικότητας

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι πάντα σχετικό και όχι απόλυτο. Για να γίνει αξιολόγηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος συγκρίνουμε τις επιδόσεις της επιχείρησης με ένα σημείο αναφοράς- δηλαδή, είτε με τις επιδόσεις άλλων επιχειρήσεων του

ίδιου κλάδου είτε με το μέσο όρο του κλάδου. Μια επιχείρηση που επιτυγχάνει υψηλότερες επιδόσεις συγκριτικά με άλλους ανταγωνιστές στον ίδιο κλάδο με το μέσο όρο του κλάδου έχει **ανταγωνιστικό πλεονέκτημα** (Εικόνα 8).



Εικόνα 8: Πηγή- Στρατηγικό μάντζμεντ(σελ.21), Frank T. Rothaermel,2017.

Η Google π.χ. έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι του Facebook, του Twitter και της Yahoo στην ψηφιακή διαφήμιση. Στα smartphone, η Apple έχει καταφέρει να έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των Samsung, Microsoft και Blackberry. Μια επιχείρηση που έχει τη δυνατότητα να έχει υψηλότερες επιδόσεις από τους ανταγωνιστές της ή το μέσο όρο του κλάδου για μια παρατεταμένη χρονική περίοδο έχει **βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα**.

Αν μια επιχείρηση έχει χαμηλότερες επιδόσεις από τους αντιπάλους της ή το μέσο όρο του κλάδου, τότε έχει **ανταγωνιστικό μειονέκτημα**. Αν οι επιδόσεις δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων είναι στο ίδιο επίπεδο, τότε έχουν **ανταγωνιστική ισοτιμία**.

Για να αποκτήσει μια επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα πρέπει να παρέχει είτε αγαθά ή υπηρεσίες με μεγαλύτερη αξία για τους καταναλωτές-πελάτες από εκείνα των ανταγωνιστών της, είτε αγαθά ή υπηρεσίες παρόμοια με των ανταγωνιστών της σε χαμηλότερη τιμή. Η ανταμοιβή της δημιουργίας και απολαβής μιας ανώτερης αξίας είναι το κέρδος και το μερίδιο της αγοράς. Για όλους τους επιχειρηματίες η δημιουργία αξίας για τους μετόχους και το κέρδος είναι αποτέλεσμα της ικανοποίησης μιας ανάγκης και της προσφοράς ενός προϊόντος, μιας υπηρεσίας ή εμπειρίας που ζητούσαν οι καταναλωτές, σε τιμή που είχαν την οικονομική δυνατότητα να καταβάλλουν.

Αυτό που έχει σημασία εδώ είναι ότι η στρατηγική αφορά στη δημιουργία ανώτερης αξίας με παράλληλο περιορισμό του κόστους. Οι μάντζερ πετυχαίνουν αυτό το συνδυασμό αξίας και κόστους μέσω της *στρατηγικής τοποθέτησης*. Με άλλα λόγια, οριοθετούν μια περιοχή που θεωρούν ιδιαίτερος προνομίουχα εντός ενός κλάδου, η οποία επιτρέπει στην επιχείρηση να παρέχει αξία στους καταναλωτές, ενώ παράλληλα ελέγχουν και το κόστος. Όσο πιο μεγάλη η διαφορά μεταξύ δημιουργίας αξίας και κόστους, τόσο πιο μεγάλη η *οικονομική συνεισφορά* της επιχείρησης και πιο πιθανό να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Το κλειδί για μια πετυχημένη στρατηγική είναι ο συνδυασμός ενός συνόλου δραστηριοτήτων, με σκοπό την εδραίωση της *μοναδικής τοποθέτησης* σε έναν κλάδο. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα πρέπει να είναι αποτέλεσμα της εκτέλεσης διαφορετικών ενεργειών ή των ίδιων ενεργειών με διαφορετικό τρόπο από τους ανταγωνιστές.

Επιπλέον, μια μοναδική στρατηγική τοποθέτηση μπορεί να ισχυροποιηθεί από τη λειτουργική αποτελεσματικότητα, τις ικανότητες στο μάρκετινγκ (που παίζει εξέχουσα σημασία στο fitness management) και άλλες λειτουργικές γνώσεις. Εν τούτοις, αυτά τα προσόντα δεν υποκαθιστούν την ανταγωνιστική στρατηγική.⁴¹ (Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Frank T. Rothaermel, 2017, σελ.17-24).

Μια Βιώσιμη Στρατηγική

Η στρατηγική πρέπει να περιγράφει το πώς σκοπεύει μια επιχείρηση να δημιουργήσει και να διατηρήσει αξία για τους μετόχους του. Προσθέτοντας τον όρο <<βιωσιμότητα>> στην έννοια, αυξάνουμε την απαίτηση να ανταποκριθεί η επιχείρηση στις τρέχουσες ανάγκες της χωρίς να θέτει σε κίνδυνο την ικανότητα των μελλοντικών γενεών να ικανοποιήσουν τις δικές τους ανάγκες.

Διαστάσεις της ανταγωνιστικότητας

Δεδομένων των ευρύτερων επιλογών που έχουν στη διάθεσή τους οι πελάτες σήμερα, πώς αποφασίζουν ποιο προϊόν ή υπηρεσία θα αγοράσουν; Διαφορετικοί πελάτες προσελκύονται από διαφορετικά χαρακτηριστικά. Ορισμένοι πελάτες ενδιαφέρονται πρωταρχικά για το κόστος ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας και, αντίστοιχα, ορισμένες επιχειρήσεις προσπαθούν να εξασφαλίσουν την προσφορά προϊόντων και υπηρεσιών στις χαμηλότερες δυνατές τιμές. Οι σημαντικές διαστάσεις ανταγωνιστικότητας οι οποίες διαμορφώνουν τη θέση μιας επιχείρησης στην αγορά περιλαμβάνουν τα παρακάτω:

- Κόστος ή τιμή: «Κατασκεύασε ένα προϊόν ή μια υπηρεσία φθηνά» Είναι μια κατηγορία πελατών που αγοράζει αποκλειστικά με βάση το χαμηλό κόστος. Για να λειτουργήσει ανταγωνιστικά ως προς αυτούς, μια επιχείρηση πρέπει να παρέχει προϊόντα και υπηρεσίες χαμηλού κόστους, αλλά ακόμη και αυτό δεν εγγυάται πάντα την κερδοφορία και την επιτυχία της.
- Ποιότητα: «Κατασκεύασε ένα Σπουδαίο Προϊόν ή φρόντισε να παρέχεις μια σπουδαία Υπηρεσία». Δύο χαρακτηριστικά ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας καθορίζουν την ποιότητα : η ποιότητα του σχεδιασμού και η ποιότητα της διαδικασίας. Η ποιότητα σχεδιασμού σχετίζεται με το σύνολο των χαρακτηριστικών που περιέχει το προϊόν ή η υπηρεσία. Προφανώς, το πρώτο δίτροχο ποδήλατο ενός παιδιού έχει σημαντικά διαφορετική ποιότητα από το ποδήλατο ενός ποδηλάτη παγκόσμιας κλάσης (Εικόνα 9). Οι δύο αυτοί τύποι ποδηλάτου είναι σχεδιασμένοι για διαφορετικές πελατειακές ανάγκες.



Εικόνα 9: Πηγή: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΩΝ & ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ, F. Roberts Jacobs,σελ.66, 2017.

- Ταχύτητα και αξιοπιστία Παράδοσης: «Φρόντισε να παρέχεις την υπηρεσία σου γρήγορα και την ημερομηνία και ώρα που υποσχέθηκες. Σε ορισμένες αγορές, η ικανότητα μιας επιχείρησης να παρέχει μια υπηρεσία ταχύτερα και την ώρα που επιθυμεί ο πελάτης.
- Αντιμετωπίζοντας τις αλλαγές στη ζήτηση: «Άλλαξε τον όγκο του». Σε πολλές αγορές, η ικανότητα μιας επιχείρησης να ανταποκριθεί σε αυξομειώσεις στη ζήτηση είναι σημαντική για την ικανότητά της να ανταγωνιστεί. Είναι ευρέως γνωστό ότι μια επιχείρηση με αυξανόμενη ζήτηση μπορεί να λαμβάνει αποφάσεις χωρίς υψηλό κίνδυνο λάθους. Όταν η ζήτηση είναι ισχυρή και αυξανόμενη, τα κόστη μειώνονται διαρκώς χάρη σε οικονομίες κλίμακας, και οι επενδύσεις σε νέες τεχνολογίες μπορούν εύκολα να δικαιολογηθούν. Η αποκλιμάκωση όμως, όταν μειώνεται η ζήτηση, μπορεί να απαιτεί πολύ δύσκολες αποφάσεις σχετικά με την απόλυση εργαζόμενων και τις σχετικές μειώσεις της αξίας των περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης. Η ικανότητα αποτελεσματικής αντιμετώπισης της δυναμικής ζήτησης της αγοράς μακροπρόθεσμα αποτελεί ένα απαραίτητο στοιχείο της λειτουργικής στρατηγικής.
- Ευελιξία και Ταχύτητα Εισαγωγής Νέων Προϊόντων και Υπηρεσιών: «Άλλαξέ το». Η ευελιξία, από στρατηγικής πλευράς, αναφέρεται στην ικανότητα μιας επιχείρησης να προσφέρει μια ευρεία γκάμα προϊόντων/υπηρεσιών προς τους πελάτες της. Ένα σημαντικό στοιχείο αυτής της ικανότητας είναι ο χρόνος που απαιτείται εκ μέρους της επιχείρησης για την ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος/υπηρεσίας, και της μετατροπής των διαδικασιών της για την προσφορά αυτού του νέου προϊόντος/υπηρεσίας.⁴² (Διοίκηση Λειτουργιών& Εφοδιαστική αλυσίδα, F. Roberts Jacobs, σελ.62, 65-67,2017)
- Μπορεί τα παραπάνω να μην έχουν άμεση σχέση με το fitness management την εποχή της πανδημίας του covid-19, αλλά αποτελούν βασικά στοιχεία και βασικές έννοιες για την κατανόηση της στρατηγικής και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού.

2.4 Επιτυχημένη Διαχείριση Κρίσεων με Προσαρμοστικά Συστήματα Management.

Κάθε κρίση πιέζει επιχειρήσεις/οργανισμούς να προσαρμόσει τις στρατηγικές και τους επιχειρησιακούς προγραμματισμούς της. Η κρίση αποτελεί μια πρακτική δοκιμασία για τα συστήματα διαχείρισής ενός. Δεδομένης ενός παγκόσμιας διασύνδεσης τα παραδοσιακά πρότυπα δράσης δεν αρκούν για την επίλυση των προβλημάτων. Πολλοί διευθυντές-ηγέτες και συνεργάτες των επιχειρήσεων πρέπει να αποκτήσουν νέες δεξιότητες, ώστε να βελτιώσουν τη «fitness» κατάσταση(όρος συμβολικός, ενός θα εξηγήσουμε παρακάτω) του οργανισμού ενός. Προσωπικές κάρτες βαθμολογίας(Personal Scorecards) βοηθούν στο συγχρονισμό ενός προσαρμογής ενός στρατηγικής, καθώς και στην ανάπτυξη ικανοτήτων. Οι χαμένοι σε αυτήν την εξελικτική διαδικασία θα είναι εκείνες οι εταιρείες των οποίων τα συστήματα διαχείρισης δεν ανταποκρίνονται ενός αυξημένες προκλήσεις.

Η Εφαρμογή στρατηγικής είναι ενός σημαντική σε περιόδους κρίσεως.

Μια τρέχουσα μελέτη του Conference Board καταλήγει στο συμπέρασμα ότι το θέμα ενός εφαρμογής ενός στρατηγικής έχει την υψηλότερη προτεραιότητα ακόμη και στη τρέχουσα χρηματοπιστωτική και οικονομική κρίση. Έχει μεγάλη σημασία ενός μια ταχεία και ευέλικτη προσαρμογή στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον και στην αντιμετώπιση οικονομικών ρίσκων.

Η κρίση αποτελεί μια δοκιμασία για τα συστήματα στρατηγικής-management.

Ο όρος κρίση συμβολίζει γενικά μια δύσκολη κατάσταση, η οποία δημιουργήθηκε από την αλληλεπίδραση και την αμοιβαία ενίσχυση των ρίσκων-κινδύνων. Μια τέτοια κατάσταση κρίσης οδηγεί σε μια αυξημένη πίεση δράσης. Η κρίση ενός πανδημίας, που τροφοδότησε με τη σειρά ενός χρηματοπιστωτική και οικονομική κρίση, σηματοδοτεί μια νέα διάσταση συσσώρευσης κινδύνων. Ο ιδιοκτήτης ενός SAP-Henning Kagerman πιστεύει ότι δεν αρκεί να αναλύσουμε παλιές κρίσεις για να αντλήσουμε κάποιες δράσεις αντιμετώπισης. Αυτή η κρίση είναι διαφορετική, γιατί από τη μία η παγκοσμιοποίηση και από την άλλη η δικτύωση έχει φτάσει σε άλλο επίπεδο. Είναι πολύ πιθανό ότι θα γίνει πιο ακριβό το δανεισμένο κεφάλαιο. Στο παρελθόν ήταν πολύ φθινό, που με τη σειρά του οδήγησε σε τεράστια κακοδιαχείριση των πόρων. Για υπερχρεωμένες επιχειρήσεις, που έχουν εξαντλήσει τα αποθεματικά ενός στο ελάχιστο, μια περαιτέρω πτώση των πωλήσεων ενός μπορεί να σημάνει και το τέλος. Ενός επιχειρήσεις εκμεταλλεύονται την κρίση για προγράμματα αναδιάρθρωσης και ανακαίνισης, που ήταν ούτως ή άλλως να γίνουν.

Σε κάθε περίπτωση, είναι επί του παρόντος εμφανές πόσο αποτελεσματικά είναι τα συστήματα διαχείρισης. Ένα τόσο σύνθετο κοινωνικό σύστημα αποτελείται από τα παρακάτω 4 στοιχεία που συνεργάζονται:

1. Τη συμπεριφορά των ηγετικών στελεχών, π.χ. ένα στυλ διαχείρισης κατάλληλο με την κατάσταση.
2. Ενός διαδικασίες του management, π.χ. την κατάρτιση προϋπολογισμού.
3. Τα περιεχόμενα του management, π.χ. στρατηγικές αποφάσεις ή επιχειρησιακά αποτελέσματα.

4. Ενός υποστηρικτικές τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνίας, π.χ. Λογισμικό Enterprise Performance Management (EPM).

Η βάση αυτών των δομικών στοιχείων διαμορφώνουν διαφορετικά σχέδια και μεθόδους, ενός π.χ. το management ρίσκου. Αυτά τα σχέδια πρέπει να συντονίζονται προσεκτικά μεταξύ ενός.

Ανάλογα με την περίπτωση, μπορούν διαφορετικά συστήματα management να έχουν διαφορετική σημασία. Σημαντικά **συστήματα διαχείρισης, συστήματα στρατηγικής-management** είναι τα παρακάτω:

- Το management καινοτομίας
- Η ανάπτυξη και εφαρμογή στρατηγικών
- Επιχειρησιακό management και οργανωτική διαμόρφωση-σχεδιασμός.
- Πρόληψη και διαχείριση κρίσεων.

Τα υποσυστήματα management μπορούν να παρουσιάσουν διαφορετικά συστήματα απόδοσης, από τα οποία μπορούν να προκύψουν χρήσιμες συμβουλές για ευκαιρίες βελτίωσης και διάφορες επείγουσες ανάγκες. Συγχρόνως η απόδοση ενός συστήματος management και των υποσυστημάτων του σφραγίζεται και από κάποιες βασικές ικανότητες, ενός:

- Ταχύτητα ανταπόκρισης (Responsiveness) για ενός σημαντικούς εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες επιρροής
- Ικανότητα δράσης, που δίνει τη δυνατότητα να παρθούν οι σωστές αποφάσεις και τα μέτρα να πραγματοποιούνται με επιτυχία, και ενός
- Ικανότητα μάθησης- απόκτησης δεξιοτήτων, που ιδιαίτερα κατά την περίοδο μιας κρίσης αποκτά μια ιδιαίτερη σημασία.

Διατύπωση ερωτημάτων σε επίκαιρα ζητήματα στην πράξη για τη διαχείριση κρίσεων
Και σε αυτήν την κρίση οι ευέλικτες δράσεις και μια συντονισμένη προσέγγιση είναι ζωτικής σημασίας. Η παρούσα οικονομική και κοινωνική κρίση απαιτεί μια συντονισμένη αντιμετώπιση **διαφορετικών καθηκόντων**.

1. Πρώτα πρέπει να γίνει μια ανάλυση των αλληλεπιδράσεων μεταξύ των σχετικών κινδύνων με τη βοήθεια σεναρίων. Οι επιχειρήσεις πρέπει να αναρωτηθούν πρώτα, πως οι διάφοροι κίνδυνοι που ενός απειλούν μπορούν αμοιβαία να δυναμώνουν και ποιες επιπτώσεις μπορεί να προκαλέσουν στα οικονομικά και στην κερδοφορία ενός.
2. Εξασφάλιση απαραίτητης ρευστότητας. Είναι βασικό ζήτημα επιβίωσης μιας εταιρίας- επιχείρησης η εξασφάλιση μια επαρκούς ρευστότητας. Πρέπει να αναρωτηθούν αν διαθέτουν βραχυπρόθεσμα αποθεματικά ή αν μπορούν να εκμεταλλευτούν ρευστότητα διαμέσου του management απαιτήσεων.
3. Ρεαλιστικός σχεδιασμός πωλήσεων και ευέλικτη προσαρμογή κόστους και τιμών. Εδώ πρέπει να αναρωτηθούν και να προβλέψουν σε ποιο βαθμό θα είναι το μέγεθος

των πωλήσεων και κερδών ενός τα κάτω, και αναλόγως θα πρέπει να ληφθούν μέτρα μείωσης του κόστους. Εδώ μπορεί να έχουμε μείωση εργαζομένων, μείωση του κόστους υλικών και καθιστώντας πιο ευέλικτο το κόστος προσωπικού. Ενός μείωση γραφειοκρατικών εξόδων και πραγματοποίηση των δυνατοτήτων εξοικονόμησης κατά των αγορών.

4. Αναθεώρηση ενός προγραμματισμένης στρατηγικής και των πρωτοβουλιών. Μετά την προσαρμογή του επιχειρησιακού σχεδιασμού τίθεται το ερώτημα ποιες στρατηγικές πρέπει να αναθεωρηθούν και πόσοι πόροι είναι ακόμη διαθέσιμοι για βασικές στρατηγικές πρωτοβουλίες. Αυτό απαιτεί πολύ έμπειρο μάτι και λεπτότητα στη διαχείριση. Ενός επιχειρήσεις αναβάλλουν εξαγορές και μεγάλες επενδύσεις. Μπορεί βέβαια να γίνει πολύ επικίνδυνο όταν οι δραστικές περικοπές εξόδων γίνουν υπερβολικές και υπάρξουν απολύσεις σημαντικών συνεργατών-εργαζομένων. Επιχειρήσεις που ενεργούν κατά αυτόν τον τρόπο κινδυνεύουν αν αποδυναμωθούν όταν αναδυθούν πάλι μετά την κρίση. Οι επιτυχημένες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν σε αυτή την κατάσταση κάρτες στρατηγικής και κάρτες βαθμολόγησης όχι ως άκαμπτα εργαλεία σχεδιασμού, αλλά ως εργαλεία για δυναμικές διαδικασίες μάθησης και ως ευέλικτο πρόγραμμα-management.
5. Συγκεκριμένα μέτρα κατά ενός διάβρωσης ενός εμπιστοσύνης συνεργατών, πελατών και συνεταιίρων. Η χρηματοπιστωτική και οικονομική κρίση δυστυχώς έχει μετατραπεί προ πολλού σε κρίση εμπιστοσύνης. Ο εκλιπών κοινωνιολόγος Niklas Luhmann μίλησε για την εμπιστοσύνη ως μηχανισμό μείωσης κοινωνικής πολυπλοκότητας. Για να αναπληρωθεί η απώλεια εμπιστοσύνης πρέπει να γίνονται περισσότερα από αυτά που είμαστε υποχρεωμένοι να πράξουμε. Η έρευνα του Trust(της εμπιστοσύνης) περιγράφει αυτό με το δυσκίνητο όρο υπέρβαση καθήκοντος (supererogation). Ωστόσο, η εταιρική επικοινωνία αποτυγχάνει συχνά, ειδικά σε περιόδους κρίσεων. Οι manager θα πρέπει να μιλούν με ειλικρίνεια με τους συνεργάτες-υπαλλήλους τους, στο τι πρέπει να υπολογίζουν και να υποστηρίξουν τη θέση τους ότι θα προσπαθήσουν να διασώσουν τις θέσεις εργασίας τους. Αν το καταφέρουν, ο οργανισμός/εταιρεία μπορεί να βγει ακόμη πιο δυνατή από την κρίση.
6. Η χρήση της κρίσης ως ευκαιρία π.χ. ως αναζήτηση πελατών και για καινοτομία. Κατά την κρίση μπορεί να προκύψουν συμφέρουσες συναλλαγές(deals), καθώς μπορεί να γίνει πιο εύκολη και η αναζήτηση για εξειδικευμένο προσωπικό. Συνολικά τίθεται το ερώτημα «ποιες εξειδικευμένες ευκαιρίες προσφέρει η κρίση για τον οργανισμό/επιχείρηση;» Η εστίαση μπορεί να επικεντρωθεί π.χ. σε ενεργειακά αποδοτικές και φιλικές προς το περιβάλλον λύσεις. Επίσης στο πλαίσιο μιας ανοιχτής διαχείρισης καινοτομίας(management καινοτομίας) αποκτά όλο και μεγαλύτερη σημασία η συμμετοχή και συνεργασία με πελάτες και συνεργαζόμενες εταιρείες στο παγκόσμιο δίκτυο(Network). Σε αυτές τις διαδραστικές μορφές marketing και καινοτομίας οι τεχνολογίες Web 2.0 επιτελούν τη λειτουργία ενεργοποίησης.

7. Διαμόρφωση-σχεδιασμός πιο ισχυρών και μακροπρόθεσμων συστημάτων κινήτρων και παρακίνησης. Το εισόδημα των στελεχών να εξαρτάται από βιώσιμες δράσεις τους και να εξαρτάται περισσότερο από δείκτες κινδύνου. Εδώ τίθεται το ερώτημα «Με ποιους δείκτες απόδοσης πρέπει να αξιολογηθεί η απόδοση ενός εργαζόμενου-συνεργάτη». Η κρίση έδειξε πόσο σημαντικά είναι τα συστήματα αμοιβών ως όργανα ελέγχου και πόσο μοιραίες συνέπειες μπορεί να προκύψουν από κίνητρα με λαθεμένη κατεύθυνση.

Πιθανά πρότυπα δράσης

Η πρόληψη και διαχείριση κρίσεων απαιτεί ένα αποτελεσματικό management αλλαγής (Change management). Μια συστηματικότητα των προτύπων δράσης βασίζεται σε πιθανές μορφές αλλαγής και διαδικασιών. Όσον αφορά τις μορφές αλλαγής, διακρίνουμε μεταξύ ενός μετασχηματισμού στον οποίο επιδιώκεται συνολική αλλαγή ολόκληρου του οργανισμού και μια εξελικτική αλλαγή, στην οποία η λύση των προβλημάτων γίνεται βήμα-βήμα.

Οι οργανισμοί έχουν τη δυνατότητα επιλογής στο management κρίσης ανάμεσα σε διάφορα μοτίβα δράσης. Δύο είναι οι κύριες κατηγορίες:

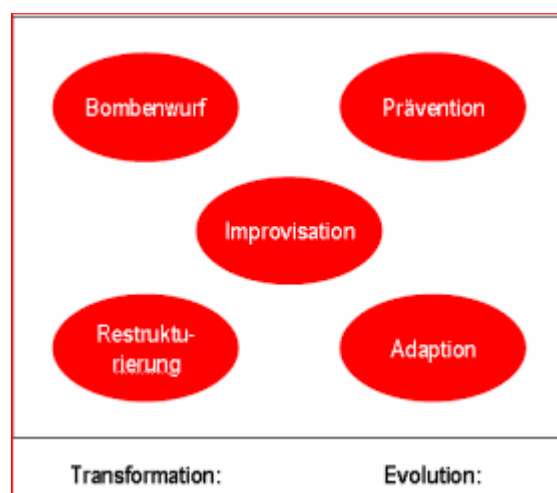
- a) ο μετασχηματισμός (Transformation), δηλαδή μια συνολική αλλαγή ολόκληρου του οργανισμού
- b) η εξέλιξη (Evolution), δηλαδή λύση προβλημάτων βήμα-βήμα.

Στο μετασχηματισμό (Transformation) μπορεί να ενταχθεί το μοτίβο της *αναδιάρθρωσης (Restructuring)* και η λεγόμενη *ρίψη βόμβας*. Στην αναδιάρθρωση η διοίκηση αντιδρά μόνο όταν οι δείκτες έχουν ξεκάθαρα επιδεινωθεί και η κρίση έχει φτάσει σε προχωρημένο στάδιο. Στη ρίψη βόμβας η αλλαγή έχει επίσης τη μορφή μετασχηματισμού. Γίνεται συνήθως προληπτικά όταν π.χ. οι μέτοχοι διατάσσουν μια θεμελιώδη αναδιοργάνωση για να ανεβάσουν την απόδοση της εταιρείας.

Στην κατηγορία της εξέλιξης (Evolution) εντάσσονται το μοτίβο της *πρόληψης (prevention)* και η *προσαρμογή (adaption)*. Η πρόληψη (prevention) προλαμβάνει προβλήματα ή εκμεταλλεύεται ευκαιρίες σε πρώιμο στάδιο, πραγματοποιεί απαραίτητες αλλαγές με μέτρο και δίνει χρόνο προσαρμογής στους εργαζόμενους. Απαιτεί από τον οργανισμό να έχει την ικανότητα της αυτοανάπτυξης. Κατά το μοτίβο αυτό είναι καθοριστικής σημασίας η αυθόρμητη μάθηση και η έγκαιρη δράση. Στην προσαρμογή (adaption) οι αλλαγές γίνονται μόνο όταν οι νέες εξελίξεις το απαιτούν, για αυτό είναι μοτίβο εξέλιξης και αντίδρασης (reactive) και όχι προληπτική (reactive). Αποφεύγει έτσι κάποιος ένα ολοκληρωμένο ξεκίνημα, μια καινούρια αρχή. Πίσω από αυτό το μοτίβο κρύβεται συνήθως ένα προσεκτικά-ελεγχόμενο management.

Ανάμεσα σε αυτά τα μοτίβα βάσης υπάρχει και ο *αυτοσχεδιασμός (improvisation)*. Στο management ο αυτοσχεδιασμός έχει μια κακή φήμη. Ενώ στη μουσική και στον αθλητισμό αναφερόμαστε αρκετές φορές στην τέχνη του αυτοσχεδιασμού, εντούτοις στους manager αρέσει να μπερδεύουν τον αυτοσχεδιασμό με θεσμοθετημένες αμέλειες, αυτό τους έχει

δημιουργήσει κακή φήμη. Παρόλα αυτά στα λατινικά “in proviso” σημαίνει να προβλέπω, και στα ιταλικά της Αναγέννησης στη λέξη “impronviso” γράφει γρήγορος και αφηνδιαστικός. Στα αγγλικά “to improve” σημαίνει βελτιώνομαι. Μέχρι και στο Wikipedia ορίζει τον αυτοσχεδιασμό ως μια αυθόρμητη και πρακτική χρήση της δημιουργικότητας για την επίλυση προβλημάτων που προκύπτουν. Αυτό σίγουρα δεν μπορεί να είναι βλαπτικό σε μια κρίση όπου πάντα πρέπει να είμαστε έτοιμοι για εκπλήξεις, που δεν είναι και προγραμματισμένες. Ο καλός αυτοσχεδιασμός χρειάζεται ωστόσο ένα σαφώς προκαθορισμένο πλαίσιο και διαίσθηση για το επόμενο βήμα που πρέπει να γίνει. Ο αυτοσχεδιασμός βρίσκεται στη μέση των τεσσάρων προηγούμενων μοτίβων, όπως φαίνεται στην Εικόνα 10- παρακάτω.



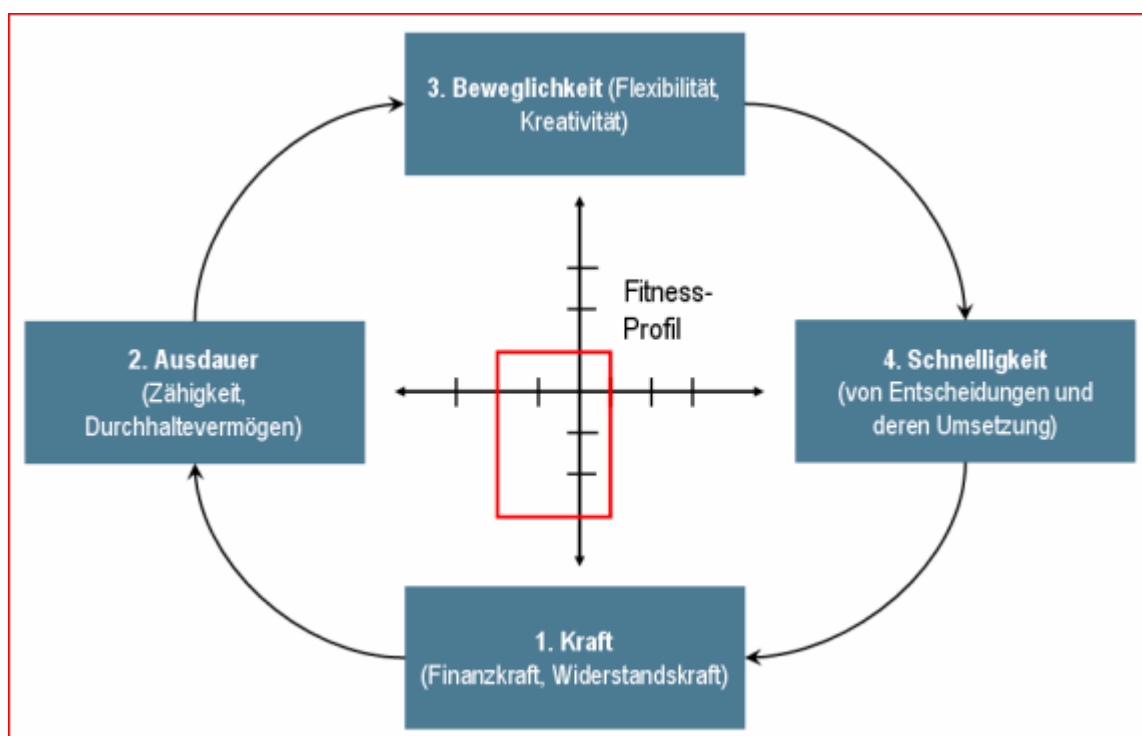
Εικόνα 10: Πηγή- [https://www.competivation.de/fileadmin/media/pdf/Artikel -
Erfolgreiche Krisenbew%C3%A4ltigung mit lernf%C3%A4higen Managementsystemen.pdf](https://www.competivation.de/fileadmin/media/pdf/Artikel_-_Erfolgreiche_Krisenbew%C3%A4ltigung_mit_lernf%C3%A4higen_Managementsystemen.pdf)(Ανακτήθηκε 27/02/2022).

Ενθάρρυνση της ικανότητας προσαρμογής και μάθησης με καρτέλες βαθμολόγησης(Personal Scoreboards).

Οι οικονομικές κρίσεις χαρακτηρίζονται από αυξημένη πολυπλοκότητα και δυναμική του περιβάλλοντος. Σε μια τέτοια ταραχώδη κατάσταση αρκετές φορές δεν αρκεί ο παραδοσιακός στρατηγικός σχεδιασμός και η επιχειρησιακή αριστεία. Για να ξεπεραστεί μια κρίση απαιτείται μια ειδική προσαρμοστικότητα και μαθησιακή ικανότητα του οργανισμού. Στη θεωρία της πολυπλοκότητας χρησιμοποιείται ο όρος “Fitness”, και με αυτόν εννοούμε την ικανότητα μέσω μιας αναζήτησης και βελτιστοποίησης, να διαβούμε τα κατάλληλα εξελικτικά μονοπάτια.

Σε αναλογία με τον αθλητισμό περιγράφουμε τη fitness κατάσταση ενός οργανισμού από τα τέσσερα συστατικά του fitness, δύναμη(Kraft), αντοχή (Ausdauer), ευελιξία(Bewglichkeit), ταχύτητα(Schnelligkeit). Τα συστατικά της δύναμης π.χ. περιλαμβάνουν οικονομική ευρωστία-δύναμη ή δύναμη αντίστασης σε δύσκολες καταστάσεις. Η αντοχή εμπεριέχει σκληρότητα και ικανότητα αντοχής σε διάρκεια. Στην

ευελιξία μπορούμε να εντάξουμε την ικανότητα της προσαρμοστικότητας και δημιουργικότητας. Και το συστατικό της ταχύτητας περιλαμβάνει την ταχύτητα με την οποία ο οργανισμός παίρνει αποφάσεις και τις υλοποιεί. Με βάση τα χαρακτηριστικά αυτών των χαρακτηριστικών μπορεί να αναπαρασταθεί το Fitness-προφίλ ενός οργανισμού. Ένα τέτοιο προφίλ παρέχει πληροφορίες σχετικά με την ικανότητα του οργανισμού να προσαρμοστεί και να μάθει (Εικόνα 11). Το σημείο εκκίνησης για ένα πρόγραμμα fitness για τη διαχείριση κρίσεων μπορεί να δημιουργήσει έτσι έναν έλεγχο της fitness-κατάστασης(Fitness-check) ενός οργανισμού, από τον οποίο μπορούν να προκύψουν στοχευόμενα μέτρα για τη βελτίωση της απόδοσής της.⁴³(https://www.competivation.de/fileadmin/media/pdf/Artikel_-_Erfolgreiche_Krisenbew%C3%A4ltigung_mit_lernf%C3%A4higen_Managementsysteme_n.pdf) -Επιτυχημένη επιβίωση κρίσεων με προσαρμοστικά και γνωστικά συστήματα management, Hans-Gerd Servatius, 2009.



Εικόνα 11: Fitness-συστατικά ενός οργανισμού(Πηγή: https://www.competivation.de/fileadmin/media/pdf/Artikel_-_Erfolgreiche_Krisenbew%C3%A4ltigung_mit_lernf%C3%A4higen_Managementsystemen.pdf,σελ 15)(Ανακτήθηκε 27/02/2022)

2.5 Γενικές Παρατηρήσεις - Διαπιστώσεις

Η πανδημία του COVID-19 δεν άφησε ανεπηρέαστη τον τομέα και τη βιομηχανία του fitness, μετασχηματίζοντας ριζικά το περιβάλλον του κλάδου/χώρου. Την άνοιξη του 2020 πραγματοποιήθηκε για πρώτη φορά έρευνα σε επιχειρήσεις που σχετίζονται με το fitness στην Ελλάδα, αποκαλύπτοντας ότι η αγορά έχει πάρα πολλές προοπτικές, τόσο για τις υπάρχουσες επιχειρήσεις όσο και για όσες θα ήθελαν να λειτουργήσουν στο εγγύς μέλλον. Τα ποσοστά διείσδυσης σε μέλη, ιδίως σε συγκεκριμένες ηλικιακές ομάδες, είναι χαμηλότερα του μέσου όρου της αγοράς της Ε.Ε. Επιπλέον, ένα μεγάλο ποσοστό των ασκουμένων φαίνεται να έχουν χαμηλή κινητοποίηση, στοιχείο που υποδηλώνει το δυναμικό ανάπτυξης. Οι συστηματικές ενέργειες **μάρκετινγκ** και το **μάρκετινγκ σχέσεων** με

τους πελάτες θα συμβάλουν σημαντικά τόσο στην προσέλκυση όσο και, κυρίως, στη διατήρηση των μελών των αθλητικών οργανισμών.

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός της βιομηχανίας του fitness είναι επίσης μία πραγματικότητα η οποία <<πιέστηκε>> να αναπτυχθεί ραγδαία κατά τη διάρκεια της πανδημίας. Είναι επίσης μία από τις τάσεις που μπορούν να βοηθήσουν τους επιχειρηματίες να εφαρμόσουν εναλλακτικές λύσεις προς όφελος της διατήρησης των μελών τους και της ομαλής λειτουργίας τους, τόσο στο παρόν όσο και στο μέλλον.

Η τεράστια εξέλιξη της τεχνολογίας βοήθησε και βοηθά στην περίοδο της πανδημίας τους επαγγελματίες του χώρου να επικοινωνούν και να αλληλεπιδρούν με τους πελάτες τους, δίνοντάς τους πρόσβαση σε μηχανισμούς οι οποίοι τους διατηρούν ενεργούς και συμβάλλουν στην ψυχοσωματική τους βελτίωση. Μέσα από πλατφόρμες, apps, site έχουμε δει στην πράξη τους τρόπους με τους οποίους οι ψηφιακές τεχνολογίες και υπηρεσίες μας φέρνουν κοντά και μας ενεργοποιούν.

2.5.1 Έρευνα για Σκιαγράφηση Προφίλ Επιτυχίας για τις Επιχειρήσεις την Επόμενη Μέρα της Πανδημίας

Διενεργήθηκε έρευνα μέσα από τα μάτια 300 επιχειρηματιών από την Focus Bari(ιδρύτρια: Ξένια Κούρτογλου, ψυχοθεραπεύτρια, συγγραφέας),7 Απριλίου 2021 . Η έρευνα είχε κύριο στόχο να σκιαγραφήσει ένα «προφίλ επιτυχίας» την επόμενη μέρα της πανδημίας και να μοιράσει κατευθύνσεις και καθοδήγηση προς τα κατάλληλα βήματα.

Όσοι θεωρούν ότι κάθε κρίση είναι ευκαιρία και ότι το ίδιο ισχύει και για την πανδημία(47%)είπαν ότι:

- Γιατί δίνει χώρο σε καινοτόμες ιδέες να εφαρμοστούν και να δοκιμαστούν κάτω από αντίξοες συνθήκες. Ευκαιρία για εξέλιξη σε πολλά επίπεδα της επιχειρηματικότητας αλλά και σε προσωπικό επίπεδο
- Γιατί δημιουργούνται νέες ανάγκες, νέες συνήθειες, ο κόσμος αλλάζει, άρα δημιουργούνται και καινούργιες ευκαιρίες μέσα από αυτές
- Από δική μου πείρα : βρήκα τρόπους νέους που δεν είχα ανακαλύψει πριν για να κάνω καλύτερα τη δουλειά μου
- Για όλους όσοι μπόρεσαν να κάνουν ή είχαν ξεκινήσει νωρίτερα το transformation στην λειτουργία της επιχείρησής τους και για αυτούς που μπορούν να αναπτύξουν νέες δραστηριότητες. Ότι δεν αλλάζει πεθαίνει!
- Γιατί αυτό που κάνει η πανδημία είναι ότι επιταχύνει τις αλλαγές που κάποια στιγμή θα συνέβαιναν
- Γιατί η κάθε εποχή, έχει τις αντίστοιχες ευκαιρίες. Είτε τις αναγνωρίζουμε, προετοιμαζόμαστε και εξελισσόμαστε, είτε όχι. Είναι επιλογή μας!
- Δίνει την ευκαιρία να ξεκινήσεις πράγματα από την ίδια βάση με άλλους. Σαν να μην έχει κάποιος προβάδισμα

- Πάντα το πρόβλημα είναι το κατώφλι της προόδου... Ή αλλάζεις ή βουλιάζεις!

Όσοι θεωρούν ότι οι κρίσεις είναι ευκαιρίες, αλλά η πανδημία δεν είναι μια «απλή», οποιαδήποτε κρίση(47%) είπαν:

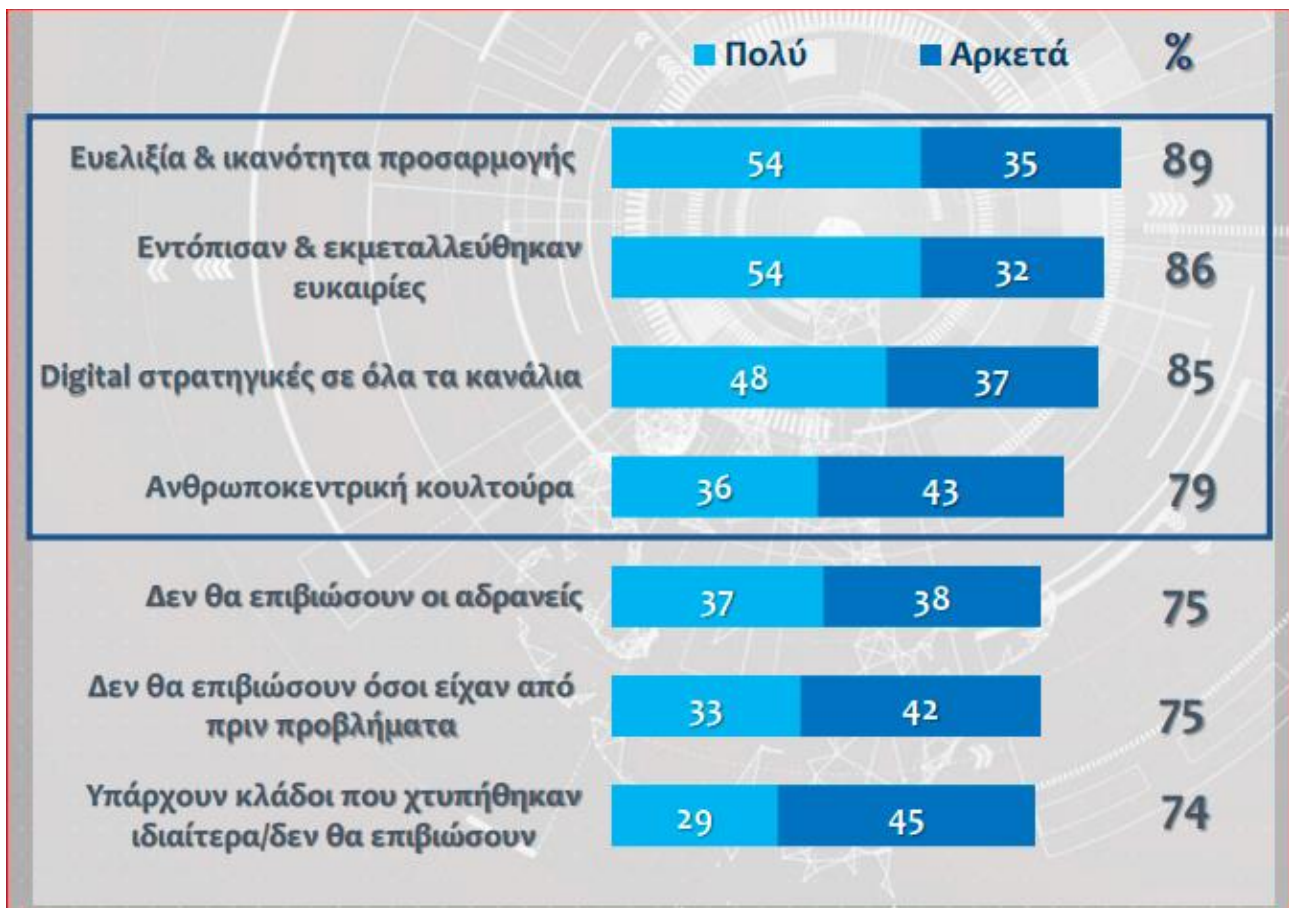
- Καλούμαστε όλοι να αντιμετωπίσουμε μία νέα πραγματικότητα, η οποία ακόμα δεν έχει διαμορφωθεί εντελώς. Άρα και οι τρόποι αντιμετώπισης της δεν είναι ακόμα ξεκάθαροι
- Γιατί άλλαξαν τα δεδομένα πολύ γρήγορα, ήταν σοκ, κανείς δεν το πίστεψε και δεν πρόλαβαν όλοι οι επιχειρηματίες να δράσουν γρήγορα ούτε οι εργαζόμενοι να σκεφτούν ένα πλάνο μακροχρόνιας επιβίωσης
- Γιατί είναι κάτι πρωτόγνωρο και για την διαχείριση του δεν ήταν καμία επιχείρηση ή επαγγελματίας προετοιμασμένοι
- Γιατί άλλαξε καθοριστικά το επιχειρείν και την ψυχολογία των επιχειρήσεων
- Γιατί η κρίση είναι ευκαιρία για το κράτος να αναμορφωθεί και να ανασυνταχθεί προς όφελος των επιχειρήσεων. Όσο για τις μικρές επιχειρήσεις, θα βγουν από την πανδημία με πολλά οικονομικά προβλήματα και με έλλειψη δεξιοτήτων και γνώσεων
- Γιατί η πανδημία δημιούργησε κρίση που αγγίζει πολλαπλούς κλάδους της οικονομίας, οφείλουμε απόλυτη προτεραιότητα στην υγεία όλων μας που μας περιορίζει όμως στις εναλλακτικές και εκτείνεται σε παγκόσμιο επίπεδο που δυσχεραίνει την αλληλεπίδραση των οικονομιών
- Γιατί η πανδημία εμπεριέχει όχι μόνο την παύση ή την επιβράδυνση της οικονομικής δραστηριότητας, αλλά και τον φόβο των ανθρώπων

Όλοι οι επιχειρηματίες κλήθηκαν να συμφωνήσουν ή να διαφωνήσουν με μια σειρά από φράσεις (5-βάθμια κλίμακα)

- Υπάρχουν πολλές επιχειρήσεις σε κλάδους που χτυπήθηκαν ιδιαίτερα από την πανδημία (εστίαση/τουρισμός, φυσικά καταστήματα, συνεδριακοί χώροι κλπ.) που έχουν πληγεί ανεπανόρθωτα και δεν θα καταφέρουν να επιβιώσουν
- Οι επιχειρήσεις που δεν θα επιβιώσουν είναι εκείνες που είχαν ήδη προβλήματα οικονομικά ή/ και εκσυγχρονισμού προ πανδημίας
- Οι επιχειρήσεις που δεν θα επιβιώσουν είναι κυρίως εκείνες που έμειναν αδρανείς και δεν αντέδρασαν μπροστά στις νέες συνθήκες
- Οι επιχειρήσεις που θα καταφέρουν να επιβιώσουν μετά την πανδημία είναι εκείνες που είχαν ευελιξία και ικανότητα προσαρμογής στα νέα δεδομένα
- Οι επιχειρήσεις που θα καταφέρουν να επιβιώσουν μετά την πανδημία είναι εκείνες που ήδη είχαν ανθρωποκεντρική και πελατοκεντρική κουλτούρα

- Οι επιχειρήσεις που θα καταφέρουν να αναπτυχθούν μέσα από την πανδημία είναι εκείνες που εντόπισαν και εκμεταλλεύθηκαν τις ευκαιρίες που παρουσιάστηκαν
- Οι επιχειρήσεις που θα καταφέρουν να αναπτυχθούν μέσα από την πανδημία είναι εκείνες που υιοθέτησαν άμεσα στρατηγικές digital σε όλα τα κανάλια και σημεία επαφής με το προσωπικό, τους προμηθευτές και τους πελάτες τους
- Οι περισσότερες επιχειρήσεις θα προσαρμοστούν στα νέα δεδομένα, θα χτίσουν νέα κουλτούρα αξιοποιώντας την τεχνολογία και τα digital κανάλια και η ζωή όλων μας θα γίνει καλύτερη
- Οι περισσότερες επιχειρήσεις προσαρμόστηκαν ήδη με μέτρα προσωρινού χαρακτήρα, επομένως με το τέλος της πανδημίας ο τρόπος λειτουργίας τους θα είναι ήδη ομαλοποιημένος στα νέα δεδομένα
- Οι περισσότερες επιχειρήσεις θα αναγκαστούν σε βήματα και μέτρα πολύ οδυνηρά για την λειτουργία και τους ανθρώπους τους
- Η πανδημία επιτάχυνε και επηρέασε θετικά τον μετασχηματισμό της οικονομίας, των κλάδων και των επιχειρήσεων σε νέες συνθήκες που ούτως ή άλλως ήταν «στον δρόμο
- Η πανδημία επιτάχυνε την υιοθέτηση της τεχνολογίας σε πάρα πολύ γρήγορους, βεβιασμένους και απότομους ρυθμούς και αυτό μπορεί να έχει παρενέργειες
- Ο ψηφιακός μετασχηματισμός θα είναι «μονόδρομος». Μια επιχείρηση θα οφείλει να μπορεί να διαθέτει προϊόντα και υπηρεσίες με ψηφιακό τρόπο παράλληλα με την φυσική παρουσία

Σημαντικά κλειδιά στην επιτυχία αποτελούν η ευελιξία, η προσαρμογή, ο εντοπισμός και η εκμετάλλευση των ευκαιριών, η digital στρατηγικές και η ανθρωποκεντρικότητα όπως φαίνεται και στον παρακάτω πίνακα της έρευνας (Εικόνα 12).



Εικόνα 12: Πηγή-Η επιχειρηματικότητα την επόμενη μέρα(Ανακτήθηκε 27/02/2022)

Το 93% των ερωτηθέντων πιστεύει ότι είναι μονόδρομος ο ψηφιακός μετασχηματισμός.⁴⁴(file:///fitnessarbeit/BNI_AT_CONFERENCE_2021.pdf)

2.5.2 Οι Τάσεις του Fitness στην Ελλάδα αλλά και σε Παγκόσμιο Επίπεδο για το 2020 και 2021

Για πρώτη φορά στην Ελλάδα μελετήθηκαν οι τάσεις στον κλάδο του fitness και τα αποτελέσματα δημοσιεύθηκαν σε διεθνές επιστημονικό περιοδικό του ευρύτερου χώρου της άσκησης και του αθλητισμού. Επικεφαλής ερευνητής και υπεύθυνος του εγχειρήματος ήταν ο υποψήφιος διδάκτορας του ΤΕΦΑΑ του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας και διεθνώς πολυβραβευμένος γυμναστής Αλέξιος Μπατρακούλης. Η συγγραφική ομάδα αποτελούνταν από τον ίδιο και τους πανεπιστημιακούς καθηγητές κ.κ. Αθανάσιο Χατζηνικολάου (ΤΕΦΑΑ-ΔΠΘ), Αθανάσιο Τζιαμούρτα (ΤΕΦΑΑ-ΠΘ) και Ιωάννη Φατούρο (ΤΕΦΑΑ-ΠΘ). Ο σκοπός αυτής της μελέτης ήταν να προσδιορίσει τις πιο σημαντικές τάσεις του fitness, εξετάζοντας παράλληλα την επίδραση διαφόρων δημογραφικών στοιχείων των ερωτηθέντων στις κορυφαίες τάσεις για πρώτη φορά στην Ελλάδα. Μια διαδικτυακή έρευνα πραγματοποιήθηκε μέσω ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου στην Αγγλική γλώσσα που στάλθηκε σε 3.487 επαγγελματίες που απασχολούνται στον κλάδο του fitness, χρησιμοποιώντας τη μεθοδολογία παρόμοιων μελετών που έχουν διεξαχθεί εκτενώς από το Αμερικανικό Κολέγιο Αθλητιατρικής

(ACSM). Συλλέχθηκαν συνολικά 542 απαντήσεις με ποσοστό απόκρισης 15,5%. Οι δέκα πιο σημαντικές τάσεις ήταν η προσωπική προπόνηση, η άσκηση είναι φάρμακο, η διαλειμματική προπόνηση υψηλής έντασης, η προπόνηση σε μικρές ομάδες, η λειτουργική προπόνηση, η προπόνηση με το σωματικό βάρος, η άσκηση για απώλεια βάρους, η κυκλική προπόνηση, η προπόνηση ενδυνάμωσης με ελεύθερα βάρη και τα προγράμματα άσκησης για ηλικιωμένους. Σύμφωνα με την ανάλυση των αποτελεσμάτων, οι τάσεις που σχετίζονται με την υγεία φαίνεται να είναι δημοφιλείς, ενώ οι τάσεις που σχετίζονται με την τεχνολογία και τις εναλλακτικές μορφές άσκησης όπως η μέθοδος Pilates και η γιόγκα φαίνεται να μην είναι πολύ ελκυστικές. Οι παραδοσιακοί τρόποι άσκησης εξακολουθούν να είναι ελκυστικοί και επίκαιροι, αλλά οι εξειδικευμένες προσεγγίσεις στα ομαδικά προγράμματα άσκησης με βάση το χορό, τις πολεμικές τέχνες και την εκγύμναση στο νερό αντιμετωπίζουν χαμηλή προτίμηση. Τα αποτελέσματα έδειξαν επίσης σημαντικές διαφορές φύλου για το 68% των εξεταζόμενων τάσεων, όπου οι γυναίκες ερωτηθέντες ανέφεραν υψηλότερες βαθμολογίες. Τα κύρια ευρήματα αυτής της μελέτης ευθυγραμμίζονται με αυτά που αναφέρθηκαν πρόσφατα στην ευρωπαϊκή έρευνα του ACSM, παρόλο που παρατηρείται έλλειψη παρόμοιων ερευνητικών σχεδιασμών σε διεθνές επίπεδο. Παρακάτω φαίνεται η κατάταξη των 10 πιο δημοφιλών τάσεων σύμφωνα με την έρευνα (Εικόνα 13).



Εικόνα 13: Πηγή-<https://www.trikalaola.gr/epistimoniki-erevna-gia-tis-taseis-tou-fitness-stin-ellada-apo-to-tefaa-trikalon/> (Ανακτήθηκε 27/02/2022)

Είναι σημαντική έρευνα που θα βοηθήσει τους επαγγελματίες του fitness να καταστρώσουν τη στρατηγική τους και να εστιάσουν με μεγαλύτερη ακρίβεια στις

επιθυμίες των ασκούμενων-πελατών.⁴⁵(<https://www.trikalaola.gr/epistimoniki-erevna-gia-tis-taseis-tou-fitness-stin-ellada-apo-to-tefaa-trikalou/>)- Επιστημονική έρευνα για τις τάσεις του fitness στην Ελλάδα,ΤΕΦΑΑ Τρικάλων, Αλέξιος Μπατρακούλης, Δεκέμβριος 2020.

Μια άλλη παγκόσμια έρευνα για τις τάσεις του fitness(*Fitness Trends*) έθεσε 38 πιθανές τάσεις. Έγινε έρευνα δημοσκόπησης σε 56.746 άτομα, συμπεριλαμβανομένων των σημερινών επαγγελματιών πιστοποιημένων από την ACSM, των συμμετεχόντων στη Σύνοδο Κορυφής της Διεθνούς Υγείας & Φυσικής Κατάρτισης του ACSM του 2019, του καταλόγου επιλογής πιστοποίησης ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, των μελών της ACSM Alliance και άλλοι πολλοί. Τα αποτελέσματα της έρευνας για το 2020 αναφορικά με τις 20 καλύτερες τάσεις του fitness παγκοσμίως. Οι πρώτες 10 είναι:

1. Φορητή τεχνολογία/Wearable Technologie. Περιλαμβάνει μετρητές γυμναστικής, έξυπνα ρολόγια, μετρητές καρδιακών παλμών(HR) και συσκευές πλοήγησης(GPS). Η φορητή τεχνολογία εκτιμάται πως είναι μια βιομηχανία 95 δισεκατομμυρίων δολαρίων.
2. Προπόνηση υψηλής έντασης/ High intensity interval training(HIIT).
3. Ομαδική εκπαίδευση/ Group Training.
4. Εκπαίδευση με ελεύθερα βάρη
5. Personal Training
6. Η Άσκηση είναι Φάρμακο
7. Εκπαίδευση με το βάρος του σώματος
8. Πρόγραμμα γυμναστικής για ηλικιωμένους
9. Συμβουλευτική για υγεία και ευεξία
10. Πρόσληψη πιστοποιημένων επαγγελματιών

Στην Ευρώπη, η προσωπική προπόνηση, η προπόνηση υψηλής έντασης, η προπόνηση με το σωματικό βάρος, η λειτουργική φυσική κατάσταση και η προσωπική προπόνηση μικρών ομάδων αναγνωρίστηκαν ως οι κορυφαίες 5 τάσεις (Batrakoulis, 2020).

Αποτελέσματα της έρευνας:

Δημογραφικά Στοιχεία και Χαρακτηριστικά Συμμετοχής του Δείγματος

Το 49,6% των συμμετεχόντων ήταν άνδρες και το 50,4% ήταν γυναίκες, το 81% ήταν 21-34 ετών, το 64,1% εργάστηκε σε γυμναστήρια και στούντιο. Τα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν και συλλέχθηκαν σε αστική περιοχή σε διάστημα 1 μήνα. Οι σημαντικότερες τάσεις που καταγράφηκαν ήταν όπως φαίνεται αναλυτικά στον πίνακα 1 (Εικόνα 14).

Πίνακας 1. Οι τάσεις του fitness σύμφωνα με την αντίληψη των συμμετεχόντων στην Ελλάδα

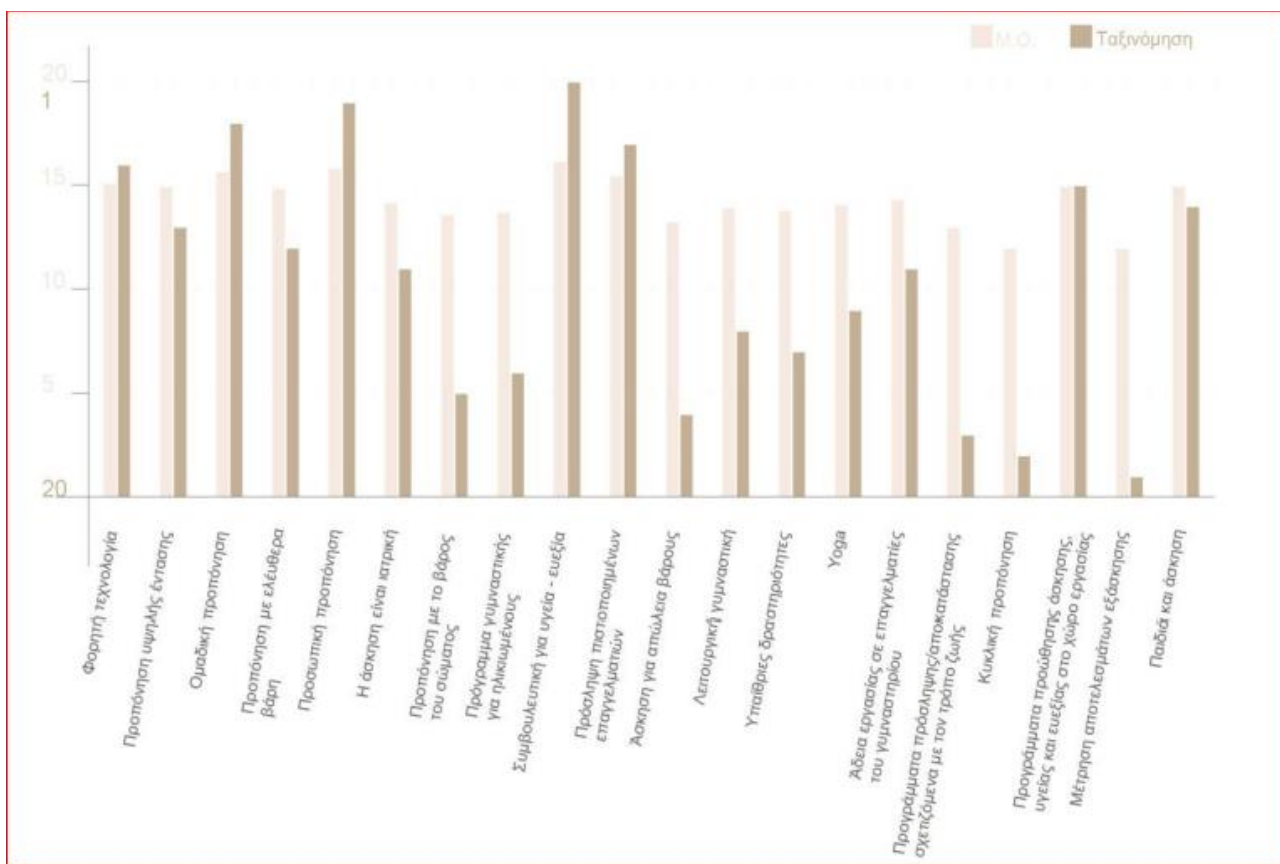
Τάσεις του Fitness	M.O.	Ταξινόση
Φορητή τεχνολογία / Wearable technology (π.χ. ρολόγια φυσικής μέτρησης δραστηριότητας)	7,56	5
Προπόνηση υψηλής έντασης / High intensity interval training (HIIT)	7,46	8
Ομαδική εκπαίδευση / Group training	7,83	3
Προπόνηση με ελεύθερα βάρη / Training with free weights	7,43	9
Προσωπική προπόνηση / Personal Training/	7,93	2
Η άσκηση είναι ιατρική / Exercise is Medicine (EIM)	7,09	11
Εκπαίδευση με το βάρος του σώματος / Body weight training	6,80	16
Πρόγραμμα γυμναστικής για ηλικιωμένους/ Fitness programs for older adults	6,86	15
Συμβουλευτική για υγεία-ευεξία / Health/wellness coaching	8,08	1
Πρόσληψη πιστοποιημένων επαγγελματιών / Employing certified fitness professionals	7,73	4
Άσκηση για απώλεια βάρους / Exercise for weight loss	6,63	17
Λειτουργική γυμναστική / Functional fitness training	6,97	13

Υπαίθριες δραστηριότητες / Outdoor activities	6,91	14
Yoga	7,04	12
Άδεια εργασίας σε επαγγελματίες του γυμναστηρίου / Licensure for fitness professionals	7,17	10
Προγράμματα πρόληψης/αποκατάσταση σχετιζόμενα με τον τρόπο ζωής (διατροφή, στρες, Φ.Δ., υγιεινή) / Lifestyle medicine	6,49	18
Κυκλική προπόνηση / Circuit training	5,99	19
Προγράμματα προώθησης άσκησης, υγείας και ευεξίας στο χώρο εργασίας / Worksite health promotion and workplace well-being	7,48	6
Μετρήσεις αποτελεσμάτων εξάσκησης / Outcome measurement	5,99	20
Παιδιά και άσκηση /Children and exercise	7,48	7

Εικόνα 14: Πηγή-

[http://ikee.lib.auth.gr/record/328542/files/%CE%94%CE%99%CE%91%CE%A4%CE%A1%CE%99%CE%92%CE%97%20NEW%20%281%29.pdf-σελ.35-36\(Ανακτήθηκε 28/02/2022\).](http://ikee.lib.auth.gr/record/328542/files/%CE%94%CE%99%CE%91%CE%A4%CE%A1%CE%99%CE%92%CE%97%20NEW%20%281%29.pdf-σελ.35-36(Ανακτήθηκε 28/02/2022).)

Γράφημα 1(Εικόνα 15) Οι τάσεις του fitness στην Ελλάδα σύμφωνα με το μέσο όρο και την κατάταξή τους.



Στον παρακάτω Πίνακα 2(Εικόνα 16) αναφέρονται τα συγκριτικά αποτελέσματα των τάσεων του fitness στην Ελλάδα, στην Ευρώπη και Διεθνώς.

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΑΣΕΩΝ ΤΟΥ FITNESS		
ΔΙΕΘΝΩΝ	ΕΥΡΩΠΑΙΚΩΝ	ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ
1.Φορητή τεχνολογία	1.Προσωπική προπόνηση	1. Συμβουλευτική για υγεία-ευεξία
2. Προπόνηση υψηλής έντασης	2. Προπόνηση υψηλής έντασης	2. Προσωπική προπόνηση
3. Ομαδική προπόνηση	3. Εκπαίδευση με τα βάρους του σώματος	3. Ομαδική προπόνηση
4. Προπόνηση με ελεύθερα βάρη	4.Λειτουργική γυμναστική	4.Πρόσληψη πιστοποιημένων επαγγελματιών

5. Προσωπική προπόνηση	5. Μικρά τμήματα προπόνησης	5. Φορητή τεχνολογία
6.Η άσκηση είναι ιατρική	6. Άσκηση για απώλεια βάρους	6. Προγράμματα προώθησης άσκησης, υγείας και ευεξίας στο χώρο εργασίας
7. Προπόνηση με το βάρος του σώματος	7. Η άσκηση είναι ιατρική	7. Παιδιά και άσκηση
8. Προγράμματα γυμναστικής για ηλικιωμένους	8. Συμβουλευτική για υγεία-ευεξία	8. Προπόνηση υψηλής έντασης
9. Συμβουλευτική για υγεία και ευεξία	9.Μπουτίκ γυμναστριών	9. Προπόνηση με ελεύθερα βάρη
10. Πρόσληψη με πιστοποιημένους επαγγελματίες	10. Κυκλική προπόνηση	10. Άδεια εργασίας σε επαγγελματίες του γυμναστηρίου
11.Άσκηση για απώλεια βάρους	11. Πρόγραμμα γυμναστικής για ηλικιωμένους	11. Η άσκηση είναι ιατρική
12. Λειτουργική γυμναστική	12. Κλινική ενσωμάτωση / ιατρική φυσικής κατάστασης	12. Γιόγκα
13. Υπαιθριες Δραστηριότητες	13. Ομαδική προπόνηση	13. Λειτουργική γυμναστική
14.Γιόγκα	14.Πρόσληψη πιστοποιημένων επαγγελματιών φυσικής κατάστασης	14.Υπαιθριες δραστηριότητες

Εικόνα 15: Πηγή-

[http://ikee.lib.auth.gr/record/328542/files/%CE%94%CE%99%CE%91%CE%A4%CE%A1%CE%99%CE%92%CE%97%20NEW%20%281%29.pdf-σελ.37\(Ανακτήθηκε 28/02/2022\).](http://ikee.lib.auth.gr/record/328542/files/%CE%94%CE%99%CE%91%CE%A4%CE%A1%CE%99%CE%92%CE%97%20NEW%20%281%29.pdf-σελ.37(Ανακτήθηκε 28/02/2022).)

Στον παρακάτω Πίνακα 3 (Εικόνα 16) φαίνονται οι διαφορές των τάσεων του fitness στην Ελλάδα και το εξωτερικό.

Τάσεις του Fitness	Μ.Ο.	Ελληνική	Διεθνής
		Ταξινόση	Ταξινόση
Φορητή τεχνολογία / Wearable technology (π.χ. ρολόγια φυσικής μέτρησης δραστηριότητας)	7,56	5	1
Προπόνηση υψηλής έντασης / High intensity interval training (HIIT)	7,46	8	2

Ομαδική εκπαίδευση / Group training	7,83	3	3
Προπόνηση με ελεύθερα βάρη / Training with free weights	7,43	9	4
Προσωπική προπόνηση / Personal Training/	7,93	2	5
Η άσκηση είναι ιατρική / Exercise is Medicine (EIM)	7,09	11	6
Εκπαίδευση με το βάρος του σώματος / Body weight training	6,80	16	7
Πρόγραμμα γυμναστικής για ηλικιωμένους/ Fitness programs for older adults	6,86	15	8
Συμβουλευτική για υγεία-ευεξία / Health/wellness coaching	8,08	1	9
Πρόσληψη πιστοποιημένων επαγγελματιών / Employing certified fitness professionals	7,73	4	10
Άσκηση για απώλεια βάρους / Exercise for weight loss	6,63	17	11
Λειτουργική γυμναστική / Functional fitness training	6,97	13	12
Υπαίθριες δραστηριότητες / Outdoor activities	6,91	14	13
Yoga	7,04	12	14
Άδεια εργασίας σε επαγγελματίες του γυμναστηρίου / Licensure for fitness professionals	7,17	10	15
Προγράμματα πρόληψης/αποκατάσταση σχετιζόμενα με τον τρόπο ζωής (διατροφή, στρες, Φ.Δ., υγιεινή) / Lifestyle medicine	6,49	18	16
Κυκλική προπόνηση / Circuit training	5,99	19	17
Προγράμματα προώθησης άσκησης, υγείας και ευεξίας στο χώρο εργασίας / Worksite health promotion and workplace well-being	7,48	6	18
Μετρήσεις αποτελεσμάτων εξάσκησης / Outcome measurement	5,99	20	19

Παιδιά και άσκηση /Children and exercise	7,48	7	20
--	------	---	----

Εικόνα 16: Πηγή-

[http://ikee.lib.auth.gr/record/328542/files/%CE%94%CE%99%CE%91%CE%A4%CE%A1%CE%99%CE%92%CE%97%20NEW%20%281%29.pdf-σελ.37\(Ανακτήθηκε 28/02/2022\).](http://ikee.lib.auth.gr/record/328542/files/%CE%94%CE%99%CE%91%CE%A4%CE%A1%CE%99%CE%92%CE%97%20NEW%20%281%29.pdf-σελ.37(Ανακτήθηκε 28/02/2022).)

Διαπιστώσεις:

Υπάρχουν διαφορές ως προς την έρευνα που έγιναν στην Ελλάδα και στην παγκόσμια έρευνα ως προς τις τάσεις στην Ελλάδα. Αυτές πιθανόν να οφείλονται στο ότι οι δύο έρευνες απευθύνονταν σε διαφορετικό πληθυσμό δείγματος. Στην παγκόσμια έρευνα των τάσεων fitness τις πρώτες θέσεις καταλαμβάνουν η φορητή τεχνολογία, η προπόνηση υψηλής έντασης, η ομαδική εκπαίδευση, η προπόνηση με ελεύθερα βάρη και η προσωπική προπόνηση. Κάποιες τάσεις βρίσκονται στις πρώτες θέσεις και στην Παγκόσμια έρευνα αλλά και στην παρούσα μελέτη που έχει διεξαχθεί στην Ελλάδα. Στην Ελλάδα την πρώτη θέση καταλαμβάνει η συμβουλευτική για υγεία και ευεξία. Η τάση αυτή παρατηρείται ότι δεν υπάρχει διαθέσιμη στα περισσότερα γυμναστήρια και χώρους fitness στην Ελλάδα, ενώ στην παγκόσμια έρευνα καταλαμβάνει την ένατη θέση. Επιπλέον, η τάση πρόσληψης με πιστοποιημένους επαγγελματίες καταλαμβάνει την τέταρτη θέση στην παγκόσμια κατάταξη ενώ στην Ελλάδα καταλαμβάνει μόλις τη δέκατη. Πιθανά οι διαφορές αυτές να οφείλονται στις διαφορές κουλτούρας και νοοτροπίας μεταξύ των χωρών, στις διαφορετικές απαιτήσεις και επιθυμίες των ασκουμένων από την αγορά του fitness αλλά και στις κλιματικές αλλαγές. Βρέθηκαν διαφορές μεταξύ των τριών πληθυσμιακών ομάδων (καθηγητές, επαγγελματίες fitness ,φοιτητές). Πιθανά η διαφορά αυτή μπορεί να οφείλεται στις διαφορές υποβάθρου, στην τεχνολογία που συνεχώς εξελίσσεται και επηρεάζει σημαντικά όλους τους ανθρώπους και κυρίως τους νέους, αλλά και στη συνεχή εξέλιξη που απαιτεί η επαγγελματική αγορά.

Συμπεράσματα:

Οι διαφορές μεταξύ των Ελληνικών, Ευρωπαϊκών και διεθνών δεδομένων οφείλεται πιθανά στις διαφορές κουλτούρας, αναγκών και τρόπου ζωής των χωρών, επηρεάζει διαφορετικά τις προβλέψεις των τάσεων του fitness. Η έρευνα σχεδιάστηκε για να επιβεβαιώσει ή για να εισαγάγει νέες τάσεις που έχουν αντιληπτό θετικό αντίκτυπο στη βιομηχανία του fitness. Όπως φαίνεται στην έρευνα πεδίου παρατηρείται ότι υπάρχει μεγάλη ζήτηση στην α)συμβουλευτική για υγεία-ευεξία, β)προσωπική προπόνηση, γ)ομαδική εκπαίδευση/Group Training, που λαμβάνουν τις τρεις πρώτες θέσεις όσον αφορά τα fitness trends στην Ελλάδα.

Όσον αφορά τις διαφορές υποβάθρου, οι καθηγητές ΤΕΦΑΑ βαθμολόγησαν τις “υπαίθριες δραστηριότητες” υψηλότερα από τους επαγγελματίες του fitness και τους φοιτητές ΤΕΦΑΑ. Ενώ η κυκλική προπόνηση βαθμολογήθηκε υψηλότερα από τους φοιτητές σε σχέση με τους καθηγητές και τους επαγγελματίες. Αυτά τα ευρήματα ίσως έχουν επηρεαστεί σημαντικά από την επαγγελματική αγορά, τα social media που οι νέοι είναι συνεχώς ενεργοί, ενώ οι καθηγητές έχουν περισσότερο βιβλιογραφικές αναφορές και γνώσεις. Το γεγονός αυτό πιθανά να αποπροσανατολίζει την προετοιμασία των επαγγελματιών της άσκησης, με αποτέλεσμα να μειώνονται οι μελλοντικές επαγγελματικές προοπτικές τους. Η βιομηχανία υγείας και φυσικής κατάστασης πρέπει να εξετάσει προσεκτικά και να εφαρμόσει προσεκτικά αυτές τις πληροφορίες στο δικό της μοναδικό

περιβάλλον. Απαιτείται μια πιο αποτελεσματική αξιολόγηση των μελλοντικών τάσεων για την καλύτερη προσέγγιση των μελλοντικών προκλήσεων της αγοράς φυσικής κατάστασης.

Προτάσεις που προκύπτουν από την έρευνα:

Σύμφωνα με τα δεδομένα της έρευνας αυτή την πρώτη θέση καταλαμβάνει η Συμβουλευτική για υγεία και ευεξία. Η συγκεκριμένη τάση ενώ έχει αρκετά μεγάλη ζήτηση και από τις τρεις διαφορετικές κατηγορίες(επαγγελματίες, καθηγητές, σπουδαστές) , δεν υπάρχει διαθεσιμότητα στους περισσότερους χώρους γυμναστικής.

Παρατηρείται να υπάρχει μια διαφορά στις αντιλήψεις επαγγελματιών, καθηγητών και σπουδαστών του χώρου. Άρα τα προγράμματα σπουδών, οι κατευθύνσεις και ειδικότητες των ΤΕΦΦΑ και οι επιμορφώσεις θα πρέπει να προσαρμοστούν στις απαιτήσεις της αγοράς του Fitness όπως έχει διαμορφωθεί στην Ελλάδα.

Επιπλέον, είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι οι ιδιοκτήτες κέντρων fitness θα πρέπει να έχουν διαθέσιμη μια συνεχώς ενημερωμένη λίστα των δημογραφικών στοιχείων των ατόμων που εξυπηρετούν, για να γνωρίζουν σε τι είδους κοινό απευθύνονται. Τέλος, θα ήταν σημαντικό οι ιδιοκτήτες κέντρων να γνωρίζουν σε τι ηλικίες απευθύνονται. Αν απευθύνονται σε νεαρές ηλικίες ,π.χ. η τάση High intensity interval training(HIIT) μπορεί να έχει μεγάλη ζήτηση, ενώ αν το πελατολόγιο αποτελείται από ηλικιωμένους, μεγαλύτερη ζήτηση μπορεί να έχει π.χ. το “Fitness programs for older adults”.

Εν κατακλείδι ελάχιστες έρευνες υπάρχουν στον τόσο μεγάλο χώρο του fitness. Απαιτούνται περισσότερες εφαρμοσμένες έρευνες με χρήσιμα στοιχεία, άμεσα εφαρμόσιμα από τους επαγγελματίες και τους επιστήμονες του χώρου ώστε να οδηγήσει στην αύξηση του ρυθμού βελτίωσης της ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών και κατά συνέπεια και κερδών.⁴⁶(<http://ikee.lib.auth.gr/record/328542/files/%CE%94%CE%99%CE%91%CE%A4%CE%A1%CE%99%CE%92%CE%97%20NEW%20%281%29.pdf>)- Οι τάσεις του fitness το 2021 στην Ελλάδα-Διπλωματική εργασία της Ελευθερίας Σαρρή-ΑΠΘ,ΤΕΦΑΑ, Μάρτιος 2021.

2.5.3 Στρατηγική - Συστήματα Management στο Χώρο του Fitness την Εποχή του Covid-19 και στη μετα-Covid-19 Εποχή

Αν συνοψίσουμε όσα έχουμε αναφέρει παραπάνω και αναρωτηθούμε ποιες στρατηγικές ή πια συστήματα management είναι τα πιο κατάλληλα στο χώρο της βιομηχανίας του fitness και του Αθλητισμού την εποχή του COVID-19, σίγουρα πρέπει να διακατέχονται από ευελιξία και προσαρμογή, με βασικό μέλημα τον εντοπισμός και την εκμετάλλευση των ευκαιριών, να εμπεριέχουν digital στρατηγικές και βασικό στοιχείο την ανθρωποκεντρικότητα. Οι συστηματικές ενέργειες **μάρκετινγκ** και το **μάρκετινγκ σχέσεων** με τους πελάτες θα συμβάλουν σημαντικά τόσο στην προσέλκυση όσο και, κυρίως, στη διατήρηση των μελών των αθλητικών οργανισμών.

Παρακάτω αναφέρονται τα βασικά βήματα στρατηγικής και τα συστήματα management που είναι επιτακτική η εφαρμογή τους κατά των ραγδαίων εξελίξεων της σημερινής κρίσης του Covid-19 στο χώρο του Fitness.

1) Οι digital-στρατηγικές ή ο ψηφιακός μετασχηματισμός της βιομηχανίας του fitness είναι επίσης μία πραγματικότητα η οποία <<πέστηκε>> να αναπτυχθεί ραγδαία κατά τη διάρκεια της πανδημίας. Είναι επίσης μία από τις τάσεις που μπορούν να βοηθήσουν τους επιχειρηματίες να εφαρμόσουν εναλλακτικές λύσεις προς όφελος της διατήρησης των μελών τους και της ομαλής λειτουργίας τους, τόσο στο παρόν όσο και στο μέλλον. Θα το αναλύσουμε στα παρακάτω κεφάλαια.

2) Πελατοκεντρική Στρατηγική και Επιχειρησιακή Επίδοση

Ο πελατοκεντρισμός αφορά μία οργανωσιακή στρατηγική που αποσκοπεί στην ικανοποίηση και πλήρη κάλυψη των πελατειακών αναγκών, επιδρώντας παράλληλα στον τρόπο με τον οποίο το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης ενσωματώνεται στο εκάστοτε οργανωσιακό μοντέλο, συνεισφέροντας στην επίτευξη των στόχων και αντικειμενικών σκοπών (Brown et al, 2002). Ο προσανατολισμός στις ανάγκες της αγοράς βάσει των προσδοκιών και απαιτήσεων των πελατών είναι ιδιαίτερα χρήσιμος για τις σύγχρονες επιχειρήσεις, καθώς εστιάζει στη διαρκή συλλογή πληροφόρησης σχετικά με τις ανάγκες των καταναλωτών, χωρίς να αγνοεί τις δυνατότητες του ανταγωνισμού (Slater & Narver, 2000). Ο απώτερος στόχος του προσανατολισμού αυτού είναι η συνεχής παροχή υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας.

Η δημιουργία μακροχρόνιων σχέσεων με τους πελάτες έχει αναδειχθεί ως κρίσιμος στόχος στους οργανισμούς άθλησης, όπου οι σχέσεις που οδηγούνται από τις υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας θεωρείται πλέον το θεμέλιο για την απόκτηση ενός βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Shank, 1999). Όπως όλες οι επιχειρήσεις που αποσκοπούν στο κέρδος, έτσι και οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών άθλησης, έχουν συνειδητοποιήσει ότι μπορούν να αποκτούν πολλά οφέλη μέσω της ενίσχυσης, ενθάρρυνσης και διατήρησης αποτελεσματικών πελατειακών σχέσεων (Chelladurai, 1992). Συνεπώς, η αναγνώριση της σημασίας των προσδοκιών των πελατών, λαμβάνοντας υπόψη την εντατικοποίηση του ανταγωνισμού, προσφέρει πλεονέκτημα σε εκείνους τους οργανισμούς που εφαρμόζουν με επιτυχία αποδοτικές σχέσεις, προσθέτοντας αξία στις παρεχόμενες υπηρεσίες άθλησης.

Επιπλέον, η πελατοκεντρική στρατηγική έχει άμεση σχέση με την ικανοποίηση του πελάτη, καθώς η ικανοποίηση του πελάτη με μία υπηρεσία βάσει των αρχικών του προσδοκιών αναφορικά με την ποιότητά της μπορεί να δημιουργήσει μακροχρόνια οφέλη για τους οργανισμούς, συμπεριλαμβανομένων της θετικής ενίσχυσης της φήμης (word-of-mouth), της επαναλαμβανόμενης αγοράς και της πελατειακής πιστότητας (Palmatier, Dant, Grewal, & Evans, 2006). Για τον περιορισμό των απωλειών πελατών και την αύξηση της πιστότητάς τους, τόσο οι ερευνητές όσο και οι επαγγελματίες έχουν αναγνωρίσει πως η

ικανοποίηση του πελάτη μέσω της προσήλωσης στις ανάγκες του αποτελεί ένα σημείο κλειδί για την εφαρμογή της στρατηγικής διατήρησης μίας ευρείας πελατειακής βάσης (Cronin Brady, & Hult, 2000).

Ειδικά για τους οργανισμούς παροχής υπηρεσιών άθλησης, η πελατειακή ικανοποίηση θεωρείται ως σημαντικός προβλεπτικός παράγοντας των προθέσεων συμμετοχής σε μελλοντικά αθλητικά γεγονότα και αγοράς αντίστοιχων υπηρεσιών (Kwon, Trail, & Anderson, 2005). Μάλιστα, η πελατειακή ικανοποίηση στο χώρο της άθλησης σχετίζεται με δύο σημαντικές κατευθύνσεις, την ικανοποίηση που λαμβάνεται από το ίδιο το παιχνίδι και την ικανοποίηση από τις συμπληρωματικές υπηρεσίες (Trail, Anderson, & Fink, 2005). Έτσι, στη βιβλιογραφία έχει καταδειχθεί και η σχέση μεταξύ βελτιωμένης επιχειρησιακής επίδοσης και πελατοκεντρικής στρατηγικής στους αθλητικούς οργανισμούς, η οποία προέρχεται από την πρόθεση επανάληψης του παιχνιδιού στο μέλλον, την πρόθεση θετικής διάδοσης του οργανισμού από στόμα σε στόμα και την πελατειακή πιστότητα (Yoshida & James, 2010).

Η πελατοκεντρική στρατηγική στον κλάδο παροχής υπηρεσιών αναγνωρίζεται ολοένα και περισσότερο ως η πιο κατάλληλη στρατηγική επιλογή, καθώς η αδιαχώριστη φύση, ο υψηλός βαθμός ετερογένειας και η φθαρτότητα, ως χαρακτηριστικά γνωρίσματα των υπηρεσιών, υπογραμμίζουν τη σημασία του στρατηγικού προσανατολισμού προς τον πελάτη (Lovelock, 2001). Η μετάβαση προς την εφαρμογή επιχειρησιακών στρατηγικών που εστιάζουν στη διαχείριση των σχέσεων έχει φέρει μία νέα εποχή στη βιομηχανία των υπηρεσιών. Σύμφωνα με τον Gronroos (1994), στον κεντρικό άξονα της πελατοκεντρικής στρατηγικής τοποθετείται η διατήρηση των πελατών, δεδομένου ότι η στρατηγική μορφή της διαχείρισης σχέσεων ορίζεται ως το μάρκετινγκ της εγκαθίδρυσης, διατήρησης και ενίσχυσης των δεσμών με τους πελάτες, σε τέτοιο επίπεδο κόστους ώστε να επιτυγχάνονται όλοι οι οργανωσιακοί στόχοι. Συνεπώς, τα εγγενή χαρακτηριστικά του πελατοκεντρισμού είναι η προσέλκυση και η «οικοδόμηση» επωφελών σχέσεων με τους πελάτες.

Η στροφή των επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών προς τον πελατοκεντρισμό είναι αποτέλεσμα της παγκοσμιοποίησης και της εντατικοποίησης του ανταγωνισμού, της αλλαγής των καταναλωτικών συμπεριφορικών προτύπων, της ενίσχυσης των προτύπων ποιότητας και της επίδρασης της τεχνολογίας στις πρακτικές μάρκετινγκ (Kandampully & Duddy, 1999). Συνεπώς, η δημιουργία μακροχρόνιων δεσμών με τους πελάτες έχει αναδειχθεί ως μείζον ζήτημα στους αθλητικούς οργανισμούς, όπου το θεμέλιο της απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έγκειται πλέον στη δημιουργία της αντίστοιχης πελατειακής αλυσίδας αξίας (Shank, 1999; Chelladurai, 1992; Terblanche & Malan, 2002).

Οι Dhurup and Surujlal, (2010) αναφέρουν πως στους οργανισμούς παροχής αθλητικών υπηρεσιών, η διαδικασία προσθήκης αξίας μέσω του πελατοκεντρισμού βασίζεται στις λειτουργίες βελτίωσης των πελατειακών σχέσεων, στην υιοθέτηση δίκαιων συμπεριφορών προς τον πελάτη, στην ενίσχυση των κεντρικών υπηρεσιών, στην ανάπτυξη στρατηγικών για την απομάκρυνση των πελατών από τον ανταγωνισμό και στην παροχή

εξατομικευμένων υπηρεσιών ανάλογα των απαιτήσεων και προσδοκιών. Σύμφωνα με τον Chattopadhyay (2001), σημαντικό στοιχείο της πελατοκεντρικής στρατηγικής είναι η διατήρηση της πελατειακής βάσης, δεδομένου ότι το κόστος απόκτησης του πελάτη λαμβάνει χώρα μόνο στην αρχή της σχέσης και άρα όσο πιο μακροχρόνια είναι αυτή τόσο χαμηλότερο είναι το αποσβεσμένο κόστος, ενώ παράλληλα η πιθανότητα στροφής πιστών πελατών στον ανταγωνισμό είναι μικρότερη.

Ένα σημαντικό ζήτημα που θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη κατά την ανάπτυξη μίας πελατοκεντρικής στρατηγικής στους αθλητικούς οργανισμούς είναι ο βαθμός στον οποίο η πελατειακή ικανοποίηση επηρεάζεται από την ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας.

Από τα παραπάνω, καθίσταται προφανές πως σκοπός μίας πελατοκεντρικής στρατηγικής είναι η δημιουργία πελατειακής ικανοποίησης, η οποία παρέχει μακροχρόνια οφέλη για έναν οργανισμό, όπως είναι η διάδοση από στόμα σε στόμα που δημιουργεί εταιρική φήμη, η επαναλαμβανόμενη χρήση των υπηρεσιών και η πελατειακή πιστότητα (Anderson, Fornell, & Lehmann, 1994; Palmatier et al., 2006). Επίσης, για τον περιορισμό των ποσοστών αποχώρησης πελατών ή στροφής τους προς τον ανταγωνισμό και την παράλληλη ενίσχυση της αφοσίωσής τους στο εμπορικό σήμα, η παροχή ποιοτικών κεντρικών και συνοδευτικών υπηρεσιών, ως σημείο κλειδί για την αύξηση της ικανοποίησης, αποτελεί κρίσιμο στόχο της πελατοκεντρικής στρατηγικής και των ενεργειών διατήρησης και διεύρυνσης της πελατειακής βάσης (Cronin et al., 2000).

Σήμερα, είναι ευρέως αναγνωρισμένο πως η επιχειρησιακή επίδοση αποτελεί μία πολυεπίπεδη έννοια, η οποία συμπεριλαμβάνει δύο κατευθύνσεις, την υποκειμενική επίδοση (πχ. ποσοστό πιστών πελατών) και την αντικειμενική (πχ. πωλήσεις) (Guo, 2002; Agarwal, Erramilli, & Chekitan, 2003). Ωστόσο, αν και τα υποκειμενικά μέτρα της επίδοσης είναι ιδιαίτερα σημαντικά για την επιχειρησιακή κερδοφορία, τα υποκειμενικά μέτρα είναι ιδιαίτερα σημαντικά για τους οργανισμούς παροχής υπηρεσιών (Agarwal et al., 2003). Στο ίδιο συμπέρασμα καταλήγουν και οι Heskett, Jones, Loveman, Sasser, and Schlesinger, (1994), οι οποίοι σημειώνουν πως η κερδοφορία στον κλάδο των υπηρεσιών είναι άμεσα συνδεδεμένη με στρατηγικές μεταβλητές, όπως είναι η διατήρηση και ικανοποίηση των πελατών. Κατά συνέπεια, η πελατοκεντρική στρατηγική, η οποία αποσκοπεί στην ανάπτυξη και διατήρηση ευνοϊκών πελατειακών σχέσεων, συνδέεται στενά με την κερδοφορία και άρα την επιχειρησιακή επίδοση.

Σε έρευνα των Reichheld and Sasser (1990) αποδείχθηκε πως αυξάνοντας το ποσοστό διατήρησης πελατών κατά 5% επιφέρει μία αύξηση στο καθαρό επιχειρησιακό κέρδος κατά 60%, αναδεικνύοντας έτσι τη σχέση μεταξύ της πελατοκεντρικής στρατηγικής και της επιχειρησιακής επίδοσης. Επιπλέον, η κερδοφορία στο πλαίσιο της πελατοκεντρικής φιλοσοφίας αποδεικνύεται και από το χαμηλότερο κόστος που αφορά τις πρακτικές διατήρησης πελατών σε σχέση με τις αντίστοιχες πρακτικές προσέλκυσης, καθώς έχει αποδειχθεί πως περίπου το 40% του προϋπολογισμού του τμήματος μάρκετινγκ δαπανάται στην πελατειακή προσέλκυση, ενώ το αντίστοιχο ποσοστό για τη διατήρηση είναι μόνο 23% (Payne & Frow, 1996). Επιπλέον, οι Know et al. (2005), σημειώνουν πως οι

οργανισμοί θα πρέπει να εστιάζουν στην αξία του χρόνου ζωής του πελάτη (Customer Lifetime Value - CLV), η οποία ορίζεται ως η καθαρή παρούσα αξία των μελλοντικών κερδών που προέρχονται από τον πελάτη. Έτσι, όσο μεγαλύτερη είναι η διάρκεια της ισχύος της πελατειακής σχέσης τόσο υψηλότερη είναι και η αντίστοιχη αξία, υποδηλώνοντας έτσι πως η διατήρηση των πελατών επιφέρει υψηλότερη κερδοφορία και άρα βελτιωμένη επιχειρησιακή επίδοση.

Ο Zairi (2000) υποστηρίζει πως η πελατειακή ικανοποίηση έχει θετικό αποτέλεσμα στην κερδοφορία ενός οργανισμού, καθώς συνδέεται με επαναλαμβανόμενες αγορές, πιστότητα στο εμπορικό σήμα και θετική διάδοση από στόμα σε στόμα. Στους οργανισμούς παροχής υπηρεσιών άθλησης, η πελατοκεντρική στρατηγική οδηγεί σε υψηλότερη ικανοποίηση του πελάτη, η οποία με τη σειρά της εξαρτάται από τις βασικές και συμπληρωματικές υπηρεσίες (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1994). Επιπλέον, η ικανοποίηση συνδέεται με τις συμπεριφορικές προθέσεις, συμπεριλαμβανομένης της επαναλαμβανόμενης αγοράς, η οποία οδηγεί σε αυξημένες πωλήσεις και άρα ενισχυμένη επιχειρησιακή επίδοση (Mittal, Kumar, & Tsiros, 1999). Στο αθλητικό μάρκετινγκ, ο πελατοκεντρισμός μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένη επιχειρησιακή επίδοση όταν στοχεύει στην ικανοποίηση των αναγκών τόσο σχετικά με το βασικό προϊόν (παιχνίδι) όσο και με τις συμπληρωματικές υπηρεσίες (ασφάλεια, εγκαταστάσεις) (Greenwell et al., 2002). Έτσι, η ικανοποίηση των αναγκών αυτών αυξάνει την προβλεπτική δύναμη των επιδράσεων του πελατοκεντρισμού στην ποιότητα των υπηρεσιών και στις αντίστοιχες συμπεριφορικές προθέσεις (Wakefield & Blodgett, 1996).

Οι Yoshida and James (2010) αναφέρουν πως η σχέση μεταξύ βελτιωμένης επιχειρησιακής επίδοσης και πελατοκεντρικής στρατηγικής στους αθλητικούς οργανισμούς αιτιολογείται από την αυξημένη πελατειακή ικανοποίηση και τις θετικές συμπεριφορικές προθέσεις, οι οποίες έχουν τρία βασικά αποτελέσματα, την πρόθεση επανάληψης της άσκησης στο μέλλον, την πρόθεση θετικής διάδοσης του οργανισμού από στόμα σε στόμα και την πελατειακή πιστότητα. Βέβαια, στις επιχειρήσεις παροχής αθλητικών υπηρεσιών, η ικανοποίηση των πελατών που οδηγεί σε πιστότητα εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις συνοδευτικές υπηρεσίες της κύριας υπηρεσίας, συμπεριλαμβάνοντας την ασφάλεια, τη φιλικότητα και εξυπηρέτηση εκ μέρους του προσωπικού και τη φυσική ποιότητα των εγκαταστάσεων (χώρων εκγύμνασης, αποδυτηρίων κλπ) (Dobholkar, Shepherd, & Thorpe, 2000).⁴⁷(https://www.elleda.gr/sites/default/files/02_kapetanoy_elleedaa_10-25.pdf - Πελατοκεντρική στρατηγική και Επιχειρησιακή επίδοση, Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου, Τμήμα Οργάνωσης και Διαχείρισης Αθλητισμού, Καπετάνιου Δ., Παπαϊωάννου Α., & Κριεμάδης Α., Δεκέμβρ.2018)

3) Στρατηγική του Αθλητικού marketing

Η έννοια του αθλητικού μάρκετινγκ

- Πρώτος ορισμός που δόθηκε
“Οι δραστηριότητες στελεχών μάρκετινγκ καταναλωτικών και βιομηχανικών προϊόντων και υπηρεσιών, που όλο και πιο συχνά χρησιμοποιούσαν τον αθλητισμό ως μέσο προώθησης” - π.χ. Αθλητές διαφημίζουν μπότες, αυτοκίνητα κλπ.
- Πιο σωστά η έννοια περιλαμβάνει το «μάρκετινγκ αθλητικών προϊόντων, γεγονότων και υπηρεσιών»
- Νέος ορισμός: «Οι δραστηριότητες που σχεδιάζονται για να καλύψουν τις ανάγκες και τις επιθυμίες των φιλάθλων (καταναλωτών του αθλητισμού) μέσω μιας διαδικασίας ανταλλαγής»
- Έχει δύο διαστάσεις:
1) το μάρκετινγκ των αθλητικών προϊόντων και υπηρεσιών απευθείας στους καταναλωτές τους, (ομάδες, γυμναστήρια κλπ.) - marketing sports
2) το μάρκετινγκ άλλων καταναλωτικών και βιομηχανικών προϊόντων ή υπηρεσιών μέσω του αθλητισμού (εταιρείες που διαφημίζουν προϊόντα μέσω του αθλητισμού-χορηγοί) - marketing through sports

Το Μάρκετινγκ αθλητικών προϊόντων/υπηρεσιών χωρίζεται σε δύο κατηγορίες:

- Αθλήματα με θεατές
- Αθλήματα συμμετοχής

Τι είναι γενικά το μάρκετινγκ:

- Ένα συνολικό σύστημα επιχειρησιακών δραστηριοτήτων σχεδιασμένο έτσι, ώστε να προγραμματίζει, να τιμολογεί, να προβάλλει και να διανέμει προϊόντα και υπηρεσίες που ικανοποιούν ανάγκες σε παρόντες και δυνητικούς πελάτες
- Η ανάπτυξη και η οικονομική διανομή αγαθών και υπηρεσιών σε επιλεγμένα τμήματα καταναλωτών
- Η εκτέλεση των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων που κατευθύνουν τη ροή των αγαθών και υπηρεσιών από τον παραγωγό στον καταναλωτή ή χρήστη
- Η διαδικασία σχεδιασμού και εκτέλεσης της σύλληψης, τιμολόγησης, προβολής και διανομής ιδεών, αγαθών και υπηρεσιών ώστε να δημιουργηθούν συναλλαγές που ικανοποιούν σκοπούς ατόμων και οργανισμών

Η ιδεολογία του marketing επικεντρώνεται σε **πελάτες**. Οι πελάτες είναι η αγορά στόχος (target group) και στόχος είναι η δημιουργία μακροχρόνιων σχέσεων με τους πελάτες (relationships). Έτσι προκύπτει ο όρος «**Relationship Marketing (Μάρκετινγκ Σχέσεων)**» που έχει σαν κύριο στόχο τη δημιουργία μακροχρόνιων, αμοιβαίας ικανοποίησης σχέσεων μεταξύ πωλητών και πελατών που διευκολύνουν τη συνεργασία και την αλληλοστήριξή τους. Αυτές οι μακροχρόνιες σχέσεις έχουν τα παρακάτω προτερήματα:

- ενθαρρύνουν την πίστη του πελάτη στην επιχείρηση

- Με το χρόνο οι πελάτες γίνονται πιο κερδοφόροι
- Είναι 5 φορές πιο φτηνό να κρατήσεις ένα πελάτη παρά να βρεις ένα καινούργιο
- Οι σχέσεις αποτελούν πηγή άντλησης πληροφοριών για τις ανάγκες των πελατών που αλλάζουν γρήγορα

Μεγάλης στρατηγικής σημασίας είναι και η **εφαρμογή του CRM (Customer Relationship Management)**. Με το **CRM** γίνεται χρήση των **πελατειακών πληροφοριών** για την δημιουργία στρατηγικών μάρκετινγκ που θα αναπτύξουν και θα διατηρήσουν τις επιθυμητές σχέσεις με τους πελάτες. Κατά αυτόν τον τρόπο μπορεί να γίνει:

- Εντοπισμός συμπεριφορών των καταναλωτών
- Χρήση των συμπεριφορικών πληροφοριών για να τμηματοποιήσουμε τους πελάτες ανάλογα με την κερδοφορία τους (Life time value)
- Επικέντρωση στους πιο κερδοφόρους πελάτες

Η προώθηση του αθλητικού προϊόντος είναι πολύπλοκη και ιδιαίτερη, επειδή η φύση έχει χαρακτηριστικά μη ευδιάκριτα, όπως:

- Μη χειροπιαστό προϊόν
- Πωλείται η εμπειρία που είναι υποκειμενική για τον καθένα
- Τα χειροπιαστά στοιχεία είναι λίγα (π.χ. Εξοπλισμός, στάδια κλπ.)
- Πως εντοπίζει κανείς τα οφέλη της κατανάλωσης για να τα πουλήσει αφού δεν είναι τα ίδια για όλους;
- Ταυτόχρονη παραγωγή και κατανάλωση
- Ο κρίσιμος ρόλος του καταναλωτή στην παραγωγή
- Οι θέσεις δεν αποθηκεύονται
- Πόσο παρέχει ευκαιρία για κοινωνικοποίηση;
- Πολλοί απρόβλεπτοι παράγοντες αλλάζουν την εμπειρία του αθλητικού προϊόντος (καιρός, τραυματισμοί, επεισόδια από θεατές, απεργίες κλπ.)
- Το κύριο προϊόν δεν ελέγχεται από το μάρκετινγκ γι' αυτό επικεντρώνεται στο περιφερειακό προϊόν (π.χ. Αναμνηστικά αντικείμενα)

Γίνονται αρκετά λάθη κατά την εκτέλεση του αθλητικού marketing. Τα κυριότερα είναι τα παρακάτω:

- Η κοντόφθαλμη επικέντρωση σε επενδύσεις που έχουν γρήγορες αποδόσεις (π.χ. εισροή χρημάτων μόνο από διαφημίσεις-χορηγίες) αντί για επενδύσεις σε μακροχρόνιες στρατηγικές (π.χ. μάρκετινγκ σχέσεων και έρευνες)
- Η σύγχυση μεταξύ προώθησης (πωλήσεων) και μάρκετινγκ. – Οι τεχνικές προώθησης και κυρίως η διαφήμιση είναι μόνο ένα μικρό τμήμα του μίγματος μάρκετινγκ ή της στρατηγικής μάρκετινγκ
- Άγνοια του ανταγωνισμού μέσα και έξω από το χώρο του αθλητισμού. Απαραίτητη η ανάγκη αναγνώρισης ανταγωνιστικών τάσεων που μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως πλεονέκτημα.
- Προσήλωση στην πώληση προϊόντων και όχι στη διατήρηση των πελατών

- Επικέντρωση σε βραχυχρόνιες επενδύσεις όπως οι χορηγίες σε αντίθεση με μακροχρόνιες όπως η έρευνα και το μάρκετινγκ σχέσεων (π.χ. Βάσεις δεδομένων με στοιχεία πελατών)
- Η αργή ανάπτυξη του επαγγέλματος. Παρατηρείται ότι ελάχιστα στελέχη με πτυχία έχουν θέση σε αθλητικούς οργανισμούς.
- Η έλλειψη εξειδικευμένης έρευνας αθλητικού μάρκετινγκ
- Ανεκπαιδευτο προσωπικό επαφής (π.χ υποδοχή στα γυμναστήρια, γήπεδα) που οδηγεί σε πτώση πωλήσεων
- Λανθασμένες τεχνικές πωλήσεων, όπως έλλειψη τεχνογνωσίας, εκπαίδευσης και εμπειρίας από τα στελέχη πωλήσεων και απουσία οργανωμένων προγραμμάτων πωλήσεων

Τη σημερινή εποχή οι λόγοι εφαρμογής του αθλητικού marketing είναι ακόμη πιο επιτακτική για τους παρακάτω λόγους:

- Αύξηση ενδιαφέροντος για τα αθλήματα, αλλά και απαιτήσεων του κοινού.
- Η παροχή καλύτερων αθλητικών προϊόντων – υπηρεσιών.
- Διαδραματίζει βασικό ρόλο στις γενικές προσπάθειες σχεδιασμού του αθλητικού οργανισμού.
- Τεράστια προβολή από τα Μ.Μ.Ε.
- Ανταγωνισμός μεταξύ Α.Ο. και διαφόρων σπορ.
- Χορηγίες / Ανάγκη χρηματοδότησης
- Έκρηξη fitness και αναψυχής
- Μείωση επιχορήγησης
- Επαγγελματοποίηση^{48,49}(<https://opencourses.auth.gr/modules/document/file.php/OCRS132/%CE%A0%CE%B1%CF%81%CE%BF%CF%85%CF%83%CE%B9%CE%AC%CF%83%CE%B5%CE%B9%CF%82/%CE%9C%CE%AC%CF%81%CE%BA%CE%B5%CF%84%CE%B9%CE%BD%CE%B3%CE%BA%20%CE%BA%CE%B1%CE%B9%20%CE%A3%CF%85%CE%BC%CF%80%CE%B5%CF%81%CE%B9%CF%86%CE%BF%CF%81%CE%AC%20%CE%A0%CE%B5%CE%BB%CE%B1%CF%84%CF%8E%CE%BD%20%CE%91%CE%BD%CE%B1%CF%88%CF%85%CF%87%CE%AE%CF%82%20%CE%99-%20%CE%9C%CE%AC%CE%B8%CE%B7%CE%BC%CE%B1%201%CE%BF%20.pdf> Μάρκετινγκ και συμπεριφορά πελατών αναψυχής Ι ΑΠΘ-ΤΕΦΑΑ ΣΕΡΡΩΝ,Ανοιχτά Ακαδημαϊκά Μαθήματα,Λαμπρόπουλος Ι.,2013-14,Μάρκετινγκ Αθλητ, Οργανισμών κ επιχειρ., <http://old-eclass.uop.gr/modules/document/file.php/OMA299/%CE%9C%CE%AC%CF%81%CE%BA%CE%B5%CF%84%CE%B9%CE%BD%CE%B3%CE%BA%2C%20%CE%A7%CE%BF%CF%81%CE%B7%CE%B3%CE%AF%CE%B5%CF%82%20%CE%BA%CE%B1%CE%B9%20%CE%94%CE%B7%CE%BC%CF%8C%CF%83%CE%B9%CE%B5%CF%82%20%CE%A3%CF%87%CE%AD%CF%83%CE%B5%CE%B9%CF%82%20%CE%91%CE%B8%CE%BB%CE%B7%CF%84%CE%B9%CE%BA%CF%8E%CE%B>

[D%20%CE%9F%CF%81%CE%B3%CE%B1%CE%BD%CE%B9%CF%83%CE%BC](#),
Διαφάνειες ΜΡΚΕΤΠΓΚ-ΧΟΡΗΓΙΕΣ (Ανακτήθηκε 28/02/2022).

3. Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ Η ΨΗΦΙΑΚΗ ΕΠΟΧΗ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΤΟΥ FITNESS

3.1 Η Έννοια της Επιχειρηματικότητας - Πλήρης Επιχειρηματικός Μετασχηματισμός

Η επιχειρηματικότητα περιγράφει τη διαδικασία με την οποία οι διαμεσολαβητές της αλλαγής(επιχειρηματίες) αναλαμβάνουν τον οικονομικό κίνδυνο για να καινοτομήσουν-να δημιουργήσουν νέα προϊόντα, διαδικασίες και ορισμένες φορές νέους οργανισμούς. Οι επιχειρηματίες καινοτομούν με την εμπορευματοποίηση των ιδεών και των εφευρέσεων. Αναζητούν ή δημιουργούν νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες και ύστερα συγκεντρώνουν τους απαραίτητους πόρους για να τις εκμεταλλευτούν. Αν είναι πετυχημένη , η επιχειρηματικότητα όχι μόνο καθοδηγεί τη διαδικασία του ανταγωνισμού, αλλά δημιουργεί και αξία τόσο για τους μεμονωμένους επιχειρηματίες όσο και για την κοινωνία εν γένει. Παρ όλο που πολλά νέα επιχειρηματικά εγχειρήματα αποτυγχάνουν, ορισμένα σημειώνουν θεαματική επιτυχία.

Οι **επιχειρηματίες** είναι οι φορείς που εισάγουν την αλλαγή στο ανταγωνιστικό σύστημα. Αυτό το κάνουν όχι μόνο προσπαθώντας να βρουν τον τρόπο που μπορούν να αξιοποιήσουν τις εφευρέσεις, αλλά και λανσάροντας νέα προϊόντα ή υπηρεσίες, νέες διαδικασίες παραγωγής, καθώς επίσης και νέες μορφές οργανισμών. Μπορούν να φέρουν την αλλαγή με νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες ή μπορεί να την αναδείξουν μέσα από υφιστάμενες επιχειρήσεις. Όταν η καινοτομία λαμβάνει χώρα εντός των υφιστάμενων εταιρειών, τότε οι ενέργειες των φορέων της αλλαγής πολλές φορές καλούνται *ενδοεπιχειρηματικότητα* ή *αλλιώς εταιρική επιχειρηματικότητα*.

Η στρατηγική επιχειρηματικότητα συνίσταται στην επιδίωξη της καινοτομίας χρησιμοποιώντας εργαλεία και έννοιες από το στρατηγικό μάνατζμεντ. Μπορούμε να αξιοποιήσουμε την καινοτομία για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αν δούμε την επιχειρηματικότητα μέσα από το φακό του στρατηγικού μάνατζμεντ. Συνεπώς, το βασικό ερώτημα της στρατηγικής επιχειρηματικότητας είναι πώς συνδυάζονται οι επιχειρηματικές ενέργειες για να δημιουργήσουν νέες ευκαιρίες ή εκμεταλλεζόμενες τις υφιστάμενες ευκαιρίες με στρατηγικές ενέργειες που λαμβάνουν χώρα με στόχο το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

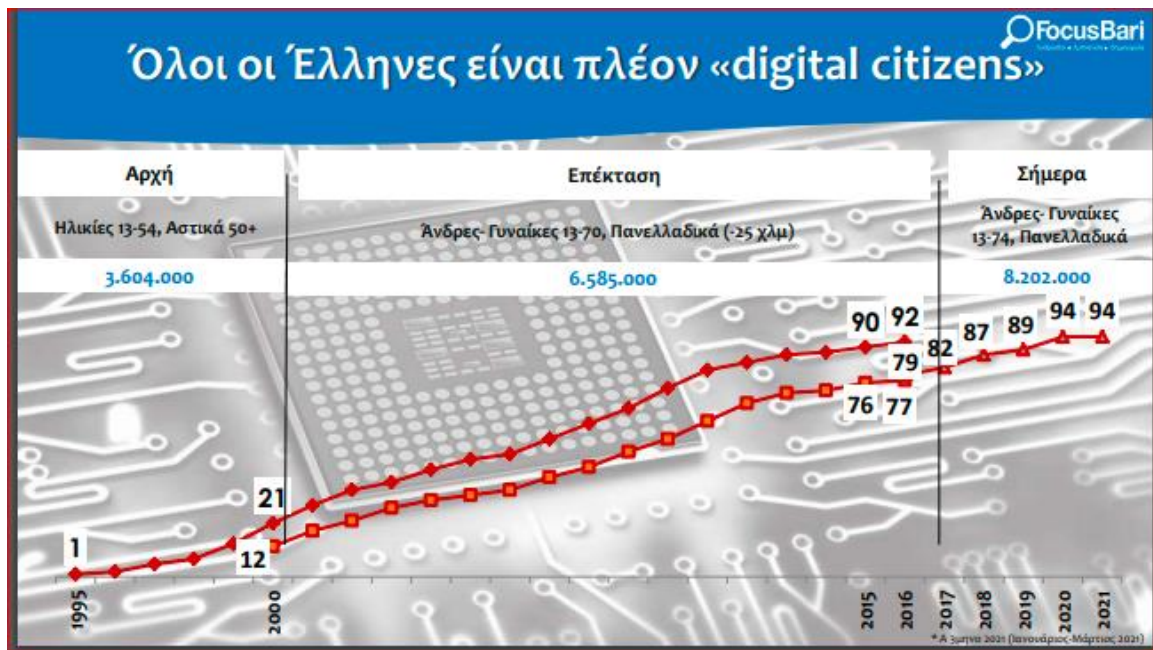
Η κοινωνική επιχειρηματικότητα περιγράφει την επιδίωξη των κοινωνικών στόχων ενώ δημιουργείται παράλληλα μια επικερδής επιχείρηση. Οι κοινωνικοί επιχειρηματίες αξιολογούν την επίδοση των επιχειρηματικών εγχειρημάτων τους όχι μόνο με οικονομικές μετρήσεις, αλλά και βάσει της οικολογικής και κοινωνικής συμβολής τους (*κέρδος, πλανήτης και άνθρωποι*).⁴¹(Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Frank T. Rothaermel, 2017, (σελ.227-229).

Πλήρης επιχειρηματικός μετασχηματισμός(Total business Transformation)

Ο πλήρης επιχειρηματικός μετασχηματισμός αποτελεί το κλειδί της επιτυχίας της σύγχρονης επιχειρηματικότητας. Αυτό δείχνει έρευνα της Focus Bari που έγινε το Μαΐο

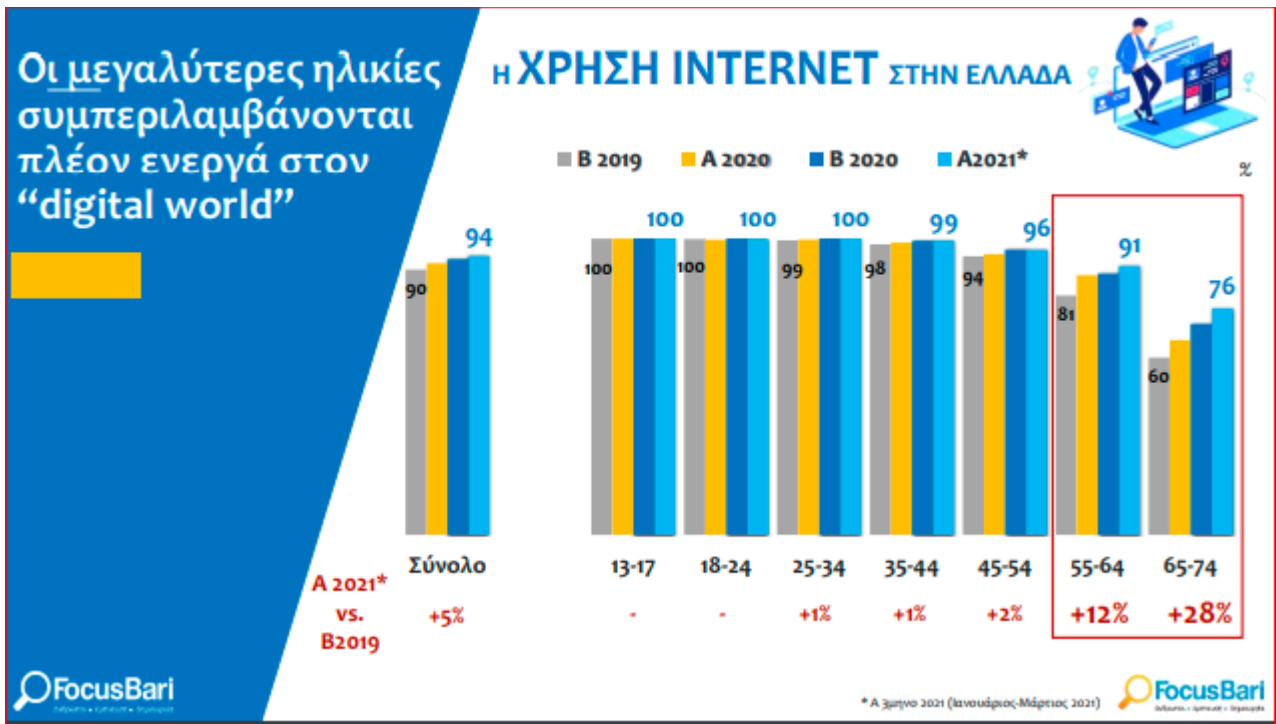
του 2021. Όταν αναφερόμαστε στο μετασχηματισμό εννοούμε κυρίως **ψηφιακός μετασχηματισμός**.

Γιατί όμως απαιτείται μετασχηματισμός; Οι επιχειρήσεις οφείλουν να αλλάξουν γιατί βρισκόμαστε σε έναν κόσμο που διαρκώς αλλάζει. Η έρευνα έγινε στον ελληνικό χώρο και τα στοιχεία είναι εντοπωσιακά. Σχεδόν όλοι οι Έλληνες είναι πια ψηφιακοί πολίτες («digital citizens») όπως δείχνει το παρακάτω γράφημα(εικόνα 17)



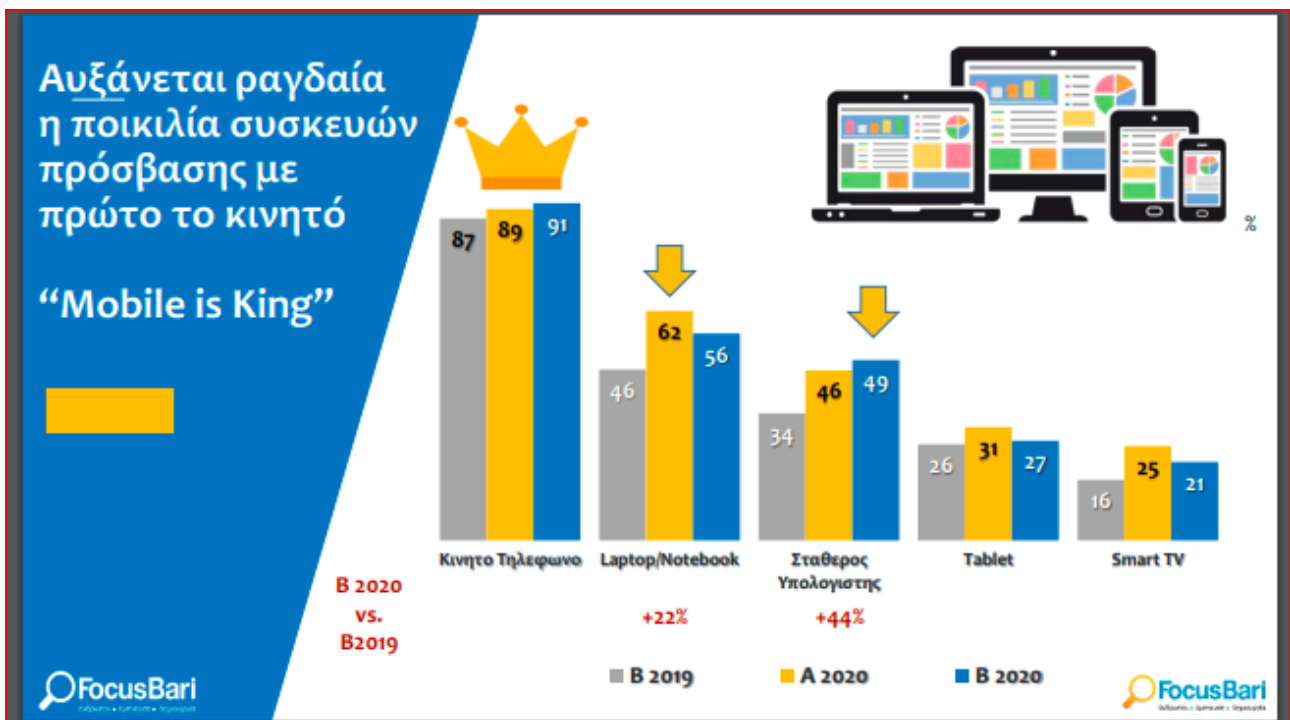
Εικόνα 17:Πηγή- TOTAL_BUSINESS_TRANSFORMATION_XK.pdf, ΜΑΙΟΣ 2021(Ανακτήθηκε 28/02/2022)

Οι μεγαλύτερες ηλικίες συμπεριλαμβάνονται πλέον ενεργά στον ψηφιακό κόσμο (Εικόνα 18).



Εικόνα 18: Πηγή- TOTAL_BUSINESS_TRANSFORMATION_XK.pdf, ΜΑΙΟΣ 2021(Ανακτήθηκε 28/02/2022)

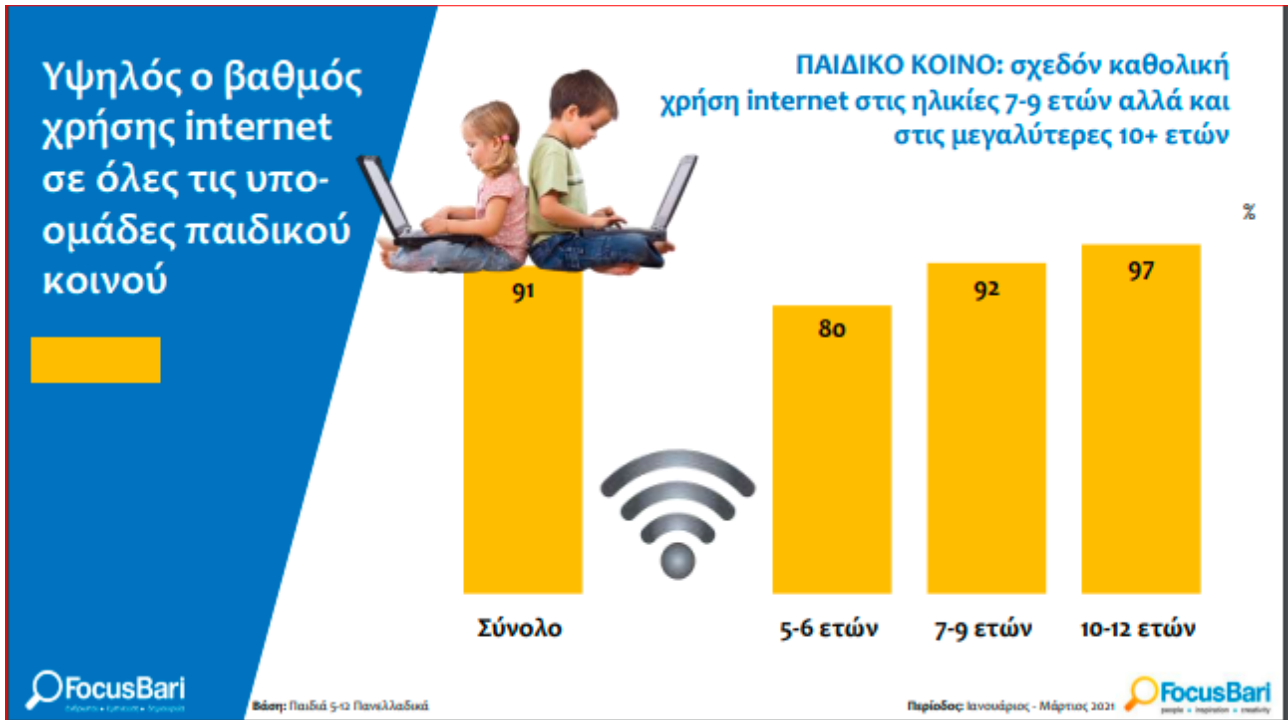
Αυξάνεται ραγδαία η ποικιλία συσκευών πρόσβασης με πρώτο το κινητό (Εικόνα 19).



Εικόνα 19: Πηγή- TOTAL_BUSINESS_TRANSFORMATION_XK.pdf, ΜΑΙΟΣ 2021(Ανακτήθηκε 28/02/2022)

Πάνω από 8 στους 10 είναι σήμερα στα social (83%). Οι on-line αγορές αυξήθηκαν κατακόρυφα τη χρονιά που μας πέρασε (2021) και μάλλον ήρθαν για να μείνουν.

Υψηλός ο βαθμός χρήσης internet σε όλες τις υποομάδες παιδικού κοινού (Εικόνα 20).



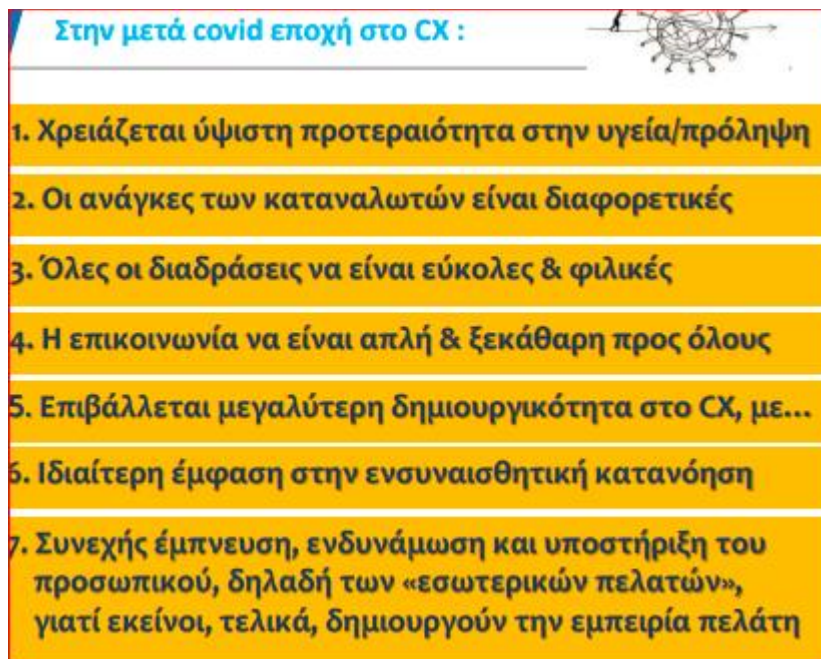
Εικόνα 20: Πηγή- TOTAL_BUSINESS_TRANSFORMATION_XK.pdf, ΜΑΙΟΣ 2021(Ανακτήθηκε 28/02/2022)

Εκτός όμως από τη σχέση των ανθρώπων με την τεχνολογία που εκτοξεύθηκε τη χρονιά της πανδημίας, άλλαξαν επίσης οι αξίες, οι προτεραιότητες, αλλά και η καθημερινότητα της ζωής. Ανάμεσα στις νέες πρώτες τάσεις είναι και η προτίμηση στη Φύση & αναζωογόνηση, Ενδοσκόπηση & «έσω». Πρώτη Πανευρωπαϊκή τάση αποτελεί η Πρόληψη, αποταμίευση και οικονομία, λόγω ανασφάλειας κυρίως. Κάποια πράγματα ήρθαν για να μείνουν, όπως:

- Η οικονομική ανασφάλεια, προσοχή στις δαπάνες-αποταμίευση
- Προστασία υγείας-κοινωνική ευαισθησία-οπτική συνόλου
- G-localization «Cultural Marketing», Ενίσχυση της κληρονομιάς και της αυθεντικότητας
- «Σύνδεση 360»-Η εμπειρία συνοφαινεται Ολιστικά Omnichannel.

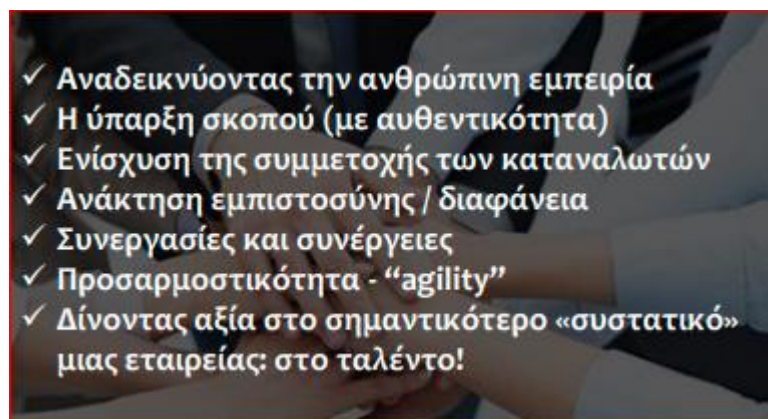
Υπογράμμισα τα παραπάνω γιατί οι τάσεις αυτές δείχνουν, πως είναι μεγάλη ευκαιρία για τη βιομηχανία του fitness η κρίση που έφερε η εποχή του covid-19, επειδή η πλειοψηφία των ανθρώπων έχει δώσει μεγάλη βαρύτητα στην πρόληψη της υγείας του και στην άσκηση και υγιεινή ζωή γενικότερα.

Οι συνεχείς έρευνες που καταγράφουν τις WOW εμπειρίες πελάτη με τα δικά τους stories δείχνουν τα παρακάτω (Εικόνα 21).



Εικόνα 21: Πηγή- TOTAL_BUSINESS_TRANSFORMATION_XK.pdf, ΜΑΙΟΣ 2021(Ανακτήθηκε 28/02/2022)

Υπάρχει τεράστια διαφορά ανάμεσα στην αλλαγή και τη μεταμόρφωση. Αλλαγή σημαίνει κάνω κάτι διαφορετικά, ενώ μεταμόρφωση σημαίνει γίνομαι κάτι διαφορετικό. Μεγάλη έρευνα της Deloitte διεθνώς έδειξε 7 τάσεις για τις επιχειρήσεις (Εικόνα 22).



Εικόνα 22: Πηγή- TOTAL_BUSINESS_TRANSFORMATION_XK.pdf, ΜΑΙΟΣ 2021(Ανακτήθηκε 28/02/2022)

Το συμπέρασμα που βγαίνει είναι ότι **ο άνθρωπος στο επίκεντρο: «It's not about digital, it's about human»**⁵⁰(fitnessarbeit/TOTAL_BUSINESS_TRANSFORMATION_XK.pdf)

(Ανακτήθηκε 28/02/2022).

3.2 Ψηφιακή εποχή στο χώρο του Fitness

3.2.1 Ψηφιακή εποχή - Γενικά στοιχεία

Παρόλο που η ένταση του φαινομένου έχει αυξηθεί σημαντικά σήμερα, η χρήση ψηφιακών τεχνολογιών ειδικά στο χώρο των επιχειρήσεων δεν είναι κάτι καινούριο. Χαρακτηριστικά αναφέρεται η χρήση ERP και άλλου τύπου λογισμικών, που αντικατέστησαν σταδιακά παραδοσιακούς τρόπους λειτουργίας της επιχείρησης. Γεννάται λοιπόν το ερώτημα τι άλλαξε στη σημερινή εποχή και έχουμε οδηγηθεί στην εκθετική ανάπτυξη των τεχνολογιών, όπου αυτό που ενδιαφέρει δεν είναι ο χρόνος υιοθέτησης της οποιας τεχνολογίας αλλά η πρόβλεψη το ποια σενάρια θα ισχύουν στον επιχειρηματικό κόσμο τα επόμενα 5 χρόνια. (Digital transformation for business, 2021)

Οι τεχνολογικές ανακαλύψεις αποτελούν τον πρώτο σημαντικό παράγοντα, καθώς η ανάπτυξη των **κοινωνικών δικτύων, οι φορητοί υπολογιστές, η δυνατότητα επεξεργασίας μεγάλων σειρών δεδομένων, το cloud computing, το Internet of things** μεταξύ πολλών άλλων, αναπτύσσονται τα τελευταία χρόνια εκθετικά και παρέχουν σε άτομα και επιχειρήσεις αμέτρητες δυνατότητες. Είναι αυτή η συνθήκη που οδηγεί ή ενισχύει το δεύτερο σημαντικό παράγοντα, που είναι η αλλαγή στην ανθρώπινη συμπεριφορά και στις απαιτήσεις που έχουμε από τη ζωή μας. Η βασικότερη αλλαγή στη συμπεριφορά είναι, όπως αναφέρθηκε, η ταχύτητα που αποδεχόμαστε και υιοθετούμε αυτές τις τεχνολογίες. Παρόλα αυτά είναι η αλλαγή στο πώς επικοινωνούμε, στο πώς αποφασίζουμε για το τι χρειαζόμαστε, στο πώς καταναλώνουμε και το τι περιμένουμε από τα άμεσα περιβάλλοντα στα οποία δραστηριοποιούμαστε, που δημιουργούν νέα δεδομένα για τις επιχειρήσεις και τον τρόπο που λειτουργούν. Χαρακτηριστικά αναφέρεται πως οι άνθρωποι και ιδιαίτερα οι νεότεροι, παραμένουν συνδεδεμένοι στο διαδίκτυο τις περισσότερες ώρες της ημέρας και έχουν την τάση να μοιράζονται τα πάντα στα κοινωνικά δίκτυα. Αυτό δημιουργεί ένα απίστευτα μεγάλο όγκο δεδομένων, τον οποίο οι επιχειρήσεις μπορούν να χρησιμοποιήσουν για να αναπτύξουν προϊόντα, υπηρεσίες και τρόπους λειτουργίας που θα τους φέρουν πιο κοντά στον καταναλωτή.

Ο άνθρωπος πλέον απαιτεί να μπορεί να έχει άμεσα πρόσβαση σε ό,τι προϊόντα ή υπηρεσίες χρειαστεί και αυτό να γίνει ακριβώς με τον τρόπο που επιθυμεί. Είναι επίσης δεδομένο πως αν κάτι τέτοιο δεν υπάρχει, το εφευρίσκει. Αυτό ενισχύεται από τους τελευταίους δύο παράγοντες που είναι τα χαμηλά εμπόδια εισόδου στον τομέα των ψηφιακών τεχνολογιών και τα πολύ υψηλά ποσά που διατίθενται από τους επενδυτές για τέτοιου είδους εταιρίες.

Οι τομείς στους οποίους βρίσκουν εφαρμογή οι ψηφιακές τεχνολογίες, είναι οι διαδικασίες και ο τρόπος εργασίας, τα προϊόντα και οι υπηρεσίες καθώς και τα μοντέλα λειτουργίας των επιχειρήσεων. Αυτό που άλλαξε είναι πως πλέον όλοι οι τομείς της επιχείρησης έχουν εισέλθει στον ψηφιακό κόσμο και δεν περιορίζονται μόνο στην αυτοματοποίηση υφιστάμενων διαδικασιών, αλλά στη μετάλλαξη του τρόπου λειτουργίας.

Οι επιπτώσεις της ψηφιοποίησης είναι σημαντικές τόσο για τα άτομα και τις κοινωνίες, όσο και για τις επιχειρήσεις. Εκτός από τα προφανή που έχουν να κάνουν με τη δημιουργία νέων ευκαιριών και της συμπίεσης των τιμών, οι επιχειρήσεις που γίνονται πρωτοπόροι στην ψηφιακή εποχή μπορούν να δουν όλους τους δείκτες να βελτιώνονται, τόσο αυτούς που έχουν να κάνουν με την κερδοφορία και το κεφάλαιο κίνησης, όσο και αυτούς που αποτυπώνουν την ικανοποίηση των πελατών και των υπαλλήλων. Υπάρχουν βέβαια και κίνδυνοι που προκύπτουν από το κατά πόσο η επιχείρηση θα μπορέσει να προσαρμοστεί στην ψηφιακή εποχή. Επειδή οι συνθήκες είναι τέτοιες που δεν δίνουν τη δυνατότητα της εναλλακτικής πορείας, λόγω του ότι ο ψηφιακός κόσμος είναι δεδομένος, ελλοχεύει πάντα ο κίνδυνος εξάλειψης επιχειρήσεων που είτε δεν προσαρμόστηκαν κατάλληλα στις συνθήκες, είτε δεν τις ερμήνευσαν σωστά με αποτέλεσμα να πάρουν λάθος αποφάσεις. (Oswald & Kleinemeier, 2017)

3.2.2 Μετασχηματισμός Επιχειρήσεων

Οι επιχειρήσεις θα πρέπει, λοιπόν, να τροποποιήσουν άμεσα τις διαδικασίες και τον τρόπο λειτουργίας τους για να μπορέσουν να οδηγήσουν ή έστω να μην μείνουν πίσω από τις εξελίξεις. Ο μετασχηματισμός και η επιβίωση της επιχείρησης δεν είναι δυνατοί αν απουσιάζει η νοοτροπία αναζήτησης καινοτομίας, που με τη σειρά της απαιτεί:

- Ενίσχυση της έρευνας
- Ελευθερία για δράσεις
- Επάρκεια πόρων και
- Ύπαρξη ανθρώπων με κίνητρο και κατάλληλων διαδικασιών για την υλοποίηση καινοτόμων λύσεων

Όπως αναφέρθηκε νωρίτερα, η νέα αυτή πραγματικότητα δεν θα ήταν δυνατή χωρίς την ανάπτυξη νέων τεχνολογιών και συγκεκριμένα:

- **Big Data:** με τον όρο αυτό νοούνται τεράστιοι όγκοι δεδομένων, που η επεξεργασία τους δεν είναι δυνατή με χρήση των παραδοσιακών αναλυτικών μεθόδων.
- **Internet of things (IoT):** η βασική τεχνολογία που επιτρέπει σε μηχανές - ανιχνευτές και ανθρώπινο δυναμικό να βρίσκονται σε διαρκή σύνδεση.
- **Τεχνητή νοημοσύνη (AI):** είναι ουσιαστικά η απόδοση χαρακτηριστικών νοημοσύνης σε μηχανήματα και υπολογιστές.
- **Εικονική & Επαυξημένη Πραγματικότητα (VR & AR):** μείξη πραγματικότητας και τεχνητά δημιουργημένου συστήματος που βρίσκει τεράστιες εφαρμογές στον χώρο των επιχειρήσεων.
- **3D εκτύπωση:** δημιουργία αντικειμένων με χρήση κατάλληλων λογισμικών και μηχανών τοποθετώντας διαφορετικές στρώσεις τη μία πάνω στην άλλη.
- **Cloud computing:** πλέον η αποθήκευση δεδομένων και συγκεκριμένα προγράμματα δεν αποθηκεύονται σε φυσικούς χώρους εντός των επιχειρήσεων,

αλλά είναι διαθέσιμα μέσω διαδικτύου χωρίς να ανήκουν σε επιχειρήσεις αλλά περισσότερο σε λογική πληρωμής ανάλογα με τη χρήση

- **Cyber security:** προστασία τόσο του λογισμικού, όσο και των μηχανημάτων από κλοπή ή λανθασμένη χρήση. Σήμερα ο όρος περιλαμβάνει και την προστασία και επιβεβαίωση της πληροφορίας.

Big Data

Ως big data ορίζονται όγκοι δεδομένων των οποίων το μέγεθος είναι τέτοιο που καθιστά αδύνατη την αποθήκευση, επεξεργασία και ανάλυσή τους από τα κοινά λογισμικά. Ο Διεθνής Οργανισμός Δεδομένων (International Data Corporation) χαρακτηρίζει τα big data ως μία καινούρια τεχνολογία. Το πιο χαρακτηριστικό, όμως, είναι πως τα δεδομένα θεωρούνται για το χώρο των επιχειρήσεων και της οικονομίας ότι το πετρέλαιο τις προηγούμενες δεκαετίες. Οικονομίας ότι το πετρέλαιο τις προηγούμενες δεκαετίες. Είναι εύκολο να αναλογιστεί κανείς πως η τεράστια ανάπτυξη στα κοινωνικά δίκτυα, στα δίκτυα κινητής τηλεφωνίας και στη δύναμη των υπολογιστών συνετέλεσε στην εκθετική ανάπτυξη του όγκου δεδομένων. Σύμφωνα με μία μελέτη των Gantz & Reinsel, ο όγκος των δεδομένων διπλασιαζόταν κάθε δύο χρόνια από το 2012 έως το 2020 με αποτέλεσμα σήμερα να υπολογίζεται στα 40 τρισεκατομμύρια GB ή στα 5200 GB ανά άτομο. (Gantz & Reinsel, 2021)

Σε ό,τι έχει να κάνει με τις επιχειρήσεις, τα δεδομένα είναι δυνατόν να προέρχονται από διάφορες πηγές:

- Από την ίδια την επιχείρηση, όπως τα οικονομικά στοιχεία ή αυτά που σχετίζονται με την παραγωγική διαδικασία.
- Από τους πελάτες, όπως αυτά που προκύπτουν από έρευνες αγοράς.
- Από «τρίτους», όπως αυτά που προέρχονται από τα κοινωνικά δίκτυα.

. Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τα δεδομένα για την εξαγωγή δύο τύπων συμπερασμάτων, τις μακροπρόθεσμες τάσεις και τις τυχόν αλλαγές των συνθηκών που απαιτούν λήψη άμεσων ενεργειών. Για παράδειγμα η Montblanc, χρησιμοποιεί την ανάλυση video από τα καταστήματά της για να κατανοήσει σε ποιο σημείο και κατ'επέκταση ποια προϊόντα ενδιαφέρουν περισσότερο τους πελάτες της για να μπορέσει να αλλάξει μακροπρόθεσμα την εμφάνιση των καταστημάτων της. Η Burberry αντίστοιχα, χρησιμοποιεί στοιχεία από τις καταναλωτικές συνήθειες των πελατών της, ώστε να παρέχει προσωποποιημένες υπηρεσίες στους πελάτες της τη στιγμή που εισέρχονται σε ένα φυσικό κατάστημα.

Η πρόσκαιρη αλλαγή του τρόπου λειτουργίας της επιχείρησης δεν αποτελεί τον τελικό στόχο της λεγόμενης αλυσίδας αξίας των big data. Σύμφωνα με αυτήν θα πρέπει να υπάρξει μετασχηματισμός της εταιρίας που να βασίζεται στην εκμετάλλευση του τεράστιου όγκου δεδομένων που διαθέτει. Αυτό είναι δυνατό με την υλοποίηση οργανωτικών

αλλαγών, καθώς και αλλαγών στις διαδικασίες βάσει των συμπερασμάτων της επεξεργασίας των δεδομένων.

Internet of Things

Μία ακόμα σημαντική τεχνολογία που αναπτύσσεται ραγδαία τα τελευταία χρόνια και αλλάζει τα δεδομένα στη λειτουργία των επιχειρήσεων είναι το Internet of Things (IoT). Η συγκεκριμένη τεχνολογία θεωρείται η εξέλιξη της machine to machine (M2M), που αφορούσε στη σύνδεση μίας συσκευής με μία άλλη. Το IoT είναι ευρύτερη έννοια αφού παρέχει τη δυνατότητα καταγραφής και ελέγχου οποιουδήποτε αντικειμένου ή φυσικής οντότητας βρίσκεται στο φυσικό κόσμο και ενδιαφέρει μέσω ενός ανιχνευτή, καθώς και τη μετάδοση των στοιχείων που καταγράφονται μέσω του διαδικτύου. Οι φυσικές οντότητες μπορεί να είναι οτιδήποτε από κτίρια ή μεγάλες φάρμες, φυσικοί πόροι έως και άτομα που πάσχουν από συγκεκριμένη ασθένεια.

Προφανώς η άνοδος της τεχνολογίας τα τελευταία χρόνια, η βελτίωση των δικτύων και η μείωση του κόστους των ανιχνευτών ώθησε στην ανάπτυξη του συγκεκριμένου τομέα. Επιπρόσθετα όμως, είναι η έντονη ανάγκη του ανθρώπου να κατανοήσει το περιβάλλον του σε όλες του τις μορφές: φυσικό, τεχνολογικό, επιχειρησιακό, καταναλωτικό που συνέβαλε περισσότερο στην αύξηση των εφαρμογών της συγκεκριμένης τεχνολογίας. Η κατανόηση αποσκοπεί στην αύξηση της αποτελεσματικότητας των διεργασιών, στην ορθότερη χρήση των φυσικών πόρων, όπως επίσης και στη βελτίωση της υγείας. Ενδεικτικά αναφέρεται ότι σύμφωνα με το Business Insider, 24 δισεκατομμύρια συσκευές είναι συνδεδεμένες τη σημερινή εποχή, ενώ το ενδιαφέρον των επιχειρήσεων αποδεικνύεται από τις εκτιμήσεις που τοποθετούν στα 6 τρισεκατομμύρια \$ τις επενδύσεις που θα πραγματοποιηθούν τη δεκαετία 2015-2025. (Internet of things: use cases, 2021) (Höller, et al., 2014)

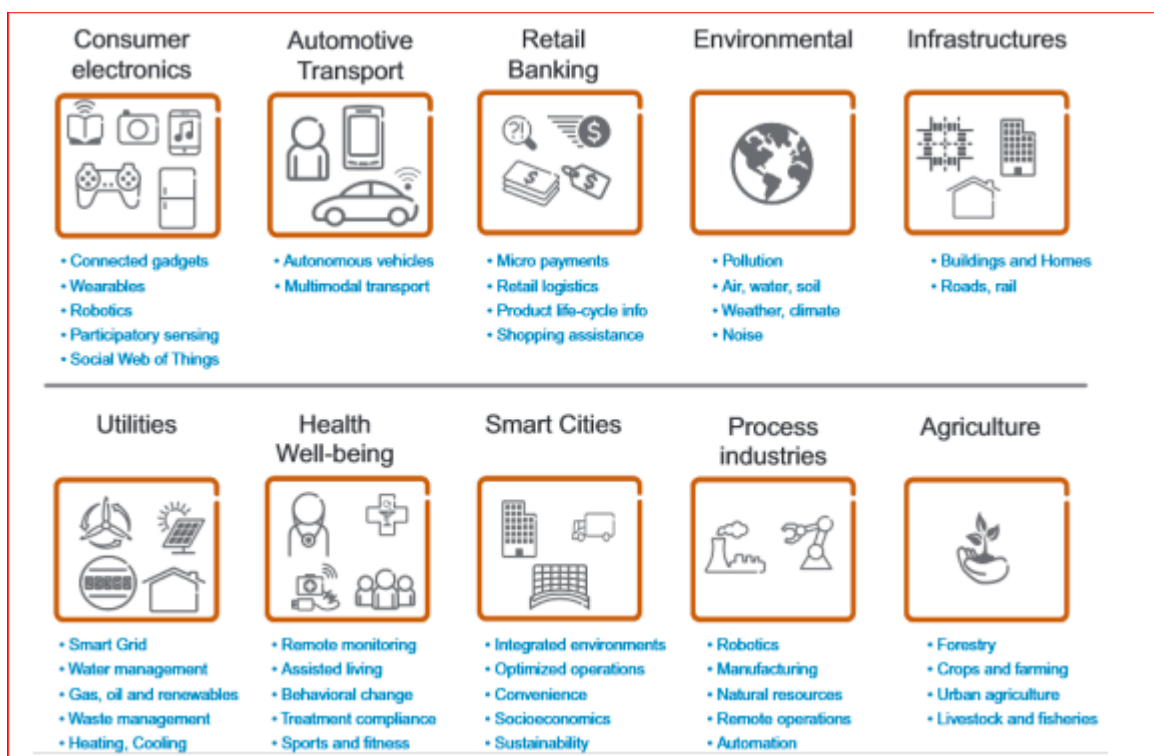
Για να είναι δυνατό το «ίντερνετ των πραγμάτων» απαιτείται συνδυασμός διαφορετικών τομέων όπως:

- Συστήματα επικοινωνίας, που επιτρέπουν την ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των συσκευών. Σήμερα υπάρχουν πολλά τέτοια συστήματα επικοινωνίας όπως το RFID που επιτρέπει την αναγνώριση αντικειμένων μέσω ετικετών που είναι κολλημένες πάνω τους, το Bluetooth που επιτρέπει την ασύρματη ανταλλαγή δεδομένων μεταξύ συσκευών, το WiFi που δημιουργεί υψηλών ταχυτήτων διαδίκτυο με χρήση ραδιοκυμάτων και το GSM (Global System for Mobile) που χρησιμοποιείται στην κινητή τηλεφωνία
- Πρωτόκολλα στο διαδίκτυο, που χρησιμοποιούνται για τη μετατροπή των δεδομένων σε τέτοια μορφή που να μπορούν να μεταδοθούν μέσω διαδικτύου. Ενδεικτικά αναφέρεται το IP (internet protocol) το οποίο επιτρέπει την ταυτοποίηση και τον εντοπισμό οποιασδήποτε συσκευής είναι συνδεδεμένης στο διαδίκτυο. Η απόκτηση επιπλέον διεύθυνσης IP είναι προϋπόθεση για να μπορέσουν να επικοινωνήσουν διαδικτυακά. Εξίσου σημαντικό είναι και το TCP (

Transmission Control Protocol), που εγγυάται την αξιόπιστη και ελεγχόμενη ροή δεδομένων μεταξύ προγραμμάτων.

- Συσκευές (hardware), οι οποίες επιτρέπουν στα «πράγματα» να συνδεθούν. Κυρίως απαντώνται ασύρματα ολοκληρωμένα συστήματα (wireless system on chips) στα οποία είναι εγκατεστημένη όλη η απαιτούμενη τεχνολογία που επιτρέπει στις εταιρίες να τοποθετήσουν εύκολα τέτοιες συσκευές όπου επιθυμούν συνδέοντας έτσι τα πράγματα που τις ενδιαφέρουν. (Internet of things fundamentals, 2021)

Τα πεδία εφαρμογής του IoT είναι πάρα πολλά και όπως ενδεικτικά αναφέρεται, μόνο η φαντασία αποτελεί όριο για το που μπορεί να φτάσει η τεχνολογία. Έχει και σημαντική εφαρμογή στο χώρο του fitness και στα αθλήματα(Εικόνα 23).



Εικόνα 23: Πηγή- https://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/13480/Angelopoulos_1702.pdf?sequence=1

(Ανακτήθηκε 28/02/2022)

Μπορούμε να διακρίνουμε δύο μεγάλες κατηγορίες εφαρμογών, αυτές που αναφέρονται στον τομέα των επιχειρήσεων και αυτές που αναφέρονται στον άνθρωπο ατομικά.

Παράλληλα με τις αμέτρητες εφαρμογές, υπάρχουν και κίνδυνοι που γεννά η χρήση της τεχνολογίας και που πρέπει να αντιμετωπιστούν για την αποφυγή προβλημάτων. Το κυριότερο έχει να κάνει με την ασφάλεια, αφού τυχόν αστοχία δεν επηρεάζει ένα μικρό σύνολο ατόμων, αλλά λόγω της σύνδεσης των πάντων, η έκταση του φαινομένου είναι δυνατόν να λάβει τεράστιες διαστάσεις. Ακόμα παρατηρείται, πως ως άτομα έχουμε υπερβολική εμπιστοσύνη στην τεχνολογία κάτι που είναι δυνατό να οδηγήσει σε προβλήματα. Σε έναν κόσμο όπου ο άνθρωπος θα επεμβαίνει ελάχιστα στη λειτουργία των

μηχανών, είναι απαραίτητο να υπάρχουν σημεία ελέγχου, που θα αποτρέπουν σφάλματα στη λειτουργία.

Εγείρονται επίσης θέματα προστασίας προσωπικών δεδομένων, αφού στις συσκευές πλέον θα είναι αποθηκευμένα και επομένως διαθέσιμα, λεπτομερή στοιχεία για τον τρόπο ζωής του ατόμου. Είναι αυτονόητο, πως η χρήση των στοιχείων αυτών πρέπει να γίνεται με σύννομο τρόπο που δεν θα θέτει σε κίνδυνο την ατομικότητα. Τέλος, αναφέρεται το πρόβλημα της συμβατότητας των συσκευών, που για την ώρα αποτελεί εμπόδιο στην εξαπλώση της τεχνολογίας και τη δυνατότητα δημιουργίας έξυπνων πόλεων όπου τα πάντα θα συνδέονται μεταξύ τους. (Internet of things fundamentals, 2021) (BCS, 2017)

Εικονική/ Επαυξημένη και Μεικτή πραγματικότητα (VR / AR / MR)

Τεχνολογίες με ιδιαίτερη επίδραση στη λειτουργία των επιχειρήσεων είναι αυτές της εικονικής πραγματικότητας (virtual reality), της επαυξημένης πραγματικότητας (augmented reality) και της μεικτής πραγματικότητας (mixed reality). Αν και αρχικά μπορεί να μην είναι ιδιαίτερα κατανοητές οι διαφορές τους, η λεπτομερέστερη περιγραφή τους δείχνει τα νέα πεδία που δημιουργούν στις επιστήμες και στις επιχειρήσεις ειδικότερα. Η εικονική πραγματικότητα φέρνει σε επαφή τον χρήστη με ένα εξολοκλήρου ψηφιακό περιβάλλον, μέσω ενός ηλεκτρονικού υπολογιστή, το οποίο μπορεί να μην σχετίζεται καθόλου με την καθημερινότητα του ατόμου. Στο χώρο των επιχειρήσεων εφαρμόζεται κατά κύριο λόγο στην εκπαίδευση των υπαλλήλων και στην εξοικείωσή τους με καταστάσεις που είναι πιθανό να συναντήσουν κατά τη διάρκεια της εργασίας τους.

Στην επαυξημένη πραγματικότητα υπάρχουν ψηφιακά στοιχεία που προστίθενται στο φυσικό περιβάλλον και με τα οποία ο χρήστης είναι δυνατόν να αλληλοεπιδράσει. Η συγκεκριμένη τεχνολογία παρουσιάζει συνεχώς αυξανόμενη υιοθέτηση από το καταναλωτικό κοινό, ενδεικτικά αναφέρεται πως το 30% των χρηστών smartphones χρησιμοποιεί εφαρμογές AR τουλάχιστον μία φορά την εβδομάδα με τον αριθμό τους να υπολογίζεται σήμερα στο ένα δισεκατομμύριο. Ακόμα οι μεγάλες εταιρίες τεχνολογίας επενδύουν σημαντικά ποσά στην αξιοποίηση των εφαρμογών επαυξημένης πραγματικότητας με τις εκτιμήσεις να τοποθετούν τα προσδοκώμενα έσοδα για το 2020 στα 120 δισεκατομμύρια δολάρια παγκοσμίως. Γίνεται, λοιπόν, κατανοητό πόσο επιδραστική είναι αυτή η τεχνολογία στη λειτουργία των επιχειρήσεων.

Εξέλιξη της επαυξημένης πραγματικότητας αποτελεί η τεχνολογία της μεικτής πραγματικότητας, όπου στοιχεία του φυσικού και ψηφιακού κόσμου αλληλοεπιδρούν σε πραγματικό χρόνο. Οι κυριότερες εφαρμογές που χρησιμοποιούνται σήμερα στις επιχειρήσεις αφορούν σε εφαρμογές επικοινωνίας και εκπαίδευσης καθώς και στο χώρο του fitness.

Υπολογιστικό Νέφος (Cloud Computing)

Το υπολογιστικό νέφος (cloud computing) αποτελεί τεχνολογία κομβικής σημασίας για την τέταρτη βιομηχανική επανάσταση. Το Εθνικό Ινστιτούτο προτύπων και τεχνολογίας

των Ηνωμένων Πολιτειών της Αμερικής (NIST) περιγράφει πέντε χαρακτηριστικά που πρέπει να υφίστανται για τη σωστή λειτουργία του υπολογιστικού νέφους.

1. Υπηρεσίες που είναι διαθέσιμες κατά παραγγελία. Ο χρήστης είναι αυτός που αποφασίζει και ελέγχει το επίπεδο της παρεχόμενης υπηρεσίας.
2. Ευρεία πρόσβαση στο δίκτυο. Ο χρήστης μπορεί να έχει πρόσβαση από οπουδήποτε και από διαφορετικές συσκευές.
3. Δεξαμενή πηγών. Όλες οι πηγές είναι διαθέσιμες σε όλους που έχουν πρόσβαση στο νέφος.
4. Ταχύτητα και ευελιξία
5. Παρεχόμενες υπηρεσίες που είναι δυνατόν να μετρηθούν. Αυτό επιτρέπει το κόστος της παρεχόμενης υπηρεσίας να ορίζεται βάσει της χρήσης και να μην είναι ένα δεδομένο ποσό.

Για τις επιχειρήσεις η χρήση υπηρεσιών υπολογιστικού νέφους οδηγεί σε σημαντικό περιορισμό τους κόστους. Η επένδυση που απαιτείται πλέον σε μηχανολογικό εξοπλισμό είναι κατά πολύ μικρότερη σε σχέση με τα παραδοσιακά συστήματα, ενώ υπάρχει και εξορθολογισμός της χρέωσης των υπηρεσιών δικτύου βάσει των πόρων που χρησιμοποιούνται. Η διαδικασία επεξεργασίας πακέτων δεδομένων γίνεται σε πραγματικό χρόνο δίνοντας τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις καλύτερου ελέγχου μέσω της έκδοσης αναφορών, της αναλυτικής παρουσίασης οικονομικών καταστάσεων, της διαχείρισης των αποθεμάτων. Ακόμα, σε μία εποχή όπου η παρουσία στο διαδίκτυο των εταιριών είναι απαραίτητη, δίνεται η δυνατότητα να παραμετροποιηθεί ανάλογα με εποχικότητες και τις πραγματικές ανάγκες. (Marinescu, 2017)

3.2.3 Αλλαγές Στη Λειτουργία Των Επιχειρήσεων Στην Ψηφιακή Εποχή

Η παγκοσμιοποίηση, οι αλλαγές στις απαιτήσεις των πελατών καθώς και η ανάπτυξη στην πληροφορική και στην επικοινωνία, θεωρούνται όπως αναφέρθηκε ως οι κύριες αιτίες που επιφέρουν αλλαγές στον τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων. Παρακάτω θα εξεταστούν με περισσότερη λεπτομέρεια οι τομείς της επιχείρησης που επηρεάζονται πιο δραστικά από τις ψηφιακές τεχνολογίες. (Agrifoglio, Cannavale, Laurenza, & Metallo, 2017).

Αποτελεί κοινό τόπο στη σημερινή εποχή πως οι νέες τεχνολογίες έχουν αλλάξει τον τρόπο που λειτουργεί το marketing και οι πωλήσεις, καθώς τα εργαλεία και τα κανάλια που είναι διαθέσιμα αλλάζουν τα δεδομένα. Σήμερα περισσότερο από ποτέ, είναι απαραίτητη την παρουσία των εταιριών και στα ψηφιακά κανάλια, διότι η απουσία οδηγεί σε απώλεια ευκαιριών και κατ' επέκταση στην αδυναμία ύπαρξης της επιχείρησης. Από τις τεχνολογίες που αναφέρθηκαν στο ξεκίνημα της εργασίας, αυτή που έχει επιφέρει τη μεγαλύτερη αλλαγή στη λειτουργία του marketing / πωλήσεων είναι η επεξεργασία του τεράστιου όγκου δεδομένων που είναι πλέον διαθέσιμα.

Η τεχνολογία καθιστά δυνατή την απόκτηση δεδομένων σχετικά με τη συμπεριφορά των καταναλωτών σε πραγματικό χρόνο, καθώς επίσης παρέχει τα εργαλεία για την ανακάλυψη, την εξήγηση και τη δημιουργία συγκεκριμένων μοτίβων συμπεριφοράς. Τα δεδομένα αυτά είναι πιθανό να προέρχονται τόσο από το ψηφιακό αποτύπωμα του ίδιου του καταναλωτή, όσο και από εφαρμογές IoT. Η εφαρμογή των συγκεκριμένων μοτίβων που δημιουργούνται από τα ιστορικά στοιχεία σε νέα δεδομένα, δίνει τη δυνατότητα πρόβλεψης του αποτελέσματος συγκεκριμένων ενεργειών marketing και κατ' επέκταση του ύψους των πωλήσεων.

Έχει, λοιπόν, αναπτυχθεί ένας νέος όρος για να περιγράψει αυτή τη νέα τάση στο marketing, predictive marketing που αλλάζει τον τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων κατά τη διάρκεια ζωής ενός καταναλωτή. Η στόχευση των επιχειρήσεων μετατοπίζεται από τα προϊόντα και τα κανάλια πωλήσεων, στον τελικό καταναλωτή και στην ανάπτυξη στρατηγικών για την αύξηση του πλήθους των καταναλωτών και τη διατήρησή τους για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα:

- Αντί να γίνεται αναζήτηση πελατών που επιθυμούν τα προϊόντα της επιχείρησης, είναι πλέον δυνατή η ανάπτυξη προϊόντων που θα ζητήσουν οι πελάτες στο μέλλον.
- Για την αύξηση της κερδοφορίας οι επιχειρήσεις αναζητούν τρόπους να αυξήσουν το ποσό που ξοδεύουν συγκεκριμένοι πελάτες στοχεύοντας στη διατήρησή τους για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα.
- Η επικοινωνία με τον πελάτη είναι περισσότερο στοχευμένη και ο δείκτης απόδοσης που χρησιμοποιείται είναι η σχετικότητα της επικοινωνίας και όχι απλά η επικοινωνία. (Artun & Levin, 2015)

Με την ανάπτυξη των ψηφιακών τεχνολογιών οι επιχειρήσεις πρέπει να αναπτύξουν τη λειτουργία του **ψηφιακού marketing** και κατ' επέκταση την παρουσία τους στους παρακάτω τομείς:

1. Marketing στα κοινωνικά δίκτυα, τις ενέργειες που πραγματοποιεί η εταιρία για την προώθηση των προϊόντων της στο συγκεκριμένο κανάλι. Ο απώτερος σκοπός είναι η δημιουργία περιεχομένου που το αποδεχτούν θετικά οι χρήστες και στη συνέχεια θα το κοινοποιήσουν, βελτιώνοντας με αυτό τον τρόπο τη φήμη και την αναγνωρισιμότητα της μάρκας. Επειδή η όλη διαδικασία απαιτεί σημαντική ενασχόληση, οι επιχειρήσεις καλούνται να τροποποιήσουν τον τρόπο λειτουργίας του τμήματος marketing για να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις.
2. Διαφήμιση στα κοινωνικά δίκτυα, αποτελεί το σχεδιασμό και την αγορά διαφημιστικού χώρου σε ιστοσελίδες όπως αυτή του Facebook, LinkedIn, Twitter κ.α. με στόχευση σε συγκεκριμένους χρήστες. Αυτού του τύπου η διαφήμιση είναι από τη φύση της παθητική, αφού δεν παρέχει λεπτομέρειες για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που παρέχονται από την επιχείρηση. Αλλά αποσκοπεί στο να καθοδηγήσει τον χρήστη - πιθανό καταναλωτή στη βασική ιστοσελίδα της επιχείρησης. Η στρατηγική της επιχείρησης πρέπει να αποσκοπεί στη μετατροπή

αυτής της επίσκεψης στην εκτέλεση συγκεκριμένης ενέργειας. Για τη μέτρηση της επιτυχίας μιας τέτοιου είδους καμπάνιας υπάρχει ο δείκτης βελτίωσης του λόγου μετατροπής (conversion rate optimization).

3. Στρατηγική για συσκευές κινητής τηλεφωνίας, που στοχεύει στην προσέλκυση καταναλωτών κατά τη διάρκεια ενασχόλησής τους με τα κινητά τους τηλέφωνα.⁵¹

Πηγή:https://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/13480/Angelopoulos_1702.pdf?sequence=1- ΨΗΦΙΑΚΕΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ ΣΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ, ΑΓΓΕΛΟΠΟΥΛΟΣ ΑΔΡΙΑΝΟΣ-ΔΙΠΛ.ΕΡΓΑΣΙΑ, ΠΑΝΕΠΙ.ΠΕΙΡΑΙΟΣ-ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚ ΕΠΙΧΕΙΡ.2021

3.2.4 Η Χρήση της τεχνολογίας του Internet of Things (IoT) στο χώρο του Fitness

Παρακάτω θα γίνει ανάλυση των Wearable Devices («Φορετών» Συσκευών) και των Mobile Applications (Κινητών Εφαρμογών), δηλαδή νέων τεχνολογιών που αφορούν την παρακολούθηση της φυσικής κατάστασης των χρηστών, στα πλαίσια του Internet of Things (Διαδίκτυο των Πραγμάτων). Ειδικότερα, Το Διαδίκτυο των Πραγμάτων (Internet of Things) πρωτοπορεί σε αυτή την προσπάθεια, μπαίνοντας όλο και περισσότερο στην καθημερινότητά μας.

Ο κλάδος του fitness, τα τελευταία χρόνια απασχολεί όλο και περισσότερο τους ανθρώπους και ειδικότερα τους νέους. Η παχυσαρκία αποτελεί τη μάστιγα της σημερινής εποχής και μέσω αυτών των τεχνολογιών ο χρήστης έχει τη δυνατότητα να παρακολουθεί και να ελέγχει όχι μόνο τη φυσική του κατάσταση αλλά και το βάρος του και συνεπώς την υγεία του. Υπάρχουν πολλές εταιρείες είτε μεγάλες είτε μικρές που απασχολούνται στον εξεταζόμενο κλάδο, οι οποίες συνεχώς δημιουργούν νέα προϊόντα για αυτό τον σκοπό.

Στην εποχή μας, υπερισχύει η τάση για καινοτομία, “έξυπνη” τεχνολογία, εργονομία και αυξημένη συνδεσιμότητα, που αποτελούν τα βασικά χαρακτηριστικά των νέων τάσεων στην τεχνολογία. Ειδικότερα, αυξήθηκε η χρήση των wearable συσκευών, οι οποίες συνδέονται με mobile applications για την παρακολούθηση της φυσικής κατάστασης και δραστηριότητας των χρηστών. Στη συνέχεια, το Internet of Things θεωρείται ως το τεχνολογικό μέλλον που θα κάνει τη ζωή των ανθρώπων πιο εύκολη, καθώς συνδέεται άμεσα με το μέλλον των wearable συσκευών.

A) Wearable Technology

Οι όροι "φορητή τεχνολογία", "συσκευές που μπορούν να φορεθούν" και "wearables" αφορούν όλες τις ηλεκτρονικές τεχνολογίες ή τους υπολογιστές που ενσωματώνονται σε είδη ρουχισμού και αξεσουάρ που μπορούν να φορεθούν άνετα στο σώμα. Αυτές οι φορητές συσκευές μπορούν να εκτελούν πολλές παρόμοιες εργασίες πληροφορικής με τα κινητά τηλέφωνα ή/ και τους φορητούς υπολογιστές. Ωστόσο, σε ορισμένες περιπτώσεις, η φορητή τεχνολογία μπορεί να ξεπεράσει πλήρως αυτές τις συσκευές. Ειδικότερα, η φορητή τεχνολογία, που αποτελείται κυρίως από φορητές συσκευές και wearables, είναι έξυπνες

ηλεκτρονικές συσκευές (ηλεκτρονικές συσκευές με μικροελεγκτές) που μπορούν να φορεθούν στο σώμα ως εμφυτεύματα ή αξεσουάρ.

Οι συσκευές που μπορούν να φορεθούν, όπως οι συσκευές παρακολούθησης δραστηριότητας (activity trackers), αποτελούν το καλύτερο παράδειγμα του Διαδικτύου των Πραγμάτων, καθώς τα «πράγματα» όπως τα ηλεκτρονικά, το λογισμικό, οι αισθητήρες και η συνδεσιμότητα είναι τελεστές που επιτρέπουν σε αντικείμενα να ανταλλάσσουν δεδομένα (συμπεριλαμβανομένης της ποιότητας των δεδομένων) , και / ή άλλες συνδεδεμένες συσκευές, χωρίς να απαιτείται ανθρώπινη παρέμβαση.

Γενικά, η φορητή τεχνολογία έχει κάποια μορφή επικοινωνίας και επιτρέπει στον χρήστη να έχει πρόσβαση σε πληροφορίες σε πραγματικό χρόνο. Οι δυνατότητες εισαγωγής δεδομένων είναι επίσης ένα χαρακτηριστικό τέτοιων συσκευών, όπως είναι η τοπική αποθήκευση. Παραδείγματα φορητών συσκευών περιλαμβάνουν ρολόγια, γυαλιά, φακούς επαφής, ηλεκτρονικά κλωστοϋφαντουργικά προϊόντα και έξυπνα υφάσματα, ταινίες κεφαλής, καραμέλες και καπέλα, κοσμήματα όπως δαχτυλίδια, βραχιόλια και συσκευές ακοής που σχεδιάζονται για να μοιάζουν με σκουλαρίκια.

Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι ενώ η φορητή τεχνολογία συνήθως αναφέρεται σε αντικείμενα που μπορούν να τοποθετηθούν και να απομακρυνθούν με ευκολία, υπάρχουν ορισμένες επεμβατικές εκδόσεις της, όπως για παράδειγμα η εμφύτευση συσκευών, τα μικροτσιπ ή ακόμα και τα έξυπνα τατουάζ. Τελικά, ο σκοπός της φορητής τεχνολογίας, είτε αν η συσκευή φοριέται είτε εάν ενσωματώνεται στο σώμα, είναι να δημιουργήσει μία σταθερή, βολική, φορητή και ως επί το πλείστον hands-free πρόσβαση σε ηλεκτρονικά και υπολογιστές.

Ενδιαφέρον αποτελεί ότι τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μια πληθώρα συσκευών εντοπισμού φυσικής δραστηριότητας (π.χ. Fitbit, Nike καυσίμων, κλπ). Αυτές οι συσκευές προσφέρουν στους χρήστες ένα διακριτικό μηχανισμό για την επιτυχή παρακολούθηση των επιπέδων φυσικής δραστηριότητας, όπως για παράδειγμα η καταγραφή των ημερήσιων βημάτων και χιλιομέτρων.

Είναι σαφές ότι με την εισαγωγή των Google Glass, Epson Moverio, Pebble και Fitbit, τα Wearable Devices έχουν τραβήξει την προσοχή πολλών καταναλωτών και επιχειρήσεων. Αν και μερικά από αυτά παρέχουν μία μόνο λειτουργία, όπως η παρακολούθηση της φυσικής κατάστασης, η παρακολούθηση της υγείας και η εμφάνιση μηνυμάτων, άλλα έχουν αναλάβει την ενσωμάτωση πολλαπλών λειτουργιών στην ίδια την συσκευή. Ένα παράδειγμα που θα μπορούσαμε να αναφέρουμε είναι το ρολόι BASIS, το οποίο συνδυάζει λειτουργίες χρόνου, γυμναστικής και παρακολούθησης της υγείας σε μία μόνο συσκευή.

Οι έξυπνες συσκευές είναι ικανές να συνδέονται μεταξύ τους, αλλά μπορούν επίσης και να λειτουργήσουν μόνες τους οπότε αποτελούν ένα καλό παράδειγμα του Διαδικτύου των πραγμάτων (IoT). Το IoT είναι μια κοιλτούρα στην οποία οι συσκευές διασυνδέονται για

να απλοποιήσουν τη ζωή των ανθρώπων μέσω της ανταλλαγής δεδομένων μεταξύ του κόσμου και της τεχνολογίας. Οι φορητές συσκευές, όπως για παράδειγμα το Fitbit, που παρακολουθούν τον αριθμό των βημάτων που λαμβάνουν οι χρήστες κάθε μέρα όπως επίσης και την καρδιακή λειτουργία, καθώς και άλλες έξυπνες συσκευές που χρησιμοποιούνται για την παρακολούθηση ασθενών όσον αφορά τα επίπεδα γλυκόζης στο αίμα ή/και το βάρος αποσκοπούν στο να παρακινήσουν τα άτομα να παρακολουθούν τις σωματικές τους δραστηριότητες για τη βελτίωση της υγείας και της ευεξίας τους. Η λειτουργία της παρακολούθησης της φυσικής δραστηριότητας (fitness) και ευεξίας (wellness) έχει απλοποιηθεί τα τελευταία χρόνια με την ενσωμάτωση έξυπνων συσκευών και εφαρμογών που τις υποστηρίζουν. Η φυσική δραστηριότητα (fitness) και ευεξίας (wellness) έχει απλοποιηθεί τα τελευταία χρόνια με την ενσωμάτωση έξυπνων συσκευών και εφαρμογών που τις υποστηρίζουν.

Smart Wearable Devices

Wearable Body Sensors

Το SWS (smart wearable systems) περιλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα φορητών συσκευών και αισθητήρων όπως επιταχυνσιόμετρα και γυροσκόπια, έξυπνα υφάσματα και ενεργοποιητές, δίκτυα ασύρματης επικοινωνίας και τροφοδοτικά και τεχνολογία λήψης δεδομένων για επεξεργασία και λήψη αποφάσεων. Η κατοχή μιας φορητής συσκευής μειώνει τους περιορισμούς που τίθενται στην κινητικότητα και τις καθημερινές δραστηριότητές τους, γεγονός που επιτρέπει την παρακολούθηση στο περιβάλλον των χρηστών άμεσα όπου και να βρίσκονται, όπως στο σπίτι αλλά και στην εργασία.

Τα πιο γνωστά τόσο στη φήμη όσο και στη χρήση είναι τα επιταχυνσιόμετρα αισθητήρα (Sensor Accelerometers), τα οποία είναι ηλεκτροχημικοί αισθητήρες που μετρούν την επιτάχυνση των αντικειμένων σε κίνηση κατά μήκος των αξόνων αναφοράς και παρέχουν βασικές μετρήσεις βημάτων και ενεργειών που χρησιμοποιούνται ως ποσοτική εκτίμηση της σωματικής δραστηριότητας. Αυτά τα δεδομένα μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την επίτευξη ταχύτητας και μετατόπισης με τη συγχώνευση των δεδομένων σε σχέση με το χρόνο. Τα τριαξονικά επιταχυνσιόμετρα, τα οποία παρακολουθούν τους κραδασμούς σε τρία επίπεδα, μπορούν να ανιχνεύσουν την κίνηση και τη στάση, όπως όρθια ή ξαπλωμένη, ανάλογα με το μέγεθος των σημάτων επιτάχυνσης κατά μήκος ευαίσθητων αξόνων.

Μία νέα συσκευή που διατίθεται στο εμπόριο και έχει την δυνατότητα να μετρά τη θερμοκρασία του σώματος μέσω της χρήσης ενός ανιχνευτή ακτινών που ανιχνεύει υπέρυθρη ακτινοβολία από την τυμπανική μεμβράνη.

Φυσικοθεραπεία και Αποκατάσταση

Τα SWS είναι σε θέση να παρακολουθούν την κινητικότητα σε ειδικές θεραπευτικές ασκήσεις που έχουν σχεδιαστεί για αποκατάσταση, ώστε να παρέχουν αντικειμενικά κριτήρια για την εξέλιξη του ασθενούς. Αυτές οι πληροφορίες μπορούν να

χρησιμοποιηθούν για τη βελτίωση των τεχνικών άσκησης, βοηθώντας έτσι τον ασθενή να μεγιστοποιήσει τη θεραπευτική ανάκαμψη. Η φορητή συσκευή παρακολούθησης της υγείας μπορεί να ενσωματωθεί στο ρουχισμό του χρήστη και να πραγματοποιεί ανάλυση σε πραγματικό χρόνο των δεδομένων των αισθητήρων, παρέχει οδηγίες και ανατροφοδότηση στο χρήστη και μπορεί να παράγει προειδοποιήσεις με βάση την κατάσταση του χρήστη, το επίπεδο δραστηριότητας και τις περιβαλλοντικές συνθήκες. Οι αισθητήρες έχουν επίσης ενσωματωθεί στην πνευμονική αποκατάσταση. Αυτό περιλαμβάνει ασκήσεις για αύξηση δύναμης και ευελιξίας, συνεργατική αυτοδιαχείριση εκπαίδευσης και έχει αποδειχθεί ότι βελτιώνει τη φυσική λειτουργία και την ποιότητα ζωής. Οι αισθητήρες θεωρούνται τώρα ένα αναπόσπαστο συστατικό της βέλτιστης φροντίδας για άτομα με σοβαρή νόσο των πνευμόνων.

Εμπόδια για την Εφαρμογή του SWS

Ένα σημαντικό εμπόδιο για την εφαρμογή του SWS είναι η αξιοπιστία και η αποτελεσματικότητα των συστημάτων αισθητήρων και του λογισμικού επεξεργασίας δεδομένων. Οι έξυπνοι αισθητήρες που μπορούν να φορεθούν, και συγκεκριμένα οι συσκευές με επιταχυνσιόμετρο, έχουν υποστεί πολλές δοκιμές για να προσδιορίσουν την ακρίβεια τους. Ενώ τα επιταχυνσιόμετρα με ευρεία έννοια έχουν αποδειχθεί αποτελεσματικά⁴⁶, οι μεμονωμένες μελέτες και οι συσκευές απαιτούν έκαστο προσδιορισμό και προσαρμογές μέσης και διακύμανσης για να αποκτήσουν τα ακριβέστερα αποτελέσματα για τις επιθυμητές τιμές. Μερικές μελέτες έχουν χρησιμοποιήσει ακόμη και πολλούς αισθητήρες στους ασθενείς για να συνδυάσουν τα δεδομένα για να επιτύχουν τα βέλτιστα αποτελέσματα.

Smartwatch

Τα Smartwatches μπορούμε να πούμε ότι είναι συσκευές που μοιάζουν με μικρούς υπολογιστές και προορίζονται για να φορεθούν στον καρπό όπως τα παραδοσιακά ρολόγια. Παράλληλα, έχουν προστεθεί και νέες λειτουργίες, οι οποίες σχετίζονται με την επικοινωνία. Τα περισσότερα μοντέλα smartwatch βασίζονται σε ένα λειτουργικό σύστημα κινητής τηλεφωνίας. Ορισμένα λειτουργούν ως συσκευές τύπου smartphone και παρέχουν μια πρόσθετη οθόνη με την οποία παρέχεται η δυνατότητα στον χρήστη να ενημερώνεται για νέες ειδοποιήσεις, όπως μηνύματα που έχουν ληφθεί, κλήσεις ή υπενθυμίσεις ημερολογίου. Επιπλέον, οι κατασκευαστές συνεχίζουν να αναπτύσσουν τα προϊόντα τους και να προσθέτουν χαρακτηριστικά, όπως να γίνουν αδιάβροχα, συστήματα πλοήγησης μέσω του συστήματος παγκόσμιας τοποθέτησης (GPS) καθώς και χαρακτηριστικά παρακολούθησης της φυσικής κατάστασης και υγείας. Με την προσθήκη αξιόπιστων και ευαίσθητων αισθητήρων, τα smartwatches μπορούν πλέον να χρησιμοποιηθούν για να συλλαμβάνουν και να αναλύουν κινήσεις, όπως κάπνισμα ή άλλες δραστηριότητες.

Smart Eyewear

Μια άλλη κατηγορία φορετών συσκευών αποτελούν τα έξυπνα γυαλιά, τα οποία χρησιμοποιούνται για διάφορες εφαρμογές σε οπτικές οθόνες (OHMD), οθόνες heads-up (HUD), εικονική πραγματικότητα (VR), ενισχυμένη πραγματικότητα (AR) και έξυπνοι φακοί επαφής. Παρά τις διαφορές στη λειτουργικότητα και το σχεδιασμό, όλα τα έξυπνα γυαλιά μπορούν να χωριστούν σε δύο ομάδες: εκείνα που συνδυάζονται με ένα smartphone, όπου είναι απαραίτητα για την προβολή εικόνων στην οθόνη του smartphone ή ξεχωριστά, τα οποία απαιτούν ενσύρματη σύνδεση με μια συσκευή προέλευσης.

Fitness Trackers

Οι ιχνηλάτες φυσικής κατάστασης, επίσης γνωστοί ως ιχνηλάτες δραστηριότητας, τυπικά φοριούνται στον καρπό, στον θώρακα ή στα αυτιά και έχουν σχεδιαστεί για την παρακολούθηση και την καταγραφή υπαίθριων αθλητικών δραστηριοτήτων και τη καταγραφή μετρήσεων σχετικά με τη φυσική κατάσταση, όπως η ταχύτητα και η απόσταση του τρεξίματος, η εκπνοή, οι συνήθειες του ύπνου.

B)MOBILE APPLICATIONS

Η ευρεία διάδοση των smartphones οδήγησε στην ανάπτυξη και ταχεία διάδοση των εφαρμογών κινητών συσκευών (mobile applications). Ολοένα και περισσότερος κόσμος τις χρησιμοποιεί για πληροφορίες, διασκέδαση, ως εργαλεία κλπ. Οι εφαρμογές κινητών συσκευών προσφέρουν μια πλούσια εμπειρία χρήστη, που προκύπτει από τη δυνατότητα διάδρασης που προσφέρουν στους χρήστες.

Όμως τι είναι αυτό που κάνει την εμπειρία των χρηστών τόσο ξεχωριστή που μάλιστα προκαλεί το περαιτέρω ενδιαφέρον τους για τη μάρκα; Μερικά στοιχεία είναι τα έντονα γραφικά και χρώματα, οι ήχοι, ο έλεγχος που έχει ο χρήστης, η εξατομίκευση και η ανατροφοδότηση των χρηστών.

Πολλοί χρήστες παρόλο που «κατεβάζουν» εφαρμογές, τις περισσότερες φορές δεν τις χρησιμοποιούν ούτε σωστά ούτε συχνά με το πέρασμα του χρόνου. Αυτό οδηγεί τις εταιρείες να ξεκινούν διάφορες δραστηριότητες για να προκαλέσουν τη συμμετοχή και τη δέσμευση των χρηστών στη μάρκα τους.

Έρευνες δείχνουν ότι η δημιουργία μιας εφαρμογής κινητών συσκευών από μία εταιρεία οδηγεί στην αύξηση της επισκεψιμότητας της ιστοσελίδας της, μπορεί να μην αυξάνονται οι πωλήσεις της, αλλά έχουν θετικό αντίκτυπο για την εταιρεία. Αντίστοιχα έχουν βρεθεί και συσχετίσεις μεταξύ της χρήσης εφαρμογών κινητών συσκευών με αυξημένες προθέσεις αγορών από τους χρήστες αλλά και με το διαμοιρασμό αρχείων.

Τη σημερινή εποχή, κάθε εταιρεία μπορεί να εκμεταλλευτεί την ευρεία διάδοση των εφαρμογών κινητών συσκευών για διαφημιστικούς σκοπούς. Είναι λοιπόν ένας τρόπος μια εταιρεία να αυξήσει την εμπιστοσύνη των πελατών της, να προσελκύσει νέους πελάτες, ή να προκαλέσει περισσότερες ενέργειες και συμμετοχή των ήδη πελατών της (π.χ. αγορές,

διαμοιρασμός περιεχομένου κλπ.). Όμως οι κινητές πλατφόρμες δεν είναι ένα παραδοσιακό κανάλι διαφήμισεων. Πριν από την εμφάνισή τους, οι καταναλωτές αποκτούσαν πληροφορίες ανάλογα με την τοποθεσία τους, για παράδειγμα όταν έβλεπαν τηλεόραση ή όταν βρισκόταν μπροστά σε έναν υπολογιστή. Οι κινητές συσκευές έχουν το χαρακτηριστικό να είναι «πανταχού παρούσες» (ubiquitous), δηλαδή βρίσκονται παντού. Επιπλέον, είναι πιο προσωπικές από έναν υπολογιστή ή μια τηλεόραση, συνεπώς επιτρέπουν την εξατομικευμένη διαφήμιση. Έτσι, με τις κινητές συσκευές οι διαφημίσεις είναι πιο «διακριτικές» και διαδραστικές. Ειδικότερα, ενσωματώνονται στις ζωές των χρηστών, διευκολύνοντας τη διαδικασία μάθησης των καταναλωτών για την εκάστοτε μάρκα.

Κινητές Εφαρμογές Φυσικής Κατάστασης

Αρκετές εταιρείες έχουν αναπτύξει κινητές εφαρμογές που καταγράφουν τη φυσική δραστηριότητα χωρίς τη χρήση κάποιας wearable συσκευής. Πολλές από αυτές τις εφαρμογές ακολουθούν ένα μοντέλο leaderboard (π.χ. Strava). Αυτό το μοντέλο επιτρέπει στους χρήστες να παρακολουθούν τα προσωπικά ρεκόρ τους και να ανταγωνίζονται (ενάντια στον εαυτό τους ή / και άλλους χρήστες). Τα προϊόντα αυτά είναι λιγότερο διαδραστικά, γνωστοποιώντας τη διάρκεια και εντοπίζοντας τη θέση της φυσικής δραστηριότητας. Παρ' όλα αυτά, αυτό το μοντέλο είναι αρκετά επιτυχημένο μεταξύ εκείνων που ήδη ενδιαφέρονται για τρέξιμο και ποδηλασία.

Εφαρμογές Κινητών Συσκευών στο Χώρο Του Fitness

Μία μάστιγα που αναπτύσσεται ραγδαία τα τελευταία χρόνια είναι η παχυσαρκία και κακή φυσική κατάσταση, που οφείλονται σε διάφορους κοινωνικοοικονομικούς και ψυχολογικούς παράγοντες.. Τέτοια φαινόμενα έχουν παρατηρηθεί σε όλο τον κόσμο αλλά κυρίως το μεγαλύτερο πρόβλημα όσον αφορά την φυσική κατάσταση παρατηρείται στις Ηνωμένες Πολιτείες. Πάνω από το ένα τρίτο των παιδιών και πάνω από τα δύο τρίτα των ενηλίκων στις Ηνωμένες Πολιτείες είναι υπέρβαροι ή παχύσαρκοι, ένα πρόβλημα που είναι τόσο σοβαρό και δαπανηρό. Σοβαρές ασθένειες, όπως καρδιοπάθειες, εγκεφαλικά επεισόδια, διαβήτη τύπου 2 και ορισμένοι τύποι καρκίνου που σχετίζονται με την παχυσαρκία, καθώς και οι κίνδυνοι που αυτές οι ασθένειες εγκυμονούν μπορεί να μειωθούν μέσω της άσκησης και της καλύτερης διαχείρισης του βάρους.

Πάνω από το ήμισυ του συνόλου των Αμερικανών λένε ότι θέλουν να χάσουν βάρος, λιγότερο όμως από το ένα πέμπτο των Αμερικανών έχει χρησιμοποιήσει την εβδομαδιαία άσκηση που έχει συσταθεί από το American Heart Association για την πρόληψη της καρδιαγγειακής νόσου. Υπάρχει μια κρίση της γυμναστικής στην Αμερική σήμερα⁷¹. Η τακτική άσκηση φαίνεται να είναι η προφανής λύση, αλλά οι άνθρωποι σε γενικές γραμμές δεν έχουν επιτύχει να βάλουν την άσκηση στη ζωή τους.

Ένας αποτελεσματικός τρόπος να αλλάξει αυτή η κατάσταση θεωρείται πως είναι τα κοινωνικά παιχνίδια που διαμεσολαβούνται από Smartphones ή κινητές συσκευές που εντοπίζουν την κάθε δραστηριότητα (Wearable Trackers).

Στο παρελθόν, η γυμναστική επικεντρώθηκε στο να πηγαίνει ο κόσμος στο γυμναστήριο. Τα γυμναστήρια εξακολουθούν ακόμα και σήμερα να είναι αρκετά δημοφιλή, με πάνω από 45 εκατομμύρια μέλη στις Ηνωμένες Πολιτείες και 27 δις δολάρια έσοδα το 2014. Σήμερα, η σημερινή τάση στο χώρο του Fitness σχετίζεται με τη χρήση «Trackers» στο γυμναστήριο. Σύμφωνα με μια έκθεση του Endeavour Partners το 2014⁷², το 10% των ενηλίκων στις ΗΠΑ κατέχουν μία συσκευή που εντοπίζει και καταγράφει την φυσική δραστηριότητα. Τέτοιου είδους εφαρμογές είναι της Nike, η Nike +. Οι χρήστες που χρησιμοποιούν τέτοιου είδους εφαρμογές και συσκευές κάνουν κατά μέσο όρο 43% περισσότερα βήματα ανά ημέρα.⁵²(<file:///C:/Users/Pavlos/Desktop/fitnessarbeit/iot%20fitness.pdf> -INTERNET OF THINGS ΠΙΑ ΤΗΝ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΤΗΣ ΦΥΣΙΚΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΤΩΝ ΧΡΗΣΤΩΝ, Καρβουνίδου Στυλιανή, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Τμήμα Εφαρμοσμένης Πληροφορικής, ΙΟΥΝΙΟΣ 2018)

3.2.5 Η Βιομηχανία του Fitness στην ψηφιακή εποχή

Ο χώρος του Fitness απαιτεί ζωντάνια, επαφή και επικοινωνία. Όμως ακόμη και στο χώρο του Fitness, η ψηφιακή εποχή έφτασε πριν την πανδημία και έπρεπε οι επαγγελματίες του χώρου να την είχαν ήδη αξιοποιήσει.

Η βιομηχανία του fitness επηρεάστηκε αρκετά κατά την περίοδο του COVID-19. Το διαδίκτυο και η χρήση εφαρμογών μοιάζουν μονόδρομος για τους επαγγελματίες της άσκησης και φυσικά για τους ασκούμενους.

Υπάρχουν τρόποι και ψηφιακά μέσα ώστε να **αναβαθμίσουν τις υπηρεσίες** που παρέχουν, την **παραγωγικότητά** τους και να αποκτήσουν καλύτερη **επικοινωνία** με τους πελάτες.

Δημιουργία website. Ένα μεγάλο ποσοστό επαγγελματιών ακόμη δεν έχει! Θα πρέπει να είναι ευανάγνωστο, εύχρηστο και να παραμένει διαρκώς ενημερωμένο με τις υπηρεσίες και τις προσφορές. Ένα ζωντανό ψηφιακό περιβάλλον, με χρήση εικόνων και βίντεο, είναι απαραίτητο για υπηρεσίες Fitness. Πρέπει να είναι εύκολη η επικοινωνία μέσω του site και να προωθεί τη συζήτηση και την επισκεψιμότητα.

- **Χρήση των to-do πλατφορμών και εφαρμογών.** Οι πλατφόρμες επιτρέπουν την οργάνωση αυτόματα των υποχρεώσεων, των πλάνων και των project, που είναι πολλές στον αριθμό. Για τους επαγγελματίες της άσκησης είναι πολύ χρήσιμες. Δίνουν τη δυνατότητα στενής παρακολούθησης των ασκούμενων, το ιστορικό και την πρόδοό τους. Επίσης υπάρχει η δυνατότητα οργάνωσης προγραμμάτων άσκησης ανάλογα με την πρόοδο και τις δυνατότητες των ασκούμενων.

- **Οργάνωση online μαθημάτων.** Με τις κατάλληλες και αξιόπιστες **πλατφόρμες επικοινωνίας** είναι εφικτό να διεξαχθούν ομαδικά ή εξατομικευμένα διαδικτυακά μαθήματα. Σαν επαγγελματίες, οφείλουν να αναβαθμίσουν τον εξοπλισμό τους(κάμερες, μικρόφωνα, οθόνες κλπ). Έτσι θα παρέχουν ποιοτικές υπηρεσίες που θα είναι ανταγωνιστικές και ελκυστικές.
- **Αξιοποίηση των Social Media στο έπακρο.** Έχουν πολύ απήχηση και θα δώσουν σίγουρα δυνατότητες διεύρυνσης του πελατολογίου και βελτίωσης των σχέσεων και της επικοινωνίας με τους υπάρχοντες πελάτες. Είναι πολύ αποτελεσματικός τρόπος διαφήμισης και είναι δωρεάν.
- Αυτά είναι από τα πρώτα βήματα, Οι δυνατότητες που προσφέρει στο χώρο του Fitness η ψηφιακή εποχή είναι τεράστιες. Φαίνονται ασύμβατα σαν έννοιες, όμως δεν είναι. Στην πραγματικότητα είναι ευκαιρία για εξέλιξη και αναβάθμιση. Αρκεί να υπάρξει ευελιξία, διαρκής ενημέρωση και αγάπη για αυτό που κάνουν.⁵³ (<https://mpbalatsinos.gr/mp-balatsinos-magazine/57923/> -Η βιομηχανία του fitness στην ψηφιακή εποχή, 05/03/2021(Ανακτήθηκε 28/02/2022)

Η Omni-channel στρατηγική εισχωρεί και στο χώρο του fitness

Τι είναι η omnichannel στρατηγική και ποια τα οφέλη της;

Το omnichannel marketing είναι ένας τεχνικός όρος, που χρησιμοποιείται στο digital marketing. Πρόκειται για μια στρατηγική, η οποία παρέχει μια ολοκληρωμένη εμπειρία στον καταναλωτή αξιοποιώντας όλα τα κανάλια, που έχει στη διάθεσή της (φυσικό κατάστημα, e-shop, social media). Εφόσον, πολλά καταστήματα διαθέτουν τόσο φυσικά σημεία πώλησης, όσο και ηλεκτρονικά κανάλια, η εμπειρία, που θα αποκομίσει ο καταναλωτής πρέπει να είναι κοινή από όλες τις “διαδρομές”.

Θα λέγαμε ότι το omni-channel marketing είναι ένα ολοκληρωμένο marketing με επίκεντρο τον καταναλωτή. Ο στόχος είναι ένας: η απρόσκοπτη και καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη, ανεξάρτητα από το κανάλι που θα επιλέξει, ακόμη κι αν ξεκινήσει από ένα κανάλι και συνεχίσει την διαδικασία σε ένα άλλο. Αυτό σημαίνει, ότι ο καταναλωτής πρέπει να έχει τη δυνατότητα να επιλέξει, όποιο κανάλι ή κανάλια τον εξυπηρετούν.

Για να επιτευχθεί μια omnichannel στρατηγική είναι εξαιρετικά σημαντική για αρχή η ενοποίηση ή η ολοκλήρωση των υπηρεσιών. Αυτό σημαίνει, ότι μια εταιρεία θα πρέπει να συγχρονίσει όλα τα διαθέσιμα κανάλια επαφής της, όποια σημεία δηλαδή προορίζονται για επικοινωνία και παροχή υπηρεσίας. Κάτι τέτοιο επιτυγχάνεται με δύο τρόπους. Ο ένας είναι ένα κεντρικό σύστημα διαχείρισης όλων των απαραίτητων δεδομένων, όπως είναι τα αποθέματα των προϊόντων, παραγγελίες, καταναλωτές κλπ). Ο άλλος τρόπος είναι να διασυνδεθούν όλα τα συστήματα που χρησιμοποιεί μια εταιρεία, όπως είναι το ERP ή το CRM, ώστε αυτά να συγχρονίζονται αυτόματα και να χρησιμοποιούνται από κοινού τα δεδομένα.

Φυσικά, για να είναι ολοκληρωμένη η ενοποίηση, αυτή πρέπει να επεκταθεί και σε όλους τους παράγοντες που συμβάλλουν στη διεκπεραίωση μιας παραγγελίας. Εκτός, λοιπόν, από τα εσωτερικά συστήματα ή την πλατφόρμα και το λογισμικό, που χρησιμοποιεί η εκάστοτε εταιρεία, θα πρέπει να δημιουργήσει τις ανάλογες διασυνδέσεις με τα συστήματα των εξωτερικών παραγόντων, που αυτή συνεργάζεται. Τέτοιοι παράγοντες είναι σαφώς οι μεταφορικές, οι τράπεζες, άλλα site στα οποία συμμετέχει, όπως είναι το Skrutz, social media και μηχανές αναζήτησης.

Ένας άλλος παράγοντας είναι η δυνατότητα ολοκληρωμένης αλληλεπίδρασης με τους εν δυνάμει καταναλωτές. Η αλληλεπίδραση αυτή περιλαμβάνει τόσο δυναμικά όσο και προσωποποιημένα μηνύματα, τα οποία προκύπτουν από τη “συμπεριφορά” των πελατών. Για παράδειγμα, ανάλογα με το καλάθι, που κάνει κάποιος, δημιουργεί ένα “προφίλ” πελάτη. Έτσι, είναι εύκολο με τη συλλογή τέτοιων πληροφοριών, να λαμβάνει ανάλογα μηνύματα, mail ή άλλες ειδοποιήσεις για σχετικά προϊόντα ή υπηρεσίες. Ένα άλλο παράδειγμα, omnichannel αλληλεπίδρασης προκύπτει από τη συλλογή πληροφοριών από την περιήγηση ενός πελάτη στα ηλεκτρονικά καταστήματα. Έστω, ότι ένας πελάτης επισκέφθηκε τη σελίδα ενός προϊόντος που είναι μη διαθέσιμο. Τότε, μπορεί να ενεργοποιηθεί από την εταιρεία μια ειδοποίηση, η οποία θα ενημερώσει τον πελάτη, ότι το προϊόν είναι διαθέσιμο.

Omnichannel-Τα οφέλη

Είναι πολύ εύκολο να συμπεράνει κανείς πόσο σημαντικό είναι το omnichannel. Η εφαρμογή του έχει δείξει ότι το omnichannel επιφέρει σημαντικές θετικές αλλαγές και συμβάλλει στην ανάπτυξη μιας επιχείρησης. Αν μπορούσαμε επιγραμματικά να συνοψίσουμε τα οφέλη του, τότε αυτά είναι:

- Η άμεση βελτίωση και ανοδική πορεία του εμπορικού τμήματος της επιχείρησης
- Η δυνατότητα ευελιξίας, αλλά και μιας εσωτερικής συνοχής, που είναι εξαιρετικά σημαντική, ώστε να αποφεύγονται εμπόδια και να διορθώνονται πιο άμεσα τυχόν λάθη.
- Αυξημένη αλληλεπίδραση με τους πελάτες, η οποία συμβάλλει στην ικανοποίησή τους και κατ' επέκταση στην πιστότητά τους στην εν λόγω επιχείρηση.

Οι επιπτώσεις της πανδημίας άφησαν το στίγμα τους και στο χώρο του fitness. Οι Omnichannel προσφορές που υπήρξαν την εποχή των εγκλισμών μάλλον θα έχουν συνέχεια. Σε έρευνα στη Γερμανία 80% των ασκούμενων θα συνεχίσουν να αθλούνται ψηφιακά. Η όλο και αυξανόμενη επιλογή εκγύμνασης από το σπίτι σημαίνει ότι θα επιλέξουν μια προσέγγιση μέσω omnichannel και θα συνδυάσουν ένα συναρπαστικό workout με παρουσία στο fitnessstudio μαζί με κάποια workouts ψηφιακά με άνεση από το σπίτι τους. Δηλαδή η εκγύμναση μέσω omnichannel σημαίνει ένα μίγμα προπόνησης στο studio και από το σπίτι. Η πλειοψηφία των ασκούμενων (59%) προτιμά ένα συνδυασμό εκγύμνασης στο studio και εκγύμνασης στο σπίτι στο

60:40.^{54,55}(<https://24lc.gr/omni-channel-%CF%83%CF%84%CF%81%CE%B1%CF%84%CE%B7%CE%B3%CE%B9%CE%BA%CE%AE-%CF%84%CE%B9-%CE%B5%CE%AF%CE%BD%CE%B1%CE%B9-%CE%BA%CE%B1%CE%B9-%CF%80%CE%BF%CE%B9%CE%AC-%CF%84%CE%B1-%CE%BF%CF%86%CE%AD%CE%BB/> -omnichannel στρατηγική: Τι είναι και ποια τα οφέλη της,15/01/2021), (<https://www.fitnessmanagement.de/corona/les-mills-global-fitness-report-2021-studie-customer-insights-kunden-umfrage-fitnessbranche-new-normal-Trainigtrends,20/10/2021>)

4. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η βιομηχανία του fitness και της ευεξίας πασχίζει να ανακάμψει και να επαναφέρει τη δραστηριότητα της στα επίπεδα της εποχής προ covid. Αυτό όμως μπορεί να συμβεί μόλις οι επαγγελματίες του χώρου ανακαλύψουν το νέο τρόπο λειτουργίας τους.

Η τεράστια εξέλιξη της τεχνολογίας βοήθησε στην περίοδο της πανδημίας και μετά τους επαγγελματίες του χώρου να επικοινωνούν και να αλληλεπιδρούν με τους πελάτες τους, δίνοντάς τους πρόσβαση σε μηχανισμούς οι οποίοι τους διατηρούν ενεργούς και συμβάλλουν στην ψυχοσωματική τους βελτίωση.

Μέσα από πλατφόρμες, apps, site έχουμε δει στην πράξη τους τρόπους με τους οποίους οι ψηφιακές τεχνολογίες και υπηρεσίες μας φέρνουν κοντά και μας ενεργοποιούν.

Τα digital προγράμματα ήρθαν και πρέπει να ενσωματωθούν στη νέα επιχειρηματική πραγματικότητα του χώρου. Οι επαγγελματίες του fitness έχουν χρέος να καταστήσουν πιο φιλικά τα digital προγράμματα/υπηρεσίες. Έχουν τη δυνατότητα να παρακινήσουν και να εμπνεύσουν τους ασκούμενους ώστε να μείνουν πιστοί στους χώρους άθλησης, αλλά και στον προσωπικό τους στόχο.

Απαιτείται αναπροσαρμογή του στρατηγικού πλάνου με μεγαλύτερη ευελιξία και μέσα στο φυσικό χώρο των αθλητικών εγκαταστάσεων, αλλά και μέσα από αμιγώς ψηφιακές προτάσεις.

Κάθε επαγγελματίας του χώρου πρέπει να βρει τη χρυσή τομή για να επιτευχθεί η σύγκλιση/ενοποίηση/το σωστό μείγμα φυσικών και ψηφιακών υπηρεσιών. Να δημιουργήσουν ψηφιακές υπηρεσίες με ασφάλεια, εμπιστοσύνη, καινοτομία και επιχειρηματικές ευκαιρίες με μεγαλύτερη αξία στον πελάτη. Θα ήταν χρήσιμη η δημιουργία ψηφιακών υπηρεσιών βάση διεθνών προτύπων.

5. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΑΙ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

- 1) Hossain, M. (2021). The effect of the Covid-19 on sharing economy activities. *Journal of Cleaner Production*, 280, 124782.
- 2) LePan, N. (2020). Visualizing the history of pandemics. *Visual Capitalist*, 14.
- 3) Madhav, N., Oppenheim, B., Gallivan, M., Mulembakani, P., Rubin, E. & Wolfe, N. (2018). Pandemics: risks, impacts, and mitigation. In D. T. Jamison, H. Gelband, S. Horton, P. Jha, R. Laxminarayan, C. N. Mock & R. Nugent (Eds), *Disease Control Priorities. Third Edition (Volume 9): Improving Health and Reducing Poverty* (pp. 315-345). International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank.
- 4) Bae, S. Y. & Chang, P. J. (2021). The effect of coronavirus disease-19 (COVID-19) risk perception on behavioural intention towards 'untact' tourism in South Korea during the first wave of the pandemic (March 2020)
- 5) Settersten Jr, R. A., Bernardi, L., Härkönen, J., Antonucci, T. C., Dykstra, P. A., Heckhausen, J., Kuh, D., Mayer, K. U., ... & Thomson, E. (2020). Understanding the effects of Covid-19 through a life course lens, *Advances in Life Course Research*, 45, 100360.
- 6) Xiong, J., Lipsitz, O., Nasri, F., Lui, L. M., Gill, H., Phan, L., ... & McIntyre, R. S. (2020). Impact of COVID-19 pandemic on mental health in the general population: A systematic review. *Journal of Affective Disorders*, 277(1), pp. 55-64.
- 7) Akat, M., & Karataş, K. (2020). Psychological Effects of COVID-19 Pandemic on Society and Its Reflections on Education. *Electronic Turkish Studies*, 15(4).
- 8) Özdin, S. & Bayrak Özdin, Ş. (2020). Levels and predictors of anxiety, depression and health anxiety during COVID-19 pandemic in Turkish society: The importance of gender. *International Journal of Social Psychiatry*, 66(5), pp. 504-511.
- 9) Gualano, M. R., Lo Moro, G., Voglino, G., Bert, F. & Siliquini, R. (2020). Effects of Covid19 lockdown on mental health and sleep disturbances in Italy. *International journal of environmental research and public health*, 17(13), 4779.
- 10) Grix, J., Brannagan, P. M., Grimes, H. & Neville, R. (2020). The impact of Covid-19 on sport. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 13(1), pp. 1-12.
- 11) Lee, J. (2020). Mental health effects of school closures during COVID-19. *The Lancet Child & Adolescent Health*, 4(6), p. 421.
- 12) Schleicher, A. (2020). The impact of COVID-19 on education - Insights from Education at a Glance 2020. Organization for Economic Co-operation and Development - OECD.

- 13) Bas, D., Martin, M., Pollack, C. & Venne, R. (2020). The impact of COVID-19 on sport, physical activity and well-being and its effects on social development. United Nations. Department of Economic and Social Affairs
- 14) <https://www.bestrong.org.gr/el/health/fitness/whatisfitness/> (27.03.2014-Online κοινότητα για ψυχοκοινωνική υποστήριξη και άλλων χρόνιων παθήσεων)
- 15) <https://physicalliteracy.ca/physical-literacy/> (The International Physical Literacy Association, May 2014).
- 16) González, L. M., Devís-Devís, J., Pellicer-Chenoll, M., Pans, M., Pardo-Ibañez, A., GarcíaMassó, X., ... & Pérez-Samaniego, V. (2021). The Impact of COVID-19 on Sport in Twitter: A Quantitative and Qualitative Content Analysis. *International journal of environmental research and public health*, 18(9), 4554.
- 17) Μπεμπέτσος, Ε., Κωνσταντινίδης, Χ. & Κωνσταντούλας, Δ. (2021). Πανδημία από κορωνοϊό (COVID-19) και Φυσική Δραστηριότητα Ο σημαντικός ρόλος του φύλου και της ηλικίας. *Archives of Hellenic Medicine/ Arheia Ellenikes Iatrikes*, 38(2), σσ. 231-236.
- 18) Begović, M. (2020). Effects of COVID-19 on society and sport a national response. *Managing Sport and Leisure*, pp. 1-6. DOI: 10.1080/23750472.2020.1779115.
- 19) Apostolou, M. & Zacharia, M. (2015). The evolution of sports: Exploring parental interest in watching sports. *Evolutionary Psychological Science*, 1(3), pp. 155-162.
- 20) Kyle, D. G. (2014). *Sport and spectacle in the ancient world*. Second Edition. New York: Wiley-Blackwell.
- 21) European Parliament (2021). Texts Adopted. P9_TA(2021)0045. The impact of Covid-19 on youth and on sport. European Parliament resolution of 10 February 2021 on the impact of COVID-19 on youth and on sport (2020/2864(RSP)). European Parliament. Retrieved on 15-5-2021 from: https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-9-2021-79_0045_EN.pdf.
- 22) World Health Organization (WHO) (2020c). Coronavirus disease (COVID-19): Staying active. Retrieved on 20-5-2021 from: <https://www.who.int/emergencies/diseases/novelcoronavirus-2019/question-and-answers-hub/q-a-detail/coronavirus-disease-covid-19-staying-active>
- 23) Wibowo, Y. G., & Indrayana, B. (2019). Sport: A review of healthy lifestyle in the world. *Indonesian Journal of Sport Science and Coaching*, 1(1), pp. 30-34.
- 24) Eime, R. M., Young, J. A., Harvey, J. T., Charity, M. J., & Payne, W. R. (2013). A systematic review of the psychological and social benefits of participation in sport for children and adolescents: informing development of a conceptual model of health through sport. *International journal of behavioral nutrition and physical activity*, 10(1), pp. 1-21.
- 25) Wankel, L. M. & Berger, B. G. (1990). The psychological and social benefits of sport and physical activity. *Journal of leisure research*, 22(2), pp. 167-182.
- 26) Csikszentmihalyi, M. (1982). The value of sports. In J. T. Partington, T. Orlick & J. H. Salmela, (Eds.), *Sport in perspective* (pp. 122-127). Ottawa: Coaching Association of Canada.

- 26) Coalter, F. (2005). *The social benefits of sport* (Volume 17). Edinburgh: Sport Scotland.
- 27) Jenkin, C. R., Eime, R. M., Westerbeek, H., O'Sullivan, G. & Van Uffelen, J. G. (2017). Sport and ageing: a systematic review of the determinants and trends of participation in sport for older adults. *BMC public health*, 17(1), pp. 1-20.
- 28) Ammar, A., Brach, M., Trabelsi, K., Chtourou, H., Boukhris, O., Masmoudi, L., ... & Hoekelmann, A. (2020). Effects of COVID-19 home confinement on eating behaviour and physical activity: results of the ECLB-COVID19 international online survey. *Nutrients*, 12(6), 1583.
- 29) Wilson, O. W., Holland, K. E., Elliott, L. D., Duffey, M. & Bopp, M. (2021). The Impact of the COVID-19 Pandemic on US College Students' Physical Activity and Mental Health. *Journal of Physical Activity and Health*, 18(3), pp. 272-278.
- 30) Tulchin-Francis, K., Stevens Jr, W., Gu, X., Zhang, T., Roberts, H., Keller, J., ... & VanPelt, J. (2021). The impact of the coronavirus disease 2019 pandemic on physical activity in US children. *Journal of Sport and Health Science*, 10(3), pp. 323-332.
- 31) Begović, M. (2020). Effects of COVID-19 on society and sport a national response. *Managing Sport and Leisure*, pp. 1-6. DOI: 10.1080/23750472.2020.1779115.
- 32) Kraus, S., Clauss, T., Breier, M., Gast, J., Zardini, A. & Tiberius, V. (2020). The Economics of COVID-19: Initial Empirical Evidence on How Family Firms in Five European Countries Cope with the Corona Crisis. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 26(5), pp. 1067-1092.
- 33) Webb, T. (2021). The future of officiating: analysing the impact of COVID-19 on referees in world football. *Soccer & Society*, 22(1-2), pp. 12-18.
- 34) Drewes, M., Daumann, F. & Follert, F. (2021). Exploring the sports economic impact of COVID-19 on professional soccer. *Soccer & Society*, 22(1-2), pp. 125-137.
- 35) Elliott, S., Drummond, M. J., Prichard, I., Eime, R., Drummond, C., & Mason, R. (2021). Understanding the impact of COVID-19 on youth sport in Australia and consequences for future participation and retention. *BMC public health*, 21(448), pp. 1-16.
- 36) Nauright, J., Zipp, S. & Kim, Y. H. (2020). The sports world in the era of COVID-19. *Sport in Society*, 23(11), pp. 1703-1706.
- 37) Mehrsavar, A. H., Gazerani, P., Zadeh, A. M., & Sánchez, J. C. J. (2020). Addressing potential impact of COVID-19 pandemic on physical and mental health of elite athletes. *Brain, behavior, and immunity*, 87, pp. 147-148.
- 38) https://www.sysep.org/images/pdfs/2020/meletes/Vasikes_Arxes_dioikisis.pdf
- 39) Διοικητική των επιχειρήσεων- Εισαγωγή-Βασικές έννοιες-σελ.10, τμήμα λογιστικής και χρηματοοικονομικής, Καραμάνης Κωνσταντίνος -ΤΕΙ ΗΠΕΙΡΟΥ-Ανοιχτά Ακαδημαϊκά Μαθήματα.
- 40) Εισαγωγή στη διοίκηση Αθλητισμού και Αναψυχής(σελ.7-30)-ΤΕΦΑΑ ΣΕΡΡΩΝ-Νικ.Θεωδοράκης(2013-2014) (Ανακτήθηκε 23/02/2022).
- 41) Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Frank T. Rothaermel, 2017, (σελ.17-24), (σελ.227-229)

42) Διοίκηση Λειτουργιών & Εφοδιαστική αλυσίδα, F. Roberts Jacobs, ,2017, (σελ.62, 65-67)

43) (https://www.competivation.de/fileadmin/media/pdf/Artikel_-_Erfolgreiche_Krisenbew%C3%A4ltigung_mit_lernf%C3%A4higen_Managementsysteme_n.pdf) - Επιτυχημένη επιβίωση κρίσεων με προσαρμοστικά και γνωστικά συστήματα management, Hans-Gerd Servatius, 2009.

44) file:///fitnessarbeit/BNI_AT_CONFERENCE_2021.pdf

45) <https://www.trikalaola.gr/epistimoniki-erevna-gia-tis-taseis-tou-fitness-stin-ellada-apo-to-tefaa-trikalon/> Επιστημονική έρευνα για τις τάσεις του fitness στην Ελλάδα, ΤΕΦΑΑ Τρικάλων, Αλέξιος Μπατρακούλης, Δεκέμβριος 2020.

46) <http://ikee.lib.auth.gr/record/328542/files/%CE%94%CE%99%CE%91%CE%A4%CE%A1%CE%99%CE%92%CE%97%20NEW%20%281%29.pdf>- Οι τάσεις του fitness το 2021 στην Ελλάδα-Διπλωματική εργασία της Ελευθερίας Σαρρή-ΑΠΘ, ΤΕΦΑΑ, Μάρτιος 2021.

47) https://www.elleda.gr/sites/default/files/02_kapetanoy_elleedaa_10-25.pdf - Πελατοκεντρική σταρτηγική και Επιχειρησιακή επίδοση, Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου, Τμήμα Οργάνωσης και Διαχείρισης Αθλητισμού, Καπετάνιου Δ., Παπαϊωάννου Α., & Κριεμάδης Α., Δεκέμβρ.2018)

48)

<https://opencourses.auth.gr/modules/document/file.php/OCRS132/%CE%A0%CE%B1%CF%81%CE%BF%CF%85%CF%83%CE%B9%CE%AC%CF%83%CE%B5%CE%B9%CF%82/%CE%9C%CE%AC%CF%81%CE%BA%CE%B5%CF%84%CE%B9%CE%BD%CE%B3%CE%BA%20%CE%BA%CE%B1%CE%B9%20%CE%A3%CF%85%CE%BC%CF%80%CE%B5%CF%81%CE%B9%CF%86%CE%BF%CF%81%CE%AC%20%CE%A0%CE%B5%CE%BB%CE%B1%CF%84%CF%8E%CE%BD%20%CE%91%CE%BD%CE%B1%CF%88%CF%85%CF%87%CE%AE%CF%82%20%CE%99-%20%CE%9C%CE%AC%CE%B8%CE%B7%CE%BC%CE%B1%201%CE%BF%20.pdf>

Μάρκετιγκ και συμπεριφορά πελατών αναψυχής Ι ΑΠΘ-ΤΕΦΑΑ ΣΕΡΡΩΝ,Ανοιχτά Ακαδημαϊκά Μαθήματα,Λαμπρόπουλος Ι.,2013-14,Μάρκετιγκ Αθλητ, Οργανισμών κ επιχειρ.

49)<http://oldeclass.uop.gr/modules/document/file.php/OMA299/%CE%9C%CE%AC%CF%81%CE%BA%CE%B5%CF%84%CE%B9%CE%BD%CE%B3%CE%BA%2C%20%CE%A7%CE%BF%CF%81%CE%B7%CE%B3%CE%AF%CE%B5%CF%82%20%CE%BA%CE%B1%CE%B9%20%CE%94%CE%B7%CE%BC%CF%8C%CF%83%CE%B9%CE%B5%CF%82%20%CE%A3%CF%87%CE%AD%CF%83%CE%B5%CE%B9%CF%82%20%CE%91%CE%B8%CE%BB%CE%B7%CF%84%CE%B9%CE%BA%CF%8E%CE%BD%20%CE%9F%CF%81%CE%B3%CE%B1%CE%BD%CE%B9%CF%83%CE%BC>, Διαφάνειες ΜΡΚΕΤΙΚ-ΧΟΡΗΓΙΕΣ (Ανακτήθηκε 28/02/2022).

50) fitnessarbeit/TOTAL_BUSINESS_TRANSFORMATION_XK.pdf(Ανακτήθηκε 28/02/2022)

51) ΨΗΦΙΑΚΕΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ ΣΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ,ΑΓΓΕΛΟΠΟΥΛΟΣ ΑΔΡΙΑΝΟΣ-ΔΙΠΛ.ΕΡΓΑΣΙΑ, ΠΑΝΕΠΙ.ΠΕΙΡΑΙΟΣ-ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚ ΕΠΙΧΕΙΡ.2021

52) (<file:///C:/Users/Pavlos/Desktop/fitnessarbeit/iot%20fitness.pdf> -INTERNET OF THINGS ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΤΗΣ ΦΥΣΙΚΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΤΩΝ ΧΡΗΣΤΩΝ, Καρβουνίδου Στυλιανή, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Τμήμα Εφαρμοσμένης Πληροφορικής,ΙΟΥΝΙΟΣ 2018)

53) <https://mpbalatsinos.gr/mp-balatsinos-magazine/57923/> -Η βιομηχανία του fitness στην ψηφιακή εποχή, 05/03/2021

54)<https://24lc.gr/omni-channel-%CF%83%CF%84%CF%81%CE%B1%CF%84%CE%B7%CE%B3%CE%B9%CE%BA%CE%AE-%CF%84%CE%B9-%CE%B5%CE%AF%CE%BD%CE%B1%CE%B9->

%CE%BA%CE%B1%CE%B9-%CF%80%CE%BF%CE%B9%CE%AC-%CF%84%CE%B1-
%CE%BF%CF%86%CE%AD%CE%BB/ -omnichannel στρατηγική: Τι είναι και ποια τα
οφέλη της,15/01/2021

55) [https://www.fitnessmanagement.de/corona/les-mills-global-fitness-report-2021-
studie-customer-insights-kunden-umfrage-fitnessbranche-new-normal-
Trainigtrends](https://www.fitnessmanagement.de/corona/les-mills-global-fitness-report-2021-studie-customer-insights-kunden-umfrage-fitnessbranche-new-normal-Trainigtrends),20/10/2021