

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

«Αθλητικό marketing»

ΤΣΑΠΑΡΙΑΝ ΚΡ. ΜΗΝΑΣ

ΠΕΙΡΑΙΑΣ 2005

«Αθλητικό marketing»

ΤΣΑΠΑΡΙΑΝ ΚΡ. ΜΗΝΑΣ

ΠΤΥΧΙΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΤΟΥ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΥΠΟΒΛΗΘΕΙΣΑ ΓΙΑ ΤΟ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ  
ΔΙΠΛΩΜΑ (ΜΒΑ) ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΕΙΡΑΙΑΣ 2005

... στη μνήμη του πατπού μου Ανδρέα και της  
γιαγιάς μου Μαρίας

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

# «Αθλητικό marketing»

## Σημαντικοί όροι:

Κατακερματισμός παραδοσιακών εννοιών, κοινωνικό φαινόμενο, ποδοσφαιρικό marketing, αθλητικός marketer, ποδοσφαιρικό «προϊόν», «κτίσιμο» εικόνας αθλητικών οργανισμών, βιομηχανία αθλητισμού, παρεχόμενες υπηρεσίες, οπαδός – πελάτης, MME, χορηγία, παγκοσμιοποίηση, ανταγωνισμός, εμπορευματοποίηση, επεκτατική πολιτική, στρατηγική, αθλητικό θέαμα, μέσο ψυχαγωγίας.

## Περίληψη:

Ξεκινώντας από την παράθεση γεγονότων και τοπικών χαρακτηριστικών ώστε να γίνει κατανοητή στους αναγνώστες η μεγάλη σημασία που δίνεται παγκοσμίως στο ποδόσφαιρο και προχωρώντας με στοιχεία που προσδίδουν στο ποδοσφαιρικό marketing μια ιδιαίτερη διάσταση, διαφαίνεται η προσπάθεια της παρούσας έρευνας να διεισδύσει στις πρακτικές του τυπικού ποδοσφαιρικού marketing, όπως αυτές πραγματοποιούνται από τις μεγάλες, κυρίως, ομάδες της Ευρώπης, να καταδείξει τους τρόπους με τους οποίους αυτό αναπτύσσεται και εξελίσσεται, να τονίσει τα στοιχεία στα οποία υπολείπεται έναντι του marketing άλλων αθλημάτων, να υποδείξει τρόπους βελτίωσης των προσφερόμενων υπηρεσιών και νέους τομείς δραστηριοποίησης, με απώτερο σκοπό να φανεί το πού υστερεί το ποδοσφαιρικό marketing στον ελληνικό χώρο και προς τα πού θα πρέπει να κατευθυνθεί.

Για τη συγκέντρωση όλων των απαραίτητων, ως προς τη διεκπεραίωση της παρούσας εργασίας, στοιχείων χρησιμοποιήθηκε ένα μείγμα πρωτογενών με δευτερογενή στοιχεία. Τα πρωτογενή προήλθαν από τη συνέντευξη τριών διακεκριμένων δημοσιογράφων, ειδικών στους τομείς για τους οποίους ερωτήθηκαν, ενώ τα δευτερογενή στοιχεία συνελέγησαν από άρθρα διαθέσιμα σε εφημερίδες και το διαδίκτυο, περιοδικά, στις δικτυακές τοποθεσίες ευρωπαϊκών συλλόγων, σε βιβλιοθήκες Πανεπιστημίων, από βιβλία, από προσωπικά αρχεία των ανωτέρω δημοσιογράφων, από ενημερωτικά έντυπα, έως και από τα επίσημα λευκώματα των Ολυμπιακών Αγώνων.

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<b>ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ</b> .....	σελ.	I
<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b> .....	σελ.	1
<b>ΚΥΡΙΟ ΜΕΡΟΣ</b> .....	σελ.	14
<b>I) ΘΕΜΑΤΑ MARKETING</b> .....	σελ.	14
α) marketing: εποχές και εξέλιξη.....	σελ.	14
β) τα πρώτα βήματα.....	σελ.	15
γ) αθλητικό marketing: μια ιστορική προσέγγιση της ελλ. πραγματικότητας.....	σελ.	16
δ) η έννοια του αθλητικού marketing.....	σελ.	18
ε) τα ειδικά χαρακτηριστικά του αθλητικού προϊόντος.....	σελ.	20
στ) μέγεθος της βιομηχανίας του αθλητισμού.....	σελ.	23
ζ) βελτίωση της ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών.....	σελ.	23
η) εικόνα αθλητικών οργανισμών.....	σελ.	25
θ) αγορά στην οποία παρέχεται το προϊόν και αγοραστές.....	σελ.	30
ι) ο ρόλος του αγοραστή - οπαδού.....	σελ.	37
κ) αποτελεσματικότητα διαφημίσεων.....	σελ.	43
<b>II) ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΝΑΓΚΑΙΑ ΓΙΑ ΤΑ ΑΘΛΗΜΑΤΑ</b> .....	σελ.	47
α) ιδιοκτησία αθλητικών εγκαταστάσεων - πηγές εσόδων.....	σελ.	47
β) τηλεόραση και άλλα ΜΜΕ.....	σελ.	55
γ) ο θεσμός της χορηγίας.....	σελ.	68
i) λόγοι εμφάνισης.....	σελ.	68
ii) μορφή χορηγίας και αναγκαιότητά της στην αρχαιότητα.....	σελ.	69
iii) διαφορές της έννοιας της χορηγίας στην αρχαιότητα με σήμερα.....	σελ.	71
iv) πώς εκτελούνται τα χορηγικά προγράμματα στην Ολυμπιάδα.....	σελ.	73
v) η αθέατη μάχη των χορηγών.....	σελ.	75
vi) επιπτώσεις του ανταγωνισμού στους αθλητές.....	σελ.	77
vii) παράδειγμα χορηγίας στο ποδόσφαιρο.....	σελ.	79
<b>III) ΝΕΑ ΔΕΔΟΜΕΝΑ - ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ</b> .....	σελ.	81
α) Παγκοσμιοποίηση στο χώρο του ποδοσφαίρου.....	σελ.	81
β) αναδιάρθρωση διοργανώσεων για μεγαλύτερη εμπορικότητα.....	σελ.	84
γ) ανταγωνισμός μεταξύ εταιρειών με φόντο το ποδόσφαιρο.....	σελ.	90
δ) "χτίσιμο" της εικόνας κάποιων αθλητών.....	σελ.	98
<b>IV) ΔΕΝ ΕΙΝΑΙ ΟΛΑ ΡΟΔΙΝΑ ΣΤΟ ΠΟΔΟΣΦΑΙΡΟ</b> .....	σελ.	106
<b>V) ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ</b> .....	σελ.	113
α) το αθλητικό θέαμα στη σύγχρονη εποχή.....	σελ.	113
β) ανάδειξη αθλητισμού σαν μέσο ψυχαγωγίας - ανταγωνισμός με άλλα μέσα.....	σελ.	117
<b>VI) ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΠΟΔΟΣΦΑΙΡΙΚΟΥ MARKETING</b> .....	σελ.	119
α) Manchester United.....	σελ.	119
i) Η ομάδα.....	σελ.	122
ii) Το κυρίως προϊόν της Manchester United.....	σελ.	124
iii) Εμπορευματοποιώντας το σήμα της.....	σελ.	124
iv) Οι αγοραστικές δαπάνες της εταιρείας.....	σελ.	125
v) Η μεταμόρφωση της Manchester United.....	σελ.	125
vi) Εμπορευματοποιώντας τη "μάρκα".....	σελ.	126
vii) Στρατηγικές κινήσεις επέκτασης.....	σελ.	127
viii) Μελλοντικές σκέψεις.....	σελ.	128
β) Chelsea.....	σελ.	129
<b>VII) Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΑΘΛΗΤΙΚΟΥ MARKETER</b> .....	σελ.	134
α) Ανάγκη για εξειδικευμένο προσωπικό.....	σελ.	134
β) Ο ρόλος του manager.....	σελ.	135
γ) Οι επιδεξιότητες του αθλητικού manager.....	σελ.	137
<b>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ</b> .....	σελ.	139
<b>ΥΠΟΔΕΙΞΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ</b> .....	σελ.	148

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Για τη συγγραφή της παρούσας έρευνας, λόγω της ιδιαιτερότητας της φύσης και της μερικής δυσκολίας εφαρμογής του επιστημονικού πεδίου του marketing στον αθλητισμό, βοήθησαν σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό και με τον τρόπο τους άνθρωποι είτε του κοντινού μου περιβάλλοντος είτε αναγνωρισμένοι στο χώρο τους.

Συγκεκριμένα, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους γονείς μου για την ηθική και ψυχολογική συμπαράστασή τους, καθώς και τους φίλους μου Ειρήνη και Κοσμά που μου παρείχαν και πρακτική συμπαράσταση.

Πολύτιμη ήταν η βοήθεια που μου προσέφεραν οι διακεκριμένοι αθλητικογράφοι Χρήστος Σωτηρακόπουλος και Χρίστος Χαραλαμπόπουλος στον τομέα του αθλητικού marketing είτε μέσω των προσωπικών συνεντεύξεων είτε μέσω των προσωπικών τους αρχείων που έδωσαν στη διάθεσή μου, καθώς και το δημοσιογράφο Δημήτρη Σπυράκη με τις γνώσεις του πάνω στο κομμάτι του μηχανοκίνητου αθλητισμού.

Δε θα μπορούσα, βεβαίως, να παραλείψω να ευχαριστήσω όλους τους καθηγητές του marketing σε προπτυχιακό και μεταπτυχιακό επίπεδο που μου «πέρασαν» έναν διαφορετικό τρόπο σκέψης και να απονείμω ιδιαίτερα τις θερμές ευχαριστίες μου στον επιβλέποντα καθηγητή μου, κ.Χρήστο Αθανασούλη, ο οποίος παρόλο που δεν είχε αρκετές γνώσεις για τα θέματα του αθλητισμού, με τις εύστοχες παρατηρήσεις και επισημάνσεις του με έκανε να δω από διαφορετική οπτική γωνία τον αθλητισμό ως πεδίο για την εφαρμογή του marketing και μου έδωσε μια κατευθυντήρια γραμμή στα πρώτα δύσκολα βήματα για την εκπόνηση αυτής της μελέτης.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ



## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι παίκτες της εθνικής ομάδας της Ιταλίας κερδίζουν δύο παγκόσμια κύπελλα, το 1934 και το 1938 και μετά από κάθε νίκη χαιρετούν φασιστικά<sup>1</sup>. Ο Ουραγουανός Γκίγια, το 1950, με το δεύτερο γκολ της ομάδας του εναντίον της Βραζιλίας, χαρίζει το παγκόσμιο κύπελλο στην Ουρουγουάη μέσα στο θρυλικό βραζιλιάνικο γήπεδο, το Μαρακανά, που βουβαίνεται παρόλο που μέσα υπήρχαν 200.000 θεατές. Μαζί κι ένας ολόκληρος λαός που βυθίζεται σε τριήμερο πένθος. Δεκαεννέα αυτοκτονίες βραζιλιάνων, καταγράφηκαν εκείνη τη μέρα. Το 1953 οι Ούγγροι, «σκορπίζουν» μέσα στο θρυλικό αγγλικό γήπεδο Γουέμπλεϊ με 6-3 τους αήττητους, μέχρι τότε, Άγγλους στο νησί. Ο κόσμος στην Ουγγαρία, κλαίει δίπλα στα ραδιόφωνα. Η Βραζιλία, μετά τον τελικό του παγκοσμίου κυπέλλου το 1958, σηκώνεται όρθια. Ένας 17χρονος, ο Πελέ, την κρατάει από το χέρι και τη βοηθά να ξεχάσει την τραγωδία του 1950. Οι Άγγλοι συνεχίζουν το Δεύτερο Παγκόσμιο πόλεμο μέχρι το 1966. Στον τελικό του Γουέμπλεϊ νικούν μία ακόμη φορά τους Γερμανούς. Ο μεγάλος πόλεμος τελειώνει για την γηραιά Αλβιόνα, τότε, οριστικά. Το 1974 στο Ολυμπιακό Στάδιο του Μονάχου, οι Γερμανοί μόνοι εναντίον όλων, τσαλακώνουν ψυχρά την «πορτοκαλί μαγεία» της Ολλανδίας και παίρνουν την εκδίκησή τους για όλες τις ήττες από την παράδοση του Βερολίνου στις δυνάμεις του κόκκινου στρατού. Το 1978, ένας ολόκληρος λαός που στενάζει κάτω από τον ζυγό της δικτατορίας του Βιντέλλα, αναπνέει ελεύθερα, στο 114<sup>ο</sup> λεπτό του τελικού. Ο αργεντινός Μπερτόνι γράφει το 3-1 κόντρα στους Ολλανδούς και στο στάδιο Monumental τα συνθήματα μίας μικρής ομάδας

---

<sup>1</sup> «Ποδόσφαιρο και Παγκοσμιοποίηση», του Χρ. Χαραλαμπόπουλου, εφημερίδα ΕΞΟΥΣΙΑ, 23/6/2000.

φοιτητών κατά της δικτατορίας, πνίγονται στη θάλασσα των πανηγυρισμών. Το 1982 η Ιταλία ακυρώνει το θαύμα της Βραζιλίας και σακατεύει την ποδοσφαιρική αξιοπρέπεια ενός θεού, του Ντιέγκο Μαραντόνα. Του δίνει, έτσι, την ευκαιρία να πραγματοποιήσει την «δεύτερα παρουσία» του, 4 χρόνια μετά στο στάδιο «Αζτέκα» του Μεξικού. Τον Ιούλιο του 1998 μιά χώρα, η Γαλλία, ξορκίζει το φάντασμα του Λεπέν και καμαρώνει το πρώτο της παγκόσμιο κύπελλο. Το κύπελλο μιάς πολυ – πολιτισμικής κοινωνίας, δώρο ενός αλγερινού δεύτερης γενιάς, του Ζινεντίν Ζιντάν. Το καλοκαίρι του 2004 το ποδόσφαιρο γίνεται το μέσο για να ενωθεί ξανά ένας λαός με όλες τις διχόνοιες και τις διαφορές του. Οι νίκες και η κατάκτηση του ευρωπαϊκού πρωταθλήματος ποδοσφαίρου από την εθνική Ελλάδος αναγκάζουν έναν ολόκληρο λαό να ξεχυθεί στους δρόμους και να νιώσει υπερήφανος. Μια υπερηφάνεια που είχε να εκδηλωθεί από τις μέρες του 1987 με την κατάκτηση του ευρωπαϊκού τροπαίου ξανά από την εθνική Ελλάδος, αυτήν τη φορά, όμως, στην καλαθοσφαίριση.

Ίσως ακούγεται αιρετικό, αλλά όλα αυτά τα ποδοσφαιρικά στιγμιότυπα είναι ιστορικές στιγμές, που υπάρχουν στις μνήμες των λαών που τις βίωσαν, με την ίδια ένταση, που έχουν πολεμικές νίκες και ήττες, συνθηκολογήσεις, δικτατορίες και επαναστάσεις. Γιατί το ποδόσφαιρο ήταν ένα μέσο αυτοκαθορισμού της ταυτότητας ενός λαού. Γιατί το ποδόσφαιρο ήταν ο χρωστήρας που χάραζε το περίγραμμα της εθνικής συνείδησης ενός λαού. Ο αθλητισμός, γενικότερα, ήταν χαρακτηριστικό κομμάτι του πολιτισμού ενός λαού. Γι' αυτό και οι σχολιαστές χρησιμοποιούν κάποιες στερεότυπες εκφράσεις προκειμένου να περιγράψουν τον τρόπο παιχνιδιού μιάς εθνικής ομάδας. Στο ποδόσφαιρο, ειδικότερα, μιλούν για τη γαλλική φινέτσα, για την

αποτελεσματικότητα των Γερμανών, για τους μάγους βραζιλιάνους, για τους χορευτές Αργεντινούς. Το ποδόσφαιρο χαρακτηρίστηκε από τον Ούγγρο προπονητή Γκούσταβ Σέμπες ως το «όπιο των λαών». Το ποδόσφαιρο από πολλούς αναλυτές του χώρου χαρακτηρίζεται ως το μεγαλύτερο κοινωνικό φαινόμενο, μετά την θρησκεία.

Ως τέτοιο φαινόμενο δε μπορεί να μην ακολουθεί τις αλλαγές της κοινωνίας, πολιτικές, οικονομικές, πολιτιστικές, σε εθνικό και υπερεθνικό επίπεδο. Η παγκοσμιοποίηση στο χώρο του ποδοσφαίρου και του αθλητισμού γενικότερα, η υπέρβαση δηλαδή του κράτους – έθνους, άνοιξε την αυλαία το 1995, με την έκδοση μίας απόφασης από το Ευρωπαϊκό δικαστήριο στην προσφυγή ενός άσημου βέλγου ποδοσφαιριστή, του Μαρκ Μπόσμαν – με αίτημα την ελεύθερη μετακίνηση αθλητών σε ομάδες εντός Ε.Ε. – του μόνου ποδοσφαιριστή που περνά στην ιστορία εξέλιξης του αθλήματος, όχι για τις ποδοσφαιρικές του ικανότητες, αλλά για το πείσμα του. Και γι' αυτό το πείσμα, περνά και στην οικονομική ιστορία, που για το άθλημα, πλέον, έχει μεγαλύτερη σημασία από τα χαρακτηριστικά, την φιλοσοφία και τους στόχους του παιχνιδιού. Που, ίσως, να μην είναι πιά, απλά ένα παιχνίδι.

Πολύ πρόσφατα υπάρχει και η περίπτωση της προσφυγής του Ρώσου ποδοσφαιριστή Ιγκόρ Σιμουτένκοφ στο Ευρωπαϊκό Δικαστήριο, ζητώντας να ισχύσει η απόφαση Μπόσμαν και για τους μη – κοινοτικούς Ευρωπαίους<sup>2</sup>. Το αίτημα αυτό στηρίζεται στο γεγονός πως προέρχεται από χώρα που έχει συνάψει εμπορικές σχέσεις με την Ε.Ε.

---

<sup>2</sup> «Φάκελος Σιμουτένκοφ», του Π.Περίχαρου, εφημερίδα Sportime, 16/4/05

Οι αλλαγές στην κοινωνία, την πολιτική και την οικονομία, πάντοτε επηρέαζαν το ποδόσφαιρο είτε σε εθνικό, είτε σε περιφερειακό, τοπικό επίπεδο<sup>3</sup>. Σε εθνικό επίπεδο, η ιστορία μας χάρισε το παράδειγμα του Ολλανδικού ποδοσφαίρου και του Ajax στις αρχές της δεκαετίας του '70. Είναι δεδομένο ότι οι μεγάλες ποδοσφαιρικές επαναστάσεις συμβάδισαν με τις μεγάλες οικονομικές και κοινωνικές αλλαγές. Την δεκαετία του '60 το ολλανδικό ποδόσφαιρο δεν υπήρχε στον ευρωπαϊκό ποδοσφαιρικό χάρτη. Ήταν ένα φτωχό, παρωχημένο και χωρίς φαντασία ποδόσφαιρο. Και ξαφνικά, το 1971, ξεκινά η κυριαρχία του Ajax σε συλλογικό επίπεδο και της Ολλανδίας σε εθνικό, μέχρι την ημέρα του τελικού του παγκοσμίου κυπέλλου στο Ολυμπιακό στάδιο του Μονάχου, το καλοκαίρι του 1974. Ο Ajax χαρίζει ένα ποδοσφαιρικό μοντέλλο, που ονομάστηκε total football (ολοκληρωτικό ποδόσφαιρο). Ένα μοντέλλο, (αναρχικό για την ποδοσφαιρική πραγματικότητα τότε της Ευρώπης) που παρέχοντας χώρο και χρόνο, διασφάλιζε ότι η τελική επιλογή θα ήταν στα πόδια του καταλληλότερου ποδοσφαιριστή, την καταλληλότερη στιγμή, ενώ στην άμυνα το εξαντλητικό πρεσάρισμα, οι παγίδες και το εμπνευσμένο παιχνίδι, ήταν όλα στοιχεία που συνέθεταν ένα πρότυπο συμμετοχικής δημοκρατίας, όπου ο καθένας έχει τον ρόλο του και συνεισφέρει ανάλογα με τις ικανότητές του. Ένα μοντέλλο με εκλεγμένο αρχηγό, τον Γιόχαν Κρόϊφ. Την ίδια ώρα, η ολλανδική κοινωνία σημαδεύεται από την παρουσία των Probos στο Άμστερνταμ, των ευρωπαϊκών χίππυς, των συγκρούσεων της νεολαίας με την αστυνομία στις μεγάλες πόλεις, τα σουρεαλιστικά γεγονότα, την αλλαγή της ολλανδικής αρχιτεκτονικής, τις πρώτες οργανωμένες κινήσεις για την νομιμοποίηση της

---

<sup>3</sup> «Ποδόσφαιρο και Παγκοσμιοποίηση», του Χρ. Χαραλαμπόπουλου, εφημερίδα ΕΞΟΥΣΙΑ, 23/6/2000.

κάνναβης, την αμφισβήτηση των συντηρητικών πολιτικών κομμάτων και τη μαζική εισροή των έγχρωμων από τις αποικίες. Η χώρα, που βρίσκεται κάτω από την επιφάνεια της θάλασσας, αναγκάζει τους κατοίκους της για να επιβιώσουν, να καλλιεργήσουν την πολυ – λειτουργικότητα στις επιλογές τους και την εφευρετικότητα. Όλα αυτά είναι στοιχεία του ποδοσφαιρικού μοντέλλου του Ajax. Η πτώση ξεκινά, όταν στις αρχές της περιόδου 1973-74, ο Κρόϊφ, χάνει στην ψηφοφορία για την εκλογή του αρχηγού της ομάδας και φεύγει για την Βαρκελώνη. Την ίδια ώρα, η ορμή, η αγριότητα και η ζωντάνια της ολλανδικής νεολαίας, έρχεται σε σύγκρουση με το πνεύμα της ακραίας και υποκριτικής σκοπιμότητας του ολλανδικού Καλβινισμού, όπου το φαίνεσθαι μετράει περισσότερο από το είναι. Το κλίμα επιδεινώνει η μεγάλη πετρελαιακή κρίση και η αφαίμαξη των ταλαντούχων ποδοσφαιριστών, από τις ομάδες του εξωτερικού.

Ένα άλλο παράδειγμα της αλληλεπίδρασης των οικονομικών και κοινωνικών συνθηκών με το ποδόσφαιρο, αλλά σε περιφερειακό επίπεδο, αποτελεί η περιοχή του Ρουρ στη Γερμανία. Συνήθως, όταν μιλούμε για μία συγκεκριμένη γεωγραφική περιφέρεια μίας χώρας, έχουμε στον νου μας περιοχές με συγκεκριμένο εθνογραφικό υπόβαθρο, πολιτιστικά χαρακτηριστικά και μακρά ιστορική παράδοση με έντονη πολιτική διάσταση. Και μας έρχονται στο νου περιφέρειες, όπως η Καταλωνία στην Ισπανία, η Βρετάνη στη Γαλλία ή η Βαυαρία στη Γερμανία. Η περιοχή του Ρουρ στη Γερμανία, που για χρόνια υπήρξε η βιομηχανική καρδιά της χώρας, χαρίζει το παράδειγμα δύο ποδοσφαιρικών ομάδων που συγκεντρωσαν τον θαυμασμό,

την περιέργεια και τον φθόνο, ανθρώπων πολύ πέρα από τα γεωγραφικά όρια της περιοχής: της Schalke 04 και της Borussia Dortmund<sup>4</sup>.

Στο τέλος του 1840, αρχίζει η συστηματική λειτουργία των πλούσιων ορυχείων της περιοχής του Ρουρ, που δημιουργεί τις συνθήκες μίας τρομακτικά γοργής βιομηχανικής ανάπτυξης. Ο πληθυσμός της περιοχής δεν επαρκούσε για να προμηθεύσει το απαραίτητο εργατικό δυναμικό, που απαιτούσε ο υψηλός ρυθμός βιομηχανικής ανάπτυξης. Από το 1840 έως το 1860, παρατηρείται το πρώτο μεταναστευτικό ρεύμα 50.000 ανθρώπων στην περιφέρεια του Ρουρ. Μέχρι το 1900, περισσότεροι από 1 εκατομμύριο άνθρωποι συρρέουν στην περιοχή, κυρίως, από τα ανατολικά. Τόσο η Schalke όσο και η Borussia από την αρχή του αιώνα, όταν και ιδρύθηκαν, ήταν ομάδες των εργατών. Η πλειοψηφία των μελών των ομάδων είναι εργάτες, η κατώτατη τάξη, οι Polacken όπως τους λένε κοροϊδευτικά οι υπόλοιποι Γερμανοί και γι' αυτόν ακριβώς τον λόγο, βρίσκονται στη βάση της σκάλας κοινωνικής καταξίωσης. Η Schalke 04 από το 1934 έως το 1947 (με εξαίρεση τα χρόνια από το 1939-1946) κερδίζει 7 πρωταθλήματα. Το 1947, στις 18 Μαΐου, στο πλαίσιο του τοπικού πρωταθλήματος της Βεστφαλίας, η Borussia κερδίζει την Schalke με 3-2 και την εκθρονίζει από την πρώτη θέση της προτίμησης των κατοίκων του Ρουρ. Η Borussia είναι η ομάδα που κερδίζει την προτίμηση της δεύτερης γενιάς εργατών, των νέων, και δύο συνεχόμενα παν-γερμανικά πρωταθλήματα, το 1956 και το 1957. Οι εργάτες του Ρουρ, που βίωναν την κοινωνική απαξίωση από τους άλλους Γερμανούς, πυκνώνουν τις τάξεις των δύο ομάδων που γίνονται διάσημες σε όλη τη

---

<sup>4</sup> Από συνέντευξη του αθλητικογράφου Χρ. Χαραλαμπίδου

Γερμανία. Οι εργάτες του Ρουρ, στις δύο ομάδες βλέπουν ένα σύμβολο της ικανότητάς τους, της αξίας τους και της ζωτικότητάς τους.

Όσο η κοινωνίες μας δεν είναι στατικές, τόσο και το ποδόσφαιρο θα αλλάζει. Και πιθανόν, στα επόμενα ευρωπαϊκά πρωταθλήματα, τα μόνα πράγματα που θα διαφοροποιούν τις ομάδες να είναι οι σημαίες και οι ύμνοι. Γιατί, εφόσον οι Ευρωπαίοι έχουν ένα κοινό νόμισμα, είναι πιθανό οι εθνικές ομοσπονδίες να είναι σε θέση να προβαίνουν σε ενέργειες που κατακερματίζουν την έννοια ενός κράτους ή έθνους. Ήδη σε πολλά αθλήματα παρατηρούνται φαινόμενα που αθλητές αγωνίζονται με τα εθνικά χρώματα μιας χώρας διαφορετικής από αυτής της καταγωγής τους.

Το χαρακτηριστικότερο, ίσως, παράδειγμα του τί μπορεί να σημαίνει ένα άθλημα έρχεται από την Ισπανία<sup>5</sup>. Το ποδόσφαιρο στην Ισπανία πρεσβεύει πολλά παραπάνω από ό,τι ένα απλό άθλημα. Άλλωστε, σε μία χώρα γεμάτη εθνολογικές αντιθέσεις δεν θα μπορούσε να είναι διαφορετικά. Η Πριμέρα Ντιβιζιόν γιόρτασε, αισίως, τα 75<sup>α</sup> γεννέθλιά της, που τη βρίσκουν πιο ακμαία από ποτέ, έστω και αν αυτή η πορεία είναι γεμάτη διαπλεκόμενα, έριδες και μισαλλοδοξία.

Στην πολυφυλετική και γεμάτη εθνολογικές αντιθέσεις χώρα της Ιβηρικής χερσονήσου, από την εποχή του μεσαίωνα και μέχρι τα τέλη του 19<sup>ου</sup> αιώνα, το μοναδικό στοιχείο που αποτελούσε σταθερά κοινή συνισταμένη ήταν οι λεγόμενες «corridos del muerte», οι γνωστές ταυρομαχίες. Τα κλέα των «toreros» έπαιρναν μυθικές διαστάσεις και μεταδίδονταν διά του προφορικού

---

<sup>5</sup> «Mes que un sport», (περισσότερο από ένα άθλημα), του Σωτ. Μήλιου, περιοδικό Active

λόγου όπως στα ομηρικά έπη. Ωστόσο, αυτή η συμβολική εκφραση της γενναιότητας, του θάρρους και της ανθρώπινης υπεροχής στερείτο από ένα βασικό στοιχείο: την εθνική ταύτιση. Μπορεί οι θαρραλέοι ταυρομάχοι να λατρεύονταν ως λαϊκοί ήρωες, παρόλα αυτά όμως δε μπορούσαν να βγάλουν πατριωτισμό, δεν μπορούσαν να αναδείξουν τη φυλετική υπεροχή. Για κάτι τέτοιο χρειαζόταν κάποια καινούρια μορφή έκφρασης, που θα έφερνε σε άμεση ανθρώπινη αντιπαράθεση όλα τα διαφορετικά ισπανικά φύλα, που ήταν ενωμένα υπό το πρίσμα της ίδιας σημαίας, χωρίς το φόβο αιματοχυσίας. Το μάννα εξ' ουρανού έρχεται τελικά από... θαλάσσης. Βρετανοί μηχανικοί, που εργάζονταν στην πόλη Ουέλβα (στο νοτιότερο σημείο της χώρας) διδάσκουν, εν έτει 1880, για πρώτη φορά στους ντόπιους το ποδόσφαιρο. Μερικά χρόνια αργότερα Βρετανοί ναυτικοί, που «δένουν» στο Μπιλμπάο, φέρνουν μαζί τους και εξοπλισμό, εισάγοντας στη χώρα των Βάσκων τη νέα πατέντα, δίνοντας μάλιστα και το πρώτο φιλικό που είναι καταγεγραμμένο σε επίσημα κιτάπια. Το 1894 μια ομάδα Άγγλων ναυτικών κερδίζει 5-0 μία μεικτή ομάδα Βάσκων και όλα πλέον παίρνουν το δρόμο τους...

Η Ισπανία ανέκαθεν ήταν μία χώρα, που η φράση κοινωνική ηρεμία έμοιαζε με σύντομο ανέκδοτο. Ένα συνονθύλευμα εθνοτήτων (Βάσκοι, Καταλανοί, Ανδαλουσιάνοι, Γαλιθιάνοι), που είχαν σαν μοναδική κοινή επιθυμία το όνειρο για την ανεξαρτητοποίησή τους από την καταπιεστική ηγεμονία της Καστίλης. Διαφορετικές γλώσσες, διαφορετικές σημαίες, εθνικοί ύμνοι, ήθη, έθιμα, νοοτροπία τελείως αλλότρια, συνέθεταν ένα μωσαϊκό, που έμοιαζε εύθραυστο σαν πορσελάνη. Κι όμως, το ποδόσφαιρο τελικά λειτούργησε σαν μηχανή απορρόφησης κραδασμών, σαν ένας νέος πόλος που άσκησε ελκτικές δυνάμεις (μέσω του ανταγωνισμού) στα αντιμαχόμενα στρατόπεδα. Η πρώτη



ομάδα που ιδρύεται επίσημα είναι η Recreativo Huelva (1898), ακολουθούν με τη σειρά Athletic (φανερή η αγγλική ρίζα) Bilbao, Real Madrid, Atletico Madrid, Barcelona, ενώ και οι υπόλοιπες ξεφυτρώνουν σιγά – σιγά σαν τα μανιτάρια. Εξυπακούεται ότι όλες ξεχειλίζουν από τοπικό φανατισμό... Άλλωστε, μέχρι σήμερα η φανέλα της Athletic Bilbao ουδέποτε έχει «μαγαριστεί» από μη Βάσκο παίκτη, ενώ το γεγονός ότι το motto της Barcelona είναι «Mes que un Club» (περισσότερα από ένας σύλλογος) και η ονομασία του γηπέδου της «Camp Nou» (που μεταφράζεται ως «δικό μας έδαφος»), τα λένε όλα. Με το λυκόφως του νέου αιώνα (1902) καθιερώνεται το πρώτο πεδίο μάχης, το Κύπελλο Ισπανίας ή αλλιώς «Copa Del Rey». Η εγχώρια ομοσπονδία, η οποία υπογράφηκε από το βασιλιά Αλφόνσο τον 13<sup>ο</sup> στις 30 Ιουλίου του 1913, ως έχωντος την ιδιότητα του προέδρου, ονομάστηκε Βασιλική Ισπανική Ομοσπονδία Ποσοσφαίρου (RFEF).

Η ποδοσφαιρική πύλωση πήρε από νωρίς διαστάσεις. Οι Real Madrid και Barcelona από την πρώτη μέρα της ίδρυσής τους έγιναν όργανα αντιπροσώπευσης δύο διαφορετικών κόσμων. Από τη μία οι πρωτευουσιάνοι, που αποτελούσαν την ομάδα της καθεστηκίας τάξης, του πλούτου, του πολιτικού κατεστημένου και από την άλλη οι «μπλαουγκράνα», που αντιπροσώπευαν την αντίσταση προς την καταπιεστική εξουσία και ικανοποιούσαν τις αυτονομιστικές προσδοκίες των σκληροπυρηνικών Καταλανών.

Ο εμφύλιος του 1936-39 σάρωσε τα πάντα στη χώρα, ενώ η επικράτηση των φασιστικών δυνάμεων του Φράνκο άλλαξε άπαξ δια παντός το ποδοσφαιρικό τοπίο στη χώρα, καθώς ο Ισπανός δικτάτορας, ώντας φανατικός οπαδός του

αθλήματος, το χρησιμοποίησε ως πολιτικό εργαλείο. Μεσούντος του εμφυλίου, πήρε τον έλεγχο πολλών συλλόγων, αγνόησε τη FIFA και δημιούργησε την αθλητική εφημερίδα «Marca»! Το ισπανικό κύπελλο μετονομάστηκε σε Generalissimo Cup (Κύπελλο του Στρατηγού), ενώ πολλοί σύλλογοι αναγκάστηκαν να αλλάξουν από ονόματα έως εμβλήματα και εμφανίσεις. Ο Φράνκο ποτέ δεν έκρυψε την αδυναμία του προς τη Real, την οποία βοηθούσε με κάθε τρόπο, με αποκορύφωμα την περίφημη πραξικοπηματική απόφαση κατακύρωσης του Αλφρέδο Ντι Στέφανο στους Μαδριλένους, αν και ο παίκτης είχε υπογράψει στην Barcelona.

Ο Φράνκο είχε αντιληφθεί πολύ καλά ότι η ομάδα της Barcelona είχε γίνει το κύριο όχημα της αντίθεσης των Καταλανών απέναντι στον αυταρχισμό της Μαδρίτης<sup>6</sup>. Εκτός από την εξάμηνη διακοπή κάθε δραστηριότητας της ομάδας και της χρήσης της καταλανικής γλώσσας, οι οπαδοί της Barcelona απαγορευόταν να έχουν καταλανικές σημαίες, ενώ οι φάκελλοι όλων των μελών της ομάδας έπρεπε να παραδοθούν στις αρχές. Μέσα σε τέτοιο κλίμα τρομοκρατίας, το να εγγραφεί κανείς στα μητρώα των μελών της ομάδας ήταν μια πράξη γενναιότητας και πίστης στην τιμή και την ιστορία της Καταλονίας.

Πολλοί αριστεροί διανοούμενοι της εποχής θεωρούσαν το ποδόσφαιρο «όπιο των μαζών», όμως ως άθλημα ήταν πρότυπο δημοκρατικότητας και συμμετοχής στα κοινά και θεωρείτο αλληλένδετο με την πολιτική. Πολλά άρθρα σε καταλονικές εφημερίδες, τότε, ξεκινούσαν από το ποδόσφαιρο για να καταλήξουν στην πολιτική.

---

<sup>6</sup> «F.C. Barcelona: Mes que un club», του Χρ. Χαραλαμπόπουλου, περιοδικό Active

Στα χρόνια που προηγήθηκαν του εμφυλίου πολέμου, οι πολιτικές συγκρούσεις μεταφέρονται μέσα στα γήπεδα. Την περίοδο του πολέμου, οποιοσδήποτε είναι μέλος της Barcelona φυλακίζεται ή εκτελείται. Η Βαρκελώνη και η χώρα των Βάσκων είναι τα δύο προπύργια της αντίστασης των δημοκρατικών κατά του στρατού.

Η ευρωπαϊκή επιτυχία της Real ήταν πολύ χρήσιμη στον Φράνκο. Οι ΗΠΑ τον σνόμπαραν, ομοίως και η Δυτική Ευρώπη – λόγω των πολιτικών του πεποιθήσεων – οπότε χρησιμοποίησε τη Real ως περιπλανώμενη πρέσβειρα για να «χτίσει» τις διπλωματικές γέφυρες που χρειαζόταν και σε οικονομικό επίπεδο.

Επιγραμματικά αναφέρουμε τις περιπτώσεις των Celtic και Rangers στη Σκωτία, όπου καθολικοί και προτεστάντες αντίστοιχα συσπειρώνονται γύρω από τις ομάδες αυτές και περνούν το θρησκευτικό φανατισμό τους μέσα στα γήπεδα. Επίσης, στην ίδια πόλη της Αργεντινής, το Μπουένος Άϊρες, οι κάτοικοι είναι χωρισμένοι σε φτωχούς και πλούσιους και συσπειρωμένοι γύρω από τις Boca Juniors και River Plate (οι δεύτεροι έχουν και το προσωνύμιο “Millionarios”, δηλαδή οι εκατομμυριούχοι). Το κριτήριο, τέλος, της συσπείρωσης των Κυπρίων φιλάθλων στις ποδοσφαιρικές ομάδες της χώρας είναι πολιτικό, δηλαδή οι «συντηρητικοί» υποστηρίζουν κατά κύριο τον ΑΠΟΕΛ και οι «προοδευτικοί» την Ομόνοια.

Από όλα τα παραπάνω παρατηρούμε πως το ποδόσφαιρο δεν είναι απλά ένα άθλημα, ένα είδος ψυχαγωγίας που πολλοί να φαντάζονταν. Συνδέεται με

τον πολιτισμό, την πολιτική και τη θρησκεία, εξελίσσεται με το πέρασμα των χρόνων και συμβαδίζει με άλλα κοινωνικά φαινόμενα.

Μια ομάδα δεν είναι πλέον ένα ερασιτεχνικό σωματείο που ενδιαφέρεται μόνο για την καλή πορεία της. Επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντός της και αναγκάζεται να δρα ως μια επιχείρηση, λαμβάνοντας αποφάσεις παρόμοιες με αυτές που λαμβάνουν οι παραγωγοί καταναλωτικών αγαθών. Ο σημαντικότερος τομέας στον οποίο θα πρέπει να δραστηριοποιηθεί μια ομάδα – επιχείρηση είναι αυτός του marketing, καθώς είναι αυτός που θα βοηθήσει στη σωστή παρουσίαση και «τοποθέτηση» του «προϊόντος» στα μάτια του φιλάθλου – καταναλωτή, στην προώθησή του, στις σωστές μετατροπές των χαρακτηριστικών του ή των παράλληλων υπηρεσιών που παρέχονται για να πλησιάσει τις απαιτήσεις των καταναλωτών και στο «χτίσιμο» της επιθυμητής εικόνας του. Τα τελευταία χρόνια άρχισε να αναπτύσσεται το αθλητικό marketing, που λαμβάνει υπόψη τις ιδιαιτερότητες του αθλητικού «προϊόντος», και σύντομα έγιναν τεράστιες επενδύσεις σε αυτό, καθώς κατανοήθηκε η χρησιμότητά του. Έλαβε, δε, τέτοια ώθηση, που αποτελεί πια ξεχωριστό κομμάτι της επιστήμης του marketing.

Ξεκινώντας από την παράθεση γεγονότων ώστε να γίνει κατανοητή στους αναγνώστες η μεγάλη σημασία που δίνεται παγκοσμίως στο ποδόσφαιρο και προχωρώντας με στοιχεία που προσδίδουν στο ποδοσφαιρικό marketing μια ιδιαίτερη διάσταση, διαφαίνεται η προσπάθεια της παρούσας έρευνας να διεισδύσει στις πρακτικές του τυπικού ποδοσφαιρικού marketing, όπως αυτές πραγματοποιούνται από τις μεγάλες, κυρίως,

ομάδες της Ευρώπης, να καταδείξει τους τρόπους με τους οποίους αυτό αναπτύσσεται και εξελίσσεται, να τονίσει τα στοιχεία στα οποία υπολείπεται έναντι του marketing άλλων αθλημάτων, να υποδείξει τρόπους βελτίωσης των προσφερόμενων υπηρεσιών και νέους τομείς δραστηριοποίησης, με απώτερο σκοπό να φανεί το πού υστερεί το ποδοσφαιρικό marketing στον ελληνικό χώρο και προς τα πού θα πρέπει να κατευθυνθεί.

Για τη συγκέντρωση όλων των απαραίτητων ως προς τη διεκπεραίωση της παρούσας εργασίας στοιχείων χρησιμοποιήθηκε ένα μείγμα πρωτογενών με δευτερογενή στοιχεία. Τα πρωτογενή προήλθαν από τη συνέντευξη τριών διακεκριμένων δημοσιογράφων, ειδικών στους τομείς για τους οποίους ερωτήθηκαν, ενώ τα δευτερογενή στοιχεία συνελέγησαν από άρθρα διαθέσιμα σε εφημερίδες, περιοδικά, στο διαδίκτυο, σε βιβλιοθήκες Πανεπιστημίων, από βιβλία, από προσωπικά αρχεία των ανωτέρω δημοσιογράφων, από ενημερωτικά έντυπα, έως και από τα επίσημα λευκώματα των Ολυμπιακών Αγώνων.

# ΚΥΡΙΟ ΜΕΡΟΣ

## I) ΘΕΜΑΤΑ MARKETING

### α) marketing: εποχές και εξέλιξη

Το marketing δεν είναι μόνο διαφήμιση<sup>7</sup>. Είναι μία ολοκληρωμένη διαδικασία που έχει ως κύριο αντικείμενο την ικανοποίηση των αναγκών του καταναλωτή και τη δημιουργία ανταλλαγών μεταξύ αυτού και μίας επιχείρησης, προς όφελος και των δύο.

Το marketing, με την ευρύτερη έννοια του όρου, πέρασε από πολλές φάσεις ή ρεύματα στη διάρκεια αυτού του αιώνα. Στην αρχή, το κέντρο του ενδιαφέροντος των επιχειρήσεων ήταν η δυνατότητα παραγωγής τόσο καλής ποιότητας, όσο και μεγάλης ποσότητας προϊόντων που θεωρούσαν ότι χρειάζονται οι καταναλωτές. Στη συνέχεια, μετά το πρώτο τέταρτο αυτού του αιώνα και με δεδομένη τη ραγδαία εκβιομηχάνιση της παραγωγής, το κύριο ενδιαφέρον των επιχειρήσεων και ιδίως των ανθρώπων του marketing εντοπίστηκε στις τεχνικές πώλησης των ήδη μεγάλων ποσοτήτων περιορισμένης ποικιλίας προϊόντων που παράγονταν.

Έτσι, φθάσαμε στην υπερεπάρκεια της αγοράς από αγαθά και στην ανάγκη του καταναλωτικού κοινού για εξειδικευμένα αγαθά που ταιριάζουν στις νέες ανάγκες του τρόπου ζωής του. Το marketing σήμερα επικεντρώνεται στην παραγωγή και διάθεση μιας μεγάλης ποικιλίας αγαθών που ταιριάζουν στους

---

<sup>7</sup> «Το management του αθλητισμού: εισαγωγή σε βασικά θέματα οργάνωσης και διοίκησης αθλητικών οργανισμών», των Δήμ. Παπαδημητρίου, Δημ. Γαργαλιάνου, εκδόσεις «Αθλότυπο», 1997

καταναλωτές και υποδεικνύονται από τις ίδιες τις ανάγκες τους. Παράλληλα, οι σύγχρονες ευαισθησίες του καταναλωτικού κοινού απέναντι σε κοινωνικά και οικολογικά θέματα που απασχολούν τον πλανήτη μας, έχουν οδηγήσει στο να αναπτυχθεί ένα νέο ρεύμα που ονομάζεται «κοινωνικό marketing» και αφορά τόσο στις κοινωνικές υπηρεσίες, όσο και στην ένταξη κοινωνικών και οικολογικών παραμέτρων στη διαδικασία παραγωγής νέων προϊόντων.

Επιπρόσθετα, η εξέλιξη της επιστήμης του marketing, αλλά και οι συνεχώς μεγαλύτερες απαιτήσεις του καταναλωτικού κοινού για υψίστης ποιότητας εξυπηρέτηση, έχουν συντελέσει στο να αναπτυχθούν εξειδικευμένες περιοχές της επιστήμης του marketing, όπως το marketing των καταναλωτικών προϊόντων, των υπηρεσιών, των τραπεζικών υπηρεσιών, των κοινωνικών υπηρεσιών, της ψυχαγωγίας, και του αθλητισμού.

### **β) τα πρώτα βήματα**

Τα πρώτα βήματα του αθλητικού marketing χρονολογούνται από πολύ παλιά, στην αρχαία Ρώμη, όπου Ρωμαίοι πατριάρχες ακόμη και αυτοκράτορες αναλάμβαναν την χορηγία αγώνων σε αρένες για τον ίδιο λόγο που αναλαμβάνεται σήμερα από τις εταιρείες – για να κερδίσουν τη δημόσια εκτίμηση<sup>8</sup>.

Το αθλητικό marketing έλαβε σημαντική ώθηση από το 1971 στις Η.Π.Α., όταν η κυβέρνηση απαγόρευσε τη διαφήμιση τσιγάρων στην τηλεόραση και το ραδιόφωνο. Το αθλητικό marketing, ειδικότερα η χορηγία των αγώνων

---

<sup>8</sup> “Sports Marketing: an examination of academic Marketing publication”, by J.Richard Shannon, “Journal of Services Marketing”, Vol.13, No 6, 1999

αυτοκινήτου και αντισφαίρισης, πρόσφερε τρόπους για να κρατηθούν οι μάρκες των τσιγάρων στη θέα των θεατών από το στάδιο ή την τηλεόραση, μέσω της τηλεοπτικής κάλυψης των υπό χορηγία γεγονότων.

Το 1984, οι Ολυμπιακοί Αγώνες του Λος Άντζελες παρείχαν μεγάλη ώθηση στο αθλητικό marketing και πιστώθηκαν με την έναρξη της τάσης της μετατροπής των αθλητικών γεγονότων σε μια υπό χορηγία επιχείρηση. Αυτοί ήταν οι πρώτοι Αγώνες που εξαρτήθηκαν εξ'ολοκλήρου από χρήματα ιδιωτών, κυρίως από μεγάλες χορηγίες και όχι από δημόσιο χρήμα. Ενώ παλαιότερες Ολυμπιακές πόλεις υπέστησαν μεγάλες οικονομικές απώλειες, οι Αγώνες του Λος Άντζελες απέφεραν κέρδος. Παρ'όλα αυτά πολλοί έχουν κριτικάρει αυτήν την πρακτική της εισροής της εταιρικής χορηγίας στην Ολυμπιάδα και ακόμη και η Ολυμπιακή Επιτροπή έχει αντιδράσει αρνητικά στο βαθμό αυτό της εμπορευματοποίησης.

Το αυξανόμενο ενδιαφέρον στον επαγγελματικό αθλητισμό δείχνει μια εστίαση στον αθλητισμό ως μια μεγάλη επιχείρηση. Με υπέρογκα ποσά για πληρωμές παικτών και άλλου προσωπικού, με νεότερες και πολυτελείς εγκαταστάσεις, μεγάλα ποσά από εκχωρημένες άδειες και ακόμη μεγαλύτερα για τηλεοπτικά συμβόλαια, δεν υπάρχει αμφιβολία ότι ο αθλητισμός είναι μια επιχειρηματική δραστηριότητα.

#### **γ) αθλητικό marketing: μια ιστορική προσέγγιση της ελληνικής πραγματικότητας**

Πριν μερικά χρόνια, μέχρι και πρόσφατα, θα λέγαμε ότι η έννοια «αθλητικό marketing» περιοριζόταν κατά βάση στην προβολή του λογοτύπου του



«χορηγού – διαφημιζόμενου» στις πινακίδες κάποιων τηλεοπτικών κατά κύριο λόγο αγώνων ή στη φανέλα κάποιας ομάδας ή αθλητή<sup>9</sup>. Παράλληλα, το αθλητικό προϊόν κυρίως όσον αφορά στα εμπορικά αθλήματα του ποδοσφαίρου, και μετά το 1987 και του μπάσκετ, προσέλκυαν το ενδιαφέρον των ΜΜΕ και μαγνήτιζαν τα βλέμματα του κόσμου. Ο αθλητισμός αποτελεί ένα «φτηνό» μέσο απασχόλησης και αναψυχής για μεγάλες ομάδες κοινού. Επιπλέον, η μη ύπαρξη πολλών εναλλακτικών μορφών ψυχαγωγίας σε συνδυασμό με την περιορισμένη δυνατότητα τηλεοπτικής κάλυψης για λίγους μόνο αγώνες, είχε ως αποτέλεσμα τη μαζική εισροή φιλάθλων στα γήπεδα και τη γενικότερη ανάπτυξη του ενδιαφέροντος για το αθλητικό προϊόν.

Η σταδιακή είσοδος στο χώρο των ΜΜΕ και άλλων ραδιοτηλεοπτικών μέσων, πέρα των κρατικών, έδωσε άλλη δυναμική στον επαγγελματικό αθλητισμό, αφού οι τηλεοπτικοί σταθμοί προσπαθώντας να εδραιωθούν και να αναπτυχθούν στις συνειδήσεις των τηλεθεατών, χρησιμοποίησαν το φτηνό μέχρι τότε αθλητικό προϊόν το οποίο, εκτός των άλλων, διέθετε και έτοιμη «πελατεία». Επιπλέον, την ίδια εποχή, το κόστος των διαφημιστικών μέσων αυξήθηκε δυσανάλογα σε σχέση με το ποσοστό αύξησης του πληθωρισμού και πολλές εταιρείες σε παγκόσμιο επίπεδο, άρχισαν να περικόπτουν τις δαπάνες τους στη διαφήμιση αναζητώντας νέες διεξόδους διαφημιστικής προβολής για τα προϊόντα τους.

Η αγορά του αθλητισμού χαρακτηριζόταν από την έλλειψη τεχνογνωσίας αλλά και ικανών στελεχών που θα μπορούσαν να προσδώσουν μία άλλη

---

<sup>9</sup> «Sports Marketing: η εμφάνιση, η εξέλιξη και οι προοπτικές», του Κων. Νοδάρá, 1000<sup>ο</sup> τεύχος Marketing Week, 5/4/2004

βαρύτητα και διάσταση στο αθλητικό προϊόν. Το σημαντικότερο χαρακτηριστικό όμως της προηγούμενης εποχής είναι η γενικότερη αδυναμία της αγοράς, κυρίως του αθλητισμού, αλλά και των περισσότερων επιχειρήσεων να δεχθούν κάτι διαφορετικό, πέρα από την απλή εφαρμογή του λογοτύπου τους και να επενδύσουν σε επιπρόσθετες ενέργειες στηρίζοντας αποτελεσματικά την αρχική τους επένδυση. Η μονοδιάστατη εφαρμογή του λογοτύπου ενός προϊόντος ή μιας επιχείρησης, ήταν αυτό το οποίο επιζητούσαν και οι επιχειρήσεις για εκείνες και τα προϊόντα τους.

### **δ) η έννοια του αθλητικού marketing**

Ο αθλητισμός, ως φυσική και κοινωνική δραστηριότητα, έχει γνωρίσει μεγάλη ανάπτυξη τις τελευταίες δεκαετίες, με αποτέλεσμα να αποτελεί μια σοβαρή οικονομική δραστηριότητα που συνοδεύεται από μεγάλα οικονομικά μεγέθη<sup>10</sup>. Οι έρευνες δείχνουν ότι μεγάλα και ποικίλα μέρη του πληθυσμού παρακολουθούν και συμμετέχουν στον αθλητισμό, ενώ εκτεταμένο κομμάτι του έντυπου και ηλεκτρονικού τύπου είναι αφιερωμένο στις αθλητικές δραστηριότητες μέσα και έξω από το γήπεδο.

Έτσι, ενώ φαίνεται ότι οι συνθήκες προβολής των αθλητικών δραστηριοτήτων έχουν γίνει πιο ευνοϊκές και το έργο των ανθρώπων των αθλητικών οργανισμών πιο εύκολο, αυτό, στην πραγματικότητα, δεν αντιπροσωπεύει όλη την αλήθεια. Ο ανταγωνισμός μεταξύ των αθλημάτων, αλλά και μεταξύ των οργανισμών μέσα στο ίδιο άθλημα είναι στις μέρες μας πιο μεγάλος. Οι

---

<sup>10</sup> «Το management του αθλητισμού: εισαγωγή σε βασικά θέματα οργάνωσης και διοίκησης αθλητικών οργανισμών», των Δήμ. Παπαδημητρίου, Δημ. Γαργαλιάνου, εκδόσεις «Αθλότυπο», 1997

«καταναλωτές» των αθλητικών δραστηριοτήτων έχουν γίνει πιο απαιτητικοί, ενώ η γενικότερη τμηματοποίηση της αγοράς έχει επηρεάσει πολύ και τις προτιμήσεις του φίλαθλου κοινού. Επιπλέον, στην Ελλάδα του 21<sup>ου</sup> αιώνα, το κράτος φαίνεται να αδυνατεί να χρηματοδοτεί τον αθλητισμό και να αρνείται να επιχορηγεί αθλήματα με άδειες κερκίδες. Η επιβίωση και, πολύ περισσότερο, η επιτυχία του σύγχρονου αθλητικού οργανισμού δεν στηρίζεται πλέον μόνο στο αγωνιστικό επίπεδο, αλλά κυρίως στην ικανοποίηση των αναγκών του σύγχρονου φίλαθλου από τη βελτίωση του αθλητικού θεάματος, στις περισσότερες αγωνιστικές επιτυχίες σε διεθνές επίπεδο, στη μεγαλύτερη δυνατότητα για οικογενειακή ψυχαγωγία, στην εντονότερη και πιο ποιοτική κοινωνική επαφή, στην αποδοτικότερη αξιοποίηση του ελεύθερου χρόνου του και, κυρίως, στη σωστή οργάνωση και διοίκηση, στο marketing και στη χορηγία.

Συνεπώς, η επιδίωξη για τελειότητα και υψηλές αθλητικές επιδόσεις, με συνέπεια τη συνεχή επαγγελματοποίηση του αθλητικού οργανισμού, η ισχυρή παρέμβαση της τηλεόρασης και των επιχειρήσεων ως εναλλακτικές μορφές χρηματοδότησης, με επακόλουθο τη συνεχή αποκρατικοποίησή του και, τέλος, ο ανταγωνισμός των αθλημάτων για επικράτηση στην αγορά έχουν καταστήσει αναγκαία την αξιοποίηση της επιστήμης του marketing .

Το αθλητικό marketing είναι ένας συνδυασμός γνώσης του αθλητισμού και του marketing. Είναι μία καινούρια περιοχή για επιστημονική μελέτη και διεκδικεί μία ιδιαίτερη επιστημονική και επαγγελματική μεταχείριση, λόγω των ειδικών χαρακτηριστικών του αθλητισμού ως «προϊόντος προς πώληση».

Έτσι, η γνώση των βασικών αρχών και λειτουργιών του marketing, σε

συνδυασμό με τη γνώση των ειδικών χαρακτηριστικών του αθλητικού «προϊόντος», αποτελούν αναγκαία εφόδια τόσο για τα διοικητικά στελέχη του αθλητισμού που ενδιαφέρονται για την ανάπτυξή του, όσο και για τα στελέχη επιχειρήσεων που αξιοποιούν τον αθλητισμό ως μέσο προώθησης των επιχειρήσεών τους.

### **ε) τα ειδικά χαρακτηριστικά του αθλητικού προϊόντος**

Αν δύο προϊόντα είναι διαφορετικά το ένα από το άλλο, τότε και το marketing αυτών πρέπει να είναι διαφορετικό. Αυτή όμως η διαπίστωση, αν και λογική, δεν μπορεί από μόνη της να δικαιολογήσει την ύπαρξη μίας νέας ειδικότητας, εκτός εάν υπάρχουν ιδιαιτερότητες που αγγίζουν, τόσο τη φυσιογνωμία του «προϊόντος», όσο και την ίδια τη λειτουργία του μέσα στην αγορά. Αυτή είναι η περίπτωση του αθλητικού «προϊόντος».

Στο αθλητικό marketing, το «προϊόν» είναι ο αθλητισμός στο σύνολό του, δηλαδή η ομάδα, το γήπεδο, το πρόγραμμα άθλησης, το αθλητικό γεγονός, κ.λπ.

Μία σειρά από ειδικά χαρακτηριστικά ξεχωρίζουν το αθλητικό «προϊόν» από άλλα (υλικά αγαθά, υπηρεσίες) και δικαιολογούν το αθλητικό marketing ως ιδιαίτερη επιστημονική περιοχή και επαγγελματική ενασχόληση, μέσα στα πλαίσια της ευρύτερης περιοχής του marketing.

Ειδικότερα, οι αθλητικοί οργανισμοί πρέπει ταυτόχρονα να ανταγωνίζονται και να συνεργάζονται. Για την παραγωγή κάθε άλλου υλικού αγαθού απαιτείται

μόνο η προσπάθεια του παραγωγού και η ιδανικότερη κατάσταση είναι το μονοπώλιο. Για την παραγωγή του αθλητικού «προϊόντος», και συγκεκριμένα του στοιχείου του θεάματος, αναγκαία είναι η «συνεργασία» του ανταγωνισμού με την άλλη ομάδα.

Το αθλητικό «προϊόν» δεν είναι υλικό αγαθό και μπορεί κάποιος μόνο να το νιώσει μέσα από μία υποκειμενική αντίληψη και εμπειρία. Έχει μια συμπεριφορά διαφορετική από τα άλλα αγαθά που παρέχουν πάντοτε την ίδια υπηρεσία και όφελος σε όλους τους καταναλωτές, ο κάθε θεατής ζει μια διαφορετική εμπειρία ή αναμένει διαφορετικό όφελος κάθε φορά.

Το αθλητικό προϊόν είναι ασυνεπές και απρόβλεπτο, σε αντίθεση με ένα κοινό αγαθό που αναμένεται να κάνει πάντα την ίδια δουλειά και να έχει το ίδιο αποτέλεσμα. Αυτός είναι και ένας από τους κύριους λόγους που οι υπεύθυνοι ενός αθλητικού οργανισμού δεν μπορούν να υπόσχονται μόνο νίκες για την ομάδα τους προκειμένου να προσελκύσουν κόσμο, αλλά μπορούν να συνδυάζουν την παρουσία του στο γήπεδο και με άλλες υπηρεσίες. Για παράδειγμα, το καλό φαγητό ή ποτό του κυλικείου, η διασκέδαση πριν και μετά τον αγώνα ή και στο ημίχρονο και άλλες τέτοιου είδους παροχές μπορούν να ικανοποιήσουν (μερικώς τουλάχιστον) το φίλαθλο κοινό, κάνοντάς το να νιώσει καλά για τα χρήματα και το χρόνο που διέθεσε στο γήπεδο.

Ο marketer του αθλητισμού δεν έχει έλεγχο πάνω στην σύνθεση του αθλητικού «προϊόντος». Ενώ σε κάθε επιχείρηση η παραγωγή του προϊόντος περνάει απαραίτητα από τον έλεγχο του marketer, στην παραγωγή του

αθλητικού «προϊόντος» (της εμφάνισης των ομάδων στο γήπεδο) αυτός δεν έχει κανένα έλεγχο και λόγο. Το έργο του περιορίζεται στα «περιφερειακά προϊόντα» του αθλητικού θεάματος.

Το αθλητικό «προϊόν» δεν αποθηκεύεται. Ενώ μία επιχείρηση παραγωγής υλικών αγαθών εύκολα μπορεί να αποθηκεύει και να πουλάει διαχρονικά τα προϊόντα της, δεν μπορεί να γίνει το ίδιο με το αθλητικό «προϊόν». Ο αθλητικός οργανισμός έχει μόνο μία ευκαιρία να «πουλήσει» έναν συγκεκριμένο αγώνα και γι' αυτό συνήθως τον «προ-πουλάει».

Ο αθλητισμός καταλαμβάνει ένα πολύ σημαντικό μέρος των ΜΜΕ. Ο κοινωνικός ρόλος του αθλητισμού και η θεαματικότητά του, του έχουν δώσει μία προνομιακή θέση στα ΜΜΕ. Αυτό το μεγάλο καλό για την πώληση του αθλητικού «προϊόντος» είναι και ο βασικός λόγος για την έλλειψη marketer στα περισσότερα σωματεία. Οι υπεύθυνοι πιστεύουν ότι υπάρχει αρκετή προώθηση και δε διαθέτουν προϋπολογισμό για marketing και προβολή. Βλέπουν τον αθλητισμό ως ένα παιχνίδι μόνο και δεν τον αντιμετωπίζουν με τον ανάλογο επαγγελματισμό.

Το αθλητικό «προϊόν» είναι συγχρόνως καταναλωτικό και βιομηχανικό. Η αξιοποίηση του αθλητισμού τόσο από το φίλαθλο κοινό (καταναλωτές) όσο και από άλλες επιχειρήσεις (βιομηχανία) ως μέσο προβολής των δικών τους προϊόντων (χορηγία) κάνει τον αθλητισμό να είναι ταυτόχρονα και καταναλωτικό και βιομηχανικό «προϊόν». Έτσι, το έργο του αθλητικού marketer δεν περιορίζεται μόνο στην προβολή του αθλητικού οργανισμού, αλλά και στην προώθηση άλλων επιχειρήσεων μέσω αυτού.

## **στ) μέγεθος της βιομηχανίας του αθλητισμού**

Υπάρχουν ερωτήματα όσον αφορά το ακριβές μέγεθος της βιομηχανίας του αθλητισμού σήμερα<sup>11</sup>. Εκτιμήσεις των εξόδων σε αυτή τη βιομηχανία είναι ποικίλες. Πολλή από αυτή τη ποικιλομορφία πηγάζει από έναν ασαφή ορισμό του τί περιλαμβάνεται σε αυτή τη «βιομηχανία». Κάποιοι συγγραφείς περιλαμβάνουν απλά το marketing των αθλητικών γεγονότων και αθλητικών αγαθών στον ορισμό που δίνουν. Κάποιοι άλλοι συμπεριλαμβάνουν το marketing των μη αθλητικών προϊόντων στα αθλητικά γεγονότα. Ακόμη άλλοι συμπεριλαμβάνουν το marketing που χρησιμοποιεί αθλητικές φιγούρες σαν μέσα προώθησης των προϊόντων. Προφανώς, το πώς κάποιος ορίζει τη βιομηχανία του αθλητισμού θα έχει επίδραση στο μέγεθος αυτής της βιομηχανίας. Παρ' όλα αυτά δε τίθεται θέμα πως η βιομηχανία του αθλητισμού είναι μεγάλη και η επίδρασή της σημαντική, τόσο στις δαπάνες για marketing, όσο και στη δυνατότητα πώλησης των προϊόντων. Οι δαπάνες για αθλητικές χορηγίες έφτασαν το 1990 σε τέτοιο σημείο, ώστε για κάθε δολλάριο που δινόταν από χορηγούς, άλλα πέντε δολλάρια πήγαιναν για διάφορες μορφές αθλητικού marketing, συμπεριλαμβανομένων της τηλεόρασης, του ραδιοφώνου και της έντυπης διαφήμισης.

## **ζ) βελτίωση ποιότητας παρεχομένων υπηρεσιών**

Για την επίτευξη ανταγωνιστικότητας, οι εταιρείες σήμερα προσπαθούν να καταλάβουν τις ανάγκες των καταναλωτών και να τους παράσχουν υπηρεσίες

---

<sup>11</sup> "Sports Marketing: an examination of academic Marketing publication", by J. Richard Shannon, "Journal of Services Marketing", Vol.13, No 6, 1999

με ικανοποιητικό και αποτελεσματικό τρόπο προς εκπλήρωση αυτών των αναγκών<sup>12</sup>. Για την εκτίμηση του βαθμού εκπλήρωσης αυτών των αναγκών, οι managers των υπηρεσιών συχνά χρησιμοποιούν μέτρα ποιότητας της υπηρεσίας και ικανοποίησης του καταναλωτή. Έτσι, η ποιότητα της υπηρεσίας και η ικανοποίηση του πελάτη έχουν λάβει ιδιαίτερη προσοχή από τους marketers των υπηρεσιών και τους ακαδημαϊκούς ερευνητές και έχουν γίνει σημαντικά στοιχεία για την θεωρία του marketing σε βαθμό που οι ερευνητές να αναζητούν τη σχέση μεταξύ τους για την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων.

Πρόσφατα, ερευνητές από το πεδίο του αθλητικού management και marketing άρχισαν να αντιλαμβάνονται και να μετρούν αυτά τα δύο στοιχεία. Κάποιοι ερευνητές ακολούθησαν συναδέλφους τους από άλλους τομείς υπηρεσιών (τράπεζες, ασφάλειες, υγειονομική περίθαλψη, οικονομία κτλ.), όμως η ιδιαιτερότητα του αθλητισμού απαιτούσε διαφορετική προσέγγιση, αυτή του αθλητισμού ως τομέα της βιομηχανίας της ψυχαγωγίας. Όσο όμως κι αν γίνονται βήματα για τη βελτίωση της ποιότητας της παρεχόμενης υπηρεσίας, το άλλο στοιχείο, αυτό της ικανοποίησης του πελάτη, έχει λάβει μικρή προσοχή. Οι ερευνητές του αθλητικού management έχουν αμελήσει τη μελέτη αυτού του στοιχείου, παρόλο που στη βιβλιογραφία του marketing αναφέρεται πως οι ικανοποιημένοι πελάτες είναι σημαντικοί για την οργανωσιακή επιτυχία. Όμως και η σχέση μεταξύ ποιότητας της υπηρεσίας και ικανοποίησης των θεατών – πελατών είναι θέμα που δεν έχει ερευνηθεί στο βαθμό που θα έπρεπε.

---

<sup>12</sup> "Relationship between measures of service quality and satisfaction of spectators in professional sports", by Nicholas Theodorakis, Chris Kambitsis, Athanasios Laios, Athanasios Koutselios, "Managing Service Quality", Vol.11, No 6, 2001



Συγκεκριμένα, υπάρχουν θέματα όπως η λειτουργικότητα του χώρου όπου λαμβάνει χώρα ένα αθλητικό γεγονός, η αισθητική του χώρου, η προσβασιμότητα στο χώρο (που περιλαμβάνει και χώρους στάθμευσης), η αίσθηση της ασφάλειας στο χώρο, η αξιοπιστία (που περιλαμβάνει την παροχή της αναμενόμενης υπηρεσίας από την ομάδα), την ανταπόκριση από το προσωπικό σε περίπτωση κάποιας ανάγκης κτλ., τα οποία είναι εξίσου απαραίτητα στοιχεία, που όταν παρέχονται παράλληλα με το «κύριο προϊόν» βελτιώνεται η γνώμη που ο καταναλωτής έχει σχηματίσει και ανυψώνεται έτσι το κύρος και η εικόνα του αθλητικού οργανισμού.

#### **η) εικόνα αθλητικών οργανισμών**

Οι αθλητικοί οργανισμοί, στη λειτουργία τους σαν κοινωνικό φαινόμενο, προβάλλουν μια εικόνα (image) στο περιβάλλον τους<sup>13</sup>. Αυτή η εικόνα απορρέει από πολλές πλευρές, όπως η σημασία του αθλήματος, οι προσωπικότητες που απαρτίζουν έναν «οργανισμό», το σύστημα ανταμοιβών του κτλ. Ένα άθλημα περιλαμβάνει ένα πολύ μεγάλο εύρος αξιών και συμβόλων. Όλες αυτές οι πλευρές μπορούν να παρουσιαστούν σε μια εικόνα. Στην αντίληψη της εικόνας εντός του πλαισίου του marketing αποδίδονται πολλές ερμηνείες. Μπορεί να οριστεί ως η προσωπικότητα της μάρκας, σαν μια σειρά αισθημάτων, εντυπώσεων ή πεποιθήσεων των καταναλωτών – φιλάθλων, κάποια σημαντικά χαρακτηριστικά που να συνδέονται με αυτά, κάποιοι συσχετισμοί, κτλ.

---

<sup>13</sup> "Image Management in sport organizations: the creation of value", by Alain Ferrand, Monique Pages, "European Journal of Marketing", Vol. 33, No 3, 1999

Οι αθλητικοί οργανισμοί ανησυχούν όλο και περισσότερο για την εικόνα τους τα τελευταία χρόνια. Αναγνωρίζεται όλο και περισσότερο ότι η εικόνα έχει τη δύναμη να επηρεάσει τη συμπεριφορά όλων εκείνων που ασχολούνται με έναν αθλητικό οργανισμό: τα μέλη του, τους θεατές των αθλητικών γεγονότων, τους δημοσιογράφους, τους χορηγούς, κτλ. Πραγματικά, κάπιοι πιστεύουν ότι η εικόνα έχει τη δυνατότητα να επιδράσει στη συμπεριφορά του καταναλωτή και συνεπώς να οδηγήσει στην αλλαγή της «μάρκας». Μπορεί να είναι αποτελεσματικό να θεωρείται ένας αθλητικός οργανισμός σαν «μάρκα». Άλλωστε πολλοί τέτοιοι οργανισμοί χρησιμοποιούν ήδη στρατηγικές marketing ανταγωνιστικών επωνυμιών. Κλειδί σε αυτήν την άποψη είναι η εύρεση εκείνων των στοιχείων της επωνυμίας που είναι πιθανό να προκαλέσουν αλλαγές στη συμπεριφορά του καταναλωτή.

Δεν είναι όμως εύκολο να διοικηθεί αυτή η εικόνα της επωνυμίας ενός αθλητικού οργανισμού στο σημερινό περιβάλλον. Υπάρχουν τέσσερα σημεία «κλειδιά» για την επιτυχημένη διοίκηση αυτού του οργανισμού: ολικός έλεγχος, ανάλυση περιβάλλοντος, θετική σχέση μεταξύ των συνεταίρων και επαγγελματισμός. Οι επιτυχημένες αθλητικές διοικήσεις πρέπει επίσης να λαμβάνουν υπόψη τις πιέσεις και τα εμπόδια, τόσο εσωτερικά όσο και εξωτερικά, καθώς οι αθλητικοί οργανισμοί λειτουργούν σε ένα αυξανόμενα περίπλοκο και ανταγωνιστικό περιβάλλον. Έχουν κάποιους κοινούς στόχους, όπως να δημιουργήσουν πιστότητα ανάμεσα στα μέλη, να αυξήσουν τον αριθμό των θεατών τους και να διοικήσουν τις σχέσεις με τους χορηγούς.

Η εικόνα συγκροτεί μια μορφή κοινωνικής γνώσης, την οποία μοιράζεται μια ομάδα ανθρώπων. Μπορεί λοιπόν να κατευθύνει συμπεριφορά και

επικοινωνία, καθώς λειτουργεί προς την κατεύθυνση της εγκατάστασης ενός κοινού οράματος σε ένα δεδομένο κοινωνικό και πολιτισμικό σύνολο. Συνεπώς, ένας αθλητικός οργανισμός, σαν ένα κοινωνικό αντικείμενο ή φαινόμενο, περιέχει ένα απόθεμα «κεφαλαίου εικόνας».

Επίσης η εικόνα μπορεί να βοηθήσει στη διαδικασία διαλογής και εκτίμησης της ποιότητας των πληροφοριών καθώς συνθέτει ένα πλήθος χαρακτηριστικών. Μπορεί να βοηθήσει ένα άτομο που ενδιαφέρεται για κάποια αθλήματα να εξάγει πληροφορίες από μια ευρεία γκάμα διαθέσιμων υπηρεσιών. Η εικόνα διαφοροποιεί και τοποθετεί έναν αθλητικό οργανισμό. Έτσι μπορεί να βοηθήσει στη διαδικασία λήψης αποφάσεων σε μια πληθώρα εναλλακτικών προσφορών στις αθλητικές υπηρεσίες. Για παράδειγμα, η εικόνα ενός αθλήματος μπορεί να βοηθήσει έναν νέο για το ποιο άθλημα θα αποφασίσει να εξασκήσει. Μπορεί να δημιουργήσει ένα θετικό συναίσθημα για ένα άθλημα ή μια ομάδα. Αυτή η συμβολική και κοινωνικοαισθηματική διάσταση μπορεί επίσης να προσφέρει κάποιες επεκτάσεις και ευκαιρίες συνεργασιών στο χώρο του marketing. Διάσημοι σύλλογοι, όπως η Manchester United, η Juventus, η Barcelona, αντανakλούν εικόνες που εξασφαλίζουν υποστήριξη ευρύτερης φύσης. Οι εικόνες καθεμιάς από αυτές τις ομάδες υποστηρίζουν εμπορικές δραστηριότητες που ενισχύουν την επικοινωνία τους και που είναι ταυτόχρονα εξαιρετικά επικερδείς. Η εικόνα μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθεί για την αναζήτηση επικερδών ευκαιριών χορηγιών. Σε αυτήν τη διαδικασία αναζήτησης, ο χορηγός προσπαθεί να ευθυγραμμίσει τα προϊόντα του με τις διαστάσεις της εικόνας του αθλητικού οργανισμού. Ο αθλητικός οργανισμός, με τη σειρά του, εκτιμά την αξία ενός τέτοιου «γάμου» με έναν πιθανό εμπορικό συνεργάτη.

Για να αντιληφθούμε τη λειτουργία της εικόνας στην πράξη, θα ήταν χρήσιμο να παρατηρήσουμε το σύστημα ανταμοιβών των επαγγελματιών καλαθοσφαιριστών του καλύτερου και δημοφιλέστερου πρωταθλήματος στον κόσμο, του NBA.

Υπήρχαν, παλαιότερα, ερωτήματα για το κατά πόσο οι παίκτες του NBA (του καλύτερου και ποιοτικότερου πρωταθλήματος καλαθοσφαίρισης που «εδρεύει» στις Η.Π.Α.) αμοίβονταν με βάση την απόδοσή τους στα γήπεδα ή αν το ύψος της αμοιβής τους βασιζόταν σε άλλες παραμέτρους<sup>14</sup>.

Το γεγονός ότι στα τέλη της δεκαετίας του '90 οι αμοιβές των παικτών συγκρινόμενες με αυτές των μέσων εργαζομένων ήταν πολλαπλάσιες, έκανε πολλούς να αναρωτηθούν. Ο μέσος παίκτης λάμβανε κατά μέσο όρο 2 εκατ.\$ ετησίως, ενώ οι αστέρες ελάμβαναν οκταψήφιο μισθό! Οι ομάδες είχαν κατά μέσο όρο δαπάνες για μισθούς περίπου 30 εκατ.\$ ετησίως, ενώ οι Chicago Bulls (η ομάδα με τους περισσότερους τίτλους τη δεκαετία αυτή, που είχε στις τάξεις της τον Michael Jordan – ο οποίος είχε μόνος του ετήσιες απολαβές 33,14 εκατ.\$), είχαν ετήσιες δαπάνες για μισθούς περίπου 62 εκατ.\$.

Μετά απο έρευνες, βρέθηκε ότι μόλις το 32% της διακύμανσης των μισθών εξηγείται από διαφορές στις αγωνιστικές επιδόσεις των παικτών. Σαν καθοριστικοί ενδοαγωνιστικοί παράγοντες ελήφθησαν τα rebounds (ανάκτηση της κατοχής μπάλας μετά από αποτυχημένη προσπάθεια του αντιπάλου), οι assists (τελικές πάσες για επίτευξη πόντων) και φυσικά οι πόντοι που επιτυγχάνονται από τους παίκτες. Αν όμως αυτοί οι παράγοντες εξηγούν

---

<sup>14</sup> "NBA players: are they paid for performance?" By Kevin J.Sigler, William H.Sackley

τέτοιο ποσοστό επί του μισθού, που οφείλεται τελικά το πραγματικό τους ύψος;

Υπάρχουν παράλληλα και άλλα, ποιοτικά μέτρα που καθορίζουν το ύψος του μισθού. Πρώτον, από την ομάδα ποιού κολλεγίου προέρχεται ο παίκτης; Αν ο παίκτης προέρχεται από ξένη χώρα, ποιά είναι αυτή η χώρα και ποιά είναι η επιρροή του ονόματός της; Δεύτερον, ποιός manager ή agent διαπραγματεύεται τα δικαιώματα του παίκτη; Τρίτον, ποιά επίδραση (θετική ή αρνητική) θα έχει η έλευση του παίκτη στην ομάδα, στους συμπαίκτες και στους οπαδούς; Βλέπουμε λοιπόν ότι άλλες παράμετροι παίζουν τον ίδιο σημαντικό, αν όχι μεγαλύτερο, ρόλο στον καθορισμό του μισθού ενός παίκτη. Η εικόνα (image) ενός κολλεγίου ή μιας ξένης χώρας, η εικόνα και η διαπραγματευτική δύναμη του πράκτορα ενός παίκτη, η ψυχολογική επίδραση από την έλευση αυτού του παίκτη είναι στοιχεία που κάνουν τη διαφορά στον καθορισμό της αμοιβής του και όχι τόσο οι αγωνιστικές του επιδόσεις.

Υπάρχει όμως και η παράμετρος της εικόνας του πρωταθλήματος. Η αγορά του NBA είναι ένας εξίσου σημαντικός παράγοντας που υπαγορεύει τόσο υψηλούς μισθούς. Αυτοί οι αθλητές παρέχουν τις υπηρεσίες τους στους οπαδούς της Βόρειας Αμερικής, οι οποίοι είναι πρόθυμοι να πληρώσουν ένα ακριβό αντίτιμο για το εισιτήριο, να καταναλώσουν προϊόντα που παρέχονται παράλληλα με την παρακολούθηση ενός αγώνα και να αγοράσουν είδη που να φέρουν την επωνυμία της ομάδας. Η εικόνα του πρωταθλήματος – λοιπόν – της ομάδας ή του παίκτη είναι τα καθοριστικά στοιχεία που θα προσελκύσουν τους φιλάθλους. Όσο περισσότερο, λοιπόν, ένας φιλάθλος

επιθυμεί να παρακολουθεί έναν αθλητή σε αγωνιστική δράση, τόσο περισσότερο αυτός ο αθλητής θα πληρώνεται.

### **θ) αγορά στην οποία παρέχεται το προϊόν και αγοραστές**

Ενώ αρχικά στηρίζονταν μόνο στα έσοδα από την πώληση εισιτηρίων, τα επαγγελματικά αθλητικά πρωταθλήματα έχουν τώρα εισοδήματα από τηλεοπτικά ή από άλλα μέσα δικαιώματα, από την πώληση εμπορευμάτων με εκχωρημένα από αυτά άδεια, άλλα και από αθλητικές εγκαταστάσεις, που εκτός από τα αθλητικά γεγονότα, παρέχουν και άλλες υπηρεσίες στους παρακείμενους χώρους<sup>15</sup>. Καθώς αυτή η βιομηχανία μεγαλώνει και αναπτύσσεται τις τελευταίες δεκαετίες, υπάρχει μια αύξηση σε παράλληλες δραστηριότητες, που στηρίζονται στη λειτουργία του επαγγελματικού αθλητισμού. Επιπρόσθετα, η «επιχείρηση» του επαγγελματικού αθλητισμού έχει αναπτυχθεί τόσο δραματικά, που υπήρξε η ανάγκη δημιουργίας οργανισμών για να εποπτεύσουν τη λειτουργία ομάδων, πρωταθλημάτων και των μελών τους.

Υπάρχουν πολλοί παράγοντες που διακρίνουν τον επαγγελματικό αθλητισμό από άλλες επιχειρήσεις, όπως οι ρυθμίσεις εκμίσθωσης ενός σταδίου, μονοπωλιακή διαπραγμάτευση δικαιωμάτων μετάδοσης, γεωγραφικά δικαιώματα σε προκαθορισμένες ή η υποτίμηση του κεφαλαίου λόγω των συμβολαίων των παικτών. Η πιο αξιοσημείωτη, όμως, διαφορά που έχει ο αθλητισμός είναι η σχέση που έχει με τους καταναλωτές του. Υπάρχει μια

---

<sup>15</sup> "What is the sports product and who buys it? The marketing of professional sports leagues", by Daniel Mason, "European Journal of Marketing", Vol. 33, No ¾, 1999.

άποψη πως, ενώ υπάρχει μια «αισθητική» πίεση απλά από την παρακολούθηση ενός αθλητικού γεγονότος, η πραγματική ένταση προέρχεται από την προσπάθεια ενός ατόμου ή μιας ομάδας για τη νίκη. Αυτό το φαινόμενο ήταν ο λόγος που ο αθλητισμός μπορούσε να μετατραπεί σε «όχημα» για την προώθηση εταιρικών ενδιαφερόντων. Κάποια επαγγελματικά αθλητικά πρωταθλήματα είναι συχνά ικανά να λειτουργούν σαν μονοπώλια, καθώς μπορούν να ελέγξουν τον ανωτάτου επιπέδου ανταγωνισμό στο συγκεκριμένο άθλημα. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με τη συγχώνευση με ανταγωνιστικά πρωταθλήματα ή με την επέκτασή τους για να δεχτούν εισόδους συμμετεχόντων στην αγορά. Με αυτούς τους τρόπους επιτυγχάνουν αξιοζήλευτη θέση, καθώς λίγα υποκατάστατα στον επαγγελματικό αθλητισμό υπάρχουν.

Ωστόσο, η ανάπτυξη της βιομηχανίας του επαγγελματικού αθλητισμού τα τελευταία χρόνια, σε συνδυασμό με μια αύξηση της εταιρικής εμπλοκής, είναι στοιχεία που συνηγορούν στο γεγονός ότι η μονοπωλιακή δύναμη των πρωταθλημάτων να παράγουν, να προσφέρουν και να πωλούν στην αγορά ένα μοναδικό προϊόν, έχει μεταλλάξει την έννοια του αθλητισμού. Αυτό οφείλεται σε αλλαγές τόσο στο «προϊόν» ενός πρωταθλήματος, όσο και στις ομάδες ατόμων που το αγοράζουν. Ο αθλητισμός έχει εμπορευματοποιηθεί, καθώς «δέθηκε» με τις διαδικασίες της οικονομικής παραγωγής και διανομής.

Μέσα σε αυτό το περιβάλλον αλλαγής και ανάπτυξης, και παράλληλα με τον τρόπο που κάποιες ομάδες ή πρωταθλήματα λειτουργούν και οργανώνονται ώστε να παράγουν και να πωλήσουν το προϊόν τους, οι αθλητικοί marketers θα πρέπει να είναι ενήμεροι της μοναδικής φύσης του επαγγελματικού

αθλητικού προϊόντος. Πρέπει να γνωρίζουν τί είναι αυτό το προϊόν και σε ποιές ομάδες ανθρώπων αυτό πωλείται. Υπάρχουν ξεχωριστές ομάδες ανθρώπων που αγοράζει αυτό το προϊόν με κάποιες αλλαγές, ανάλογα με τις προσωπικές ανάγκες. Έτσι το marketing επαγγελματικών ομάδων ή πρωταθλημάτων έχει μετατραπεί σε περίπλοκη, αλλά και σε προσοδοφόρα λειτουργία, που απαιτεί τη λήψη αποφάσεων σε διάφορα επίπεδα, αρκετές αγορές, με σκοπό την αύξηση των εσόδων.

Το πρώτο ερώτημα είναι: από τί αποτελείται το αθλητικό προϊόν; Πρέπει να γίνει διαχωρισμός, το πρωτάθλημα είναι η οντότητα, ενώ οι ομάδες που διοικούνται ανεξάρτητα λειτουργούν μέσα σε αυτό. Έτσι ένα πρωτάθλημα δε λειτουργεί σαν μια επιχείρηση, αλλά σαν κοινή επιχείρηση (joint venture) ή σαν ένα καρτέλ ανεξάρτητων παραγωγών. Αυτό με τη σειρά του θα καθορίσει το επίπεδο των στρατηγικών marketing που θα ακολουθηθούν. Μια ομάδα που συμμετέχει σε ένα πρωτάθλημα έχει το δικαίωμα να ανταγωνίζεται άλλες ομάδες που συμμετέχουν στο ίδιο πρωτάθλημα σε μια σειρά αγώνων που καθορίζεται από τη διοργανώτρια αρχή (δηλαδή το πρωτάθλημα). Κάθε ομάδα έχει τη δική της έδρα, καθώς και το δικό της διοικητικό συμβούλιο που λειτουργεί υπέρ της ομάδας και εποπτεύει τη λειτουργία του πρωταθλήματος. Για να γίνει μια ομάδα μέλος του πρωταθλήματος πρέπει να ακολουθεί ή να δεσμεύεται από κάποιους κανονισμούς που το διέπουν. Παρόλη την ανεξάρτητη λειτουργία των μελών αυτών, οι ομάδες πρέπει να δρουν και από κοινού για να δημιουργήσουν το προϊόν του πρωταθλήματος.

Μόνο όταν όλες οι ομάδες συμφωνούν στους όρους διεξαγωγής και στο πρόγραμμα των αγώνων, μπορεί να παραχθεί το προϊόν του



πρωταθλήματος. Επειδή η ελκυστικότητα του προϊόντος αυτού εξαρτάται και από την εμφάνιση ανταγωνισμού μεταξύ των ομάδων, τα πρωταθλήματα πρέπει να είναι δομημένα με τρόπο που να δίνουν έμφαση στη διασωματειακή ανταγωνιστικότητα. Για να συμβεί κάτι τέτοιο, οι ομάδες μπορούν ανεξάρτητα να ανταγωνίζονται και να αναζητούν παίκτες, προπονητές, διοικητικά μέλη και άλλο προσωπικό.

Το παράξενο του επαγγελματικού αθλητισμού είναι ότι τα έσοδα εξαρτώνται από τον ανταγωνισμό μεταξύ των ομάδων και όχι μεταξύ των επιχειρήσεων. Η «γοητεία» του προϊόντος βασίζεται στην αβεβαιότητα για το αποτέλεσμα ενός αγώνα, κάτι που έχει μεγάλη επίδραση στον καταναλωτή που μπορεί να νιώσει αισθήματα χαράς, ικανοποίησης, αλλά και ενόχληση, απογοήτευση, μέχρι και κατάθλιψη. Η ένταση αυτών των εμπειριών ενισχύεται περαιτέρω από έναν συσχετισμό με μια ομάδα, μέσω δραστηριοποίησης κάποιων συναισθηματικών κινήτρων ή ακόμη και μέσω του στοιχηματισμού για το αποτέλεσμα ενός αγώνα.

Έρευνες έχουν δείξει πως οι καταναλωτές του αθλητικού προϊόντος προσπαθούν να «δεθούν» με τις αγαπημένες τους ομάδες και να ανακοινώσουν την προσκώλησή τους σε μια επιτυχημένη ομάδα, ακόμη κι αν δεν έχουν κάποιο μερίδιο σε αυτήν την επιτυχία. Προσπαθούν να αντλήσουν έτσι ένα κομμάτι επιτυχίας ή δόξας για τους εαυτούς τους.

Αρχικά, το προϊόν του πρωταθλήματος στον εμπορευματοποιημένο συλλογικό αθλητισμό είχε αναπτυχθεί ειδικά για τους οπαδούς, γι' αυτούς που παρακολουθούσαν τους αγώνες. Σήμερα, οι διαφορετικές πηγές εσόδων

που είναι διαθέσιμες στα επαγγελματικά πρωταθλήματα δίνουν την ευκαιρία στις ομάδες – μέλη να παράγουν και έναν αριθμό διαφορετικών προϊόντων, παράλληλα με το «κύριο προϊόν» (δηλαδή την αβεβαιότητα των αποτελεσμάτων των αγώνων). Σύμφωνα με κάποιες απόψεις, στο περιεχόμενο του αθλητικού marketing, το προϊόν είναι είτε η ψυχαγωγία που παρέχει ο ανταγωνισμός με την αβεβαιότητα είτε ένα προϊόν ή μια υπηρεσία συσχετισμένη με το αθλητικό γεγονός, ή και τα δύο. Ωστόσο όλοι οι καταναλωτές του αθλητικού προϊόντος αναζητούν την αναγνώριση σε μια συγκεκριμένη ομάδα ή πρωτάθλημα, επεκτείνοντας την επιθυμία για άντληση δόξας πέρα από τους οπαδούς, συμπεριλαμβάνοντας εταιρείες, τηλεοπτικούς σταθμούς, κοινότητες κτλ. Είναι απαραίτητο να γνωρίζουν οι διοικούντες τα πρωταθλήματα τί ακριβώς αναζητείται από τον καταναλωτή του αθλητικού προϊόντος, σε ποιο επίπεδο πρέπει να γίνει η λήψη αποφάσεων (ατομικό – για μια ομάδα ή συνολικό – για όλο το πρωτάθλημα) και ποια ποικιλία προϊόντων προσφέρει ο ανταγωνισμός στο ίδιο τμήμα της αγοράς.

Σε ποιές αγορές, όμως, πρέπει να πωληθεί το προϊόν – γεωγραφικές και ανταγωνιστικές; Σε ποιά επίπεδα λαμβάνονται οι αποφάσεις marketing; Παραδοσιακά, κάθε πρωτάθλημα εξειδικευόταν στην παραγωγή συγκεκριμένου τύπου αθλητικού προϊόντος που θα προωθείτο σε μια αθλητική περίοδο. Όταν ένα πρωτάθλημα τοποθετείτο και δραστηριοποιείτο σε ένα συγκεκριμένο μικρό τμήμα της αγοράς (niche market), θα μπορούσε να πει κανείς ότι θα κατείχε μονοπωλιακή θέση, καθώς θα υπήρχαν ελάχιστα υποκατάστατα στο συγκεκριμένο άθλημα. Ωστόσο, καθώς τα προγράμματα έγιναν μακρύτερα στον επαγγελματικό αθλητισμό και νέες εγκαταστάσεις

διευκόλυναν αυτήν την επιμήκυνση της περιόδου, μεγάλα πρωταθλήματα ξεκίνησαν να ανταγωνίζονται για την προσέλκυση καταναλωτών.

Σήμερα, οι ομάδες ανταγωνίζονται γι'αυτούς τους καταναλωτές που θα μπορούσαν να επιλέξουν έναν εναλλακτικό τρόπο ψυχαγωγίας. Έτσι, αντί να ανταγωνίζονται με ένα κοντινό και σχετικό με τον αθλητισμό τρόπο ψυχαγωγίας, τα μέλη του πρωταθλήματος τώρα ανταγωνίζονται τους παρέχοντες ψυχαγωγία με την ευρύτερη έννοια. Αυτός ο ευρύτερος ανταγωνισμός μπορεί να επεκταθεί στους θεατές της τηλεόρασης, που ίσως να βρεθούν στην ανάγκη να επιλέξουν μεταξύ του επαγγελματικού αθλητισμού και άλλων προγραμμάτων. Με τη σειρά τους αυτές οι προτιμήσεις θα επηρεάσουν τα έσοδα που γεννώνται από τους τηλεοπτικούς σταθμούς στην προσπάθειά τους να εξασφαλίσουν τη μετάδοση των αγώνων ενός πρωταθλήματος. Έτσι λοιπόν τα επαγγελματικά αθλητικά πρωταθλήματα λειτουργούν σε πολλές αγορές, κάποιες από τις οποίες είναι τοπικές και κάποιες είναι εθνικές. Όπως έχει υποστηριχθεί, η πιο σημαντική αγορά για ένα αθλητικό προϊόν είναι η πώληση των δικαιωμάτων εισόδου εντός των εγκαταστάσεων και των δικαιωμάτων χρήσης και λειτουργίας του προϊόντος στις εγχώριες διοργανώσεις, καθώς και η πώληση του δικαιώματος μετάδοσης (τηλεοπτικής και ραδιοφωνικής) της σειράς των αγώνων.

Επιπρόσθετα, πολλά αθλητικά πρωταθλήματα αναζήτησαν παγκόσμιες αγορές μέσω της επέκτασης της τηλεοπτικής μετάδοσης και εκχώρησης των δικαιωμάτων ή μέσω της ανάπτυξης νέων πρωταθλημάτων για την εισαγωγή των συγκεκριμένων αθλημάτων σε νέες γεωγραφικές περιοχές. Τέτοια παραδείγματα έχουμε με το αμερικανικό επαγγελματικό πρωτάθλημα

καλαθοσφαίρισης, το NBA (National Basketball Association) και το World League of American Football, που προσπαθούν να προσελκύσουν τη συμμετοχή ευρωπαϊκών ομάδων και να εισάγουν είτε ένα γνωστό εγχώριο προϊόν είτε ένα άγνωστο (αντίστοιχα). Αυτό μπορεί να συμβεί με την αύξηση των τηλεοπτικών μεταδόσεων και σαν αποτέλεσμα θα έχει την προσέλκυση εσόδων από πολλές αγορές. Παρόλο που η λήψη απόφασης μπορεί να γίνει είτε σε επίπεδο ομάδας είτε σε επίπεδο πρωταθλήματος, η εξουσία θα πρέπει να πηγάζει από το πρωτάθλημα, ώστε να αποφευχθούν αντιδικίες σε σχέση με τους χορηγούς, τα τηλεοπτικά δίκτυα ή άλλους ενδιαφερόμενους. Στη συνέχεια τα πρωταθλήματα πρέπει να σχηματίσουν μια στρατηγική για να απολαύσουν τα πλεονεκτήματα από τις πιθανές αγορές. Το να βρεθεί μια τέτοια θέση είναι το ζητούμενο της στρατηγικής ανάπτυξης. Συνεπώς, ο πραγματικός ανταγωνισμός για τα επαγγελματικά πρωταθλήματα στην πώληση του αθλητικού «προϊόντος» σε κάθε ομάδα καταναλωτών βρίσκεται με άλλες επιλογές ψυχαγωγίας.

Για το λόγο αυτόν, πολλές από τις μεγάλες ευρωπαϊκές ομάδες κατασκεύασαν ή προσανατολίζονται στην κατασκευή νεόδμητων αθλητικών κέντρων που πλαισιώνονται από πολυχώρους (κινηματογράφοι, εμπορικά κέντρα, εστιατόρια, καφετέριες κτλ.), ώστε να προσελκύσουν ακόμη και τους μη – φιλάθλους, προκειμένου να αποκτήσουν μια μεγαλύτερη απήχηση στο καταναλωτικό κοινό. Χαρακτηριστικά παραδείγματα είναι αυτά των Bayern Munich (Allianz Arena) και Schalke (Auf Schalke Arena) στη Γερμανία, του Ajax (Amsterdam Arena) στην Ολλανδία, τα νέα Anfield, Haibury, Old Trafford και Webbley στην Αγγλία. Ανάλογες προσπάθειες, αλλά σε μικρότερη

κλίμακα, γίνονται και στη χώρα μας, με το γήπεδο Καραϊσκάκη στον Πειραιά, και με τα υπό σχεδιασμό γήπεδα του Παναθηναϊκού και της ΑΕΚ.

### **ι) Ο ρόλος του αγοραστή – οπαδού**

Μέσα σε όλα αυτά, ίσως να παραβλέπεται ο ρόλος του οπαδού και να έρχεται σε δεύτερη μοίρα. Όμως, η υποστήριξη του οπαδού είναι αυτή που δίνει ώθηση στη βιομηχανία του αθλητισμού. Αυτός είναι που αγοράζει εισιτήρια απλά και διαρκείας, παρακολουθεί τους αγώνες, πληρώνει για χώρους στάθμευσης και για τη χρήση κάποιων προϊόντων και υπηρεσιών και συνήθως ακολουθεί την αγωνιστική δράση κάποιου αγαπημένου παίκτη ή μιας ομάδας με μια πίστη και αφοσίωση. Όταν δεν παρακολουθεί από κοντά τους αγώνες, συνήθως το κάνει από την τηλεόραση. Αγοράζει ενδυμασίες που φέρουν τα χρώματα της ομάδας ή τα διακριτικά ενός πρωταθλήματος, υποστηρίζοντας έτσι την τεράστια αγορά προϊόντων με εκχωρημένη άδεια. Αυτή η αγορά είναι που εκτόξευσε τα έσοδα και επέτρεψε στα επαγγελματικά πρωταθλήματα να διεκδύσουν στην παγκόσμια αγορά.

Αυτό το τμήμα της αγοράς, στην πιο απλή παρουσίαση, αγοράζει την αβεβαιότητα των αποτελεσμάτων των αγώνων. Ωστόσο η σχέση μεταξύ οπαδού και αθλήματος είναι πολύ πιο περίπλοκη. Ο αφοσιωμένος οπαδός διαφέρει από άλλους καταναλωτές του αθλητικού προϊόντος στο γεγονός ότι η πίστη που ο πρώτος έχει για τον επαγγελματικό αθλητισμό ελαχιστοποιεί τα διαθέσιμα ανταγωνιστικά υποκατάστατα γι'αυτόν. Οι marketers πρέπει να αναγνωρίσουν ότι άλλοι παράγοντες μπορεί να κινήσουν το ενδιαφέρον των «ευκαιριακών» φιλάθλων για το αθλητικό προϊόν. Διαφορετικά μέτρα πρέπει

να ληφθούν για την προσέλκυση φιλάθλων που ακολουθούν μια ομάδα με συνέπεια είτε χάνει είτε κερδίζει, ενώ άλλες αποφάσεις θα πρέπει να ληφθούν για την προσέλκυση φιλάθλων που ακολουθούν μια ομάδα μόνο στις επιτυχίες της.

Επειδή το «κυρίως προϊόν» (δηλαδή η αβεβαιότητα του αποτελέσματος ενός αγώνα) δε μπορεί να γίνει αντικείμενο προώθησης μέσω marketing, οι αθλητικοί marketers πρέπει να επικεντρωθούν σε στοιχεία κοντινά με το αθλητικό γεγονός που να απευθύνονται σε όλους τους πιθανούς καταναλωτές. Δηλαδή από την άποψη του marketing, ο προπονητής μιας ομάδας είναι αυτός που μπορεί να επιλέξει μια ανταγωνιστική ομάδα ώστε να διατηρήσει την αβεβαιότητα ενός αγώνα, όμως ο marketer είναι αυτός που πρέπει να δημιουργήσει την καταναλωτική εμπειρία στον οπαδό που παρακολουθεί τον αγώνα. Συνεπώς είναι οι παράλληλες με το αθλητικό γεγονός παρεχόμενες υπηρεσίες αυτές που θα δελεάσουν τους οπαδούς και θα τους προσελκύσουν σε ένα συνεχώς αυξανόμενο ανταγωνιστικό περιβάλλον της βιομηχανίας της ψυχαγωγίας, η οποία έχει κινηθεί από την πολιτική απόκτησης πελατών στην πολιτική διατήρησης και συγκράτησης πελατών.

Ωστόσο, οι καταναλωτές δεν καταναλώνουν το αθλητικό προϊόν μόνο παρακολουθώντας από κοντά κάποια γεγονότα. Το τηλεοπτικό κοινό είναι πολλές φορές μεγαλύτερο, καθώς η τηλεόραση έχει λάβει μεγαλύτερη προτεραιότητα. Αυτό γίνεται αντιληπτό από τον επαναπρογραμματισμό κάποιων αγώνων έτσι ώστε να δοθούν μεγαλύτερες ευκαιρίες για μετάδοση

από τηλεοπτικούς σταθμούς και σε αυτό βοηθούν κάποιες φιλικές προς αυτούς ρυθμίσεις.

Ενώ παλαιότερα ο οπαδός εμφανιζόταν ως ο ρυθμιστής της τύχης ενός πρωταθλήματος, τελευταία ο ρόλος που παίζει έχει παραβλεφτεί, καθώς οι διοργανώτριες αρχές των πρωταθλημάτων αναζητούν νέες πηγές εσόδων από συνεργασίες, συνδρομητική τηλεόραση, πολυτελείς εξέδρες επισήμων, προσπάθειες που αυξάνουν το κόστος παρακολούθησης των αγαπημένων ομάδων ή πρωταθλημάτων για το μέσο θεατή. Όπως έχει άλλωστε ειπωθεί, η παρακολούθηση του επαγγελματικού αθλητισμού απέκτησε κύρος και έχει ξεφύγει από την αποκλειστικότητα που κατείχαν τα χαμηλότερα κοινωνικοοικονομικά στρώματα.

Η διάκριση των κινήτρων των φίλων των αθλημάτων και η πρόβλεψη της συμπεριφοράς τους είναι στοιχεία σημαντικά για τους αθλητικούς marketers<sup>16</sup>. Ωστόσο, η κατανόηση της συμπεριφοράς τους είναι περιορισμένη. Υπάρχουσες αντιλήψεις συγκεντρώνονται στην απόδοση μιας ομάδας στο γήπεδο ως πρωταρχικός παράγοντας της συμπεριφοράς των φιλάθλων. Όμως τα κίνητρά τους και η επακόλουθη συμπεριφορά συνήθως ξεπερνά αυτά τα όρια και μοιάζει σαν να μην έχουν κάποια συσχέτιση με την απόδοση της ομάδας. Πράγματι, η συμπεριφορά υποκινείται και από αντιδράσεις προπονητών και παικτών. Επιπρόσθετα, ερευνητές έχουν επικεντρωθεί στις πωλήσεις εισιτηρίων και συνεπώς στον αριθμό των θεατών ως τα επιθυμητά αποτελέσματα που προκύπτουν από τη «συναλλαγή» μεταξύ αθλητικών marketers και φιλάθλων. Όμως το αθλητικό marketing

---

<sup>16</sup> "A conceptual approach to classifying sports fans", by Kenneth Hunt, Terry Bristol, R. Edward Bashaw, "Journal of Services Marketing", Vol. 13, No 6, 1999

επίσης περιέχει και τις εταιρικές χορηγίες: διαφημίσεις μέσω αθλητικών εκδόσεων, γηπέδων, παικτών, προπονητών, αλλά και από πωλήσεις ενδυμάτων που φέρουν την άδεια της ομάδας, εκχωρήσεις για πωλήσεις που φέρουν τα διακριτικά της ομάδας κτλ., αλλά και από την εικονική παρακολούθηση μέσω του ραδιοφώνου ή του διαδικτύου. Γι'αυτό απαιτείται μια αντίληψη που να περικλείει όλο το εύρος των διαφόρων συμπεριφορών που είναι χρήσιμες για τους αθλητικούς marketers.

Ένας λόγος για την περιορισμένη χρήση των υπάρχουσων αντιλήψεων είναι ότι τα κίνητρα του φιλάθλου και η συμπεριφορά του ποικίλουν ανάλογα με τον τύπο του φιλάθλου. Έτσι η σωστή αντίληψη θα πρέπει να δίνει τη δυνατότητα στους ερευνητές που ασχολούνται με το αθλητικό marketing να εξηγήσουν καλύτερα και να προβλέψουν τη συμπεριφορά υπολογίζοντας τις διακυμάνσεις στον τύπο του φιλάθλου.

Ποιός είναι όμως αυτός ο καταναλωτής – ο φίλαθλος; Πώς αναπτύσσεται ένα άτομο σε φίλαθλο; Φίλαθλος (ή οπαδός) είναι ένας ενθουσιώδης (και πολλές φορές αφοσιωμένος) υποστηρικτής ενός αθλήματος ή μιας ομάδας. Δηλαδή είναι ο καταναλωτής των οργανωμένων αθλημάτων. Συχνά είναι αφοσιωμένος καθώς υπάρχει σημαντικός βαθμός προσήλωσης και προσκόλλησης σε ένα σχετικό με τον αθλητισμό αντικείμενο.

Οι φίλαθλοι δείχνουν αυτήν την προσκόλληση με συγκεκριμένη συμπεριφορά προς αυτό το αντικείμενο. Περαιτέρω το γεγονός ότι ένας φίλαθλος είναι ένας ενθουσιώδης καταναλωτής σημαίνει ότι παρακινείται να εμπλακεί σε μια συμπεριφορά που να σχετίζεται με τον αθλητισμό. Το αθλητικό καταναλωτικό



αντικείμενο μπορεί να είναι ένα άθλημα υπό τη γενική έννοια, ένα συγκεκριμένο πρωτάθλημα ή μια ομάδα. Το αντικείμενο αυτό μπορεί να αναφέρεται και σε μια προσωπικότητα, όπως αυτή ενός παίκτη, ενός προπονητή, ενός δημοσιογράφου – σχολιαστή ή κάποιο άλλο άτομο με στενή σχέση με μια ομάδα ή ένα άθλημα. Από τη στιγμή που το αντικείμενο της αφοσίωσης – που προκαλεί την παρακίνηση – και η πραγματική συμπεριφορά που να σχετίζεται με τον αθλητισμό μπορεί να ποικίλει από φίλαθλο σε φίλαθλο, είναι εμφανές ότι υπάρχουν πολλοί τύποι φιλάθλων.

Πολλοί έχουν αντιληφθεί την ύπαρξη διαφορετικών ειδών φιλάθλων και την ανάγκη να τους κατατάξουν. Έχουν δοθεί αρκετοί ορισμοί, που αντιστοιχούν σε διαφορετικές συμπεριφορές. Άλλοι δέχονται το αποτέλεσμα ενός αγώνα, ακόμη κι αν είναι αρνητικό, άλλοι ενοχλούνται σε αρνητικό αποτέλεσμα, άλλοι είναι βαριοί χρήστες, υπό την έννοια ότι αγοράζουν συνεχώς ό,τι έχει σχέση με την ομάδα ή κάποιον αθλητή, ενώ άλλοι αρκούνται στο να παρακολουθούν έναν αγώνα, για άλλους, ένα άθλημα είναι μέσο αναγνώρισης, εορτασμού, έκφρασης και ερμηνείας της κοινωνικής ζωής. Όσο όμως και να περιγράψουν κάποιες σημαντικές διαφορές ανάμεσα σε φιλάθλους, η παρακίνηση και η συμπεριφορά ενός φιλάθλου είναι στοιχεία πιο πολύπλοκα απ' ό,τι εμφανίζονται στις παραπάνω διχοτομικές καταστάσεις. Θα πρέπει λοιπόν να γίνει μια εναλλακτική ταξινόμηση, ώστε να γίνουν εμφανείς κάποιες διακρίσεις στην παρακίνηση και την συμπεριφορά.

Πώς ένας καταναλωτής αναπτύσσεται σε φίλο ενός αθλητικού καταναλωτικού αντικειμένου; Με βάση μια θεωρία επεξεργασίας πληροφοριών, γίνεται δεκτό ότι μια «δεξαμενή μνήμης» τροφοδοτεί τον ενθουσιασμό ενός φιλάθλου και το

πάθος του για κάποιο άθλημα και τον συνδέει με τον θεσμό του αθλητισμού, τις διαπροσωπικές σχέσεις και κάποιες εμπειρίες. Αυτή η δεξαμενή πληροφοριών περιέχει προσδοκίες, πεποιθήσεις και αντιλήψεις. Όταν ο καταναλωτής θα έχει επεξεργαστεί επαρκείς πληροφορίες για να σχηματίσει μια ολοκληρωμένη κρίση, δημιουργείται ένα σχήμα ή εικόνα που περιέχει εκτός των προηγούμενων και νέες σχετικές πληροφορίες.

Η αναγνώριση των παικτών, της ομάδας ή του αθλήματος οδηγεί σε επακόλουθες πράξεις, όπως η προσέλευση σε αγώνες η συμπεριφορά κατά την διάρκεια τους και η αγορά προϊόντων στα οποία έχει εκχωρηθεί το δικαίωμα χρήσης του ονόματος της ομάδας. Έχει παρατηρηθεί ότι αυτά τα αποτελέσματα της παρατήρησης βρίσκονται εκτός του περιεχομένου μιας νίκης ή μιας επιτυχημένης ομάδας. Επίσης, είναι πιθανό με δεδομένο το επίπεδο αναγνώρισης, ο φίλαθλος μπορεί να γίνει φίλος και ενός άλλου αθλητικού καταναλωτικού αντικειμένου.

Ένα άτομο μπορεί να γίνει πρώτα οπαδός ενός αθλήματος, συνέχεια μιας ομάδας και έπειτα ενός παίκτη μιας ομάδας. Και το αντίστροφο είναι πιθανό όταν κάποιος ξεκινά από έναν συγκεκριμένο παίκτη, περνά στην ομάδα και καταλήγει στο άθλημα. Έτσι ένα παιδί που εκτίθεται στον αθλητισμό, λαμβάνει κάποιες πληροφορίες για ένα συγκεκριμένο άθλημα. Η έκθεσή του σε στοιχεία του αθλήματος αυτού, η ικανότητά του να αγωνιστεί σε αυτό, οι προτιμήσεις των γονέων του, καθώς και αυτές των φίλων του, η προσέγγιση του αθλήματος από τα τοπικά Μ.Μ.Ε., είναι στοιχεία που θα σχηματίσουν την εικόνα του και θα το προδιαθέσουν στο να γίνει φίλος του αθλήματος αυτού.

Η εικόνα ή το σχήμα στο μυαλό του παιδιού περιέχει και μια «υποσημείωση»

που δηλώνει πως το παιδί αυτό θα πρέπει να ανταποκρίνεται όταν θα επεξεργάζεται πληροφορίες για το αντικείμενο. Αν αυτή η «υποσημείωση» περιέχει θετικά αποτελέσματα και αισθήματα, η πιθανότητα για να παρακινηθεί το παιδί σε συμπεριφορά ευνοϊκή προς το συγκεκριμένο άθλημα αυξάνεται. Οι αθλητικοί marketers προσπαθούν να επηρεάσουν και να σταθμίσουν αυτήν την «υποσημείωση».

Συνήθως, ένα παιδί γίνεται πρώτα φίλος ενός αθλήματος, πριν γίνει φίλος μιας ομάδας ή ενός πρωταθλήματος και έπειτα ενός παίκτη. Ωστόσο, με τη συνήθη πρακτική του τελευταίου καιρού, όπου αθλητές προβάλλουν προϊόντα σε διαφημίσεις ή παρίστανται σε κάποιες εκδηλώσεις ή και ακόμη πρωταγωνιστούν σε ταινίες και τηλεοπτικά σόου, υπάρχει μια αντιστροφή σε αυτή την αλληλουχία. Παρατηρήθηκε, για παράδειγμα, η επίδραση που είχε η ταινία κινουμένων σχεδίων «Space Jam» με πρωταγωνιστή τον διάσημο αμερικανό μπασκετμπολίστα Michael Jordan. Η ευνοϊκή διάθεση υπέρ του συγκεκριμένου αθλητή ανέβασε την απήχηση που είχε στα παιδιά η ομάδα στην οποία έπαιζε και κατά συνέπεια συνέβαλε στο να γίνει το άθλημα ακόμη δημοφιλέστερο.

### **κ) αποτελεσματικότητα διαφημίσεων**

Τις τελευταίες δεκαετίες, οι διαφημιστές αντιμετωπίζουν ένα κατακερματισμένο τοπίο στα μέσα μαζικής ενημέρωσης, που τους αναγκάζει να αναζητήσουν εναλλακτικές μεθόδους επικοινωνίας με τους καταναλωτές<sup>17</sup>.

Οι marketers έχουν σημειώσει ότι σε κάποιες περιπτώσεις οι καταναλωτές

---

<sup>17</sup> "The impact and effectiveness of advertisements in a sports arena" by L.W.Turley, J.Richard Shannon, "Journal of Services Marketing", Vol.14, No 4, 2000

ξοδεύουν εκτεταμένο χρόνο, σχεδόν σαν αιχμάλωτοι, σε μια συγκεκριμένη τοποθεσία και χρησιμοποιούν αυτές τις περιστάσεις ως τρόπο για να εκθέσουν αυτούς τους καταναλωτές σε διαφημιστικά μηνύματα. Η τοποθεσία όπου παράσχεται η υπηρεσία χαρακτηρίζεται από μια παρατεταμένη παραμονή στο χώρο, όπου οι καταναλωτές συνήθως δεν μπορούν να αποχωρήσουν πριν τη λήξη παροχής της υπηρεσίας ή είναι απρόθυμοι να το κάνουν. Όταν λοιπόν ένα άτομο εισέρχεται σε μια τέτοια τοποθεσία, συχνά εκτίθεται απρόθυμα σε διαφημιστικά μηνύματα. Τέτοιες τοποθεσίες είναι τα αεροδρόμια, αφετηρίες λεωφορείων, σταθμοί υπογείου σιδηροδρόμου αλλά και αθλητικές εγκαταστάσεις.

Όπως και οι περισσότερες τοποθεσίες λειτουργίας του marketing, το περιβάλλον των ανωτέρω τοποθεσιών μπορεί να είναι γνωσιολογικά περίπλοκο. Η πλειοψηφία της ατμοσφαιρικής και περιβαλλοντικής έρευνας στο marketing έχει γίνει σε παραδοσιακά καταστήματα και μια θεώρηση τους δείχνει ότι οι καταναλωτές αντιδρούν και επηρεάζονται από την ατμόσφαιρα στην οποία βρίσκονται. Σε τοποθεσίες όπου παράσχονται κάποιες υπηρεσίες, οι διαφημίσεις πρέπει να ανταγωνιστούν για προσέλκυση προσοχής με τα άλλα στοιχεία της όλης ατμόσφαιρας που έχει δημιουργηθεί στο χώρο. Καθώς οι καταναλωτές συχνά σπαταλούν αρκετό χρόνο, οι διαφημίσεις πρέπει να εκτίθενται εκτεταμένα και επαναλαμβανόμενα, ακόμη κι αν βρίσκονται στο «φόντο». Από την άποψη του marketing, η ερώτηση που πρέπει να γίνει είναι πόση επεξεργασία των διαφημίσεων γίνεται απ' τον κόσμο και ποιά αποτελέσματα έχουν, αν έχουν, πάνω στη στάση και την συμπεριφορά των καταναλωτών.

Συγκεκριμένα, η τοποθεσία όπου «αιχμαλωτίζεται» ο καταναλωτής στην εδώ εξεταζόμενη περίπτωση είναι μια αθλητική εγκατάσταση. Αυτή είναι μια ενδιαφέρουσα εφαρμογή καθώς οι εκτιθέμενοι παραμένουν στο χώρο περίπου δύο ώρες και επισκέπτονται ξανά τον χώρο αρκετές φορές σε μια χρονιά, οπότε υπάρχει πιθανότητα μεγάλου αριθμού έκθεσής τους σε συγκεκριμένες διαφημίσεις. Τα διαφημιστικά μηνύματα σε αθλητικές εγκαταστάσεις είναι κάτι ξεχωριστό, καθώς εμφανίζονται σε περιβάλλον που συχνά μπορεί να είναι συγκινησιακά και ψυχολογικά φορτισμένο. Κάτι τέτοιο όμως δικαιολογείται από τους διαφημιστές, καθώς υπάρχει η ελπίδα ότι συναισθήματα χαράς και «έκστασης» μπορούν να συσχετιστούν με το προϊόν που εκείνη τη στιγμή εκτίθεται.

Υπάρχουν όμως τρία θέματα που πρέπει να εξεταστούν: Πρώτον, μέχρι ποιού σημείου μπορούν οι καταναλωτές να θυμηθούν (recall) τις διαφημίσεις σε τέτοια τοποθεσία; Δεύτερον, επηρεάζουν αυτές οι διαφημίσεις την πρόθεση αγοράς; Τρίτον, έχουν κάποια αποτελέσματα στην πραγματική αγοραστική συμπεριφορά των καταναλωτών; Σε μια αθλητική εγκατάσταση υπάρχουν συχνά πολλά ερεθίσματα που ανταγωνίζονται για τη προσοχή ενός ατόμου κάθε στιγμή. Cheerleaders, ομάδες χορού, μασκότ, οπαδοί, συνθήματα, εκφωνητές, διαιτητές, προπονητές, οι αθλητές, καθώς βεβαίως και ο αγώνας, είναι στοιχεία που συνθέτουν ένα πολύπλοκο περιβάλλον. Για το λόγο αυτό, κάποιοι αμφιβάλουν για την αποτελεσματικότητα της εντός του σταδίου διαφήμισης καθώς απαιτούνται πολλαπλάσιες εκθέσεις μιας διαφήμισης σε σχέση με τις απαιτούμενες σε παραδοσιακό μέσο επικοινωνίας για να γίνει αντιληπτό από τον καταναλωτή. Όμως, μια έρευνα

έδειξε ότι 3 στους 4 θεατές αντιλήφθηκαν την ύπαρξη διαφήμισης εντός του σταδίου, ενώ 3 στους 5 θυμούνταν τουλάχιστον μία από αυτές.

Σε μια μεγάλη έρευνα που διεξήχθη στις Η.Π.Α. βρέθηκαν κάποια ενδιαφέροντα συμπεράσματα. Παρόλο που τα άτομα που παρακολουθούν ένα αθλητικό γεγονός αντιλήφθηκαν την ύπαρξη διαφημίσεων, δεν επεξεργάζονταν περαιτέρω πολλές από αυτές. Επίσης, ότι είναι δύσκολο για μια διαφήμιση να τύχει υπενθύμισης από τους καταναλωτές που βρίσκονται σε τέτοιους χώρους, λόγω της μεγάλης συγκέντρωσής τους που δημιουργεί δυσφορία και αποπνικτική ατμόσφαιρα. Επίσης, υπάρχει μεγάλη επιρροή στην υπενθύμιση και στη συμπεριφορά του καταναλωτή, η επαναληπτική έκθεση λόγω επαναληπτικής επίσκεψής του στο συγκεκριμένο χώρο.

## II) ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΝΑΓΚΑΙΑ ΓΙΑ ΤΑ ΑΘΛΗΜΑΤΑ

### α) ιδιοκτησία ομάδων και εγκαταστάσεων – Πηγές εσόδων:

Σε κάποιες αγορές, ιδιαίτερα σε αυτές της Βορείου Αμερικής που βασίζονται στην ιδιωτική ή εταιρική ιδιοκτησία, οι τοπικές κοινότητες μπορούν να μετατραπούν σε έναν εκμεταλλεόμενο καταναλωτή του προϊόντος ενός πρωταθλήματος. Η σχέση που κάποιες ομάδες έχουν με τις κοινότητες που τις φιλοξενούν δίνει τις ευκαιρίες στις ομάδες να αποσπάσουν οικονομικά οφέλη από τις πόλεις, που από την πλευρά τους επιθυμούν αυτήν την παρουσία από φόβο μήπως χάσουν εκχωρημένες άδειες από τις ομάδες και τα οφέλη από την εμφάνισή τους ως πόλεις που φιλοξενούν αγώνες του πρωταθλήματος. Ωστόσο, οι ομάδες και τα πρωταθλήματα είναι ικανά να «αποσπούν» μονοπωλιακά ενοίκια για τις εγκαταστάσεις που χρησιμοποιούν και κατά συνέπεια επιβαρύνουν και τους φορολογούμενους. Τη στιγμή που άλλες επιχειρήσεις που παράγουν κάποιο καταναλωτικό προϊόν πληρώνουν κανονικό ενοίκιο για τις εγκαταστάσεις τους, ουσιαστικά οι επαγγελματικές αθλητικές ομάδες πείθουν την πόλη να πληρώνουν την όποια διαφορά για την παραγωγή του αθλητικού προϊόντος. Η τοπική κοινότητα, δηλαδή, δεν αναζητά το προϊόν της αβεβαιότητας του αποτελέσματος ενός αγώνα, αλλά τα οικονομικά οφέλη από τη φιλοξενία μιας επαγγελματικής ομάδας.

Παραδοσιακά, οι επαγγελματικές αθλητικές ομάδες κατέχονταν είτε από δημόσιους φορείς είτε από ανεξάρτητους επιχειρηματίες. Ωστόσο, η εμφάνιση εταιρειών στη λειτουργία των σωματείων αυτών έχει οδηγήσει, και είναι το αποτέλεσμα της σημαντικής ανάπτυξης της βιομηχανίας αυτής τις τελευταίες

δεκαετίες. Μέσω της συναλλαγής με εταιρείες εκτός της άμεσης βιομηχανίας του αθλητισμού, νέες δίοδοι εσόδων ανακαλύφθηκαν και αποτελούν την πιο υποσχόμενη πηγή ανάπτυξης.

Η χορηγία ήταν ένα από τα βήματα που οδήγησαν στην ανάπτυξη αυτή και εισήλθε στον αθλητισμό ως αποτέλεσμα της συνεχώς αυξανόμενης έκθεσής του στην τηλεόραση, σύντομα δε έγινε ένα σημαντικό έσοδο για αθλήματα, πρωταθλήματα και ομάδες. Εκτός αυτού, οι εταιρείες προχώρησαν, αναγκαζόμενες από αυξανόμενους μισθούς παικτών και άλλα έξοδα, σε πώληση εισιτηρίων όχι μόνο σε απλές θέσεις, αλλά και σε πολυτελείς σουίτες για την παρακολούθηση αγώνων, παράλληλα με την πώληση εισιτηρίων διαρκείας για όλη την αγωνιστική περίοδο. Άλλη περιοχή που οι εταιρείες ενεπλάκησαν στην παραγωγή και την προώθηση στην αγορά του προϊόντος του αθλητισμού είναι μέσω της συνεργασίας με ξεχωριστούς franchisees, όπως η παράλληλη συνεργασία με ραδιοτηλεοπτικές εταιρείες ή άλλες με αντικείμενο τη ψυχαγωγία γενικότερα. Με τον τρόπο αυτόν μια ομάδα μπορεί να μετατραπεί σε ένα τμήμα μιας εταιρείας κολοσσού που κατέχει πολλές θυγατρικές με όχι απαραίτητα ομοειδείς δραστηριότητες. Τέτοιο είναι το παράδειγμα του κολοσσού που ξεκίνησε ο Rupert Murdoch από το χώρο των ΜΜΕ και επέκτεινε σε πολλούς τομείς, ένας από τους οποίους είναι και το ποδόσφαιρο, με την κατοχή μετοχών της Manchester United. Επίσης, άλλος τρόπος είναι η προσπάθεια που καταβάλλουν κάποιες εταιρείες να αποκτήσουν το δικαίωμα να χρησιμοποιούν λογότυπα και ονομασίες πρωταθλημάτων και ομάδων, δίνοντας ποσά που αποτελούν πρόσθετη πηγή εσόδων. Τελευταία εμφανίστηκε και ένα νέο είδος χορηγίας, όπως είναι η περίπτωση του νέου σταδίου της αγγλικής ποδοσφαιρικής ομάδας Arsenal,



το οποίο θα φέρει την ονομασία αραβικής αεροπορικής εταιρείας για 15 έτη και που θα αποφέρει στο σύλλογο 150 εκατ.στερλίνες.

Με ελάχιστες εξαιρέσεις, η εταιρική χορηγία γίνεται για εμπορικούς και όχι για φιλανθρωπικούς ή άλλους αφιλοκερδείς σκοπούς. Για το λόγο αυτόν, η επιλογή του επιχορηγούμενου γίνεται συνήθως με βάση την ικανότητα του αθλήματος, του πρωταθλήματος ή της ομάδας να προσελκύει τηλεοπτική ή μέσω κάποιου άλλου μέσου κάλυψη και τη δυνατότητα να τραβά την προσοχή του κοινού. Χωρίς να εμπλακούν άμεσα στη διοίκηση μιας ομάδας και να «αγοράσουν» την αβεβαιότητα του προϊόντος ενός αθλητικού γεγονότος, απλά ευθυγραμμίζουν τα συμφέροντα της επιχείρησής τους με τη φήμη και το κύρος του πρωταθλήματος ή της ομάδας, αυξάνοντας έτσι τα οικονομικά αποτελέσματά τους.

Η διοίκηση, όμως, μιας ομάδας δεν αναλαμβάνεται μόνο από εταιρείες ή μεμονωμένους επιχειρηματίες. Είναι συχνό το φαινόμενο φίλαθλοι μιας ομάδας να κινηθούν για την απόκτηση του ελέγχου είτε με σκοπό τη σωτηρία της, είτε για άλλους, ειδικούς λόγους, που υπαγορεύονται από την ιστορία ή την ιδεολογία μιας ομάδας.

Η σχέση των φιλάθλων με την ομάδα που υποστηρίζουν καθορίζεται από μία ποικιλία παραγόντων οι οποίοι μπορεί να είναι γεωγραφικοί, συναισθηματικοί, ιστορικοί και οικονομικοί<sup>18</sup>. Ο βασικός παράγοντας που καθορίζει τη σχέση και την ένταξη – συμμετοχή των Σκοτσέζων φιλάθλων στις δύο μεγαλύτερες ομάδες της Σκωτίας είναι κυρίως θρησκευτικός. Οι καθολικοί συσπειρώνονται

---

<sup>18</sup> «ΕΞΕΔΡΑ F.C.», του Χρ. Χαραλαμπόπουλου, περιοδικό Active

γύρω από τη Celtic και οι διαμαρτυρόμενοι γύρω από τους Rangers. Μία διαφορετική περίπτωση αφορά τις περιπτώσεις της Schalke και της Borussia Dortmund. Και οι δύο ομάδες ιδρύθηκαν στις αρχές του αιώνα από μετανάστες που έφτασαν στη βιομηχανική περιοχή της κοιλάδας του Ρουρ στη Γερμανία, προκειμένου να εξασφαλίσουν θέσεις εργασίας στα εργοστάσια της περιοχής. Οι μετανάστες συσπειρώθηκαν γύρω από τις δύο ομάδες που αποτέλεσαν ένα ακόμη στοιχείο της κοινής ταυτότητάς τους, αλλά και της διαφοροποίησής τους από τους άλλους Γερμανούς. Μία διαφορετική περίπτωση συναντάμε στην Αγγλία, όπου σε πολλές αγγλικές ομάδες, κυρίως των κατηγοριών που βρίσκονται κάτω από την Premiership, το τοπικιστικό στοιχείο είναι αυτό που κυριαρχεί. Οι κοινωνιολόγοι, πάντως, υποστηρίζουν ότι η άνοδος του βιοτικού επιπέδου, η ευχέρεια στις μετακινήσεις και η τηλεόραση, από το τέλος της δεκαετίας του '60 «έσπασαν» τους τοπικιστικούς δεσμούς, αφού ανεξαρτήτως του τόπου διαμονής τους πολλοί φίλαθλοι άρχισαν να γίνονται υποστηρικτές των μεγάλων και επιτυχημένων ομάδων.

Το μοντέλο της εταιρείας λαϊκής βάσης φάνηκε σαν η μοναδική περίπτωση σωτηρίας των αγγλικών ομάδων των μικρότερων κατηγοριών, που μετά την κατάρρευση της ITV βρέθηκαν στα πρόθυρα της χρεοκοπίας. Όλες οι ομάδες των μικρότερων κατηγοριών είναι εταιρείες υπό το καθεστώς της PLC (Public Limited Company) και διαθέτουν μετοχές. Προκειμένου να σωθούν από την πτώχευση οι ομάδες, δημιουργείται από τους οπαδούς ένα supporter' s fund – σωματείο στα ελληνικά – το οποίο αναλαμβάνει να συγκεντρώσει το ποσό των οφειλών της ομάδας. Τα χρήματα που προσφέρει το supporter's fund έχουν το αντίστοιχό τους σε μετοχές της ομάδας.

Με τις ομάδες της Premiership (της μεγαλύτερης κατηγορίας στο αγγλικό πρωτάθλημα ποδοσφαίρου), που επίσης διέπονται από το καθεστώς της PLC, τα πράγματα δε διαφέρουν. Οι ομάδες είναι εισηγμένες στο χρηματιστήριο και όποιος θέλει μπορεί να αγοράσει τις μετοχές τους. Η αγγλική νομοθεσία θέτει και ορισμένους περιορισμούς στην κατοχή μετοχών, όπως π.χ. ότι δεν μπορεί όμιλος MME να κατέχει μεγαλύτερο ποσοστό από το 9.9% του συνόλου των μετοχών μίας ομάδας. Από τις αρχές της δεκαετίας του '90 και μετά, η ανάγκη κεφαλαίων για τις επενδύσεις των ομάδων οδήγησε πολλούς παραδοσιακούς προέδρους να καταφύγουν στο χρηματιστήριο και έτσι να περιορίσουν το ποσοστό ιδιοκτησίας τους. Αυτήν τη στιγμή δεν υπάρχει ομάδα της Premiership όπου φυσικό πρόσωπο να διαθέτει περισσότερο από το 38% των μετοχών μίας ομάδας, ενώ υπάρχουν ομάδες – όπως η Manchester United – που έχουν κάνει άνοιγμα στους φιλάθλους τους. Οι μικρομέτοχοι της ομάδας κατέχουν το 26% περίπου του συνόλου των μετοχών της ομάδας και, φυσικά, μαζί με τις μετοχές και την ιδιότητα του μέλους.

Ένα τελείως ξεχωριστό μοντέλο διοίκησης και συμμετοχής των οπαδών αποτελεί το μοντέλο της Barcelona. Ο σύλλογος της Καταλονίας έχει μία ξεχωριστή ιδιομορφία. Δεν είναι ανώνυμη εταιρεία ώστε να έχει μετοχές και να είναι ιδιοκτησία κάποιου ή κάποιων, αλλά αθλητικός σύλλογος με 105 χιλιάδες μέλη, τα οποία πληρώνουν υψηλή ετήσια συνδρομή που είναι πολύ σημαντική για την οικονομική επιβίωση του συλλόγου. Τα έσοδα της ομάδας προέρχονται από τις συνδρομές, τα τηλεοπτικά δικαιώματα, τις διαφημίσεις, τους σπόνσορες, τις πωλήσεις ειδών του καταστήματός της και τα εισιτήρια. Από το σύνολο των μελών, επιλέγονται κάθε 4 χρόνια 5.000 άτομα που με τη

σειρά τους εκλέγουν τον πρόεδρο του συλλόγου.

Ένα άλλο μοντέλο συμμετοχής μελών – αλλά όχι στις αποφάσεις της διοίκησης – που έχει υιοθετηθεί από πάρα πολλές ομάδες στην Ευρώπη είναι αυτό της Real Madrid, που είναι ποδοσφαιρική Ανώνυμη Εταιρεία. Μέλη του συλλόγου γίνονται όλοι όσοι εγγραφούν στους αναγνωρισμένους από την ομάδα συνδέσμους οπαδών, αρκεί να πληρώσουν ένα ποσό που θα καλύπτει την εγγραφή τους και την ετήσια συνδρομή τους. Συνήθως τα μέλη ενός συλλόγου έχουν κάποια προνόμια, όσον αφορά το δικαίωμα προτίμησης στην αγορά των εισιτηρίων διαρκείας, εκπτώσεις στα είδη του καταστήματος της ομάδας, συμμετοχή σε κληρώσεις, πιστωτικές κάρτες κ.ά.

Πέρα από τα διαφορετικά αυτά μοντέλα διαχείρισης των επαγγελματικών ομάδων, υπάρχουν οι επιχειρηματίες – ιδιοκτήτες που τις κατέχουν, είτε βλέποντάς τις σαν μια επένδυση, είτε επειδή επιθυμούν μέσα από την ενασχόλησή τους με το δημοφιλέστερο άθλημα να εξυπηρετήσουν άλλους σκοπούς, προσωπικούς... Παρόλο που έχουν μεγάλη οικονομική ευρωστία, η ενασχόλησή τους αυτή μπορεί να προκαλέσει ερωτηματικά. Τα τρία παραδείγματα που παρατίθενται παρακάτω είναι χαρακτηριστικά.

Ο Ρομάν Αμπράμοβιτς είναι ο πλουσιότερος άνθρωπος που σχετίζεται με το ποδόσφαιρο αυτήν τη στιγμή στην Αγγλία<sup>19</sup>. Όταν ανακοινώθηκε στο χρηματιστήριο του Λονδίνου ότι ο Ρώσος Κροίσος αγόρασε την Chelsea με 150 εκ. στερλίνες έγινε σεισμός. Όταν αργότερα αγόρασε κάποιους από τους

---

<sup>19</sup> "Football's rich people", της Ν.Πηλίχου, περιοδικό Active, Απρίλιος 2004

καλύτερους παίκτες, ξεδεύοντας πάνω από 100 εκ. στερλίνες, έγινε σάλος. Το έγκυρο οικονομικό περιοδικό της Αμερικής Forbes αξιολογεί τη συνολική περιουσία του σε 3.6 δισεκατομμυρια στερλίνες, οπότε κανείς δε μπορεί να φανταστεί τί άλλο μας επιφυλάσσει ο 37χρονος Ρόμαν.

Στα χέρια του βρίσκεται το 44% της Millhouse capital (εταιρεία επένδυσης και διαχείρισης) με έδρα τηςτο Λονδίνο, που είναι ουσιαστικά και η κύρια πηγή εσόδων του. Τον Οκτώβριο του 2003 η πώληση του 25% του πακέτου μετοχών στη Rusal, μιας από τις μεγαλύτερες εταιρείες παραγωγής αλουμινίου στη Ρωσία, είχε καθαρό όφελος για τη Millhouse 1.19 δις. στερλίνες. Στη διάθεση του Αμπράμοβιτς αυτό μεταφράζεται σε 5.23 εκ. στερλίνες. Το υπόλοιπο πακέτο μετοχών της Millhouse ανέρχεται σε 1.19 δις. δηλαδή 5.23 εκ. επιπλέον. Κάνοντας ταμείο του αποδίδονται συνολικά 1.047εκ. Τον Οκτώβριο του 2003, το γεγονός της συγχώνευσης των Yukos και Sibneft, των 2 μεγαλύτερων πετρελαϊκών εταιρειών της Ρωσίας απέδωσε στη Millhouse 1,8 δις. στερλίνες, αφού ήλεγχε το 92% των μετοχών της Sibneft. Συνολικά από την παραπάνω συγχώνευση και άλλες οικονομικές δοσοληψίες που την ακολούθησαν, ο Ρώσος μεγαλοεπιχειρηματίας κέρδισε 3.37 δις. Το έτος 2003 από μερισματα (απόδοση κερδών σε μετόχους) αύξησε την παρουσία του κατά 280 εκ. Οι δραστηριότητές του επεκτείνονται σε εταιρείες εμπορίας κρεάτων, αυτοκινητοβιομηχανίες, φαρμακευτικές και αεροπορικές. Στα ήδη προαναφερόμενα προσθέστε την αξία 100 εκ. σε σπίτια, θαλαμηγούς, τζετ.

Πρόσφατα η εφημερίδα Financial Times του απέδωσε στον Trevor Hemmings τον τίτλο του «βασιλιά» των τυχερών παιχνιδιών. Για τον Hemmings η

τελευταία του επενδυτική κίνηση ήταν να πάρει σημαντικό κομμάτι της πίτας του Virtual gambling (εικονικά στοιχήματα) στη Μ.Βρετανία. Η μεγαλύτερη επένδυσή του είναι η κατοχή του 42% των μετοχών της εταιρείας Arena Leisure. Οι επαγγελματικές του δραστηριότητες περιλαμβάνουν τον ιππόδρομο, το στοίχημα μέσω του διαδικτύου και την interactive τηλεόραση σε συνεργασία με το Channel 4 και το BSkyB. Η τελευταία και πιο σημαντική επένδυσή του είναι το πρώτο ευρωπαϊκό casino, που βρίσκεται μέσα στο ιπποδρόμιο στο Wolverhampton, όπου είναι και ιδιοκτήτης. Το ποδόσφαιρο είναι και αυτό ένα από τα επιχειρηματικά «χόμπι» του. Κατέχει μετοχές στις Preston, Charlton και Bolton. Έχει έτοιμο επενδυτικό πρόγραμμα αξίας 1 δισ. στερλινών, στο οποίο προβλέπεται η ανέγερση 4 ξενοδοχείων – καζίνο και ένα τεράστιο ξενοδοχείο τύπου Λας Βέγκας. Υπολογίζεται ότι ο Hemmings έχει τον έλεγχο σε παραπάνω από 100 επιχειρήσεις. Η περιουσία του ανέρχεται 700 εκ στερλίνες.

Ο πρόεδρος «Μο» (Mohammed Al Fayed) πήρε πρόσφατα μερίδιο 74 εκ. στερλίνες μόνο από την εκμετάλλευση των καταστημάτων Harrods. Ο Αιγύπτιος ιδιοκτήτης της Fulham και των διασημότερων εμπορικών καταστημάτων στον κόσμο, περνά δύσκολες στιγμές από πολλές απόψεις. Η Fulham μπορεί να αγωνίζεται στην Premiership, αλλά του κόστισε 80 εκ. για να ανέβει τις κατηγορίες και αυτή τη στιγμή είναι η ομάδα με τα περισσότερα χρέη στην Αγγλία. Τα Harrods. παρόλη την υψηλή ονομαστική αξία της μετοχής τους, δεν έχουν και τις αντίστοιχες αποδόσεις σε ετήσια κέρδη. Την περίοδο 2002-2003 η οικογένεια Al Fayed αναγκάστηκε να ενισχύσει τα γνωστά Harrods με 256 εκ. Έχοντας μετακομίσει τα τελευταία χρόνια στην Ελβετία και αντιμετωπίζοντας τόσα προσωπικά και οικονομικά προβλήματα,

αναρωτιέται κανείς πόσο ακόμα θα αντέξει να ασχολείται με τα 2 πανάκριβα αγαπημένα του παιχνίδια, τα Harrods και τη Fulham. Σήμερα η περιουσία του σε μετρητά, θαλαμηγούς, ιδιωτικά αεροσκάφη, μετοχές στα Harrods και τη Fulham ανέρχεται στα 60 εκ.

### **β) τηλεόραση και άλλα MME:**

Ίσως η μεγαλύτερη αιτία ανάπτυξης της βιομηχανίας του επαγγελματικού αθλητισμού υπήρξε η τηλεόραση, η οποία συμβιώνει μαζί με τον αθλητισμό. Ο αθλητισμός χτίζει ένα κοινό για την τηλεόραση και τα άλλα MME, ενώ η έκθεση στην τηλεόραση χτίζει θεατές για τη βιομηχανία του αθλητισμού. Καθώς η άνθιση της τηλεόρασης άρχισε τη δεκαετία του 1950, ο αθλητισμός ανακαλύφθηκε σαν μια ιδανική επιλογή προγράμματος για τα τηλεοπτικά δίκτυα που αναζητούσαν έσοδα από διαφημίσεις. Ο αθλητισμός προσέφερε μοναδική ευκαιρία για τις τηλεοπτικές εταιρείες: οι αγώνες ήταν συναρπαστικοί, απρόβλεπτοι και το σημαντικότερο, συγκέντρωναν ένα ομοιογενές, αντρικό τηλεοπτικό κοινό. Ο αθλητισμός παραδοσιακά επέτρεπε στους διαφημιστές να στοχεύσουν σε συγκεκριμένη αγορά. Καθώς οι ομάδες διαπραγματεύονται ανεξάρτητα για έσοδα από τοπικά MME, δημιουργείται έντονος ανταγωνισμός ανάμεσα στους τηλεοπτικούς σταθμούς.

Το προϊόν του αθλητισμού για τα MME δεν είναι η αβεβαιότητα του αποτελέσματος ενός αγώνα, αλλά η επιλογή του ως προγράμματος μέσω του οποίου ο τηλεοπτικός χρόνος θα πωληθεί στους διαφημιστές. Άλλωστε μικρό μέρος των εσόδων μιας ομάδας προέρχεται από την πώληση εισιτηρίων ή κάποια συναφή δραστηριότητα. Τα έσοδα από την τηλεόραση αποτελούν τη

σημαντικότερη πηγή για τον επαγγελματικό αθλητισμό. Όμως, τα έσοδα αυτά τα τελευταία χρόνια μειώνονται, καθώς η παρακολούθηση των αθλητικών γεγονότων κατακερματίζεται. Η αναλογία ανδρών προς γυναίκες που παρακολουθούν ένα αγώνισμα μεταβλήθηκε υπέρ των γυναικών με αποτέλεσμα να μεταβάλλεται και η ανάγκη στόχευσης του marketing σε συγκεκριμένη κατηγορία θεατών. Κατά κανόνα, όμως, τα ομαδικά αθλήματα διατήρησαν ένα σχετικά ομοιογενές ανδρικό κοινό.

Η ανάπτυξη του πειράματος της συνδρομητικής τηλεόρασης επέδρασε καταλυτικά στη διεύθυνση του επαγγελματικού αθλητισμού στην παγκόσμια βιομηχανία της ψυχαγωγίας. Η τοποθέτηση, όμως, αυτή επηρέασε τη μονοπωλιακή κατάσταση στην οποία κάποια αθλήματα ή πρωταθλήματα βρίσκονταν. Έτσι έχασαν τη θερμή υποστήριξη που είχαν, τον έλεγχο μιας καλής αναλογίας των εσόδων τους και την ευνοϊκή διαπραγμάτευση «κλειστών» - για μεγάλο διάστημα - συμβολαίων.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα της διεύθυνσης της τηλεόρασης σε ένα άθλημα είναι η περίπτωση του αμερικανικού ποδοσφαίρου (ή ράγκμπι) και ιδιαίτερα η μετάδοση του τελικού του (του Superbowl).

Στις Ηνωμένες Πολιτείες το αμερικανικό ποδόσφαιρο (ή αλλιώς το ράγκμπι) είναι με διαφορά το νούμερο ένα άθλημα<sup>20</sup>. Μπορεί οι λόγοι να είναι καθαρά εθνικιστικοί, καθώς θεωρείται δημιούργημα δικό τους, μπορεί πράγματι να τους αρέσει. Αυτό που έχει σημασία είναι ότι η μέρα του τελικού του

---

<sup>20</sup> «Superbowl XXXVIII – Μαθήματα αμερικανικής ιστορίας», του Σωτ. Μήλιου, Περιοδικό Active



πρωταθλήματος ή αλλιώς η μέρα του Superbowl επί το αμερικανικότερον, θεωρείται κάτι σαν αργία. Τα πάντα νεκρώνουν, όλοι είναι καθισμένοι αναπαυτικά στους καναπέδες τους μπροστά στη μικρή οθόνη και οι μόνοι που δουλεύουν είναι τα εστιατόρια παράδοσης έτοιμων φαγητών, που εκείνη τη μέρα τρέχουν και δε φτάνουν. Η διαδικασία παρακολούθησης ξεπερνά κατά πολύ τα ευρωπαϊκά πρότυπα, καθώς πρόκειται για ένα σόου που ξεπερνά τις επτά ώρες διάρκειας. Μία ολόκληρη ιεροτελεστία στήνεται, καθώς όλος ο ανδρικός πληθυσμός εκείνη τη μέρα έχει την τιμητική του, έχει το απόλυτο ελεύθερο να δει το παιχνίδι με την ησυχία του.

Το 38<sup>ο</sup> Superbowl φιλοξενήθηκε την 1<sup>η</sup> μέρα του Φεβρουαρίου στην πολιτεία του Τέξας και την πόλη του Χιούστον. Το νεόκτιστο και υπερσύγχρονο «Reliant Stadium» των 72.000 θέσεων γέμισε ασφυκτικά, παρόλο που το φθηνότερο εισιτήριο έφτανε το αστρονομικό ποσό των 1000 δολαρίων, αφού πρόκειται για το κοσμικό γεγονός της χρονιάς. Κάθε χρόνο περίπου 135 εκατομμύρια τηλεθεατές, παρακολουθούν το παιχνίδι από τη μικρή οθόνη. Για το λόγο αυτό το κανάλι FOX του βαρόνου των Media, Rupert Murdoch, πήρε τα δικαιώματα του πρωταθλήματος για 8 χρόνια πληρώνοντας 550 εκατομμύρια δολάρια ετησίως! Αν το ποσό αυτό φαίνεται παράλογο, αρκεί να αναφερθεί πως το κοστολόγιο για κάθε δευτερόλεπτο τηλεοπτικής διαφήμισης την ώρα του αγώνα σε εθνικό δίκτυο φτάνει τις 100.000 δολάρια! Εννοείται πως οι διαφημιστές κάνουν ουρά για το ποιός θα προλάβει... Εκείνη τη μέρα όλες οι εταιρείες κολοσσοί διαλέγουν να λανσάρουν τα νέα τους προϊόντα ή τη νέα τους διαφημιστική καμπάνια. Και δυστυχώς γι' αυτούς τα διαφημιστικά μηνύματα διακόπτονται κατά διαστήματα για να δείξουν και λίγο Superbowl...

Επανερχόμενοι στο παρόν του ποδοσφαίρου, φυσιολογικό είναι να αναρρωτηθεί κάποιος: εάν τα έσοδα για τους τηλεοπτικούς σταθμούς, και κατά συνέπεια των ομάδων, φτάνουν σε τόσο δυσθεώρητα ύψη, ποιά είναι η δύναμη που οι τελευταίες αποκτούν; Επίσης, είναι δυνατόν να διατηρηθούν αυτές οι ισορροπίες επ'άοριστον;

Ίσως, πραγματικά, να μην ήταν δυνατόν να διατηρηθούν αυτές οι ισορροπίες, γιατί η αλυσίδα «καταναλωτής – συνδρομητική τηλεόραση – ομάδα» κάπου θα έσπαγε, αδυνατώντας να σηκώσει το βάρος των τεράστιων διακινούμενων ποσών.

Η κίνηση στη μεταγραφική αγορά τα τελευταία χρόνια στην Ευρωπαϊκή Ήπειρο παρουσιάζει όλο και μικρότερη κίνηση<sup>21</sup>. Οι ομάδες έχουν γεμίσει με πωλητήρια, αλλά οι αγοραστές είναι ελάχιστοι και χωρίς διάθεση για μεγάλες δαπάνες. Η οικονομική κατάσταση των περισσότερων ευρωπαϊκών ομάδων, είναι από κακή, έως απελπιστική.

Οι ομάδες της Serie A στην Ιταλία, παρουσίασαν ζημιές που άγγιξαν συνολικά τα 900 εκατ. ευρώ για την περίοδο 2000-01, ενώ ομάδες όπως οι Inter, Lazio, Juventus και Milan, δαπανούν για μισθούς ποδοσφαιριστών, ποσό που αγγίζει το 120% των εσόδων τους. Γι' αυτό και οι μεγάλοι αυτοί σύλλογοι στρέφονται σε μετεγγραφές ποδοσφαιριστών που είχαν μείνει ελεύθεροι για να μη δαπανήσουν επιπλέον χρήματα ή παραχωρούν παίκτες με μεγάλα συμβόλαια σε άλλες ομάδες. Η Real βάζει πωλητήριο σε χρήσιμους ποδοσφαιριστές, η Valencia παρουσιάζει χρέη που φθάνουν τα

---

<sup>21</sup> Football: pay per view – The end of the world, του Χρίστου Χαραλαμπίδου, 24-7-2002.

120 εκατ. ευρώ και παγώνει κάθε μεταγραφική κίνηση. Στην Αγγλία τα ποσά που κινούνται στη μεταγραφική αγορά έχουν πέσει στο 1/3 σε σχέση με τα προηγούμενα έτη. Σκωτσέζικες ομάδες αποβάλλονται από το πρωτάθλημα λόγω χρεών. Παρατηρώντας αυτήν την εικόνα, αναρωτιέται κάποιος, καταρρέει το ευρωπαϊκό ποδόσφαιρο; Πώς είναι δυνατόν να μη μπορούν οι ομάδες να ανταπεξέλθουν στα έξοδα, παρά την εισαγωγή τεράστιων ποσών στα ταμεία τους από την τηλεόραση;

Δεν πρόκειται φυσικά για το τέλος του ποδοσφαίρου, αλλά για το σπάσιμο μίας φούσκας ανάλογης με αυτές των χρηματιστηρίων. Και ίσως, τηρουμένων των αναλογιών, το ευρωπαϊκό ποδόσφαιρο να βιώνει ένα οικονομικό κραχ, ανάλογο με αυτό που υπέστη η αμερικανική οικονομία το 1929. Ένα κραχ που προήλθε σαν φυσική συνέπεια της υπερβολικής σπατάλης στην οποία επιδόθηκαν οι συνδρομητικές τηλεοράσεις που είχαν αποκτήσει τα δικαιώματα των ποδοσφαιρικών ομάδων, αλλά και οι ομάδες. Οι συνδρομητικές τηλεοράσεις, γνωρίζοντας ότι το ποδόσφαιρο είναι το πλέον εμπορικό τηλεοπτικό προϊόν και προσδοκώντας αυξημένα έσοδα από διαφημίσεις και τους συνδρομητές, επιδόθηκαν σε έναν άνευ προηγουμένου ανταγωνισμό, προσφέροντας όλο και περισσότερα προσπαθώντας να εξασφαλίσουν τα τηλεοπτικά δικαιώματα των ομάδων. Αντί τα συνδρομητικά κανάλια να αγοράζουν φθηνά και να πωλούν ακριβά ώστε να μεγιστοποιήσουν τα έσοδά τους, αγόραζαν ακριβά και πουλούσαν ακριβότερα. Είναι χαρακτηριστικό ότι το BSkyB στην Αγγλία για τα τηλεοπτικά δικαιώματα της Premiership στην Αγγλία πλήρωσε από το 1991 έως το 1997 το ποσό των 560 εκατομμυρίων στερλινών, ενώ από το 1997 έως και το 2001 κατέβαλε 1,1 δις στερλίνες. Η συνδρομή στο BSkyB

ξεκίνησε με 3,99 στερλίνες τον μήνα το 1991 και έφθασε τις 32,99 στερλίνες το 2001.

Η συνδρομητική τηλεόραση όμως, είναι μία επένδυση πολύ υψηλού κόστους και δεν μπορεί να μεγιστοποιεί κάθε χρόνο τα έσοδά της, την ώρα μάλιστα που η υπερβολική προβολή του προϊόντος και η πτώση της ποιότητας, οδήγησαν σε πτώση τις συνδρομές κατά συνέπεια τις τηλεθεάσεις και τα έσοδα. Αρκετά συνδρομητικά κανάλια είχαν συνάψει μεγάλα τραπεζικά δάνεια, περιμένοντας έσοδα που θα επέτρεπαν την αποπληρωμή τους, κάτι που, όμως, δεν συνέβη. Το φαινόμενο ντόμινο, ξεκίνησε με την κατάρρευση της ITV στην Αγγλία, της SPL στην Σκωτία, τον όμιλο Kirch στην Γερμανία, ενώ στην Ιταλία συνεχίζονται οι συζητήσεις για την συγχώνευση των δύο ψηφιακών συνδρομητικών καναλιών Tele+ και Spread που την χρονιά που μας πέρασε είχαν ζημιές που ξεπέρασαν τα 750 εκατ. ευρώ.

Υπάρχει ένας άγραφος νόμος στην συνδρομητική τηλεόραση που ορίζει ότι για κάθε 3 εκατ. ευρώ επένδυσης, απατούνται 18000 περίπου συνδρομητές. Ένας νόμος που ως φαίνεται ουδείς έλαβε υπόψη του. Το τοπίο τώρα στην Ευρώπη, είναι πολύ σκοτεινό. Στην Αγγλία, το BSKYB προσέφερε στις ομάδες εκτός Premiership που καλύπτονταν από την συμφωνία με την ITV, μία νέα συμφωνία στη θέση της παλαιάς, ύψους 95 εκατομμυρίων στερλινών, τη στιγμή που η παλαιά συμφωνία έφθανε τα 178 εκατομμύρια. Με βάση την νέα συμφωνία, μία ομάδα της πρώτης κατηγορίας που έπαιρνε κάθε χρόνο 2,7 εκατομμύρια στερλίνες με την παλιά συμφωνία, με την νέα θα παίρνει γύρω στις 550 χιλιάδες στερλίνες. Η μείωση, αγγίζει το 80% ενώ ανάλογη είναι και στις κατώτερες κατηγορίες. Στην Σκωτία, το BBC προσέφερε μία νέα

συμφωνία ύψους 24 εκατομμυρίων στερλινών, την ώρα που η παλιά συμφωνία έφθανε τα 48 εκατομμύρια. Η παλαιά συμφωνία κατέρρευσε εξαιτίας της απαίτησης των δύο μεγαλύτερων - και ανταγωνιστικών μεταξύ τους - ομάδων της χώρας, Celtic και Rangers, να διαπραγματευτούν χωριστά από τις υπόλοιπες ομάδες της πρώτης κατηγορίας τα τηλεοπτικά τους δικαιώματα. Στην Γερμανία, ο υπό διαχείριση ευρισκόμενος όμιλος Kirch, κατάφερε με σκανδαλώδη τρόπο να ξανακερδίσει τα δικαιώματα της Bundesliga αντί του ποσού των 290 εκατομμυρίων ευρώ για τα επόμενα δύο χρόνια, ενώ η παλαιά συμφωνία έφθανε το 1,5 δις ευρώ για 4 χρόνια. Και εδώ η μείωση φθάνει το 65% περίπου. Στην Ισπανία, ο πόλεμος μεταξύ των ομάδων και των συνδρομητικών τηλεοράσεων δεν είναι φαινόμενο που να προκαλεί έκπληξη. Οι 18 ομάδες της Primera Division – που μαζί με τις Real και Barcelona συμπληρώνουν τις 20 ομάδες της Ισπανικής πρώτης κατηγορίας – δείχνουν αποφασισμένες να απαγορεύσουν την μετάδοση των παιχνιδιών τους, αν οι δύο μεγάλοι σύλλογοι της Ισπανίας δεν αποδεχθούν την απαίτηση των υπολοίπων 18 να συμπεριληφθούν και αυτοί στη συμφωνία που οι πρώτες δύο ετοιμάζονται να συνάψουν με τις συνδρομητικές τηλεοράσεις που συνεργάζονται. Η Real έχει ένα ετήσιο συμβόλαιο της τάξης των 54 εκατομμυρίων ευρώ με την πλατφόρμα Canal Satellite Digital, ενώ η Barcelona έχει ετήσιο συμβόλαιο 50 εκατομμυρίων ευρώ με την Via Digital. Ο πρόεδρος της Ισπανικής Λίγκας ζήτησε από τις διοικήσεις των δύο μεγάλων να καθίσουν στο ίδιο τραπέζι με τους υπόλοιπους 18 και να ξεκινήσουν διαπραγματεύσεις πώλησης των τηλεοπτικών τους δικαιωμάτων για ένα ετήσιο ποσό των 240 εκατομμυρίων ευρώ. Είναι αμφίβολο, όμως, αν οι δύο μεγάλοι που παίρνουν σχεδόν το 50% του συνολικού ποσού να δεχθούν μία διαπραγμάτευση που μπορεί να

οδηγήσει σε μείωση των εσόδων τους. Όπως επίσης είναι αμφίβολο οι δύο συνδρομητικές τηλεοράσεις να ενδιαφερθούν να αγοράσουν τα δικαιώματα και των υπολοίπων 18. Αυτό που τους ενδιαφέρει είναι η υψηλή τηλεθέαση που προσφέρουν οι δύο εμπορικότερες ομάδες, αλλά δεν προσφέρουν οι μικρότερες.

Ο γάμος της συνδρομητικής τηλεόρασης με το ποδόσφαιρο, υπήρξε ιδιαίτερα προσοδοφόρος για τους συλλόγους τουλάχιστον τα πρώτα χρόνια. Οι ποδοσφαιρικές ομάδες είδαν να μπαίνουν στα ταμεία τους χρήματα που ουδέποτε είχαν φανταστεί. Κάθε νέα τηλεοπτική συμφωνία απέφερε στις ομάδες όλο και περισσότερα χρήματα, γεγονός που έκανε τους διοικούντες τους να πιστέψουν ότι αυτή η οικονομική άνοιξη, θα διαρκέσει για πάντα. Έτσι, για να μπορέσει η κάθε ομάδα να εξασφαλίσει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα απέναντι στους υπόλοιπους συλλόγους, άρχισε να ξοδεύει όλο και περισσότερα χρήματα για μετεγγραφές και συμβόλαια ποδοσφαιριστών, ώστε να εντάξει στις τάξεις της τους καλύτερους, που θα έφερναν τους τίτλους, τις εισπράξεις, τα εισιτήρια και εν γένει τα περισσότερα έσοδα.

Σε αυτή την τρελή, την παράλογη κούρσα δισεκατομμυρίων, όπου παρακολουθήσαμε σκηνές άκρατου οικονομικού παραλογισμού (ο Γάλλος Ζιντάν κόστισε 80 εκατ. ευρώ στη Real), οι διοικούντες των ομάδων παρέβλεψαν τέσσερα σημαντικά ζητήματα. Το πρώτο ήταν ότι υπήρχε μία οροφή για το ποσό που οι αγοραστές (οι συνδρομητικές τηλεοράσεις) θα μπορούσαν να πληρώσουν για τα τηλεοπτικά δικαιώματα. Το δεύτερο ήταν, ότι η εμπορικότητα κάθε ομάδας είναι ανάλογη της δημοτικότητάς της και το

τρίτο ότι δεν διαμόρφωσαν εναλλακτικές πηγές σταθερών εσόδων, πέρα από αυτή των τηλεοπτικών δικαιωμάτων (η Manchester United, η πλουσιότερη ομάδα του κόσμου από τα τηλεοπτικά δικαιώματα συγκεντρώνει μόλις το 31% των εσόδων της). Το τέταρτο και εξίσου σημαντικό ήταν ότι οι ομάδες δεν εκμεταλλεύθηκαν τις εισροές από τα τηλεοπτικά δικαιώματα για να πραγματοποιήσουν παραγωγικές επενδύσεις. Επενδύσεις δηλαδή που θα αποφέρουν έσοδα, όπως είναι τα γήπεδα και τα φυτώρια ποδοσφαιριστών. Οι παραγωγικές επενδύσεις, όμως, είναι μακροπρόθεσμες και ο ανταγωνισμός ήταν τόσο μεγάλος που απαιτούσε άμεσα αποτελέσματα. Δεν υπήρχε χρόνος για όσους ήθελαν άμεσα κέρδη. Το δεύτερο ζήτημα απέκτησε καθοριστική σημασία στις χώρες όπου οι ομάδες διαπραγματεύονταν ξεχωριστά η κάθε μία τα τηλεοπτικά της δικαιώματα.

Σύμφωνα, πάντως με τα στοιχεία που έδωσε στην δημοσιότητα η Deloitte and Touch η αύξηση των μισθών στην Premiership βαίνει συνεχώς μειούμενη. Όμως, όπως επισημαίνουν εκείνοι που παρακολουθούν προσεκτικά τις εξελίξεις στην ποδοσφαιρική αγορά της Ευρώπης, μετά τον περιορισμό των εσόδων των ομάδων από τα τηλεοπτικά δικαιώματα, αυτό που δημιουργεί τα μεγαλύτερα προβλήματα στις ομάδες είναι τα μεγάλα συμβόλαια που έχουν συμφωνηθεί τα προηγούμενα χρόνια. Και όπως η τάση των τιμών για τα τηλεοπτικά δικαιώματα παρουσιάζει μεγάλη πτωτική τάση, ανάλογη τάση θα παρατηρηθεί και στα συμβόλαια και τους μισθούς των ποδοσφαιριστών. Μία κατάσταση που αναμένεται να διαρκέσει μέχρι το 2006.

Ο γάμος της συνδρομητικής τηλεόρασης με το ποδόσφαιρο δεν ήταν δυνατόν να απουσιάσει από την Ελλάδα. Μόνο που εδώ, τηρουμένων των αναλογιών, παρουσίασε την πλέον παράλογη μορφή του.

Μέχρι το 1992 οι τηλεοπτικοί σταθμοί δεν πλήρωναν για την εξασφάλιση στιγμιότυπων από τις συναντήσεις της αγωνιστικής για τα δελτία ειδήσεων<sup>22</sup>. Το 1991 η ΕΠΑΕ, η διοργανώτρια αρχή του ποδοσφαιρικού πρωταθλήματος, πούλησε τους αγώνες ποδοσφαίρου της περιόδου στην κρατική τηλεόραση, έναντι του ποσού των 210 εκατ. δρχ. και μέσα σε δύο χρόνια, οι ιδιωτικοί σταθμοί είχαν ανεβάσει το ποσό στο 1 δισ. δρχ. Όταν βέβαια εισήλθε στην τηλεοπτική αγορά το συνδρομητικό Super Sport, σε πέντε μόλις χρόνια το ετήσιο ποσό βρισκόταν πλέον στα 5 δισ. δρχ. Ανάλογη υπήρξε η εξέλιξη των δικαιωμάτων στο μπάσκετ. Η μετάδοση των αγώνων του πρωταθλήματος μπάσκετ, η οποία ξεκίνησε μετά το 1987, κόστιζε περίπου 110 εκατ. δρχ. αλλά γρήγορα, στα τέλη της δεκαετίας, εκτινάχθηκε στα 240-250 εκατ. Το 1990 ιδιωτικός σταθμός εξασφάλισε το πρωτάθλημα έναντι 300 εκατ. και μετά το 1991 πλήρωνε 500 εκατ. δρχ.

Την αγωνιστική περίοδο 2000-01 στην ελληνική αγορά εισήλθε η πρώτη πλατφόρμα συνδρομητικής τηλεόρασης, αυτή του Supersport που για τα τηλεοπτικά δικαιώματα 54 ομάδων ποδοσφαίρου την περίοδο 2000-01 δαπανά ένα ποσό της τάξης των 4,8 δις δρχ<sup>23</sup>. Η είσοδος της ψηφιακής πλατφόρμας του Alpha, ανατρέπει άρδην τις ισορροπίες υπέρ των ομάδων, πρόσκαιρα όμως. Με τη δυναμική είσοδο του Alpha για την περίοδο 2001-02

---

<sup>22</sup> «Το ζητούμενο είναι ωραίο, σωστά διαφημιζόμενο θέαμα», του Χρ. Σωτηρακόπουλου, 1000<sup>ο</sup> τεύχος Marketing Week, 5/4/2004

<sup>23</sup> Football: pay per view – The end of the world, του Χρίστου Χαραλαμπόπουλου, 24-7-2002.



δαπανώνται γύρω στα 22, 4 δις για τα τηλεοπτικά δικαιώματα 40 ομάδων. Σύντομα όμως διαπιστώθηκε ότι η ελληνική αγορά – λόγω μεγέθους της – δε μπορεί να αντέξει πάνω από μια συνδρομητική πλατφόρμα, με συνέπεια οι δαπάνες – και κατ' επέκταση τα έσοδα των συλλόγων – να επανέλθουν στα προηγούμενα επίπεδα.

Θα μπορούσε εδώ να παρατεθεί το παράδειγμα της καλαθοσφαίρισης στην Ελλάδα και την επωφελή – για το άθλημα – παρουσία της τηλεόρασης.

Για την καλαθοσφαίριση δόθηκε πραγματική μάχη για να κερδίσει τη θέση της στην τηλεόραση<sup>24</sup>. Οι προσπάθειες της Ελληνικής Ομοσπονδίας Καλαθοσφαίρισης καρποφόρησαν και πέτυχαν τη ζωντανή μετάδοση ενός αγώνα μπάσκετ κάθε σάββατοκύριακο, με αφετηρία την περίοδο 1982-83. Ήταν κίνηση πρωτοποριακή για την εποχή και επιλογή η οποία καθιερώθηκε με δυσκολία. Το Σάββατο ήταν παραδοσιακά ημέρα μετάδοσης αγώνα από το αγγλικό πρωτάθλημα ποδοσφαίρου και μάλιστα της προηγούμενης εβδομάδας. Οι τηλεθεατές έχοντας συνηθίσει την παρακολούθηση ποδοσφαιρικών αγώνων σε επανάληψη για δεκαπέντε χρόνια, αντέδρασαν.

Για το μπάσκετ, πάντως, ήταν πράγματι ευτυχής συγκυρία η απόφαση για τη μετάδοση αγώνων. Την περίοδο εκείνη το μπάσκετ παιζόταν από μεγάλους Έλληνες παίκτες, υπήρχαν ακόμα ομάδες γειτονιάς, όπως το Παγκράτι και ο Πανελλήνιος. Παράλληλα, έγιναν δύο τρία εξαιρετικά πρωταθλήματα και συνέπεσε η αύξηση του ενδιαφέροντος του κοινού προς το μπάσκετ να

---

<sup>24</sup> «Το ζητούμενο είναι ωραίο, σωστά διαφημιζόμενο θέαμα», του Χρ. Σωτηρακόπουλου, 1000<sup>ο</sup> τεύχος Marketing Week, 5/4/2004

συνδυαστεί με την επιτυχία της Εθνικής Ομάδας το 1987 και τις πολλές και δωρεάν μεταδόσεις αγώνων. Ο κόσμος αγάπησε ομάδες και παίκτες, συνδέθηκε με τα σωματεία της γειτονιάς και δημιουργήθηκε το μοναδικό πανευρωπαϊκά φαινόμενο της λατρείας του μπάσκετ. Ο Άρης έγινε κοινωνικό φαινόμενο και στους διεθνείς αγώνες του, κάθε Πέμπτη, την περίοδο 1985-1987, άδειαζαν οι δρόμοι!

Η ομάδα μπάσκετ του Άρη Θεσσαλονίκης ήταν το πρώτο σωματείο που άρχισε να εισπράττει χρήματα από τις μεταδόσεις των αγώνων του. Στα τέλη της δεκαετίας του '80 εισέπραττε περίπου 100 εκατ. δρχ. από τη δημόσια τηλεόραση. Το 1990 η ιδιωτική τηλεόραση εξασφάλισε τους αγώνες του Άρη με 300 εκατ. δρχ. το χρόνο.

Η εντυπωσιακή αύξηση στις τιμές των δικαιωμάτων οφείλεται στο γεγονός ότι τα κανάλια είχαν ανάγκη από πολύ και καλό αθλητικό θέαμα. Κάποιοι ιδιωτικοί σταθμοί διαπίστωσαν ότι το αθλητικό τους πρόγραμμα είχε πολύ χαμηλή τηλεθέαση, καθώς οι τηλεθεατές συνέχιζαν να παρακολουθούν καθιερωμένα προγράμματα της κρατικής τηλεόρασης. Οι διοικήσεις των σταθμών ζητούσαν αθλητικά προγράμματα στα επίπεδα του μέσου όρου τηλεθέασης του συνόλου των προγραμμάτων τους. Έτσι αποφασίστηκαν να γίνουν «επενδύσεις» σε πρωταθλήματα με πιθανή υψηλή μελλοντική τηλεθέαση.

Η Ευρωπαϊκή ομοσπονδία ποδοσφαίρου<sup>25</sup>, διαβλέποντας από το 2002 την κρίση που πλησίαζε, υιοθέτησε, έστω και καθυστερημένα δύο πολύ

---

<sup>25</sup> Football: pay per view – The end of the world, του Χρίστου Χαραλαμπόπουλου, 24-7-2002.

σημαντικά μέτρα που έχουν στόχους, την προστασία του ίδιου του αθλήματος, των ποδοσφαιριστών, την οικονομική αυτοτέλεια των ομάδων, τον εξορθολογισμό της αγοράς και την διασφάλιση ενός πλαισίου ανταγωνισμού όπου – φυσικά – θα υπάρχουν ισχυρές οικονομικά ομάδες, αλλά όπου θα δίδεται η δυνατότητα και των μικρότερων αλλά σωστά δομημένων να αναπνεύσουν. Οι δύο ρυθμίσεις της UEFA αφορούν, πρώτον, την αλλαγή της διεξαγωγής του Champions League με λιγότερα παιχνίδια για να μην πέσει το άθλημα στην παγίδα της υπερπροβολής όπως συνέβη με την καλαθοσφαίριση, αλλά και να μην εξαντλούνται οι ποδοσφαιριστές με τον πολύ μεγάλο αριθμό αγώνων, και, δεύτερον, το licensing, δηλαδή την αδειοδότηση, διαδικασία που αφορά μία σειρά προϋποθέσεων που πρέπει να πληρούν οι ομάδες για να πάρουν μέρος στα κύπελλα Ευρώπης και τα εθνικά πρωταθλήματα από το 2006 και μετά. Οι τομείς αφορούν την οικονομική κατάσταση των συλλόγων, την νομική τους μορφή, την διοικητική τους διάρθρωση και το αθλητικό σκέλος που περιλαμβάνει την οργάνωση την ποδοσφαιρικής ομάδας και την υποχρεωτική λειτουργία τμημάτων υποδομής.

Πέρα από τη χρηματοδότηση των ποδοσφαιρικών συλλόγων, αλλά και του αθλητισμού στο σύνολό του γενικότερα, από την τηλεόραση, υπάρχει και ένας θεσμός που συμβάλλει ίσως σε μεγαλύτερο βαθμό στη βιωσιμότητα και στη στήριξη των αθλητικών γεγονότων, ομάδων, αλλά και της προσπάθειας των αθλητών.

#### **γ) ο θεσμός της χορηγίας**

##### **i) Λόγοι εμφάνισης:**

Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται έντονα το φαινόμενο οι εταιρείες – επιχειρήσεις να επενδύουν στον αθλητισμό για την προώθηση των προϊόντων τους μέσα από αυτόν<sup>26</sup>. Οι κυριότεροι λόγοι που κάνουν την αθλητική χορηγία μέθοδο προώθησης προϊόντων είναι πολλοί.

Υπάρχει, κατ' αρχήν, ένας διαφημιστικός «κορεσμός» του καταναλωτή, που προέρχεται από τον όλο και πιο σύντομο «κύκλο ζωής» των νέων προϊόντων και τον διαρκώς μικρότερο χρόνο των διαφημιστικών μηνυμάτων. Έτσι, η διαφήμιση, που στοιχίζει ακριβά και δεν είναι πια τόσο ανταποδοτική, δεν μπορεί από μόνη της να καλύψει τις ανάγκες τους για προώθηση. Έπειτα, η δημιουργία πολλών τηλεοπτικών σταθμών είχε σαν επακόλουθο το φαινόμενο του zapping, το οποίο αχρηστεύει μεγάλο μέρος του διαφημιστικού προϋπολογισμού των επιχειρήσεων. Συνεπώς, η άμεση διαφήμιση δεν επαρκεί και απαιτεί πολλά χρήματα για να είναι αποδοτική. Μετά από απαίτηση του καταναλωτικού κοινού και των κοινωνικών κινημάτων, οι κυβερνήσεις επιβάλλουν συνεχώς καινούριους περιορισμούς, τόσο στο περιεχόμενο των διαφημιστικών μηνυμάτων όσο και στην παραγωγή τους. Έτσι, οι επιχειρήσεις ψάχνουν για τρόπους προώθησης που διαφεύγουν τους κυβερνητικούς περιορισμούς. Η ανάγκη εξεύρεσης δαπανών για κοινωνικές, πολιτιστικές και αθλητικές δραστηριότητες, σε συνδυασμό με τις συχνές οικονομικές κρίσεις σε πολλές χώρες, οδήγησε στη νομοθέτηση φορολογικών απαλλαγών για χορηγούς τέτοιων δραστηριοτήτων. Αυτή η κατάσταση έδωσε ακόμη ένα κίνητρο στις επιχειρήσεις που πάντα ψάχνουν για

---

<sup>26</sup> «Το management του αθλητισμού: εισαγωγή σε βασικά θέματα οργάνωσης και διοίκησης αθλητικών οργανισμών», των Δήμ. Παπαδημητρίου, Δημ. Γαργαλιάνου, εκδόσεις «Αθλότυπο», 1997

οικονομικότερους τρόπους προώθησης. Τέλος, η διαφήμιση «εικόνας» που κυριαρχεί σε μια μεγάλη σειρά από προϊόντα, η ανάγκη για ολοκληρωμένη επικοινωνία με τον καταναλωτή ή έμπορο και η απαίτηση της κοινωνίας για μεγαλύτερη υποστήριξη των κοινωνικών δραστηριοτήτων από τον επιχειρηματικό κόσμο, ολοκληρώνουν τον κύκλο των κυριότερων αιτιών για τη διαρκώς αυξανόμενη χρήση της χορηγίας.

Με δεδομένα τα παραπάνω στοιχεία, οι επιχειρηματίες διαλέγουν την επιχειρησιακή χορηγία του αθλητισμού ως τρόπο προώθησης των προϊόντων τους ή των εταιριών τους για τους για να παρουσιαστούν ως «καλοί πολίτες» στην κοινωνία, να εκδηλώσουν το ενδιαφέρον τους για την κοινωνία και τις δραστηριότητές της, να δημιουργήσουν μια θετική εικόνα της επιχείρησης τόσο στο καταναλωτικό κοινό της, όσο και στην κοινωνία και να διαφημιστούν και να προβληθούν μέσα από τον τύπο.

## **ii) μορφή χορηγίας και αναγκαιότητά της στην αρχαιότητα**

Ο θεσμός της χορηγίας πρωτοεμφανίστηκε στον 6<sup>ο</sup> αιώνα π.Χ. στην Αθηνά του Κλεισθένη<sup>27</sup>. Οι εύποροι Αθηναίοι ήταν αναγκασμένοι να ενισχύουν οικονομικά τις τέχνες, έτσι ώστε να βοηθούν στην πνευματική ανέλιξη ολόκληρου του κοινωνικού συνόλου. Εδώ και τριάντα χρόνια αρχίζει να ξανακάνει αισθητή την παρουσία του και μάλιστα τα τελευταία χρόνια σε πολύ έντονο βαθμό, αν και η μορφή του είναι εντελώς διαφορετική. Οι εταιρείες που γίνονται χορηγοί σήμερα, γίνονται με δική τους πρωτοβουλία όχι για φιλανθρωπικούς λόγους, αλλά διότι αποκομίζουν σημαντικά οφέλη, όπως η

---

<sup>27</sup> «Πρακτικός οδηγός για χορηγούς και επιχορηγούμενους», Κουτούπης Θαλής, Εκδόσεις Γαλιλαίος, 1996

βελτίωση της εικόνας της εταιρείας και η απόκτηση φήμης.

Στους αρχαίους Ολυμπιακούς Αγώνες δεν υπήρξε χορηγία με τη σημερινή της μορφή. Μόνο κάποιες δωρεές πλούσιων Ελλήνων προς τους Ηλείους, οι οποίοι ανελάμβαναν όλα τα έξοδα των Αγώνων. Από το 1896 όμως, με τη διεξαγωγή της πρώτης σύγχρονης Ολυμπιάδας στην Αθήνα, ύστερα από τις επιτυχημένες τελικά προσπάθειες του Γάλλου βαρώνου Pierre de Coubertin και του Έλληνα ποιητή και συγγραφέα Δημητρίου Βικέλα, η χορηγία θα πορευτεί στον ίδιο δρόμο με τους Ολυμπιακούς Αγώνες προσφέροντας χρήματα και τεχνολογική υποστήριξη, ώσπου θα φτάσει στο σημείο να θεωρείται απαραίτητη για τη διεξαγωγή των Αγώνων.

Η χορηγία – ως μία από τις τέσσερις λειτουργίες μαζί με την εστίαση, την τριηραρχία και τη γυμνασιαρχία – ήταν, όπως είναι γνωστό, θεσμός που γεννήθηκε και άνθισε στην Αθήνα του Κλεισθένη και του Περικλή. Ήταν μία από τις παραμέτρους του 5<sup>ου</sup> π.Χ. Χρυσού Αιώνα. Ο σοφός αυτός και πολλαπλά ωφέλιμος κοινωνικοπολιτικός θεσμός αναβίωσε στις μέρες μας και αναπτύσσεται ταχύτατα αλλά και άναρχα, τόσο στην πατρίδα μας, όσο και στον υπόλοιπο πολιτισμένο κόσμο.

Αυτοί ακριβώς είναι οι δύο βασικότεροι λόγοι που το χορηγικό τοπίο είναι σήμερα άναρχο και θολό, το γεγονός δηλαδή ότι αφ'ενός ο θεσμός εισήχθη από το εξωτερικό, με ένα διαβατήριο με ξένο όνομα και φορτωμένος με νέα, στρεβλωτικά χαρακτηριστικά και αφ' εταίρου έγινε γρήγορα και ορμητικά της μόδας.

Το «ξένο» όνομα έπαιξε σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση του σημερινού συγκεκριμένου χορηγικού περιβάλλοντος καθώς η αγγλοσαξονική ορολογία sponsor - sponsoring - sponsorship επιτείνει τη σύγχυση, είτε χρησιμοποιείται ατόφια και ορθά, είτε με τους κακόηχους ελληνοποιημένους τύπους «σπόνσορας – σπονσοράρω» και λανθασμένα.

### **iii) διαφορές της έννοιας της χορηγίας στην αρχαιότητα με σήμερα**

Εδώ και τρεις δεκαετίες περίπου, η χορηγία επανεμφανίζεται στη διεθνή, σύγχρονη μεταβιομηχανική κοινωνία. Μια κοινωνία, η οποία βέβαια σε τίποτα σχεδόν δε μοιάζει με την αθηναϊκή κοινωνία του Περικλή. Στη χώρα μας επανεμφανίστηκε ο χορηγικός θεσμός μόλις πριν από λίγα χρόνια. Μαζί του, όμως, και δυστυχώς «άρρηκτα» συνδεδεμένη εννοιολογικά με αυτόν, εισάγεται και ανθεί παράλληλα η πρακτική της επί αντιπαροχής προβολής ή εμπορική χορηγία. Και αυτή η παράλληλη πορεία αυτών των δύο πρακτικών αποτελεί την πηγή όλων των συγχύσεων και παρερμηνειών.

Οι ομοιότητες της «χορηγίας», όπως ασκείται τουλάχιστον αυτή σήμερα στην πλειονότητα των περιπτώσεων, σε σύγκριση με την αρχέτυπη μορφή της, είναι ελάχιστες. Η χορηγία δεν έχει ακόμα οροθετηθεί ως θεσμός. Αντίθετα περικυκλωμένη από συγχύσεις και παρερμηνείες χρησιμοποιείται αυθαίρετα για διαφορετικούς στόχους, μέσα στον ευρύτερο χώρο του marketing, της διαφήμισης και της εμπορικής επικοινωνίας.

Ο σοβαρός κίνδυνος για την καθαρότητα του χορηγικού θεσμού ελλοχεύει μέσα στο κύκλωμα marketing, διαφήμισης, προώθησης πωλήσεων και της εμπορικής επικοινωνίας, όπου επιστρατεύονται πολλές μορφές χρηματοδότησης με στόχους καθαρά εμπορικούς. Ο διαχωρισμός της χορηγίας από άλλες πρακτικές του marketing δεν είναι μειωτικός. Η χορηγία δεν είναι καλύτερη ή χειρότερη από την προβολή ή τη διαφήμιση, είναι όμως διαφορετική. Η διαφήμιση, η προώθηση πωλήσεων όχι μόνο δεν κρύβουν κάτι αθέμιτο αλλά αντίθετα είναι πολύτιμοι μοχλοί για την κίνηση και την ανάπτυξη της οικονομίας της ελεύθερης αγοράς. Γι' αυτό και πρέπει να είναι απόλυτα ελεύθερες, όπως η χορηγία.

Πριν από ο,τιδήποτε άλλο, από οποιαδήποτε επικοινωνιακή ενέργεια είναι απαραίτητη η διεξαγωγή έρευνας της κοινής γνώμης, για τη χαρτογράφηση της εταιρικής εικόνας του υποψήφιου χορηγού στη συνείδηση του κοινού. Η μελέτη αυτής της έρευνας θα καταδείξει τα πιθανά προβλήματα ή ευκαιρίες που αφορούν την εικόνα της εταιρείας χορηγού. Πάνω σε αυτά τα δεδομένα πρέπει να κριθεί εάν, τότε και ποια χορηγική δραστηριότητα θα αναληφθεί, ώστε να εξυπηρετεί τους συγκεκριμένους στόχους.

Η χορηγική σύμβαση ανάμεσα σε μια ιδιωτική επιχείρηση και σε έναν παραγωγό πολιτισμικών αγαθών, δημιουργεί μια αμοιβαία επωφελή σχέση. Καθένας έχει τα δικά του κίνητρα, τις δικές του ευαισθησίες και αυτό που ενδιαφέρει και τις δύο πλευρές είναι να βάλουν τα θεμέλια μίας σχέσης βασισμένης στην εμπιστοσύνη και στην αμοιβαία κατανόηση. Σε γενικές γραμμές, μία επιχείρηση χρησιμοποιεί τη χορηγία για να γίνει ευρύτερα γνωστή ή για να βελτιώσει την εικόνα της. Από την άλλη ο παραγωγός



πολιτισμικών αγαθών αναζητά χορηγία από μία επιχείρηση σε χρήμα, που θα του επιτρέψει να παράγει ένα πολιτισμικό αγαθό. Οι δύο αυτές θέσεις δεν είναι ασυμβίβαστες. Και οι δύο πλευρές πρέπει να έχουν πάντοτε υπόψη τους ότι τα οφέλη της χορηγίας είναι πολλά. Για να μεγιστοποιηθούν θα πρέπει και τα δύο μέρη να καθορίσουν με σαφήνεια τους στόχους τους και να λάβουν υπόψη και εκείνους της άλλης πλευράς.

#### **iv) πώς εκτελούνται τα χορηγικά προγράμματα στην Ολυμπιάδα**

Οι ειδικοί πάνω στα θέματα marketing της Δ.Ο.Ε. διαβεβαιώνουν τις εταιρείες χορηγούς ότι καμία άλλη εταιρεία προερχόμενη από τον ίδιο κλάδο, δε θα αναλάβει οποιαδήποτε μορφή χορηγίας<sup>28</sup>. Συχνά δε, είναι ιδιαίτερα δύσκολο να πειστούν οι διάφορες επιχειρήσεις - χορηγοί ότι το κύρος που έχουν από την ανάληψη μιας χορηγίας, ελάχιστα επηρεάζεται από τυχόν εθνικές συμβάσεις που γίνονται μεταξύ αθλητών, αθλητικών φορέων και επιχειρήσεων στα πλαίσια μιας χώρας, οι οποίες συμβάσεις όμως δεν παρέχουν στις εταιρείες αυτές κανένα δικαίωμα συνδέσεως του ονόματός τους με τον Ολυμπισμό.

Τα προνόμια που έχουν οι εταιρείες που είναι μέλη του TOP (The Olympic Programme), τα χρησιμοποιούν συνήθως για να βρεθούν σε ευνοϊκότερη θέση απέναντι στους ανταγωνιστές τους και με αυτόν τον τρόπο να καταφέρουν, αν όχι την αύξηση του μεριδίου της αγοράς τους, τουλάχιστον την σταθεροποίησή του στα ήδη υπάρχοντα επίπεδα. Αυτό γίνεται με τη

---

<sup>28</sup> «Διεθνής Ολυμπιακή Ακαδημία, Λεύκωμα 32<sup>ης</sup> Συνόδου», Διεθνής Ολυμπιακή Ακαδημία και επιτροπή Ολυμπιακών Αγώνων, 1992

δημιουργία διαφόρων κατηγοριών χορηγών, ανάλογα με το προϊόν που παράγουν, όπως για παράδειγμα αναψυκτικά, αθλητικά ρούχα, εξοπλισμός γραφείου κτλ. Με το να γίνει η Kodak επίσημος χορηγός των Ολυμπιακών Αγώνων στο Nagano της Ιαπωνίας, κατόρθωσε να αφήσει την ιαπωνική ανταγωνίστριά της Fuji εκτός οποιουδήποτε γεγονότος ή συμβόλου που να έχει σχέση με τους συγκεκριμένους Ολυμπιακούς Αγώνες. Έτσι, αυτοί οι χορηγοί, έχοντας συνδέσει το όνομά τους άρρηκτα με τους Ολυμπιακούς Αγώνες, προβάλλουν αυτή τη σχέση συνεισφέροντας έτσι στη δημοσιότητα τόσο των Ολυμπιακών Αγώνων, όσο και ορισμένων άλλων θεμάτων Ολυμπιακής ιδεολογίας.

Το γεγονός ότι κάθε τέσσερα χρόνια και για είκοσι περίπου ημέρες, ολόκληρη η υφήλιος συγκεντρώνει το βλέμμα της στη χώρα και κατ' επέκταση στην πόλη, η οποία φιλοξενεί τους Αγώνες, δε μπορούσε να αφήσει ασυγκίνητες τις μεγάλες εταιρείες, οι οποίες θεώρησαν και θεωρούν τους Ολυμπιακούς Αγώνες μια θαυμάσια ευκαιρία για να διαφημίσουν τα προϊόντα τους. Ο θεσμός της χορηγίας συνοδεύει τους Ολυμπιακούς Αγώνες από το πρώτο τους βήμα και σταδιακά πήρε τη μορφή που όλοι γνωρίζουμε σήμερα. Πλέον, τα ποσά που καταβάλλουν οι επιχειρήσεις στη Διεθνή Ολυμπιακή Επιτροπή, για να εξασφαλίσουν μια θέση στους χορηγούς των Αγώνων, έχουν φτάσει σε δυσθεώρητα ύψη, τα οφέλη πάντως που αποκομίζουν, ανταποκρίνονται πλήρως ή και ξεπερνούν ακόμη τις προσδοκίες τους.

Η χορηγία παίζει συνεχώς και σημαντικότερο ρόλο στους Ολυμπιακούς Αγώνες. Τα τεράστια ποσά που δίνουν οι εταιρείες και τα τηλεοπτικά δίκτυα για να εξασφαλίσουν τα δικαιώματα των Αγώνων τείνουν να αποκτήσουν

μεγαλύτερη σπουδαιότητα ακόμη και από τα ίδια τα αγωνίσματα. Το αθλητικό ιδεώδες πάνω στο οποίο στηρίχτηκε ο βαρώνος Coubertin για να αναβιώσει τους Ολυμπιακούς Αγώνες κινδυνεύει με εξαφάνιση και μοναδικός σκοπός των διοργανωτών κάθε Ολυμπιάδας φαίνεται να είναι η απόκτηση των μεγαλύτερων δυνατών κερδών. Εντούτοις, δεν πρέπει να παραβλέπουμε ότι ίσως να μην υπήρχαν πλέον Ολυμπιακοί Αγώνες αν δε λειτουργούσε ο θεσμός της χορηγίας, αφού τα έξοδα για τη διοργάνωση μιας Ολυμπιάδας κρίνονται κάτι περισσότερο από πολλά. Επίσης, πολύ δύσκολα θα εμφανίζονταν πόλεις που θα ήταν πρόθυμες να αναλάβουν τη διοργάνωση των Αγώνων κάτω από το φάσμα μιας ενδεχόμενης οικονομικής αποτυχίας. Ίσως τελικά, η λύση να βρίσκεται κάπου στη μέση. Δε θα πρέπει όμως να θυσιάζονται αξίες, όπως ο Ολυμπισμός στο βωμό της σκοπιμότητας, έστω κι αν αυτό στοιχίσει κάποια χρήματα παραπάνω.

#### **v) η αθέατη μάχη των χορηγών**

Μπορεί στον αθλητισμό και ιδίως στους Ολυμπιακούς Αγώνες η συμμετοχή έχει την πρώτη αξία, ακόμη και σε σύγκριση με τη νίκη, όπως το έθεσε ο Pierre de Coubertin, κάτι τέτοιο, όμως, δεν ισχύει για τους επιχειρηματικούς κολοσσούς, που ενστερνίζονται το αμερικανικό σύνθημα, «Μετά την πρωτιά, το χάος»<sup>29</sup>.

Οι Αγώνες της Αθήνας για τους ιθύνοντες των πολυεθνικών μεγάλων χορηγών αποτέλεσαν ένα εν δυνάμει πεδίο δόξας, που θα φέρει άμεσα και μακροπρόθεσμα σημαντικά οικονομικά οφέλη. Στόχος των εταιρειών ήταν να

---

<sup>29</sup> «Η αθέατη μάχη των χορηγών», των Θανάση Αργυράκη, Μαρίας Σπηλιοπούλου, 20/8/2004, Εφημερίδα «Ελεύθερος Τύπος»

διαφημιστούν στα 4 δισεκατομύρια τηλεθεατών σε όλο τον κόσμο που παρακολουθούσαν τους Ολυμπιακούς Αγώνες.

Γι' αυτό ο ανταγωνισμός μεταξύ τους ήταν ανελέητος. Και βέβαια η καθεμιά προσπάθησε – με δέλεαρ τεράστια χρηματικά ποσά – να «πείσει» τους αθλητές να φορέσουν τη «φανέλα» της. Φυσικό είναι ότι στην πρώτη γραμμή της προτίμησής τους βρίσκονται εκείνοι που θα πάρουν χρυσά μετάλλια ή θα πλασαριστούν σε καλές θέσεις.

Ως μεγάλη επιτυχία της Adidas καταγράφεται το γεγονός ότι είχε «ποντάρει» στην ελληνική Εθνική ποδοσφαίρου που κατέκτησε το κύπελλο στο ευρωπαϊκό πρωτάθλημα της Πορτογαλίας το καλοκαίρι του 2004. Χάρη σε αυτήν την επιτυχία, η εταιρεία είδε να αυξάνονται τα έσοδά της κατά 5% και τα κέρδη της κατά 20%.

Στους Ολυμπιακούς Αγώνες της Αθήνας η Adidas έντυσε περί τους 4.000 αθλητές, ενώ ο κύριος αντίπαλός της, η Nike, 2.000. Ωστόσο, η αμερικανική Nike είναι αυτή που κατέχει το «χρυσό μετάλλιο» στις πωλήσεις παγκοσμίως.

Συγκοινωνούνται δοχεία με τις εταιρείες αθλητικών ειδών, αλλά και πολύ ισχυρότερες, είναι οι εταιρείες – διεθνείς χορηγοί των Ολυμπιακών Αγώνων. Για να γίνει μια εταιρεία επίσημος χορηγός πρέπει να καταβάλλει στη Διεθνή Ολυμπιακή Επιτροπή ένα ποσό που κυμαίνεται γύρω στα 50-100 εκατ. ευρώ (η κορεάτικη Samsung λέγεται ότι έχει καταβάλλει 164 εκατ. ευρώ).

Για να προωθήσει μια πόλη την υποψηφιότητά της πρέπει, εκτός από το να

καταθέσει σεβαστά ποσά σε λογαριασμούς μελών της ΔΟΕ, να στηριχτεί από διεθνοποιημένα κέντρα εξουσίας, στα οποία εντάσσονται τα ίδια τα μέλη της ΔΟΕ, ισχυρές πολιτικές και επιχειρηματικές προσωπικότητες διεθνούς βεληνεκούς, πολυεθνικές εταιρείες κτλ. Να σημειωθεί πως στην περίπτωση της υποψηφιότητας της Κίνας για την Ολυμπιάδα του 2008, μεγάλες αμερικανικές – ως επί το πλείστον – εταιρείες επιθυμούσαν σφόδρα την ανάληψή της από τη χώρα της Άπω Ανατολής, καθώς έχουν κάνει εκεί τεράστια ανοίγματα και επενδύσεις. Για παράδειγμα, η αεροπορική εταιρεία Airbus πρόσφατα έκλεισε μια πολύ μεγάλη συμφωνία για πώληση αεροσκαφών στην Κίνα. Και μάλλον τυχαία δεν πρέπει, λοιπόν, να θεωρείται η επιλογή της ως χώρα που θα φιλοξενήσει το μεγαλύτερο αθλητικό γεγονός της υφηλίου.

#### **vi) ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ ΣΤΟΥΣ ΑΘΛΗΤΕΣ**

Και αν όλα αυτά φαίνεται πως αλλοτριώνουν το πνεύμα των Αγώνων, τί συμβαίνει με τους πρωταγωνιστές τους, τους ίδιους τους αθλητές<sup>30</sup>; Η απόκτηση ενός χρυσού μεταλλίου αποτελούσε το εισιτήριο των αθλητών προς τη δόξα. Οι εταιρείες υποδημάτων μάχονταν για να φορέσουν στους καλύτερους αθλητές τα παπούτσια τους. Μερικοί αθλητές των Η.Π.Α αναγκάστηκαν να εμφανιστούν στα δικαστήρια, για να αντιμετωπίσουν κατηγορίες ότι είχαν αθετήσει το συμβόλαιό τους με κάποια εταιρεία υποδημάτων, για να υπογράψουν συμβόλαιο με κάποια άλλη που προσέφερε περισσότερα χρήματα. Οι περισσότεροι λοιπόν αθλητές

---

<sup>30</sup> «Διεθνής Ολυμπιακή Ακαδημία» (32<sup>η</sup> Σύνοδος, 17 Ιουνίου – 2 Ιουλίου 1992), John Talbot Powell.

ενδιαφέρονται περισσότερο για τον αριθμό των μεταλλίων που θα κερδίσουν παρά για την ποιότητα των επιδόσεών τους. Το μόνο που τους απασχολεί είναι το πώς, με τη βοήθεια πρακτόρων και δικηγόρων, θα μπορέσουν να μετατρέψουν τα χρυσά μέταλλα σε χρήματα.

Με τη διείσδυση των αυξημένων χρηματικών αποζημιώσεων στον αθλητισμό αυξήθηκε επίσης και η χρήση ουσιών που βελτιώνουν τις επιδόσεις. Κάθε προσεκτικός τηλεθεατής συχνά προβληματίζεται βλέποντας το χάος των ρεκόρ μέσα στους αγωνιστικούς χώρους και λογικό να διστάζει να το πιστέψει. Ο μεγάλος ανταγωνισμός και η επιθυμία για μεγιστοποίηση του αποτελέσματος οδήγησε τους αθλητές στην κατάχρηση απαγορευμένων ουσιών, γνωρίζοντας πάντα τους κινδύνους που διατρέχουν. Τα οικονομικά οφέλη που θα έχουν, ως αποτέλεσμα των συμβολαίων τους με τις εταιρείες – χορηγούς, καθώς και η φήμη που θα τους εξασφαλίσει η διαφήμιση είναι τόσο μεγάλα, ώστε ο πειρασμός είναι ισχυρότερος από τη λογική. «Η επιτυχία δεν γνωρίζει ηθική» είναι μια διαπίστωση που πολλοί πιστεύουν ότι περιγράφει τη συμπεριφορά εκείνων που κάνουν χρήση απαγορευμένων ουσιών.

Ενώ το ντόπινγκ αποτελεί αντιδεοντολογική πρακτική, βλέπουμε ότι ξένες εμπορικές επιχειρήσεις παράγουν τώρα προϊόντα που συγκαλύπτουν τη χρήση φαρμάκων, ενθαρρύνοντας έτσι τους χρήστες...

#### **vii) παράδειγμα χορηγίας στο ποδόσφαιρο**

Όταν ο Ζουάν Λαπόρτα αναλάμβανε την προεδρία της Barcelona το

καλοκαίρι του 2003, είχε προαναγγείλει μεγάλες αλλαγές στον τρόπο σκέψης και λειτουργίας του μεγάλου συλλόγου της Βαρκελώνης<sup>31</sup>. Ο 42χρονος δικηγόρος δεν άργησε να κάνει πράξη αυτές τις αλλαγές, αν και η μεγαλύτερη θα λάβει σάρκα και οστά σχεδόν δυο χρόνια μετά την ανάληψη της προεδρίας των «μπλαουγκράνα».

Η φανέλα της ομάδας, μοναδική μεταξύ των μεγάλων ευρωπαϊκών συλλόγων που δεν έχει βάλει ποτέ διαφήμιση, θα αποκτήσει χορηγό για πρώτη φορά στα 106 χρόνια ιστορίας, ρίχνοντας έτσι ένα από τα τελευταία «κάστρα» ρομαντισμού στο ποδόσφαιρο...

Αυτό, βεβαίως, θα γίνει με το αζημίωτο, αφού η συμφωνία είναι άκρως ενδιαφέρουσα για την Barcelona. Όπως και να 'χει, όμως, πολλοί είναι οι φίλαθλοι της ομάδας που διαφωνούν με αυτήν την ιστορική απόφαση, η οποία όμως ήταν αναγκαία με βάση τη δύσκολη οικονομική κατάσταση των «μπλαουγκράνα»...

Πρόσφατα, ο πρόεδρος της Barcelona βρέθηκε στην Κίνα μαζί με τον οικονομικό αντιπρόεδρο και τον αντιπρόεδρο marketing για να κλείσει την πολυθρύλητη συμφωνία με την οργανωτική επιτροπή των Ολυμπιακών Αγώνων του Πεκίνου το 2008.

Οι τελευταίες λεπτομέρειες της πενταετούς συμφωνίας που υπογράφηκαν προέβλεπαν 19 εκατομμύρια ευρώ για κάθε χρόνο για τη φανέλα της ομάδας,

---

<sup>31</sup> «Ακόμη και οι μύθοι έχουν την τιμή τους», του Αλ. Λοθάνο, εφημερίδα Goal News, 7/5/05

τα οποία θα φτάνουν τα 26 εφόσον οι «μπλαουγκράνα» κατακτήσουν το Champions League, τέσσερα εκατομμύρια ευρώ για την παρουσία διαφημιστικών πινακίδων του Πεκίνου στο γήπεδο της ομάδας, το «Καμπ Νου», αλλά και διαφήμισης στην επίσημη ιστοσελίδα της Barcelona μέχρι το τέλος του 2005, τέσσερα εκατομμύρια ευρώ για τους τρεις αγώνες που θα δώσει η ομάδα σε περιοδεία που θα κάνει στην Κίνα μέσα στο 2005 και τρία εκατομμύρια ευρώ ως αντάλλαγμα για τη δυνατότητα της κινέζικης κυβέρνησης να εκμεταλλευτεί την εικόνα της Barcelona στη χώρα, αλλά και τη δέσμευση των «μπλαουγκράνα» να βοηθήσουν έναν τοπικό σύλλογο.

Το ερώτημα που δεν έχει απαντηθεί ακόμα είναι τί ακριβώς θα αναγράφεται στη φανέλα της ομάδας. Οι εφημερίδες προχώρησαν σε εικασίες, αλλά το πιο πιθανό είναι να αναγράφει απλά Beijing (η κινέζικη προφορά του Πεκίνου), αφού υπήρχαν νομικά κολλήματα για τους πέντε Ολυμπιακούς Κύκλους ή το όνομα «Πεκίνο 2008». Μετά το πέρας των Ολυμπιακών Αγώνων η φανέλα θα διαφημίζει για δύο χρόνια τους Πανασιατικούς Αγώνες που θα διεξαχθούν στην Κβαντζού το 2010...



### III) ΝΕΑ ΔΕΔΟΜΕΝΑ - ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ

#### α) Παγκοσμιοποίηση στο χώρο του ποδοσφαίρου

Τα τελευταία χρόνια υπάρχει ένας γενικότερος κατακερματισμός διαφόρων εννοιών και αντιλήψεων, που παραδοσιακά αποτελούσαν στερεότυπα<sup>32</sup>. Ο χώρος του ποδοσφαίρου δε θα μπορούσε να αποτελέσει εξαίρεση. Για παράδειγμα, υπάρχει μια αντίληψη για το τί θα πρέπει να συμβολίζει μια εθνική ομάδα. Πόσο ακριβής, όμως, είναι ο προσδιορισμός των ομάδων ως εθνικών; Θα έπρεπε να υπάρχουν χαρακτηριστικά, εκτός της φανέλλας και του εθνικού ύμνου που να διαφοροποιούν τις ομάδες, όπως οι παίκτες, που προέρχονται όλοι από την ίδια χώρα. Και θα υπέθετε κάποιος ότι η κάθε ομάδα, έχει τα δικά της ποδοσφαιρικά χαρακτηριστικά. Ότι θα παρατηρήσουμε τη σύγκριση και σύγκρουση ανάμεσα σε διαφορετικές σχολές ποδοσφαίρου, σε διαφορετικά εθνικά χαρακτηριστικά. Μήπως όμως ο διαχωρισμός είναι μία απάτη; Μήπως, μετά το άνοιγμα της αυλαίας το 1995 με την υπόθεση Μπόσμαν, ο διαχωρισμός όσον αφορά τα ποδοσφαιρικά χαρακτηριστικά, δεν έχει νόημα; Μήπως γίνεται με άλλους όρους;

Η κάθε εθνική ομάδα στο ευρωπαϊκό πρωτάθλημα του 2000 – για παράδειγμα – είχε στην δύναμή της 22 ποδοσφαιριστές, συνολικά 352. Από αυτούς, οι 203 αγωνίζονταν σε 4 μόλις εθνικά ευρωπαϊκά πρωταθλήματα, το αγγλικό, το ιταλικό, το ισπανικό και το γερμανικό, αλλοιώνοντας έτσι τη φυσιογνωμία των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών που είχε η αγωνιστική μορφή των εθνικών ομάδων ή, καλύτερα, ανοίγοντας τον δρόμο σε μία πρωτοφανή

<sup>32</sup> «Ποδόσφαιρο και Παγκοσμιοποίηση», του Χρ. Χαραλαμπόπουλου, εφημερίδα ΕΞΟΥΣΙΑ, 23-6-2000

ομογενοποίηση, που με το πέρασμα των χρόνων, θα γίνεται πολύ περισσότερο εμφανής. Πιθανώς ο ποδοσφαιρικός διαχωρισμός των χωρών θα γίνεται πλέον με την ορολογία και τα κριτήρια που χρησιμοποιεί ο ΟΟΣΑ, η Παγκόσμια Τραπεζα και το ΔΝΤ, σηλαδή σε ανεπτυγμένες και αναπτυσσόμενες. Γιατί όμως μόνο 4 εθνικά πρωταθλήματα συγκεντρώνουν τα 2/3 των ποδοσφαιριστών των 16 εθνικών ομάδων; Αυτό είναι προφανές, γιατί στα πρωταθλήματα των 4 αυτών χωρών, υπάρχουν σύλλογοι που συμπεριφέρονται και δρουν, όπως ακριβώς οι μεγάλες επιχειρήσεις, αλλού με μεγαλύτερη επιτυχία (όπως στην Αγγλία) και αλλού με μικρότερη (όπως στη Γερμανία). Επιχειρήσεις, που την εποχή της παγκοσμιοποίησης έχουν υπερβεί τα όρια του κράτους – έθνους.

Τη φανέλλα του άσσου της Real Madrid, Ντέιβιντ Μπέκαμ φορούν παιδιά από την αμερικανική ήπειρο έως τα βάθη της Ασίας. Κάτι ανάλογο συμβαίνει και με την φανέλλα του βραζιλιάνου Ροναλντίνιο της Barcelona και σε μικρότερο βαθμό με την φανέλλα του γάλλου Ζιντάν, της Real Madrid. Το όνομα πάνω από το νούμερο της φανέλλας μίας ομάδας είναι προϊόν, που σημειώνει πωλήσεις ανάλογες με την επιτυχία του συλλόγου – επιχείρηση, των κεφαλαίων που ο σύλλογος διαθέτει και των στρατηγικών marketing που ακολουθεί. Όσο περισσότερο επιτυχημένο είναι το προϊόν και οι στρατηγικές προώθησής του, τόσο μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς κερδίζει. Η Manchester Utd έχει 30.000 οργανωμένα μέλη στη Νορβηγία, για παράδειγμα. Ως προϊόν, έχει πρόσβαση σε αγορές πολύ περισσότερες και μεγαλύτερες, απ' ότι για παράδειγμα το βελγικό προϊόν της Anderlecht. Ο νεαρός που φορά την φανέλλα της εθνικής πορτογαλίας με το νούμερο 7 και το όνομα του Λούις

Φίγκο στην πλάτη, δεν έχει αγοράσει Πορτογαλία. Αλλά το προϊόν Λούις Φίγκο της επιχείρησης Real Madrid, και πρόσφατα της Inter.

Αυτό δείχνει μια ανισότητα μεγέθους, όπως συμβαίνει άλλωστε και με τις επιχειρήσεις, όπου ο μεγαλύτερος και ισχυρότερος επιβάλλεται, ακόμα και κατά παράβαση των νόμων στον μικρότερο. Οι μεγάλες επιχειρήσεις δεν εμποδίζονται από το κράτος – έθνος, δύσκολα ελέγχονται και ποτέ – σχεδόν – δε λογοδοτούν. Το ρυθμιστικό πλαίσιο λειτουργίας των επιχειρήσεων δε διαμορφώνεται και δεν τίθεται από τα κράτη – έθνη, αλλά από υπερεθνικούς οργανισμούς, που δεν έχουν την αναγκαία δημοκρατική νομιμοποίηση. Όπως παρατηρεί στο βιβλίο του «τα χίλια πρόσωπα του ποδοσφαίρου» ο ουραγουανός Εντουάρντο Γκαλλεάνο, «Σε αυτόν τον κόσμο του τέλους του αιώνα μας το επαγγελματικό ποδόσφαιρο καταδικάζει ο,τιδήποτε είναι άχρηστο και είναι άχρηστο ο,τιδήποτε δεν αποφέρει κέρδη... Το παιχνίδι έχει μετατραπεί σε θέαμα, με λίγους πρωταγωνιστές και πολλούς θεατές, σε ποδόσφαιρο για κοίταγμα. Το θέαμα έχει μετατραπεί σε μία από τις πλέον επικερδείς οικονομικές δραστηριότητες στον κόσμο. Δεν οργανώνεται για να γίνει παιχνίδι, αλλά για να αποφευχθεί το παιχνίδι. Οι τεχνοκράτες του επαγγελματικού αθλητισμού επέβαλαν ένα ποδόσφαιρο καθαρής ταχύτητας και πολλής δύναμης, που απεμπολεί την απόλαυση, ατροφεί την φαντασία και απαγορεύει το θράσος..».

## **β) αναδιάρθρωση διοργανώσεων για μεγαλύτερη εμπορικότητα**

Τα τελευταία χρόνια, το ποδόσφαιρο άρχισε να αναδεικνύεται ως ο προνομιακός χώρος της βιομηχανίας του θεάματος, ειδικά στην Ευρώπη<sup>33</sup>. Ο γάμος του ποδοσφαίρου με την τηλεόραση ήταν η βασική αιτία, καθώς έτσι μπορούσαν τα προϊόντα που συνέδεαν το όνομά τους με το όνομα κάποιων ομάδων να μπουν πολύ πιο εύκολα στα σπίτια εκατομμυρίων Ευρωπαίων καταναλωτών. Άλλωστε, το κοινό που παρακολουθεί αθλητικές ποδοσφαιρικές συναντήσεις στην Ευρώπη, σύμφωνα με τις εκτιμήσεις αποτελείται από 38 εκατομμύρια ανθρώπους ηλικίας 14-30 ετών, ένα ιδιαίτερα ελκυστικό κοινό για τους διαφημιστές.

Φυσικά, η τηλεόραση είχε από νωρίς αγκαλιάσει κάθε αθλητικό γεγονός ευρύτερης ή παγκόσμιας εμβέλειας. Το ποδόσφαιρο είναι το δημοφιλέστερο άθλημα στον κόσμο και γι' αυτόν ακριβώς το λόγο η τηλεθέαση του παγκοσμίου κυπέλλου που διεξάγεται κάθε τέσσερα χρόνια, είναι διπλάσια εκείνης των Ολυμπιακών Αγώνων. Η οικονομική απήχηση του ποδοσφαίρου είναι τεράστια. Σύμφωνα με τα συμπεράσματα μίας έρευνας που πραγματοποίησε πρόσφατα η πολυεθνική εταιρεία Deloitte & Touch που ειδικεύεται στα οικονομικά του ποδοσφαίρου, ο τζίρος της ποδοσφαιρικής αγοράς στα πρωταθλήματα ποδοσφαίρου των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης πριν από την είσοδο των 10 νέων χωρών, έφτασε τα 10 δις ευρώ. Ένα ποσό, στο οποίο δεν υπολογίζεται ο τζίρος που γίνεται στο ποδοσφαιρικό στοίχημα. Τα στοιχεία του ΠΟΕ (Παγκόσμιος Οργανισμός Εμπορίου) εκτιμούν ότι οι αθλητικές εμπορικές δραστηριότητες παγκοσμίως

<sup>33</sup> «CHAMPIONS LEAGUE: Η κότα που γεννά χρυσά αυγά», του Χρ. Χαραλαμπόπουλου.

αντιστοιχούν στο 3% του παγκόσμιου εμπορίου, ποσό που υπολογίζεται στα 21 τρις δολάρια. Μάλιστα εύκολα διαφαίνεται ότι η απήχηση των αθλητικών γεγονότων – και του ποδοσφαίρου ειδικότερα – στην Ευρώπη είναι πολύ μεγαλύτερη από τις ΗΠΑ και γι' αυτό στην γηραιά Ήπειρο υπάρχουν περισσότερα αθλητικά κανάλια, ενώ έχει ξεκινήσει και η δημιουργία αθλητικών καναλιών από τους ίδιους τους ποδοσφαιρικούς συλλόγους. Από πολλούς υποστηρίζεται η άποψη ότι το παγκόσμιο κύπελλο δεν διεξάγεται –πλέον – κάθε τέσσερα χρόνια, αλλά κάθε χρόνο, με αφορμή το επίπεδο της ποιότητας του ποδοσφαίρου που παρουσιάζουν οι ευρωπαϊκοί σύλλογοι στις μεταξύ τους συναντήσεις.

Όμως, το απόλυτα επιτυχημένο οργανωτικό και οικονομικό πείραμα που έκανε η ευρωπαϊκή συνομοσπονδία ποδοσφαίρου, η UEFA, με την διοργάνωση του Champions League, ξεπέρασε κάθε πρόβλεψη. Η αλήθεια είναι ότι η UEFA είχε σαν στόχο να προστατεύσει το προϊόν «ποδόσφαιρο» όπως μπορούσε καλύτερα, έτσι ώστε να μπορεί να το πουλήσει όσο το δυνατόν ακριβότερα και σε όσο το δυνατόν περισσότερες αγορές. Υπήρχε ο μύθος ότι η διείσδυση του ποδοσφαιρικού προϊόντος στις αγορές θα ήταν ευκολότερη αν οι ομάδες που θα έφταναν στον τελικό της διοργάνωσης, ήταν οι πιο γνωστές και δημοφιλείς ομάδες στην γηραιά Ήπειρο. Κάτι τέτοιο, όμως, δε διασφάλιζε υποχρεωτικά την ποιότητα του θεάματος. Χαρακτηριστικό παράδειγμα τελικού με χαμηλή ποιότητα, αποτελεί ο τελικός του Μαΐου του 2003 που έγινε ανάμεσα σε δύο ιταλικές ομάδες, την Milan και την Juventus. Το Μαΐο του 2004 στον τελικό του Champions League βρέθηκαν αντιμέτωπες δύο ομάδες που χαρακτηρίζονταν ως αυτσαίντερ, η πορτογαλική Porto και η

γαλλική Monaco. Και οι δύο αυτές ομάδες δεν έχουν την λάμψη και την οικονομική δύναμη που έχουν άλλες ομάδες κολοσσοί που μετέχουν στην διοργάνωση. Και οι δύο φιναλίστ κατά γενική ομολογία, έπαιξαν όμορφο ποδόσφαιρο και κατάφεραν να αποκλείσουν αντίπαλους που θεωρούνταν ισχυρότεροι. Ο τελικός μεταδόθηκε τουλάχιστον από τον ίδιο αριθμό τηλεοράσεων που μετέδωσαν τον περσινό τελικό.

Όπως είναι φυσικό, η UEFA ενδιαφέρεται για την ποιότητα του θεάματος, το οποίο καθιστά και ελκυστικό το ποδόσφαιρο για τις τηλεοράσεις. Αξίζει να σημειωθεί ότι η τηλεθέαση των 4 επαναληπτικών συναντήσεων των προημιτελικών του Champions League το 2003 σημείωσε ρεκόρ, αφού τους παρακολούθησαν 62 εκατομμύρια ευρωπαίοι τηλεθεατές. Στην Ισπανία η μετάδοση του αγώνα της Real με την Manchester United στο γήπεδο της δεύτερης, συγκέντρωσε 8,1 εκατομμύρια τηλεθεατές (ποσοστό 54% της τηλεοπτικής αγοράς), στην Αγγλία το ίδιο παιχνίδι προσέλκυσε 10,6 εκατομμύρια τηλεθεατές (ποσοστό 44,9% της τηλεοπτικής αγοράς, ενώ στην Ιταλία το παιχνίδι της Milan με τον Ajax, συγκέντρωσε 9,4 εκατομμύρια τηλεθεατές ( ποσοστό 60% της τηλεοπτικής αγοράς).

Η μελέτη των στατιστικών στοιχείων για τις αγωνιστικές περιόδους 2001/02 και 2002/03 δείχνουν αύξηση τηλεθέασης κατά 9%. Όλους τους αγώνες της περιόδου 2001/02 παρακολούθησαν συνολικά 723 εκατομμύρια τηλεθεατές, ενώ την επόμενη χρονιά, ο αριθμός αυξήθηκε κατά 43 εκατομμύρια. Τα νούμερα αυτά, σύμφωνα με την UEFA αντιστοιχούν σε ένα μέσο όρο του 27% στις μεγάλες δυτικοευρωπαϊκές τηλεοπτικές αγορές. Η εμπειρία της

τηλεοπτικής κάλυψης αθλητικών συναντήσεων έχει δείξει ότι η συχνή μετάδοση ποδοσφαιρικών αγώνων έχει αρνητική επίπτωση στην τηλεθέαση, γεγονός που επιφέρει οικονομικές απώλειες. Το προηγούμενο της πανευρωπαϊκής και εθνικής τηλεοπτικής κάλυψης της καλαθοσφαίρισης και η ελαφρά πτώση της πώλησης των εισιτηρίων των ποδοσφαιρικών συναντήσεων στο πλαίσιο του Champions League τα τελευταία χρόνια, κτύπησαν τον κώδωνα του κινδύνου.

Η UEFA, λοιπόν, πέρυσι άλλαξε τον τρόπο διεξαγωγής του Champions League που είναι η κορυφαία διοργάνωση σε επίπεδο συλλόγων στον κόσμο. Ο τωρινός τρόπος διεξαγωγής που έχει λιγότερα παιχνίδια, επιτρέπει και την δημιουργία εκπλήξεων πράγμα που ανεβάζει το ενδιαφέρον. Πέραν τούτων, η UEFA αναγκάστηκε να αλλάξει τον τρόπο διεξαγωγής του Champions League όχι μόνο για να διασφαλίσει την εμπορική απήχηση του ποδοσφαιρικού προϊόντος και τα έσοδα που προσπορίζει στην ευρωπαϊκή συνομοσπονδία ποδοσφαίρου και τις ομάδες, αλλά και γιατί η αλλαγή αυτή της επιβλήθηκε από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή. Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή έκρινε ότι η εμπορική πολιτική της UEFA για την πώληση των τηλεοπτικών δικαιωμάτων των αγώνων του Champions League, είτε στην ελεύθερη είτε στην συνδρομητική τηλεόραση, σε αποκλειστική βάση και σε ένα τηλεοπτικό σταθμό ανά χώρα για μία χρονική περίοδο 7 χρόνων, ερχόταν σε αντίθεση με την κοινοτική νομοθεσία και έπρεπε να αλλάξει. Ουσιαστικά, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή, ήθελε να αποτρέψει το ενδεχόμενο να αγοράζουν τα τηλεοπτικά δικαιώματα μόνο μεγάλοι τηλεοπτικοί σταθμοί και να αποκλείονται σταθμοί που είχαν μικρότερη

οικονομική δύναμη και παράλληλα να διασφαλιστεί το δικαίωμα της αθλητικής ενημέρωσης των πολιτών.

Έτσι, από την προπέρσινη περίοδο, η UEFA και η εταιρεία TEAM που συνεργάζεται με την UEFA και η οποία εταιρεία έχει την αποκλειστική ευθύνη της διοργάνωσης και του marketing του προϊόντος, αναγκάστηκαν να αλλάξουν πρακτική και να επιτρέψουν την ζωντανή τηλεοπτική κάλυψη από δύο διαφορετικούς τηλεοπτικούς φορείς, σε κάθε χώρα. Ο κ. Γκέρχαρντ Άιγκνερ, πρώην εκτελεστικός διευθυντής της UEFA, είχε ισχυριστεί ότι ο νέος τρόπος διεξαγωγής της διοργάνωσης θα ισχυροποιούσε το προφίλ της και θα διασφάλιζε την δημοτικότητά της και την εμπορική της επιτυχία. Η ξεχωριστή ταυτότητα της διοργάνωσης, η προσεκτικά σχεδιασμένη προβολή της, η οικονομική υποστήριξη από τους σπώνσορες, η ποιοτική τηλεοπτική προβολή και το εξαιρετικό marketing είναι σύμφωνα με τον Άιγκνερ, τα κλειδιά της επιτυχίας. Η επιτυχημένη αυτή συνταγή, που έχει δημιουργήσει ένα πρότυπο στην οργάνωση και την διεξαγωγή ενός αθλητικού γεγονότος, δεν ήταν ιδέα της UEFA, αλλά ενός έξυπνου, διορατικού και δραστήριου γερμανού επιχειρηματία, του Γιούργκεν Λεντς. Ο Λεντς μαζί με τον συνεταίρο του τον Χανς Κέμπελ, πρότειναν στην UEFA το 1991 την διεξαγωγή ενός πρωταθλήματος με τις μεγάλες ομάδες της Ευρώπης, να δίνουν περισσότερα παιχνίδια σε σχέση με τα παιχνίδια που έδιναν στο πλαίσιο του θεσμού του κυπέλλου πρωταθλητριών, που ίσχυε τότε. Παράλληλα με την διεξαγωγή του πρωταθλήματος, στο οποίο θα μπορούσαν να πάρουν μέρος και άλλες ομάδες εκτός από τις πρωταθλήτριες ομάδες των ευρωπαϊκών χωρών, ο



Λεντς παρουσίασε το σχέδιό του που περιελάμβανε την κεντρική διαχείριση των τηλεοπτικών και εμπορικών δικαιωμάτων.

Εκείνη την εποχή, τελείωνε η περίοδος του αρραβώνα της τηλεόρασης με το ποδόσφαιρο και η σχέση άλλαζε σε έναν εξαιρετικά συμφέροντα και επιτυχημένο γάμο, σε πρώτη φάση για την συνδρομητική τηλεόραση και στην συνέχεια για τις ίδιες τις ομάδες, που είδαν τα έσοδά τους από την πώληση των τηλεοπτικών τους δικαιωμάτων να εκτοξεύονται στα ύψη. Η UEFA κατανόησε πολύ γρήγορα τη φύση των αλλαγών που θα επέφερε η τηλεόραση και κυρίως είδε τις οικονομικές ευκαιρίες που θα προσέφερε η εκμετάλλευση του προϊόντος «ποδόσφαιρο» και στην ίδια και στις ομάδες. Έτσι, τον Απρίλιο του 1991 αποδέχθηκε την πρόταση του Λεντς και την σεζόν 1991/92 γεννήθηκε η πρώτη διοργάνωση αυτού που σήμερα γνωρίζουμε ως Champions League, του ακριβότερου ποδοσφαιρικού προϊόντος στον πλανήτη. Η εταιρεία του Λεντς, η TEAM, έγινε ο εμπορικός εταίρος της UEFA και ανέλαβε την διεξαγωγή της διοργάνωσης, θέτοντας υψηλά πρότυπα για τα γήπεδα και τον τρόπο τηλεοπτικής μετάδοσης, έτσι ώστε να δημιουργηθεί ένα ποιοτικό προϊόν, που θα προσεχούσε το ενδιαφέρον του κοινού και των διαφημιστών, όπως και έγινε.

Το κίνητρο συμμετοχής των ομάδων στο Champions League ήταν πρωτίστως οικονομικό και κατόπιν αθλητικό. Η νίκη και η ισοπαλία έφερναν χρήματα στα ταμεία των ομάδων (φέτος το πριμ της νίκης είχε ορισθεί στις 300 χιλιάδες ευρώ και της ισοπαλίας στις 150 χιλιάδες), ταμεία που γέμιζαν από τις εισπράξεις των εισιτηρίων αλλά και της πώλησης των τηλεοπτικών

δικαιωμάτων. Όσο πιο μακριά στην διοργάνωση προχωρούσε μία ομάδα, τόσο περισσότερα χρήματα, έμπαιναν στο ταμείο της, ενώ εφόσον διακρινόταν μπορούσε να συνάψει καλύτερες συμφωνίες με σπώνσορες και διαφημιστές. Είναι χαρακτηριστικό, ότι η Real Madrid που κατέκτησε το τρόπαιο το 2002 στον τελικό της Γλασκόβης, έβαλε συνολικά στο ταμείο της εκείνη την χρονιά από το Champions League 62 εκατ. ευρώ περίπου. Την προηγούμενη περίοδο του Champions League μοιράστηκαν συνολικά 547 εκατ. ευρώ στις 32 ομάδες που πήραν μέρος. Η UEFA δεν αρκείται στην επιτυχία του Champions League, αλλά σχεδίασε και αποφάσισε από την περίοδο 2004/05 και την αναμόρφωση και της δεύτερης μεγάλης ευρωπαϊκής διοργάνωσης σε επίπεδο συλλόγων, του κυπέλλου UEFA, ώστε να γίνει ανταγωνιστικότερο και επικερδέστερο (τηλεοπτικά). Σε συνδυασμό με τα κριτήρια (οικονομικά, αθλητικά, διοικητικά, λογιστικά και κριτήρια υποδομών) που από φέτος επιβάλλει σε όλες τις ομάδες της ευρωπαϊκής Ηπείρου, με στόχο να διασφαλίσει στις ευρωπαϊκές διοργανώσεις την συμμετοχή υγιών – οικονομικά και αθλητικά – επιχειρήσεων, δεν αποκλείεται μετά το 2010 να δούμε δύο πρωταθλήματα πανευρωπαϊκής εμβέλειας σε επίπεδο συλλόγων, με το Champions League να είναι το πρωτάθλημα της πρώτης κατηγορίας και το κύπελλο UEFA, το πρωτάθλημα της δεύτερης κατηγορίας.

#### **γ) ανταγωνισμός μεταξύ εταιρειών με φόντο τον αθλητισμό**

Δεν είναι, όμως, μόνο οι ομάδες και οι διοργανώτριες αρχές που αναζητούν τρόπους για τη μεγιστοποίηση των κερδών τους..

Ο παλιός manager της Liverpool, ο Μπιλ Σάνκλυ, είχε πεί κάποτε ότι το ποδόσφαιρο είναι κάτι περισσότερο από ζήτημα ζωής ή θανάτου<sup>34</sup>. Μία φράση που μοιάζει με χρησμό της Πυθίας. Επιδέχεται δύο ή περισσότερες ερμηνείες. Εξαρτάται από την σκοπιά που την ερμηνεύει κανείς.

Οι δύο μεγαλύτερες εταιρείες κατασκευής και προμήθειας αθλητικού υλικού στον κόσμο, η Adidas και η Nike, την ερμηνεύουν με συγκεκριμένο τρόπο. Γνωρίζουν, ότι το ποδόσφαιρο, το δημοφιλέστερο σπορ στον κόσμο είναι ζήτημα κέρδους. Και ο συναγωνισμός τους για την εξασφάλιση μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς και συνακόλουθα μεγαλύτερων κερδών, τα τελευταία χρόνια, έχει εξελιχθεί σε έναν αδυσώπητο πόλεμο. Έναν πόλεμο που συχνά περιλαμβάνει όλους τους στρατηγικούς και τακτικούς ελιγμούς που πραγματοποιεί πριν και κατά την διάρκεια της μάχης ένας γενικός διοικητής επιτελείου. Που έχει ιστορίες κατασκοπίας και κτυπήματα κάτω από τη μέση. Που έχει ίντριγκες και ύποπτες προμήθειες. Πρόκειται για μία αναμέτρηση παθιασμένη όπου όλα επιτρέπονται. Μία μάχη που έγινε πολύ σκληρότερη με την βοήθεια της τηλεόρασης.

Όταν 1 δισεκατομμύριο άνθρωποι – το 1/6 του παγκόσμιου πληθυσμού – παρακολουθούν ένα ποδοσφαιρικό παιχνίδι, όπως τον τελικό του παγκοσμίου πρωταθλήματος ποδοσφαίρου του 1998, καμία επιχείρηση δεν μπορεί να αγνοήσει την ευκαιρία να προβάλει τα προϊόντα της σε ένα τόσο τεράστιο κοινό. Ο ανταγωνισμός είναι συστατικό στοιχείο τόσο του ποδοσφαίρου, όσο και των επιχειρήσεων. Η νίκη και στις δύο περιπτώσεις σημαίνει δόξα και

---

<sup>34</sup> «Adidas vs. Nike: το ντέρμπι των προμηθευτών», του Χρ. Χαραλαμπόπουλου, 6-6-2002.

κέρδη. Οι σχέσεις ανάμεσα στις δύο εταιρείες δεν ήταν πάντα μία προσομίωση πολέμου. Αλλά ήταν δεδομένο ότι θα γινόταν, αφού εταιρεία που δεν επεκτείνεται, είναι καταδικασμένη να πεθάνει. Ο πόλεμος ουσιαστικά άρχισε όταν οι δύο εταιρείες μεγάλωσαν τόσο πολύ, που η μία πέρασε στο γήπεδο, στο στρατόπεδο της άλλης. Η Adidas έκανε απόβαση στην Αμερική και η Nike στην Ευρώπη.

Η Adidas είναι η παλαιότερη από τις δύο επιχειρήσεις. Ο ιδρυτής της εταιρείας, ο Adolf (adi) Dassler κατασκευάζει σε μία μικρή πόλη κοντά στη Νυρεμβέργη το 1920 το πρώτο χειροποίητο αθλητικό του παπούτσι. Στους Ολυμπιακούς αγώνες του 1928 στο Άμστερνταμ, εμφανίστηκαν για πρώτη φορά αθλητές φορώντας τα παπούτσια του Dassler. Στους Ολυμπιακούς του Βερολίνου το 1936, ο αθλητής μύθος, ο Τζέσσε Οουενς κερδίζει 4 χρυσά φορώντας παπούτσια του Dassler. Το 1937 η επιχείρηση του Dassler παράγει 30 διαφορετικά παπούτσια για 11 διαφορετικά αθλήματα. Το 1948 παίρνει την πρώτη συλλαβή από το μικρό και το μεγάλο του όνομα και ιδρύει την εταιρεία που όλοι γνωρίζουν, την adidas, και δίνει στα παπούτσια του ένα αξεπέραστο σύμβολο, τις 3 ρίγες. Η εταιρεία εκμεταλλεύεται την απουσία ισάξιου ανταγωνιστή και γιγαντώνεται με διαφημιστική αιχμή κορυφαίους αθλητές του παγκόσμιου στίβου όπως τον Εμιλ Ζάτοπεκ, τον «άνθρωπο ατμομηχανή» και την εθνική ποδοσφαίρου της τότε Δ. Γερμανίας. Στους Ολυμπιακούς αγώνες της Ρώμης, το 75% των αθλητών βασίζονται στην adidas.

Εκείνη περίπου την εποχή και συγκεκριμένα δύο χρόνια μετά την Ρώμη, στις ΗΠΑ, μία συνεργασία δύο σπουδαιών ανθρώπων, του Μπιλ Μπάουερμαν και του Φιλ Νάιτ, αποτελεί τον πρώτο βλαστό της εταιρείας που σήμερα αντιμάχεται την Adidas, της Nike. Ο Μπιλ Μπάουερμαν, προπονητής της ομάδας του πανεπιστημίου του Όρεγκον, είναι ο άνθρωπος που εισάγει το jogging στην Αμερική. Σχεδιάζει ένα πρωτοποριακό πρόγραμμα προπόνησης, εμφυσώντας στους αθλητές του την απαίτηση να επιζητούν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα τόσο στα σπορ, όσο και στη ζωή. Λέγεται, ότι ο Μπάουερμαν είναι ο θεμελιωτής του αμερικανικού αθλητικού σλόγκαν «ο πρώτος είναι πρώτος και ο δεύτερος τίποτε». Ένα σλόγκαν που θα κυριαρχήσει και στην επιχειρηματική συμπεριφορά της Nike, της εταιρείας που θα ιδρυθεί το 1972 παίρνοντας το όνομα της αρχαίας ελληνικής θεότητας, της Νίκης. Το 1962 ο Μπάουερμαν και ο Νάιτ, ενοχλημένοι από την γερμανική κυριαρχία στο χώρο των αθλητικών ειδών και ιδιαίτερα των παπουτσιών, συλλαμβάνουν την ιδέα να σχεδιάσουν και να αναπτύξουν ένα ελαφρύ, hi-tech και χαμηλού κόστους αθλητικό παπούτσι. Μία φιλοσοφία προϊόντος, με ιαπωνικές ρίζες.

Οι προπονητικές επιτυχίες του Μπάουερμαν αποτελούν το καλύτερο διαβατήριο για τα παπούτσια της Nike, που ως καθαρά αμερικανικό προϊόν οι αμερικανοί θα αρχίσουν να προτιμούν. Καθοριστικό ρόλο στο επιτυχημένο marketing της εταιρείας παίζει το γεγονός ότι έχει διεισδύσει βαθιά στις αθλητικές κυψέλες των αμερικανικών πανεπιστημίων.

Μέχρι και τα τέλη της δεκαετίας του '80 οι δύο εταιρείες επιδιώκουν να γίνουν οι κορυφαίες στην ήπειρό τους η κάθε μία. Η σύγκρουσή τους σε παγκόσμιο επίπεδο δεν θα αργήσει να έρθει. Η Adidas στην Ευρώπη πολεμά με την PUMA, ιδιαίτερα στο χώρο του ποδοσφαίρου. Ένα εκπληκτικό γεγονός, ενδεικτικό του πολέμου των δύο εταιρειών στην Ευρώπη, συμβαίνει στον τελικό του παγκοσμίου κυπέλλου στη Γερμανία το 1974. Οι δύο ομάδες του τελικού, η Ολλανδία και η τότε Δ. Γερμανία έχουν συμβόλαιο με την Adidas. Όμως, η μεγάλη βεντέτα της Ολλανδίας και κατά πολλούς ο κορυφαίος ευρωπαϊός ποδοσφαιριστής όλων των εποχών, ο Γιόχαν Κρόιφ έχει συμβόλαιο με την PUMA. Στο παιχνίδι του τελικού, αρνείται να φορέσει την στολή της adidas που φορά όλη η υπόλοιπη ομάδα. Φορά μία ιδίου χρώματος φανέλα με τους συμπαίκτες του, πορτοκαλί, μόνο που στο μανίκι υπάρχουν δύο αντί οι τρεις ρίγες, το σήμα κατατεθέν της adidas. Φυσικά, από το στήθος του απουσιάζει και το σήμα της adidas με τα τρία φύλλα. Η συμπεριφορά του Κρόιφ τότε, ήταν μία ένδειξη για τις εταιρείες, οι οποίες αργότερα θα επενδύουν κυρίως στους αθλητές σταρ, παρά στις ομάδες.

Στο στίβο, τα πράγματα μέχρι το 1984 είναι υπέρ της adidas. Στους Ολυμπιακούς του Λος Αντζελες το 1984 οι 124 χώρες από τις 140 που παίρνουν μέρος έχουν την γερμανική εταιρεία ως επίσημο προμηθευτή. Η adidas είχε την έμπνευση να ποντάρει στις αρχές της δεκαετίας του 70 επάνω στον αμερικανό αθλητή του ύψους Ντικ Φόλσμπερυ, ο οποίος λανσάρει ένα νέο τρόπο άλματος εις ύψος, που είναι και ο πλέον αποδεκτός σήμερα. Παράλληλα, λέγεται ότι η επιλογή της adidas ως επίσημης εταιρείας αθλητικού υλικού των εθνικών ομάδων των ανατολικών – κομμουνιστικών

χωρών είχε να κάνει με διακριτικές πιέσεις προς ορισμένους αξιωματούχους αυτών των χωρών.

Στις ΗΠΑ, η Nike με ορμητήριο τα πανεπιστήμια εισβάλλει στο κολλεγιακό μπάσκετ και το NBA όπου υπερνικά την κυριαρχία της Converse all stars στα αθλητικά παπούτσια. Ήδη τα προϊόντα της κερδίζουν όλο και μεγαλύτερο κομμάτι προτίμησης των αμερικανών αθλητών στίβου, όχι μόνο στα παπούτσια. Η κυριαρχία της adidas στο στίβο έχει πάψει καθώς η Nike κερδίζει συνεχώς όλο και μεγαλύτερο μερίδιο. Στους Ολυμπιακούς της Ατλάντα το 1996, δώδεκα χρόνια μετά το Λος Αντζελες, η adidas προμηθεύει αποκλειστικά μόλις 33 χώρες. Πολύ λιγότερες από τις 124 του Λος Αντζελες. Η Nike επεκτείνεται σιγά-σιγά και σε άλλα αθλήματα, όπως το τέννις, γκολφ, μπίτζμπωλ, αμερικάνικο ποδόσφαιρο. Η Nike, θα εκτοξευθεί πραγματικά στα ύψη, όταν στις αρχές της δεκαετίας του '90 επενδύει πάνω στον κορυφαίο καλαθοσφαιριστή του πλανήτη, τον Michael Jordan. Ο άσσος της ομάδας μπάσκετ των Chicago Bulls, μπαίνει σε εκατομμύρια παιδικά και εφηβικά δωμάτια σε όλο τον κόσμο, με την βοήθεια της τηλεόρασης και μαζί το σήμα της Nike. Τα παπούτσια που λανσάρει ο Jordan και οι άλλοι αστέρες του NBA γίνονται εμμονή για εκατομμύρια παιδιά.

Τη χρονική περίοδο, μέχρι το 1996, η Nike στην αμερικανική ήπειρο απλώνει την δραστηριότητά της σε ένα σπορ που εθεωρείτο φέουδο της adidas, το ποδόσφαιρο. Επιλέγει την εμπορικότερη εθνική ομάδα του κόσμου, τη Βραζιλία, επενδύοντας επίσης αρκετά εκατομμύρια δολάρια σε συμβόλαια

αποκλειστικής συνεργασίας με τα μεγάλα αστέρια της ομάδας, αλλά και τους βραζιλιάνικους συλλόγους.

Στην Ευρώπη, η adidas εκμεταλλεύεται μία λαμπρή ιδέα που είχε ο γιός του Adi Dassler, ο Horst και ιδρύει το 1983 την ISL. Μία εταιρεία που αναλαμβάνει να προμηθεύει την FIFA, την παγκόσμια ομοσπονδία ποδοσφαίρου, με αθλητικό υλικό και παράλληλα «δένει» το όνομά της με όλα τα παγκόσμια κύπελλα ποδοσφαίρου. Οι στολές των διαιτητών στα παγκόσμια πρωταθλήματα ποδοσφαίρου είναι της adidas, όπως και οι επίσημες μπάλες των διοργανώσεων. Η ISL αναλαμβάνει επίσης και το τμήμα marketing της FIFA.

Οι άνθρωποι της adidas που θέλουν να απαντήσουν στην επέκταση της Nike στο ποδόσφαιρο, ανοίγονται στα χωράφια της αμερικανικής εταιρείας. Το 1997 συγχωνεύονται με την εταιρεία παραγωγής αθλητικού υλικού Salomon μετονομάζονται σε Adidas-Salomon. Με αυτή τη συγχώνευση αποκτούν και τον έλεγχο σε μία σειρά εταιρειών που κατασκευάζουν αθλητικό υλικό για γκολφ, χειμερινά αθλήματα, τένις, ποδηλασία και αθλήματα δρόμου που έχουν μεγάλη αποδοχή στην Αμερική, όπως το skateboard.

Από τις αρχές της δεκαετίας του '90, λοιπόν, οι δύο εταιρείες καταλαβαίνουν ότι είναι πολύ αποδοτικότερο το marketing των προϊόντων τους όταν επενδύουν σε αθλητές – αστέρες, παρά σε πολύ μεγάλης έκτασης διαφημιστικές καμπάνιες. Η Adidas αυτή τη στιγμή έχει συμβόλαια αποκλειστικής συνεργασίας με τους Ντέιβιντ Μπέκαμ και Ζινεντίν Ζιντάν στο



ποδόσφαιρο, την Μαρτίνα Χίγγινς και την Άννα Κουρνίκοβα στο τέννις, τον Κόμπι Μπράϊαντ στο Μπάσκετ, τον Καναδό δρομέα 100 μέτρων Ντόνοβαν Μπέϊλι, τον αλγερινό ολυμπιονίκη και παγκόσμιο πρωταθλητή των 1500 μέτρων Νουρεντιν Μορσελί και τον αιθίοπα δρομέα μεγάλων αποστάσεων Χαϊλέ Γεμπρεσελασιέ. Η Nike από την πλευρά της «εκπροσωπείται» στο ποδόσφαιρο από τους Φίγκο και Ρονάλντο, στο τέννις από τους Αντρέ Αγκάσι, Πιτ Σάμπρας και Μόνικα Σέλες, στο μπάσκετ από τον Μάικλ Τζόρνταν και πρόσφατα τον Τζέιμς ΛεΜπρόν, στο γκόλφ από τον αθλητή που κερδίζει περισσότερα από κάθε άλλον στον κόσμο, τον Τάιγκερ Γουντς, ενώ στα 200 και 400 μέτρα από τον παγκόσμιο πρωταθλητή Μάικλ Τζόνσον. Και φυσικά, αυτά, είναι μόνο μερικά από τα ονόματα που αμοιβούνται με εκατομύρια ευρώ προκειμένου να διαφημίζουν τα προϊόντα των δύο εταιρειών. Τα οικονομικά μεγέθη στα οποία κινούνται οι δύο εταιρείες προσμετρώνται σε δισεκατομμύρια ευρώ. Ο τζίρος της Nike για το 2000 ξεπέρασε το 6% περίπου του ΑΕΠ της Ελλάδας, ενώ της Adidas ξεπέρασε το 4,5%.

Η μεγάλη μάχη των δύο εταιρειών δόθηκε – σχεδόν ανοιχτά – στο παγκόσμιο πρωτάθλημα ποδοσφαίρου της Γαλλίας το 1998. Πριν από την έναρξη της διοργάνωσης οι δύο εταιρείες ξεκίνησαν μεγάλες τηλεοπτικές εκστρατείες με δύο μηνύματα η κάθε μία που έκαναν το γύρο του κόσμου. Η adidas που ήταν χορηγός των περισσότερων ομάδων της διοργάνωσης, είχε δύο πολύ γερά χαρτιά: τη διοργανώτρια Γαλλία και την Αργεντινή που ήταν από τα φαβορί. Από την πλευρά της η Nike στηριζόταν στη Βραζιλία και την Ολλανδία. Πολλοί υποστηρίζουν ότι το πρόγραμμα των αγώνων είχε

διαμορφωθεί με τέτοιο τρόπο, ώστε στον τελικό να μην βρεθούν αντίπαλες ομάδες της ίδιας εταιρείας.

Πραγματικά, στον τελικό βρέθηκαν αντίπαλες οι δύο εμπορικότερες ομάδες, η διοργανώτρια Γαλλία που πήρε το παγκόσμιο κύπελλο και η Βραζιλία. Όμως σε εκείνο το παιχνίδι έγιναν «ύποπτα» πράγματα με την ανοχή, αν όχι την κάλυψη της FIFA. Το μεγαλύτερο αστέρι της Βραζιλίας ο Ρονάλντο, πριν το παιχνίδι παρουσίασε «κάποιο» πρόβλημα υγείας και δεν επρόκειτο να αγωνιστεί. Ο Ρονάλντο που είχε αποκλειστικό συμβόλαιο συνεργασίας με την Nike σε εκείνο το παιχνίδι θα προωθούσε το καινούργιο ποδοσφαιρικό παπούτσι της εταιρείας. Τελικά, αγωνίστηκε, παρόλο που το όνομά του δεν περιλαμβανόταν στην σύνθεση της ομάδας όπως δηλώθηκε πριν το παιχνίδι. Ίσως, γιατί έπρεπε να προωθηθεί το νέο παπούτσι.

Στο παγκόσμιο πρωτάθλημα του 2002, που έγινε στα γήπεδα της Κορέας και της Ιαπωνίας υπάρχει μία εκπληκτική σύμπτωση. Η μία συνδιοργανώτρια χώρα φοράει Nike (η Ν. Κορέα δηλαδή) και η άλλη Adidas (η Ιαπωνία). Στις ομάδες φαβορί που έχει η adidas περιλαμβάνονται η Γαλλία, η Αργεντινή, η Ισπανία και η Ιαπωνία, που όλες αποκλείστηκαν νωρίς από τη διοργάνωση!

#### **δ) «χτίσιμο» της εικόνας κάποιων αθλητών**

Πιθανώς, ο Μπέκαμ να είναι ο μοναδικός ποδοσφαιριστής στην ιστορία του ποδοσφαίρου, για τον οποίο έχουν γραφεί περισσότερα πράγματα για τις εξωγηπεδικές του δραστηριότητες, από όσο για τις ποδοσφαιρικές επιδόσεις

και την αγωνιστική του συμπεριφορά<sup>35</sup>. Είναι το απόλυτο είδωλο, ένα ποδοσφαιρικό προϊόν που εξαιτίας του τρόπου με τον οποίο οικοδομήθηκε η εικόνα του, έχει την μεγαλύτερη εμπορική διείσδυση στις μάζες, από οποιονδήποτε άλλο.

Κάποτε, οι φίλαθλοι και οι οπαδοί λογομαχούσαν για το ποιός είναι ο καλύτερος ποδοσφαιριστής του κόσμου. Και ο καλύτερος ήταν αυτομάτως και ο δημοφιλέστερος. Στην εποχή της παγκοσμιοποίησης, κάτι τέτοιο δεν συμβαίνει. Ο Μπέκαμ είναι ο δημοφιλέστερος ποδοσφαιριστής του κόσμου, χωρίς να είναι καν στην τριάδα των καλύτερων. Είναι ο απόλυτος pop-star, ο απόλυτος λαϊκός ήρωας. Μία εικόνα αναγνωρίσιμη το ίδιο στην Ελλάδα, την Πορτογαλία, την Κίνα ή την Ιαπωνία. Αλλά μια εικόνα, που στην εποχή της κυριαρχίας των ΜΜΕ είναι το απόλυτο όπλο.

Υπό αυτές τις συνθήκες είναι απόλυτα φυσιολογικό, ένα μικρό απόσπασμα από την βιογραφία του που κυκλοφόρησε πριν μερικούς μήνες, να σκαρφαλώσει στις πρώτες γραμμές της αθλητικής επικαιρότητας σε όλο τον κόσμο, παρόλο που αυτό το απόσπασμα δεν μας κάνει σοφότερους... Το νούμερο 23 της Real Madrid, που έχει εργαστεί σκληρά, μιλά ελάχιστα (καθώς δεν έχει κάτι άξιο λόγου να πεί) προτιμώντας άλλοι – και κυρίως τα media – να μιλούν γι αυτόν. Και όταν τα ΜΜΕ μιλούν, μεγαλοποιούν και παραμορφώνουν τα πάντα. Άλλωστε ο Μπέκαμ, δεν χρειάζεται να μιλήσει. Αρκεί ένα καινούριο κούρεμα που αμέσως γίνεται μόδα.

---

<sup>35</sup> «Το φαινόμενο Beckham», του Χρ. Χαραλαμπόπουλου.

Γνωρίζοντας ότι δεν έχει να πει κάτι ενδιαφέρον και φοβούμενος μήπως αυτό που πει γίνει ένα όπλο που θα στραφεί εναντίον του, αποφεύγει την δημοσιότητα και προστατεύει την ιδιωτική του ζωή. Η αφέλεια και ο ρομαντισμός του ίδιου και της συζύγου του, είναι παροιμιώδης. Μία αφέλεια που μένει προστατευμένη πίσω από τον τεράστιο πλούτο του. Στην εποχή της παγκοσμιοποίησης εκείνο που έχει σημασία είναι το φαίνεσθαι, η εικόνα, και όχι το είναι, η ουσία. Σε αυτή την εποχή, η ουσία είναι βαρετή και δεν είναι εμπορική γιατί δεν είναι πάντα ευχάριστη. Και να σκεφθεί κανείς, ότι ο Μπέκαμ έγινε παγκόσμια εικόνα, χάρη σε έναν άλλον παίκτη, τον Γάλλο Ανελκά, που δεν άντεξε την αφόρητη πίεση του star system και ουσιαστικά έδωσε τη θέση του στον Μπέκαμ.

Ο διευθυντής του αθλητικού τμήματος της Real, Χόρχε Βαλντάνο, μιλώντας πριν λίγο καιρό με ισπανούς δημοσιογράφους, αποκάλυψε το πόσο πολύ ήθελε τον Ντέιβιντ Μπέκαμ να ενταχθεί στον μαδριλένικο σύλλογο. Στη συνέχεια ο Βαλντάνο, ανέφερε ότι ο Μπέκαμ (που από τις συμφωνίες που έχει υπογράψει δεσμεύεται να παραχωρεί για χάρη των εταιρειών με τις οποίες έχει συμβόλαιο 111 ώρες τον χρόνο) συμφώνησε με τον μαδριλένικο σύλλογο να του παραχωρήσει το 50% του ποσού όλων των εμπορικών – διαφημιστικών συμφωνιών που θα υπογράψει όσο καιρό είναι παίκτης της Real. Ο Βαλντάνο που υπογράμμισε ότι ο σύλλογος επέμεινε ιδιαίτερα σε αυτό το σημείο, αφού έναν τέτοιο όρο αποδέχθηκαν και οι Φίγκο, Ζιντάν και Ρονάλντο, σημείωσε ότι ο Μπέκαμ αποδέχθηκε τον συγκεκριμένο όρο αδιαμαρτύρητα.

Ο Μπέκαμ, αυτή τη στιγμή, κερδίζει 1 εκατ. στερλίνες το χρόνο, από κάθε συμφωνία που έχει υπογράψει με την Brylcream, την Vodafone και τα γυαλιά ηλίου Police. Η συμφωνία του με την Pepsi του αποφέρει 2 εκατ. στερλίνες ετησίως, ενώ από 3 εκατ. στερλίνες το χρόνο παίρνει από τις συμφωνίες που έχει υπογράψει με την Adidas και τα καταστήματα Mark's and Spencer's. Δεν είναι γνωστό το ύψος της οικονομικής συμφωνίας που έχει υπογράψει με την εταιρεία λιπαντικών Castrol. Εκείνο που έγινε γνωστό είναι το ύψος της διαφημιστικής συμφωνίας που έφερε τον Μπέκαμ στην Ιαπωνία στις αρχές Ιουλίου. Περίπου 9 εκατ. ευρώ για να διαφημίσει σοκολάτες μίας ιαπωνικής εταιρείας που κατέχει επίσης και το 40% της ιαπωνικής φαρμακευτικής αγοράς και μία σειρά καλλυντικών για άνδρες. Δεν ήταν δυνατόν η ιαπωνική αγορά να μείνει ασυγκίνητη από την απήχηση του Μπέκαμ, που είναι μακράν η δημοφιλέστερη ξένη προσωπικότητα στην Ιαπωνία. Είναι χαρακτηριστικό ότι στο κατάστημα της Manchester United που βρίσκεται στο World Sports Grand Dome στο Τόκυο, το 70% των αντικειμένων που πωλούνται καθημερινά έχουν σχέση με τον Μπέκαμ.

Η ένταξη του Μπέκαμ στην ισπανική ομάδα μπορεί να λειτουργήσει σαν ένας πολιορκητικός κριός που θα βοηθήσει την Real να επεκταθεί σε νέες αγορές εκτός Μαδρίτης, ιδιαίτερα στην νοτιο - ανατολική Ασία και την άπω Ανατολή. Άλλωστε η Real δεν έκρυψε ποτέ ότι την ενδιέφερε να επεκταθεί εμπορικά σε αυτές τις αγορές όπου το ποδόσφαιρο γνωρίζει μεγάλη ανάπτυξη και όπου η Manchester United χάρη στον Μπέκαμ κυρίως, είναι εξαιρετικά δημοφιλής. Δεν είναι τυχαίο άλλωστε ότι πριν δύο χρόνια η Manchester United έκανε μία περιοδεία στην Νοτιο Ανατολική Ασία για να προωθήσει την εικόνα της και

την Pepsi Cola. Την ίδια στιγμή, στην ίδια περιοχή η Coca Cola προωθούσε την δικές επιδιώξεις χρησιμοποιώντας μία άλλη αγγλική ομάδα με την οποία έχει αποκλειστικό συμβόλαιο συνεργασίας, την Liverpool.

Η Real, όπως ακριβώς και με την μετεγγραφή του βραζιλιάνου σταρ Ρονάλντο, αντιμετώπισε την μεταγραφή του Μπέκαμ, περισσότερο σαν μία εμπορική επένδυση, παρά σαν μία κίνηση αγωνιστικής ενίσχυσης. Μετά τα τρία γκολ που σημείωσε ο βραζιλιάνος Ρονάλντο εις βάρος της Manchester United στο παιχνίδι μεταξύ των δύο ομάδων πριν δύο χρόνια, οι πωλήσεις με την φανέλα που γράφει το όνομά του, γνώρισαν μία τρομερή έκρηξη. Το κόστος αγοράς του από τη Real θα αποσβεστεί, όπως και με τον Μπέκαμ. Η ισπανική ομάδα μέχρι τώρα έχει πουλήσει γύρω στις 500 χιλιάδες φανέλες του Βραζιλιάνου, αποκομίζοντας ένα κέρδος γύρω στα 25 εκατ.ευρώ, περίπου δηλαδή τα μισά από όσα έδωσε για να τον αποκτήσει.

Η μάχη, φυσικά, δεν γίνεται για τις φανέλες και το εμπορικό υλικό που μπορεί να πωληθεί με το σήμα της Real, αλλά για την εξασφάλιση όσο το δυνατόν μεγαλύτερου μεριδίου του παγκόσμιου ποδοσφαιρικού κοινού, μέσω της τηλεόρασης. Και η Real που θέλει να είναι πάντα και παντού πρώτη, έχει βαλθεί να ξεπεράσει την Manchester United, που σε αυτό τον τομέα έχει τα αναμφισβήτητα πρωτεία, παγκοσμίως. Και ο καλύτερος τρόπος για να την ξεπεράσει είναι να στρατολογήσει το κορυφαίο ποδοσφαιρικό προϊόν του πλανήτη: τον Ντέιβιντ Μπέκαμ.

Με τον ίδιο τρόπο, αλλά για διαφορετικούς λόγους, δομήθηκε η εικόνα ενός καλαθοσφαιριστή στην άλλη πλευρά του Ατλαντικού, του James Le Bron<sup>36</sup>. Η περίπτωση του παρουσιάζει ενδιαφέρον, όσο και αυτή του Beckham.

Μετά την αποχώρηση των ιερών τεράτων που εκτόξευσαν τη δημοτικότητα του NBA στα ύψη τις δύο προηγούμενες δεκαετίες (Jordan, Magic Johnson, Larry Bird, Olazwon, Ewing, Barkley κ.α.), η κατάσταση στο καλύτερο πρωτάθλημα καλαθοσφαίρισης στον κόσμο παρέμεινε κάπως στάσιμη και τα νούμερα άρχισαν να παίρνουν την κατιούσα. Οι νεότεροι, αλλά και ήδη καταξιωμένοι, αστέρες της δεκαετίας που διανύουμε δεν έχουν την προσωπικότητα και την επιβλητικότητα των προηγούμενων. Χρειαζόταν λοιπόν ένας αστέρας με το ταλέντο και τις αρετές των παλαιότερων, ώστε να προωθηθεί, μέσω της εικόνας του, και το επαγγελματικό πρωτάθλημα των ΗΠΑ. Αυτός ο νέος, ο James LeBron, 19 ετών, πριν προλάβει να παίξει το πρώτο παιχνίδι του στα παρκέ του NBA, θεωρήθηκε ως ο πλέον υποσχόμενος πρωτοεμφανιζόμενος παίκτης όλων των εποχών σε όλα τα ομαδικά αθλήματα.

Μήπως είναι ακόμη μια αρρωστημένη δημιουργία του αμερικανικού star-system ή μήπως πραγματικά είναι η «αυτού εξοχότης», όπως τιτλοφορείται;

Αγωνίστηκε αρχικά στην ομάδα του γυμνασίου St.Vincent – St.Mary's και σε κάθε αγώνα του κάνει θραύση, οδηγώντας την ομάδα του από ρεκόρ σε ρεκόρ. Επιλέγεται παίκτης την χρονιάς για την πολιτεία του και μέσα στην

---

<sup>36</sup> «James Le Bron: ο σύγχρονος Μίδας», του Σωτ. Μήλιου, περιοδικό Active

καλύτερη πεντάδα όλης της Αμερικής. Στην τρίτη του χρονιά η φήμη του θα εξαπλωθεί, στο κλειστό γυμναστήριο όπου αγωνίζεται επικρατεί το αδιαχώρητο και οι τιμές των εισιτηρίων φτάνουν στα ύψη. Αρνήθηκε τότε πρόταση ύψους 9 εκατ.δολλαρίων από ιταλικό σύλλογο και έφερε σε κατάσταση υστερίας όλες τις αθλητικές εταιρείες, που εκλιπαρούν για να τους εκχωρήσει τα δικαιώματά του.

Την περίοδο που οι scouts των ομάδων του NBA συρρέουν στους αγώνες για να διαπιστώσουν τα κατορθώματα του νεαρού που έπαιρναν μυθικές διαστάσεις, λάμβανε χώρα ένας αντικατασκοπικός πόλεμος μεταξύ των αθλητικών εταιρειών, που έβλεπε στο πρόσωπό του τον άνθρωπο που θα εκτίναζε τις πωλήσεις τους στα ύψη, τον άνθρωπο που θα λάνσαρε ένα πρότυπο μίμησης «be like Mike» που προωθήθηκε πρώτο από τη Nike με τον Michael Jordan. Εκπρόσωποι της Adidas «μυρίζονται» πρώτοι το «θησαυρό» και σε προσπάθειά τους να κλείσουν ένα είδος συμφωνίας, σπεύδουν να ντύσουν αφιλοκερδώς για δύο χρόνια όλη τη γυμνασιακή ομάδα και ενώ ο James ήταν μόλις 15,5 ετών. Όταν ο νεαρός αρχίζει να κάνει θαύματα, στην Adidas πίστευαν πως έκαναν την καλύτερη κίνηση. Όμως ο LeBron δεν είχε υπογράψει κάποιο χαρτί και στη διεκδίκησή του μπαίνει και η Nike, επιστρατεύοντας τον ίδιο τον Michael Jordan – το μεγάλο «όπλο» της εταιρείας – ώστε να τον προσεγγίσει.

Ο LeBron αγωνίζεται σε αγώνες επίδειξης και των δύο κολοσσών, η κόντρα των οποίων λαμβάνει πλέον διαστάσεις πολεμικής σύρραξης. Όμως ο νεαρός αποφασίζει να επιλέξει τη Nike και πριν το καλοκαίρι του 2004 ανακοινώθηκε



η συμφωνία με την εταιρεία, που προσφέρει το εξωφρενικό ποσό των 100 εκατ.δολλαρίων για συμβόλαιο 7 ετών! Το νέο παπούτσι «King James 1» βγαίνει στις βιτρίνες και προκαλεί αμόκ από την πρώτη μέρα. Την ίδια ώρα οι πωλήσεις της φανέλας του φτάνουν τις 500.000!

Τον περασμένο Απρίλιο παίρνει την απόφαση να παρακάμψει το κολλεγιακό πρωτάθλημα και να «βουτήξει» στα βαθιά νερά του NBA. Οι Cleveland Cavaliers που τον είχαν από καιρό βάλει στο μάτι τον αποκτούν, καθώς τους τυχαίνει να επιλέξουν το νούμερο 1 των αθλητών στη λίστα των drafts. Όλη η πόλη πανηγυρίζει για την άφιξη του νέου Μεσσία. Η ομάδα αλλάζει εμφανίσεις, τα εισιτήρια διαρκείας εξαφανίζονται σε χρόνους ρεκόρ και οι ανυπόληπτοι Cavaliers αποφασίζεται να μεταδοθούν σε εθνικό δίκτυο 13 φορές. Το ντεμπούτο του δε στέφθηκε με νίκη, όμως με τις εμφανίσεις του δείχνουν ότι ο King James δε θα αργήσει να βρεθεί στην κορυφή...

## IV) ΔΕΝ ΕΙΝΑΙ ΟΛΑ...ΡΟΔΙΝΑ ΓΙΑ ΤΟ ΠΟΔΟΣΦΑΙΡΟ

Μπορεί το ποδόσφαιρο να θεωρείται (και μάλλον είναι) ο βασιλιάς των σπορ, όμως σε κάποιες περιπτώσεις ηττήθηκε από άλλα αθλήματα λόγω ειδικών συνθηκών ή καλύτερου marketing. Οι λόγοι παρατίθενται παρακάτω...

Το ευρωπαϊκό soccer επικράτησε του αμερικανικού football στις περισσότερες χώρες της γης<sup>37</sup>. Έχασε, όμως κατά κράτος στις ΗΠΑ. Γιατί συνέβη αυτό;

Οι κανόνες του ποδοσφαίρου κωδικοποιήθηκαν στα αγγλικά δημόσια σχολεία και το πανεπιστήμιο του Cambridge γύρω 1860. Από τότε το ποδόσφαιρο ήταν ήδη σε μια πορεία που θα το αναδείκνυε σαν το δημοφιλέστερο άθλημα στον κόσμο. Η ευρύτατη διάδοση του ποδοσφαίρου δεν οφείλεται μόνο στην τεράστια έκταση της Βρετανικής Αυτοκρατορίας, αλλά κυρίως στο ευρύτατο δίκτυο εμπορικών σχέσεων των Βρετανών σε όλον τον κόσμο και στο γεγονός ότι, εκτός από την εξαγωγή αγαθών, οι Βρετανοί εξήγαγαν και εργατικό δυναμικό. Όσο εξαπλωνόταν η εμπορική δραστηριότητα των Βρετανών, τόσο πλήθαιναν και οι βρετανικές εμπορικές κοινότητες, μέσω των οποίων όλο και περισσότεροι λαοί γνώριζαν το ποδόσφαιρο.

Βρετανοί μηχανικοί έφεραν το ποδόσφαιρο στην Ισπανία στα τέλη του 19<sup>ου</sup> αιώνα, όπως και στην Αυστρία, στη Γερμανία, στην Ιταλία, στη Ρουμανία. Άγγλοι επίσης ήταν αυτοί που διέδωσαν το ποδόσφαιρο στις χώρες της

---

<sup>37</sup> «American Football», του Χρ. Χαραλαμπόπουλου, περιοδικό Active

Λατινικής Αμερικής, όπως στις Βραζιλία, Αργεντινή, Χιλή και Ουρουγουάη, όπου είχαν γίνει μεγάλες επενδύσεις από Άγγλους και υπήρχαν δυναμικές βρετανικές παροικίες. Το 1908 στους Ολυμπιακούς του Λονδίνου, το ποδόσφαιρο είναι το πρώτο ομαδικό άθλημα που γίνεται Ολυμπιακό. Μία ακόμη ένδειξη της δυναμικής ανάπτυξης του ποδοσφαίρου ήταν η συνάντηση 7 ευρωπαϊκών κρατών στο Παρίσι το 1904, η οποία δημιούργησε το πρόπλασμα αυτού που αργότερα θα γινόταν η FIFA.

Το Παγκόσμιο Κύπελλο ποδοσφαίρου, που τώρα πλέον είναι το σπουδαιότερο αθλητικό γεγονός στον κόσμο, βοήθησε σημαντικά στην επέκταση και τη διάδοση του ποδοσφαίρου. Στο πρώτο Παγκόσμιο Κύπελλο μετείχαν 13 ομάδες, μεταξύ των οποίων βρίσκονταν και οι ΗΠΑ.

Μετά από αυτές τις ευσίωνες συνθήκες για την ανάπτυξη του ποδοσφαίρου στις ΗΠΑ, πώς εξηγείται η υπέρμετρη ανάπτυξη του αμερικάνικου football έναντι του ποδοσφαίρου;

Στις ΗΠΑ αναπτύθηκαν άλλα αθλήματα πριν γίνει γνωστό το ποδόσφαιρο. Άλλωστε το ποδόσφαιρο άρχισε να αποκτά μία παγκόσμια δυναμική μετά το 1914 όταν οι ΗΠΑ είχαν ήδη αποκτήσει σαφή και σταθερά κοινωνιολογικά χαρακτηριστικά. Λογικά θα έπρεπε να συμβεί το ίδιο και με το ράγκμπι, που είναι αγγλικό άθλημα, αλλά στις ΗΠΑ εξελίχθηκε τελείως διαφορετικά, ενώ παράλληλα εμπλουτίστηκε τόσο στους κανονισμούς όσο και στα εξωτερικά χαρακτηριστικά.

Η αμερικανική κοινωνία του τέλους του 19<sup>ου</sup> αιώνα ήταν μία κοινωνία υπό διαμόρφωση, στην οποία το οργανωμένο κράτος ήταν ακόμη αδύναμο. Γι' αυτό τα άτομα ήταν αναγκασμένα να προστατεύουν τους εαυτούς τους και την περιουσία τους, πράγμα που έκανε τους ανθρώπους περισσότερο επιθετικούς, περισσότερο βίαιους. Ήταν λοιπόν λογικό η αμερικανική κοινωνία να υιοθετήσει μία πιο βίαιη εκδοχή του ράγκμπι με ένα διπλό στόχο. Να κρατήσει τον ομφάλιο «αθλητικό» λώρο με την Αγγλία, τη χώρα προέλευσης, και παράλληλα να αναπτύξει ένα άθλημα με δική του προσωπικότητα. Το αμερικανικό ποδόσφαιρο λοιπόν, το «εξαμερικανισμένο» αγγλικό ράγκμπι, άρχισε να αποκτά βαθιές ρίζες στην αμερικανική κοινωνία χάρη στα κολέγια και τα πανεπιστήμια. Η ιδιαίτερη καλλιέργεια του αμερικανικού ποδοσφαίρου, «του εξαμερικανισμένου» αγγλικού ράγκμπι δεν καταπίεζε τη φυσική επιθετικότητα των νέων, την κρατούσε υπό έλεγχο στο πλαίσιο της σωματικής επαφής του αμερικανικού ποδοσφαίρου.

Η καλλιέργεια του αθλητισμού στα αμερικανικά κολέγια και Πανεπιστήμια μέχρι τις αρχές της δεκαετίας του '80 δεν περιλάμβανε το ποδόσφαιρο που παίζεται στην Ευρώπη και τη Λατινική Αμερική. Έτσι, το αμερικανικό ποδόσφαιρο, που ήταν πλέον ένα κατεστημένο άθλημα ριζωμένο στα κολέγια και τα πανεπιστήμια σε ευθεία σύνδεση με την επαγγελματική του έκφραση, ήταν πολύ δύσκολο να «νικηθεί» από το άλλο ποδόσφαιρο, αυτό που οι αμερικανοί ονομάζουν soccer.

Το ποδόσφαιρο, παρ' όλη τη δυναμική του και την παγκόσμια απήχηση χάνει σε κάποιους τομείς του marketing σε κάποιους τομείς και από την Formula1,

που εκμεταλλεύεται κάποια χαρακτηριστικά του πρωταθλήματος και το συντονισμό των επιμέρους λειτουργιών για να κερδίσει οπαδούς και μερίδιο από το ποδόσφαιρο. Βέβαια, ένας οπαδός του ποδοσφαίρου δεν αποκλείεται να είναι ταυτόχρονα και οπαδός της Formula1...

Η Formula1 εκμεταλλεύεται κυρίως τη συνένωση και την κοινή προσπάθεια των τμημάτων marketing πολλών τομέων και δραστηριοτήτων που λαμβάνουν μέρος σε έναν αγώνα πρωταθλήματος. Για την επιτυχημένη διεξαγωγή του απαιτείται συγχρονισμένη προσπάθεια. Οι επισκέπτες του που θα προσέλθουν στη χώρα διεξαγωγής του αγώνα από τη στιγμή που θα αποβιβαστούν από το αεροπλάνο έως και τη στιγμή που θα καθήσουν στις εξέδρες θα «απαιτήσουν» κάποια προϊόντα και υπηρεσίες που τα τμήματα του marketing των επιμέρους δραστηριοτήτων (μεταφορές, διαμονή, σίτιση, ξενάγηση, ψυχαγωγία και φυσικά παρακολούθηση του αγώνα) θα πρέπει να τους παράσχουν. Αν κάποιος από αυτούς τους κρίκους της αλυσίδας της εξυπηρέτησης του πελάτη δε λειτουργεί σωστά, κλονίζεται η όλη διαδικασία της παροχής υπηρεσιών προς τον θεατή ενός αγώνα Formula1.

Η Formula1 έχει επίσης μια τακτική παγκοσμιοποίησης του προϊόντος. Το πρωτάθλημα Formula1 λαμβάνει τόπο σε πολλές χώρες και συγκεκριμένα ένας αγώνας σε κάθε χώρα (εκτός από την περίπτωση της Γερμανίας, η οποία έχει 2 πίστες στις οποίες μπορεί να λάβει μέρος ένας αγώνας). Η επιλογή των χωρών που θα φιλοξενήσουν τους αγώνες του πρωταθλήματος γίνεται πριν την έναρξη του και επιλέγονται από 15 έως 19 χώρες από αυτές που διαθέτουν πίστα προδιαγραφών Formula1. Υπάρχει η πολιτική

επέκτασης και σε χώρες που δε διαθέτουν τέτοιες πίστεις (μεταξύ των οποίων και στην Ελλάδα) με σκοπό την άντληση ενδιαφέροντος από τους ντόπιους κατοίκους και την μετετροπή τους σε φίλους του αθλήματος και την κατανάλωση προϊόντων και υπηρεσιών συνδεδεμένων με τη Formula1. Έτσι γίνεται προσπάθεια να μετατραπεί η Formula1 σε ένα παγκόσμιο προϊόν. Αν και αυτή η τακτική μοιάζει με αυτήν του ποδοσφαίρου, η διαφορά έγκειται στο γεγονός ότι ο περιορισμένος αριθμός αγώνων ετησίως δημιουργεί μεγαλύτερο ενδιαφέρον. Το ενδιαφέρον δε περιορίζεται μόνο στον ανταγωνισμό μεταξύ των οδηγών, αλλά και σε αυτόν μεταξύ των ομάδων. Έτσι παρατηρούνται μεταγραφές οδηγών σε άλλη ομάδα, νέοι οδηγοί να προωθούνται, με τα τμήματα marketing των ομάδων για τις οποίες αγωνίζονται να προσπαθούν να τονώσουν την εικόνα και τις ικανότητές τους, αναβαθμίσεις και τελειοποιήσεις των μονοθέσιων οχημάτων, πλαισίωση των τεχνικών των ομάδων από άριστα καταρτισμένους μηχανικούς, συμφωνίες με τις καλύτερες εταιρείες παραγωγής υλικών (π.χ. ελαστικών), διαφημίσεις των χορηγών της ομάδας πάνω στο όχημα και στις αγωνιστικές φόρμες των οδηγών, κινήσεις που στοχεύουν στην άντληση ενδιαφέροντος από όσο το δυνατόν μεγαλύτερες πληθυσμιακές ομάδες. Σε αυτές τις κινήσεις προβαίνουν και οι αγωνιστικές ομάδες, που όχι απλά επιδιώκουν δημιουργία οπαδών του αθλήματος, αλλά και της ομάδας τους ειδικότερα. Υπάρχει και το φαινόμενο της σύνδεσης κάποιων ομάδων με τις χώρες προέλευσής τους, όπως π.χ. η Ferrari με την Ιταλία και με τη μεγάλη υποστήριξή της από τους Ιταλούς, που όμως απαριθμεί εκατομμύρια οπαδούς σε όλον τον κόσμο, ή κάποιων οδηγών με τη χώρα προέλευσής τους, όπως π.χ. η υποστήριξη που απολαμβάνει ο Γερμανός οδηγός Μίκαελ Σουμάχερ στη Γερμανία, παρ' όλο

που αγωνίζεται για μια ιταλική ομάδα (Ferrari) και παρ' όλο που αυτή είναι ανταγωνιστική γερμανικών ομάδων (BMW, Mercedes).

Όλες αυτές οι δραστηριότητες και οι προσπάθειες προσέγγισης νέων αγορών επικουρούνται και από ειδικά περιοδικά, έντυπα, τηλεοπτικές και ραδιοφωνικές εκπομπές που προβάλλουν νέα των ομάδων και των οδηγών, δημιουργώντας έτσι κοινό για την Formula1. Αναλαμβάνουν, επίσης, και το δύσκολο ρόλο να αναθερμάνουν το παγκόσμιο ενδιαφέρον που, τελευταία, φθίνει λόγω της συνεχούς επικράτησης του Μ.Σουμάχερ και της Ferrari.

Με διαφορετικό τρόπο προσπαθεί να προωθήσει η Παγκόσμια Ομοσπονδία του τένις τα τέσσερα πιο γνωστά τουρνουά (grand slams, το Roland Garros, το Wimbledon, το Αυστραλιανό και το Αμερικανικό Open), τα οποία αποτελούν την αφρόκρεμα των διοργανώσεων στο χώρο της αντισφαίρισης και στα οποία συγκεντρώνονται οι κορυφαίοι τενίστες – τενίστριες του κόσμου. Οι τέσσερις αυτές διοργανώσεις προσελκύουν το μεγαλύτερο ενδιαφέρον του κοινού, των χορηγών, των ΜΜΕ και κατ' επέκταση αποτελούν το πιο προσοδοφόρο κομμάτι στο χώρο του συγκεκριμένου αθλήματος. Η διαφορετικότητα έγκειται στο ότι οι ίδιοι οι πρωταγωνιστές «καλούν» τους ενδιαφερόμενους να «συμμετάσχουν» στις διοργανώσεις από τη δική τους οπτική γωνία και γι' αυτό εξασφαλίζουν τη συμμετοχή τους βάσει της θέσης που κατέχουν στην παγκόσμια λίστα και όχι βάσει της τρέχουσας αγωνιστικής τους κατάστασης.

Το ποδόσφαιρο χάνει, τέλος, από την Ολυμπιάδα στο γεγονός ότι η τελευταία χαίρει παγκόσμιας εκτίμησης και ενδιαφέροντος, καθώς περιλαμβάνει στο πρόγραμμά της όλα τα αθλήματα, τους κορυφαίους αθλητές της υφηγίου και το καθολικό ενδιαφέρον των μεγάλων πολυεθνικών εταιρειών που βρίσκουν την ευκαιρία να διαφημίσουν, μέσω του μεγαλύτερου αθλητικού – παγκόσμιου γεγονότος τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους.



## Ν)ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ

### α) το αθλητικό θέαμα στη σύγχρονη εποχή

Το αθλητικό θέαμα στις μέρες μας είναι μια απλή στη σύλληψη διαδικασία, όσο κι αν φαίνεται σε κάποιους λαβύρινθος<sup>38</sup>. Όπου υπήρξε πρόσφορο έδαφος στο να δημιουργηθεί αυτόνομη διαδικασία χρησιμοποίησης του θεάματος, ο σπόρος έπιασε. Χαρακτηριστικό παράδειγμα του πώς λειτουργούν με διαφορετικό τρόπο διαφορετικές φιλοσοφίες για το αθλητικό θέαμα, είναι η διαφορά ανάμεσα στην εξέλιξη του θεάματος στο ποδόσφαιρο και την καλαθοσφαίριση σε διεθνές επίπεδο. Στην καλαθοσφαίριση, η FIBA ήταν μια οργάνωση που ποτέ δεν είχε καταφέρει να επιβληθεί ως διεθνής φορέας. Πρόεδρός της ήταν ένας Αμερικανός που υιοθέτησε σχετικά γρήγορα κάποια πρώτα δεδομένα του αθλητικού θεάματος προερχόμενα κατευθείαν από τις ΗΠΑ, όπου η καλαθοσφαίριση είναι οργανωμένη βιομηχανία.

Στις ΗΠΑ υπάρχει κλειστή λίγκα ομάδων που συμμετέχουν στο πρωτάθλημα, τα κριτήρια για την είσοδο στην οποία δεν είναι αγωνιστικά, αλλά τεχνικά και οικονομικά. Οι ομάδες δεν ανεβαίνουν και δεν κατεβαίνουν κατηγορία.

Με βάση καθαρά αγωνιστικά κριτήρια, στην Ευρώπη πρέπει να αγωνίζεται ο εκάστοτε καλύτερος του εγχώριου πρωταθλήματος, ακόμα κι αν αυτός είναι μια μη – εμπορική ομάδα. Με βάση όμως τη βιομηχανία του αθλητικού θεάματος είναι προτιμότερο να είναι μέσα στις διεθνείς διοργανώσεις οι μεγάλες ομάδες. Το ποδόσφαιρο υιοθέτησε αυτήν την αρχή και δίνει σήμερα

---

<sup>38</sup> «Το ζητούμενο είναι ωραίο, σωστά διαφημιζόμενο θέαμα», του Χρ. Σωτηρακόπουλου, 1000<sup>ο</sup> τεύχος Marketing Week, 5/4/2004

τη δυνατότητα μέχρι και στις τέσσερις πρώτες ομάδες μιας χώρας να συμμετάσχουν στο Champions League. Ανάλογη είναι η φιλοσοφία και σε άλλα αθλήματα, που επίσης συνδέονται με το θέαμα. Στην αντισφαίριση, για παράδειγμα, όταν δεν προκρινόταν σε κάποια από τις μεγάλες διεθνείς διοργανώσεις ο Μπόρις Μπέκερ – την εποχή που μεσουρανούσε – το τουρνουά δεν είχε κανένα (τηλεοπτικό και αγωνιστικό) ενδιαφέρον και για να μην καταστραφεί η διοργάνωση, η διεθνής ομοσπονδία της αντισφαίρισης «καλούσε», έδινε δηλαδή κάρτα συμμετοχής στο διάσημο αθλητή να συμμετάσχει, προκειμένου να διατηρηθεί το ενδιαφέρον. Το ίδιο γίνεται και στους Ολυμπιακούς Αγώνες, όπου καλούνται κορυφαίοι αμερικανοί δρομείς, ακόμα κι όταν δεν έχουν προκριθεί.

Η καλαθοσφαίριση ήταν πάντα πολύ πιο ελεύθερη, το ποδόσφαιρο ήταν ελεγχόμενο από μια πιο σκληροπυρηνική ομάδα στελεχών. Στο όνομα της ελευθερίας συμμετοχής όλων στο ποδόσφαιρο, χτυπήθηκαν οι όποιες διασπαστικές κινήσεις που σκοπό είχαν να αλλάξουν το κατεστημένο και να δημιουργήσουν κάτι το διαφορετικό.

Το θέαμα είναι, λοιπόν, πολυσύνθετο φαινόμενο, αλλά και πολύ απλό, ταυτόχρονα. Η λογική που το διέπει είναι η εξής: «Πληρώνω τις ομάδες για να έχω τα δικαιώματα. Έχω δικαιώματα για να με αγοράσει ο πελάτης – διαφημιζόμενος, αποκτώ έτσι νέα χρήματα και τα ξαναδίνω στις ομάδες για να μου προσφέρουν εκ νέου, υψηλό θέαμα κ.ο.κ.». Υπάρχουν δύο brands στο ποδόσφαιρο ως θέαμα. Η χώρα ή η ομάδα, αλλά και το πρόσωπο – αθλητής. Στο ποδόσφαιρο παίζουν μεν 11 αθλητές, αλλά σε όλες τις ιστορικές, εθνικές

ή συλλογικές αναφορές, τα πρόσωπα παίζουν κορυφαίο ρόλο. Ο Πελέ και ο Μαραντόνα, δηλαδή ο λευκός και ο μαύρος μάγος της μπάλας, αποτελούν δίπολο με επικοινωνιακή αξία. Άλλο επιτυχία και άλλο θέαμα. Ο κόσμος δεν πληρώνει για να δει την ομάδα να νικάει μόνο. Πληρώνει για να δει θέαμα. Αυτό είναι αρχή που την ενστερνίστηκαν κάποιοι ήδη από τη δεκαετία του '80. Από την άλλη πλευρά, το πρόσωπο – αθλητής πρέπει να «επικοινωνεί» με το κοινό, ειδικά στην τηλεοπτική εποχή που διανύουμε. Έκαναν πολύ σωστά λοιπόν, όσοι κράτησαν το Ν. Γκάλη μακριά από τις τηλεοπτικές δηλώσεις και άφησαν μόνο το αθλητικό θέαμα που πρόσφερε ο αθλητής αυτός. Για να μπει λοιπόν το αθλητικό θέαμα στην τηλεόραση, πρέπει να πληροί τις τηλεοπτικές προδιαγραφές.

Τί είδους αθλητικό θέαμα, όμως, θέλουμε; Το μοντέλο των οργανωμένων εταιρειών στο χώρο της διακίνησης και εμπορίας τηλεοπτικών δικαιωμάτων είναι αποδεκτό, όταν το αποτέλεσμα είναι τόσο υψηλού επιπέδου, όσο το Champions League για παράδειγμα, όπου η συνεργαζόμενη με την UEFA εταιρεία, η Team, έχει κάνει εντυπωσιακά πράγματα τα τελευταία δεκαπέντε χρόνια, πάντα υπό την επίβλεψη του οργανωτικού φορέα. Ωραίο, προστατευμένο και σωστά διαφημιζόμενο θέαμα όπως το Champions League, είναι τελικά το ζητούμενο.

Η τάση στο αθλητικό θέαμα οδηγεί προς το pay per view και είναι αποδεκτό ότι η συνδρομητική διανομή λειτούργησε υπέρ του αθλητικού θεάματος με τρανταχτό παράδειγμα τα SkyDigital στην Αγγλία. Η πλατφόρμα αυτή, με 15 εκατ. συνδρομητές και θεατές σε πολλές ευρωπαϊκές χώρες,

μπορεί και προσφέρει χρήματα στις ομάδες που κανένα άλλο κανάλι δεν θα μπορούσε, ενώ ταυτόχρονα εξασφαλίζει για το κοινό του, υψηλού επιπέδου θέαμα και διάφορες επιπλέον παροχές. Η Λίγκα γνωρίζει το κανάλι, το κανάλι γνωρίζει τη Λίγκα και η συνεργασία αυτή είναι αρμονική.

Το κλειδωμένο, αλλά φθηνό θέαμα, προσφέρει πολύ περισσότερες λύσεις και δυνατότητες σε τηλεοπτικούς σταθμούς, ομάδες και κοινό, αλλά οπωσδήποτε, κάποια γεγονότα όπως οι Ολυμπιακοί Αγώνες ή το Παγκόσμιο Κύπελλο Ποδοσφαίρου, θα πρέπει να παραμείνουν στα ελεύθερα δίκτυα. Άλλωστε, οι αγώνες των κορυφαίων αυτών διοργανώσεων μεταδίδονται και από τα συνδρομητικά δίκτυα και μάλιστα σε εκείνα υπάρχει μια διαφορετική ποιότητα στην όλη μετάδοση. Στο συνδρομητικό δίκτυο γίνονται συνδέσεις ώρες πριν τους αγώνες, προβάλλεται σπάνιο αρχαιακό τηλεοπτικό υλικό σχετικά με τον αγώνα και διοργανώνονται συζητήσεις στα studio πριν τη μετάδοση. Προσφέρονται δηλαδή, υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας, μόνο για τους συνδρομητές, με άλλα λόγια συσκευασία ελκυστική. Η ποιότητα του μέσου διασφαλίζει και την ποιότητα του θεάματος. Από την άλλη πλευρά, είναι μέγα λάθος να πιστεύει κανείς ότι μπορεί το αθλητικό θέαμα να αναπτύσσεται στην πλευρά της διανομής και προβολής και να παραμένει στάσιμη η άλλη πλευρά, η πρωτογενής παραγωγή του. Αυτό συνέβη στην Ελλάδα την προηγούμενη δεκαετία. Ήταν μέγα λάθος να πιστεύουμε ότι τα κανάλια θα συνέχιζαν να επενδύουν στο θέαμα χωρίς ανταποδοτικά οφέλη, χωρίς άνοδο της ποιότητας του θεάματος. Και τελικά η αντίφαση αυτή στράφηκε ενάντια στο αθλητικό θέαμα.

## **β) ανάδειξη αθλητισμού σαν μέσο ψυχαγωγίας – ανταγωνισμός με άλλα μέσα ψυχαγωγίας**

Μέσα στο γενικότερο ανταγωνισμό, θα ήταν άστοχο να θεωρήσουμε σαν μοναδικό ανταγωνιστή του ποδοσφαίρου μόνο τα άλλα αθλήματα και διοργανώσεις που προσελκύουν το ενδιαφέρον του κοινού. Υπάρχει μια στροφή του αθλητισμού και διαφαίνεται μια τάση να ανταγωνιστεί τα υπόλοιπα μέσα που παρέχουν ψυχαγωγία με τη γενικότερη έννοια του όρου.

Οι marketers των μεγάλων ευρωπαϊκών συλλόγων ήδη λαμβάνουν αποφάσεις που αφήνουν να «διαρρεύσει» μια τέτοια διάθεση. Σε αυτό βοηθά και η κατασκευή αθλητικών εγκαταστάσεων, που, όπως αναφέρθηκε και νωρίτερα, εκτός του γηπέδου περιλαμβάνουν εμπορικούς χώρους, κινηματογράφους, θέατρα, καφετέριες, εστιατόρια κτλ.

Η εκμετάλλευση των χώρων αυτών γίνεται, σχεδόν πάντοτε, από τη διοίκηση της ομάδας που κατέχει το γήπεδο, εκτός αν αυτό καθορίζεται διαφορετικά. Με τον τρόπο αυτό στοχεύεται η συγκέντρωση «ψυχαγωγικών προορισμών» στο χώρο του αθλητικού κέντρου και η εισροή εσόδων που σε άλλη περίπτωση θα χάνονταν και θα πήγαιναν στους «ανταγωνιστές».

Πολλοί, όμως, θα αναρωτούνταν, η συγκέντρωση αυτή θα γινόταν μόνο τις ημέρες των αγώνων; Οι υπεύθυνοι marketing πριν ξεκινήσει η κατασκευή του αθλητικού κέντρου με εμπορικούς χώρους προφανώς θα έδειξαν την προτίμησή τους για την τοποθεσία του σε περιοχή προσβάσιμη για όλους τους υποψήφους πελάτες με τα συγκοινωνιακά μέσα που διαθέτει η πόλη.

Και αυτό επειδή θα επιθυμούσαν η παροχή των «ανταγωνιστικών» υπηρεσιών τους να γίνεται και σε ημέρες που δε θα διεξάγονταν αγώνες, οπότε η μετάβαση των πελατών να μην είναι μια δύσκολη διαδικασία. Ασφαλώς, όμως, οι ημέρες με τη μεγαλύτερη κίνηση θα είναι αυτές των αγώνων και οι υπεύθυνοι θα αναζητήσουν τρόπους για να διευρύνουν την παραμονή των φιλάθλων στους χώρους του αθλητικού κέντρου. Η πολύωρη παρουσία των φιλάθλων – πελατών πριν, κατά τη διάρκεια και μετά τον αγώνα θα πολλαπλασιάσει τα έσοδα μιας ομάδας και, πιθανώς, να δημιουργήσουν ένα αίσθημα ικανοποίησης στους καταναλωτές για την παροχή μιας πλήρους μορφής ψυχαγωγίας.

## VI) ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΠΟΔΟΣΦΑΙΡΙΚΟΥ MARKETING

### α) Manchester United

Στα μέσα της δεκαετίας του '80 το ποδόσφαιρο στην Αγγλία αλλά και σε όλον τον κόσμο παρουσίασε μια μικρή κάμψη που είχε σαν αποτέλεσμα τη μικρότερη προσέλευση κοινού στα γήπεδα τη μεταπολεμική περίοδο και την αποτυχία σύναψης συμβολαίου για ζωντανές τηλεοπτικές μεταδόσεις. Τα πράγματα χειροτέρευαν με τις τραγωδίες του Bradford και του Heysel όπου αρκετοί άνθρωποι έχασαν την ζωή τους και το ποδόσφαιρο οδηγήθηκε στην ολοκληρωτική αμαύρωση του<sup>39</sup>.

Τα γεγονότα αυτά όμως αποτέλεσαν την κινητήρια δύναμη για μια αναθεώρηση του ποδοσφαίρου, με μεγαλύτερη συμμετοχή των οπαδών, μεγαλύτερη εμπορευματοποίηση του αθλήματος και με τις ομάδες να παίρνουν νέους ρόλους στο κοινωνικό γίγνεσθαι.

Το 1992 θεωρήθηκε μια χρονιά ορόσημο για τις ομάδες της Μεγάλης Βρετανίας. Η τηλεοπτική εταιρεία BskyB (British sky Broadcasting) έγινε χορηγός της premier league και έδωσε ένα φιλί ζωής στις ομάδες του νησιού. Μέχρι τότε υπήρχαν φανερά σημάδια ανάκαμψης των εισπράξεων των εισιτηρίων και το κοινό φαινόταν ότι διψούσε για ποδοσφαιρικό θέαμα. Η premier league μόνη της έλαβε 540 εκατ. λίρες το χρόνο για τηλεοπτικά δικαιώματα. Χρηματοδότηση σε οικονομικές αγορές και το merchandising βοήθησαν σε μαζική αύξηση του εισοδήματος των ομάδων.

---

<sup>39</sup> Συνέντευξη αθλητικογράφου Χρ. Σωτηρακόπουλου – Στοιχεία από site [www.manutd.com](http://www.manutd.com)

Το 1995 με την υπόθεση Bosman (Bosman ruling of the European court of justice) άνοιξε ο δρόμος για την αγορά νέων παικτών, καθώς μειώθηκαν οι περιορισμοί του αριθμού ξένων παικτών που μια ομάδα μπορεί να διαθέτει, δημιουργώντας έναν τύπο ελεύθερης αγοράς.

Το 1998 η ιταλική εταιρεία Media Partners έκανε μια προσπάθεια για να δημιουργήσει ένα πρωτάθλημα όπου θα συμμετείχαν οι κορυφαίες ομάδες όλης της Ευρώπης, συμπεριλαμβανομένου και της United. Η προσπάθεια αυτή ανατράπηκε από την UEFA (United European Football Association), η οποία πρόσφερε σημαντικά προνόμια στις μεγάλες ομάδες, διευρύνοντας το Champions League σε 32 από 24 ομάδες, διπλασιάζοντας δηλαδή τον αριθμό των αγώνων, το οποίο θα σήμαινε και αύξηση του εισοδήματος των ομάδων μέσω των εισιτηρίων και των τηλεοπτικών μεταδόσεων. Η οργανωτική επιτροπή της UEFA Champions League παρόλο που μοίρασε 330 εκατ. λίρες στα πλουσιότερα σωματεία της Ευρώπης, γνωστά και ως ομάδα G14 συνεχίζει να δέχεται πιέσεις από τις ομάδες για περισσότερες αποδοχές και ισχύ.



### Πίνακας G14

Ομάδα	Χώρα	Εισόδημα £m
Manchester United	Αγγλία	87,9
Real Madrid	Ισπανία	72,2
Bayern Munich	Γερμανία	65,2
Juventus	Ιταλία	55,3
Barcelona	Ισπανία	48,6
Milan	Ιταλία	48,6
Inter	Ιταλία	48,2
Liverpool	Αγγλία	45,5
Borussia Dortmund	Γερμανία	41,5
Paris St-Germain	Γαλλία	32,9
PSV Eindhoven	Ολλανδία	26,2
Ajax	Ολλανδία	25,2
Marseilles	Γαλλία	15,4
Porto	Πορτογαλία	8,5

Η οικονομική γιγάντωση των ομάδων και η συνεχής αναζήτηση κέρδους έχει μετατρέψει τις ομάδες από ποδοσφαιρικά σωματεία που ήταν κάποτε σε εταιρείες περιορισμένης ευθύνης. Παλαιότερα το ποδόσφαιρο παιζόταν για την δόξα, για τη φανέλα, για την υπερηφάνεια, για τους φιλάθλους και όχι για το χρήμα, την εκμετάλλευση και τα συμφέροντα των μεγάλων εταιρειών. Αυτό έχει σαν συνέπεια την δυσaréσκεια των φίλων του ποδοσφαίρου οι οποίοι ένιωθαν πολύ πιεσμένοι και δεν είχαν την οικονομική δυνατότητα να

ξοδέψουν τεράστια ποσά που απαιτούνται για να δουν την αγαπημένη τους ομάδα.

Τέλος, συμπορευόμενες οι ομάδες με την νέα τάξη πραγμάτων επένδυσαν τεράστια ποσά στην ανάπτυξη νέων τεχνολογιών και υπηρεσιών με το διαδίκτυο να βρίσκεται στην κορυφή αυτής της λίστας.



#### **i) Η ομάδα:**

Η Manchester United ιδρύθηκε το 1902 από τον John Henry Davies ο οποίος ήταν κάτοχος μπουραρίας. Από το 1920 έδρα της είναι το ιστορικό Old Trafford, γνωστό και ως θέατρο των ονείρων το οποίο πήρε το όνομα του από τον σκύλο που το φυλούσε..! Αρχικά είχε χωρητικότητα 12,500 θέσεων ενώ σήμερα αγγίζει τις 67,500 θέσεις

Αναμφισβήτητα, σήμερα η United θεωρείται όχι μόνο ένα από τα πιο πετυχημένα ποδοσφαιρικά σωματεία στην Αγγλία, αλλά και το πλουσιότερο στον κόσμο. Ενδεικτική είναι μια έρευνα η οποία έγινε στο επίσημο site της ομάδας που έδειξε ότι 40 εκατ. άνθρωποι σε όλον τον κόσμο θέλουν να δουν από κοντά τους «Κόκκινους διάβολους». Στην εκατονταετή ιστορία τους οι «μπέμπηδες» έχουν κατακτήσει τα πάντα και στο μουσείο της Manchester

United στο Old Trafford, το οποίο θεωρείται από τα πιο σύγχρονα στον κόσμο, μπορεί κανείς να δει από κοντά τους παρακάτω τίτλους:

**European Champions Clubs Cup** 1968, 1999

**European Cup Winners Cup** 1991

**FA Premier League** 1993, 1994, 1996, 1997, 1999, 2000, 2001, 2003

**Football League Division One** 1908, 1911, 1952, 1956, 1957, 1965, 1967

**FA Challenge Cup** 1909, 1948, 1963, 1977, 1983, 1985, 1990, 1994, 1996, 1999

**Football League Cup** 1992

**Inter-Continental Cup** 1999

**UEFA Super Cup** 1991

**FA Charity Shield** 1908, 1911, 1952, 1956, 1957, 1965, 1967, 1977, 1983, 1990\*, 1993, 1994, 1996, 1997, 2003



## **ii) Το κυρίως προϊόν της Manchester United:**

Το κυρίως προϊόν της Man United plc, εταιρείας περιορισμένης ευθύνης (public limited company), είναι ασφαλώς το ποδόσφαιρο. Το προϊόν της αυτό παρέχεται στους καταναλωτές – φιλάθλους με διάφορους τρόπους έτσι ώστε να μπορεί να καλυφθεί η αυξημένη ζήτησή του. Οι τρόποι αυτοί είναι φυσικά το γήπεδο, η τηλεόραση (MU TV) και το διαδίκτυο, μέσω του οποίου μπορούν οι οπαδοί της ομάδας να βλέπουν τους αγώνες ζωντανά από οποιοδήποτε σημείο του πλανήτη με την υπηρεσία Man United Live.

## **iii) Εμπορευματοποιώντας το σήμα της:**

Δεν θα ήταν ποτέ δυνατόν η πλουσιότερη ομάδα του πλανήτη να εξαρτάται μόνο από το ποδοσφαιρικό θέαμα που παράγει. Η United σήμερα έχει αναπτύξει τόσο πολύ το merchandising της και τις συσχετιζόμενες δραστηριότητες γύρω από αυτό και ενδεικτικό είναι ότι υπάρχουν πάνω από 1,500 διαφορετικά είδη που φέρουν το σήμα της, διαθέσιμα προς πώληση. Χαρακτηριστικό είναι ότι το 1/3 των εσόδων της εταιρείας προέρχεται από το merchandising. Σε αυτό συμβάλουν και τα δυο πολυκαταστήματα (megastores) της εταιρείας, τα οποία εδρεύουν το ένα στην Αγγλία και το άλλο στην Κίνα, στα οποία εκατομμύρια οπαδοί της United προσέρχονται για να αγοράσουν αναμνηστικά της αγαπημένης τους ομάδας.

#### **iv) Οι Αγοραστικές δαπάνες της εταιρείας:**

Οι αγοραστικές δαπάνες της εταιρείας, σαν ποδοσφαιρικό σωματείο που είναι χωρίζονται σε αγωνιστικές και εξωαγωνιστικές.

Οι αγωνιστικές δαπάνες, δηλαδή οι αγορές που σχετίζονται αποκλειστικά με το έμπυχο δυναμικό της ομάδας, αποτελούνται από παίκτες (αγορές παικτών, ανανέωση συμβολαίων), προπονητή, προπονητικό team (βοηθός προπονητή, scouts, φυσιοθεραπευτές, γυμναστές, συντηρητές αγωνιστικού χώρου) κτλ.

Οι εξωαγωνιστικές δαπάνες, δηλαδή οι αγορές που πραγματοποιεί η εταιρεία με σκοπό την περαιτέρω ανάπτυξη και μεγιστοποίηση του συλλόγου, είναι η απόκτηση ενός προπονητικού κέντρου, η ανάπτυξη σε νέες τεχνολογίες (Internet, συνδρομητική τηλεόραση κ.α) και οι στρατηγικές ανάπτυξης επενδύσεων σε νέες και υπάρχουσες αγορές (π.χ M.U megastores).

#### **v) Η μεταμόρφωση της Manchester United:**

Η οικονομική γιγάντωση της εταιρείας άρχισε το 1989 όπου ο τότε πρόεδρος Martin Edwards προσπάθησε να πουλήσει την πλειοψηφία των μετοχών στον Michael Knighton για 10 εκατ. λίρες. Βρήκε όμως η προσπάθεια αυτή την σθεναρή αντίσταση των άλλων μετόχων και έτσι απέτυχε. Δύο χρόνια αργότερα η ομάδα μπήκε στο χρηματιστήριο με σκοπό να βρει χρήματα για να βελτιώσει τις προπονητικές της εγκαταστάσεις με 32p την μετοχή με

αποτέλεσμα την εισροή στα ταμεία της ομάδας 40 εκατ. λιρών. Ολόκληρο το σώμα της εταιρείας αποτελούνταν τώρα από τρεις κλάδους: το merchandising, το catering και το ποδόσφαιρο.

Το 1997 με συνεχείς αυξήσεις κεφαλαίου και πωλήσεις μετοχών η Man Utd έγινε η πλουσιότερη ομάδα στον κόσμο με τον Edwards να απολαμβάνει τα πλούσια αυτά οφέλη.

Θεμελιώδης ικανότητα της επιχείρησης αναμφισβήτητα πρέπει να θεωρηθούν οι εκπληκτικές προπονητικές εγκαταστάσεις αξίας 14 εκατ. λιρών οι οποίες βρίσκονται στο Carrington όπου οι εκτάσεις αυτές αγγίζουν τα 70 στρέμματα (περαιτέρω ανάπτυξη 8,5 εκατ. λιρών βρίσκεται στα σχέδια).

#### **vi) Εμπορευματοποιώντας τη «μάρκα»:**

Η United άρχισε να εξαρτάται όλο και λιγότερο από τις εισπράξεις των εισιτηρίων γιατί με την εξάπλωση του merchandising κατάφερε να καλύπτει μεγάλο μέρος των εξόδων της. Με την κατασκευή των megastores αλλά και μέσω της επίσημης ιστοσελίδας της ο καθένας μπορεί να αγοράσει οποιοδήποτε προϊόν φέρει το σήμα της. Επίσης με την συμφωνία με την BskyB η Man Utd δημιούργησε το δικό της δορυφορικό κανάλι το MU TV. Έτσι από το 1998 η MU TV είναι στον αέρα 6 ώρες την ημέρα δείχνοντας φυσικά τους αγώνες της ομάδας, συνεντεύξεις κ.τ.λ.



Για εταιρείες οι οποίες επιθυμούν να συσχετιστούν διαφημιστικά με την Manchester United, οι τιμές δεν ήταν καθόλου χαμηλές. Η Vodafone πλήρωσε 30 εκατ. λίρες για μια τετράχρονη συμφωνία για τον κύριο χορηγό της φανέλας. Περαιτέρω η συμφωνία με το site Eurobet.com παρείχε οικονομικές και επικοινωνιακές ευκαιρίες. Το site αυτό ήταν επίσημος χορηγός ομάδας Formula 1 και έτσι η United διαφημιζόταν ακόμα και στον μαγικό κόσμο της ταχύτητας. Η οικονομική ευρωστία της United συνεχίστηκε με μια μακρόχρονη συμφωνία με την Nike τον Αύγουστο του 2001 η οποία αναμένεται να φέρει 22 εκατ. λίρες το χρόνο στα ταμεία του συλλόγου έως το 2006.

#### **vii) Στρατηγικές κινήσεις επέκτασης:**

Παράλληλα με όλες αυτές τις ενέργειες δημιουργήθηκε ο κίνδυνος να χάσει το ποδόσφαιρο την ανθρώπινη φύση του. Ο Peter Kenyon σαν διευθυντής το 1997 σκοπό είχε να μεγαλώσει την απήχηση της United στο κοινό. Για την United η διαφημιστική λογική ήταν αλάνθαστη: όσο μεγαλύτερη υποστήριξη τόσο μεγαλύτερα τα κέρδη. Με αυτόν τον σκοπό κατά την διάρκεια του 2000 συναψε μια τριετή συμφωνία με την Unicef αξίας 1 εκατ. Λιρών, δείχνοντας ότι νοιάζεται για τα παιδιά του κόσμου. Η συμφωνία επίσης περιελάμβανε επισκέψεις των παικτών στις πιο φτωχές περιοχές του πλανήτη όπως η

Μογγολία, η Βραζιλία και η Ουγκάντα. Έτσι η United κατάφερε να αλλάξει την εικόνα της και να την κάνει σαφώς πιο ανθρώπινη.

Επιπλέον η Manchester United προσπάθησε να επεκτείνει το αγοραστικό της κοινό και σε περιοχές όπου το ποδόσφαιρο δεν έχει μεγάλη απήχηση όπως η Β. Αμερική και η Ασία. Σύμφωνα με μια έρευνα που έγινε στην Κίνα για λογαριασμό της εταιρείας, το σήμα της United είχε συγκεντρώσει το 79% των προτιμήσεων. Έτσι ένα αγοραστικό κοινό 20 και πλέον εκατ. Κινέζων καταναλωτών έπρεπε να γίνει αντικείμενο «εκμετάλλευσης». Χαρακτηριστικό είναι ότι το περιοδικό της United μεταφρασμένο στα Thai πουλάει τον αξιοσέβαστο αριθμό των 20,000 αντιτύπων το μήνα.

Όσον αφορά την Β. Αμερική κύρια αθλήματα είναι το basketball και το Baseball. Η επέκταση της United στην αγορά αυτή φαινόταν αρκετά δύσκολη. Όμως το Φεβρουάριο του 2001 η εταιρεία ανακοίνωσε μια μοναδική εμπορική συμμαχία με την πιο πλούσια ομάδα baseball του πλανήτη τους New York Yankees. Αυτή περιελάμβανε για την κοινή αγορά – στόχος, κοινούς χορηγούς, προγράμματα προώθησης και πώλησης προϊόντων. Έτσι τώρα η United μπορεί να χρησιμοποιήσει το τεράστιο δίκτυο merchandising των Yankees και να στοχεύσει στο πλούσιο κοινό της Β.Αμερικής.

#### **viii) Μελλοντικές σκέψεις:**

Με δεδομένα τα χαρακτηριστικά που συνθέτουν την εταιρεία, αλλά και την εικόνα Manchester United, έχει ήδη χαραχτεί μια πορεία για εναλλακτικές



στρατηγικές που θα ακολουθηθούν στο μέλλον. Υπάρχει η σκέψη για τη μακροπρόθεσμη μείωση του προϋπολογισμού, με μείωση των εξόδων των μεταγραφών καλύπτοντας τις ανάγκες τις ομάδας από τις ακαδημίες νέων ποδοσφαιριστών. Η αγορά διάσημων και πολυδιαφημισμένων παικτών θα γίνεται με σκοπό την περαιτέρω οικονομική της ανάπτυξη. Υπάρχει η σκέψη για τη μελλοντική εξάπλωση της εταιρείας και σε άλλες ανεξερεύνητες αγορές και σημαντικό στοιχείο θα είναι η προσπάθεια για σύναψη στρατηγικών συμμαχιών με σκοπό την διαπλάτυνση του αγοραστικού της κοινού.

## **β) Chelsea**

Είναι, όμως, χαρακτηριστικό και το παράδειγμα της μεταμόρφωσης μιας διαλυμένης, σχεδόν, ομάδας, σε μια αναδυόμενη υπερδύναμη. Μια αυτοκρατορία που χτίζεται στηριζόμενη, όχι μόνο στα χρήματα του ιδιοκτήτη της, αλλά και σε μια στρατηγική marketing με κινήσεις εντυπωσιακές, αλλά και ταυτόχρονα ουσιαστικές.

Ο Ρόμαν Αμπράμοβιτς είναι μία από τις πιο ισχυρές υποψηφιότητες για το πρόσωπο της χρονιάς στην Αγγλία<sup>40</sup>. Δεν είναι μόνο η εντυπωσιακή είσοδος που έκανε στο χώρο του αγγλικού και του ευρωπαϊκού ποδοσφαίρου, τα απίστευτα χρήματα που ξόδεψε – και συνεχίζει να ξοδεύει – για να μεταμορφώσει την Chelsea ή η πρόσληψη του Πορτογάλου προπονητή Μουρίνιο στην τεχνική ηγεσία της ομάδας. Είναι η όλη επιχειρηματική συμπεριφορά του, που δείχνει ότι ο Ρώσος ήρθε για να μείνει στο χώρο του

---

<sup>40</sup> «Μια αυτοκρατορία γεννιέται», του Χρ.Χαραλαμπόπουλου, 23/12/04, εφημ. Sportime

ποδοσφαίρου και γι' αυτό επενδύει τόσα πολλά στην Chelsea. Μια ομάδα που πήρε από τον Κεν Μπέπς και η οποία βρισκόταν στο χείλος της χρεοκοπίας αρχίζει σιγά σιγά να μεταμορφώνεται από... Σταχτοπούτα σε πριγκίπισσα του ευρωπαϊκού ποδοσφαίρου.

Ο βασικός στόχος του Αμπράμοβιτς είναι να μεταμορφώσει την Chelsea σε μια ομάδα, σε ένα προϊόν, με παγκόσμια ακτινοβολία και απήχηση. Ένα ποδοσφαιρικό προϊόν που θα ανταγωνίζεται και θα ξεπεράσει την απήχηση ομάδων – κολοσσών, όπως η Manchester United και η Real Madrid. Η εμπλοκή του Αμπράμοβιτς με την Chelsea φάνηκε από πολύ νωρίς ότι δεν θα είναι ευκαιριακή, καθώς φρόντισε να εξασφαλίσει τις υπηρεσίες του καλύτερου διευθυντή marketing που κυκλοφορούσε στην αγγλική ποδοσφαιρική αγορά. Αυτός είναι ο Πίτερ Κένιον, ο άνθρωπος που απογείωσε τις εμπορικές προοπτικές της Manchester United και ο οποίος είναι υπεύθυνος για τη δραστηριοποίησή της σε παγκόσμια κλίμακα με το άνοιγμά της στη Νοτιοανατολική Ασία και στις ΗΠΑ.

Ο Κένιον είχε μια σημαντική παρουσία στον κόσμο των επιχειρήσεων πολύ πριν εμπλακεί με τη United και οι γνωριμίες του στο City, το οικονομικό κέντρο του Λονδίνου, και στον πολιτικό κόσμο ήταν κάτι που ο Αμπράμοβιτς γνώριζε πως του ήταν απαραίτητο για να μπορέσει να μεταμορφώσει την Chelsea και να ενισχύσει τις εμπορικές προοπτικές της. Το αγωνιστικό τμήμα της Chelsea το έχει αφήσει εξολοκλήρου στα χέρια του Μουρίνιο που είναι ο απόλυτος κυρίαρχος. Ο Αμπράμοβιτς τροφοδοτεί τον Πορτογάλο με τους παίκτες που θέλει και εκείνος προχωρεί στην υλοποίηση των στόχων, ο

πρώτος από τους οποίους είναι η κατάκτηση του αγγλικού πρωταθλήματος.

Ο Κένιον γνωρίζει ότι ο τίτλος στο νησί είναι πολύ πιο σημαντικός – σε αυτήν τουλάχιστον τη φάση – από το Champions League, το οποίο φυσικά και δεν θα σνομπάρει η Chelsea, αλλά δε θα βγει εκτός στόχων αν δεν το κατακτήσει φέτος. Ο Μουρίνιο χτίζει μια ομάδα που θα έχει διάρκεια, τουλάχιστον, πενταετίας. Από την άλλη, την επιχειρηματική πλευρά της ομάδας, πληθαίνουν οι φήμες που υποστηρίζουν ότι ο Αμπράμοβιτς ανοίχτηκε στη Λατινική Αμερική χρησιμοποιώντας τη βιτρίνα του Γιουραμπιχιάν και της Κορίνθιας. Έτσι ο Ρώσος θα μπορεί να κλείνει πρώτος όλα τα καλά ονόματα της ηπείρου και να βρίσκεται ένα βήμα μπροστά από τους ανταγωνιστές του, ενώ παράλληλα θα εκμεταλλευτεί κάθε ευκαιρία για να «διαδώσει» το όνομά της Chelsea στην περιοχή.

Αν αληθεύουν οι φήμες για την απόβαση του Ρώσου στη Λατινική Αμερική, τότε είναι εμφανής η προσπάθειά του να ελέγξει την ποδοσφαιρική αγορά, πράγμα δύσκολο, αλλά όχι ακατόρθωτο, αν σκεφθεί κάποιος ότι ο Αμπράμοβιτς δεν έχει το πρόβλημα ρευστότητας που αντιμετωπίζουν οι άλλοι μεγάλοι ευρωπαϊκοί σύλλογοι. Οι αλλαγές στην Chelsea είναι σταδιακές αλλά βαθιές. Και αφού ο Αμπράμοβιτς θέλει να μεταμορφώσει την ομάδα σε προϊόν με παγκόσμια απήχηση, θα άλλαζε και το σήμα του συλλόγου. Από το νέο ποδοσφαιρικό έτος, το 2005, τη χρονιά που η ομάδα θα γιορτάζει τα 100 χρόνια της, το νέο σήμα της ομάδας θα είναι ένα «παλιό». Η Chelsea θα έχει πλέον το ίδιο σήμα που είχαν οι φανέλες της ομάδας το 1955, τη χρονιά που η ομάδα του Λονδίνου κέρδισε το μοναδικό πρωτάθλημα της ιστορίας της.

Η Chelsea και οι φίλοι της μπορεί να περίμεναν πενήντα χρόνια για να πάρουν το δεύτερο πρωτάθλημα στην ιστορία τους, αλλά σίγουρα δε θα χρειαστεί να περιμένουν τόσο πολύ για τον τρίτο εγχώριο τίτλο τους<sup>41</sup>. Ο Αμπράμοβιτς και οι συνεργάτες του δε σκοπεύουν να σταματήσουν εδώ. Πέραν της αγωνιστικής ενίσχυσης, εκείνο που παρουσιάζει πολύ μεγαλύτερο ενδιαφέρον είναι η στρατηγική ανάπτυξης της ομάδας με στόχο να μεταβληθεί σε ένα «σήμα κατατεθέν» με παγκόσμια αναγνώριση και να φτάσει – ή και να ξεπεράσει – τη δυναμική της Manchester United, μιας ομάδας που υπολογίζεται ότι έχει περίπου 70 εκατομμύρια οπαδούς σε ολόκληρο τον κόσμο και θεωρείται η πλουσιότερη, με ετήσιο τζίρο που ξεπερνά τα 250 εκατομμύρια ευρώ.

Οι άνθρωποι της Chelsea υπολογίζουν ότι οι δικοί τους φίλοι φτάνουν τα 20 εκατομμύρια σε όλον τον κόσμο, πελατειακή βάση που αναμένεται να διευρυνθεί, με δεδομένο ότι οι αγώνες του αγγλικού πρωταθλήματος μεταδίδονται σε 170 χώρες παγκοσμίως, προσελκύοντας τηλεοπτικό κοινό περίπου 600 εκατομμυρίων ανθρώπων. Μπορεί εύκολα να καταλάβει κάποιος τί σημαίνει για μία εταιρεία να έχει το λογότυπό της στη φανέλα της ομάδας αυτής και να το βλέπουν όλοι αυτοί οι άνθρωποι. Ο Πίτερ Κένιον, που για έξι χρόνια προσπάθησε να κάνει τον κόσμο κόκκινο για λογαριασμό της Manchester United, έχει απλή και ξεκάθαρη στρατηγική για το marketing της ομάδας. «Θέλαμε μία εταιρεία με κύρος, που θα έχει παγκόσμια αναγνωρισιμότητα και θα φιλοδοξεί να επεκταθεί, ιδιαίτερα στις περιοχές που μας ενδιαφέρουν, δηλαδή την Αγγλία, την Κίνα, τη Ρωσία και τη Βόρειο

---

<sup>41</sup> «Η Τσέλι και ο πόλεμος του marketing», του Χρ.Χαραλαμπόπουλου, 3/5/2005, εφημερίδα Sportday

Αμερική». Η εταιρεία αυτή είναι η Samsung, η οποία για τα επόμενα 5 χρόνια θα έχει το λογότυπό της στη φανέλα της Chelsea αντί 75 εκατομμυρίων ευρώ. Επιπλέον, η κορεατική Samsung εγγυάται πολύ υψηλή διεισδυτική δυνατότητα της ομάδας στην αγορά της Νοτιοανατολικής Ασίας, η οποία θεωρείται προνομιακή αγορά, η οποία υπολογίζει ότι σε αυτήν την περιοχή του κόσμου υπάρχουν περίπου 40 εκατομμύρια οπαδοί – πελάτες της.

Η Manchester United έχει μεγάλη πελατειακή βάση στη Β. Αμερική, που μεγάλωσε χάρη στη συνεργασία της με την ομάδα μπέιζμπολ των Yankees της Νέας Υόρκης και τη βοήθεια χορηγών, όπως η Nike, η Pepsi και η Budweiser. Η Chelsea ήδη έχει συμφωνία με την Budweiser και λογικά θα προσεγγίσει την Coca Cola, ενώ έκλεισε ήδη δεκαετή συμφωνία με την adidas, αξίας 150 εκατομμυρίων ευρώ. Η συμφωνία αυτή μπορεί να φαίνεται συμφέρουσα για την ομάδα του Λονδίνου, αλλά η adidas ελπίζει να αποδειχθεί συμφέρουσα και για την ίδια, καθώς ποντάρει στην ανοδική πορεία της Chelsea για να χτυπήσει την ανταγωνιστική της Nike μέσα στο ίδιο της το γήπεδο, στις ΗΠΑ, όπως κάνει και η Nike στην Ευρώπη, έχοντας στη δύναμή της ομάδες, όπως η Barcelona, η Inter, η Arsenal και η Manchester United.

## VII) ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΑΘΛΗΤΙΚΟΥ MARKETER

### α) ανάγκη για εξειδικευμένο προσωπικό

Ο αθλητισμός αποτελεί το 1,5 - 2% του Ακαθάριστου Εθνικού Προϊόντος των Δυτικών χωρών επίσης ένα σημαντικό τμήμα του ευρωπαϊκού πληθυσμού (30 - 50%) συμμετέχει ενεργά σε αθλητικές δραστηριότητες<sup>42</sup>. Αυτό το υψηλό ενδιαφέρον τράβηξε την προσοχή των ΜΜΕ και, ακολούθως, των επιχειρήσεων.

Σήμερα, πολλοί αθλητικοί φορείς δικαίως θεωρούνται επιχειρήσεις, αφού διαχειρίζονται προϋπολογισμούς πολλών εκατομμυρίων ευρώ. Ωστόσο, για να ικανοποιήσουν τις αυξανόμενες απαιτήσεις των καταναλωτών του αθλητισμού, είναι αναγκαία η επιστημονική οργάνωσή τους, η οποία μπορεί να πραγματοποιηθεί μόνο με τη βοήθεια ειδικευμένων στελεχών. Αναμφίβολα, μια αθλητική επιχείρηση, η οποία, πέρα από την οικονομική επιφάνεια των ιδιοκτητών της, έχει να επιδείξει και μια αποδοτική διοικητική λειτουργία, είναι σε πλεονεκτικότερη θέση να ικανοποιήσει τις αθλητικές ανάγκες των πολιτών.

Οι ανάγκες του σύγχρονου αθλητισμού επιβάλλουν δομικές αλλαγές στο τρόπο λειτουργίας του ελληνικού αθλητικού οργανισμού. Αυτές θα προκύψουν από την σύζευξη της υπάρχουσας εμπειρίας με τη γνώση και την επιστήμη και θα οδηγήσουν σε αποτελεσματικότερη διοίκηση των αθλητικών

---

<sup>42</sup> «Το management του αθλητισμού: εισαγωγή σε βασικά θέματα οργάνωσης και διοίκησης αθλητικών οργανισμών», των Δήμ. Παπαδημητρίου, Δημ. Γαργαλιάνου, εκδόσεις «Αθλότυπο», 1997

οργανισμών και των πόρων αυτών. Τα διοικητικά συμβούλια εκφράζουν τη βούληση της κοινωνίας στο συγκεκριμένο χώρο, διατυπώνοντας τη φιλοσοφία και χαράσσοντας την πορεία του αθλητικών οργανισμών που ηγούνται. Τα έμμισθα διοικητικά στελέχη του αθλητισμού έχουν εκπαιδευτεί να τους προσφέρουν επιστημονική γνώση και να τους βοηθούν να λαμβάνουν και να υλοποιούν τις σωστότερες δυνατές αποφάσεις.

Το αθλητικό management είναι μια δυναμική επιστήμη. Αλλάζει και εξελίσσεται συνεχώς για να προσεγγίσει καλύτερα τις ιδιαίτερες διοικητικές ανάγκες των σύγχρονων αθλητικών οργανισμών. Οι πιο κλασσικές λειτουργίες που συγκροτούν την εν λόγω επιστήμη είναι ο σχεδιασμός, η οργάνωση, η στελέχωση, η ηγεσία και ο έλεγχος και η αξιολόγηση.

### **β) ο ρόλος του manager**

Ο ρόλος του manager σε έναν αθλητικό οργανισμό μπορεί να περιλαμβάνει όλους τους συνδυασμούς δραστηριοτήτων που σχετίζονται με τις παραπάνω λειτουργίες, οι οποίες γίνονται καθ' όλη την διάρκεια του διοικητικού έργου, είναι αλληλένδετες μεταξύ τους και μπορεί να γίνονται παράλληλα ή σε σειρά.

Οι εξειδικευμένες υπηρεσίες, που μπορεί να προσφέρει το εξειδικευμένο διοικητικό στέλεχος ή manager του αθλητισμού είναι:

**i) Καθορισμός των στόχων και της πολιτικής λειτουργίας ενός αθλητικού οργανισμού:** Σε συνεργασία και με την καθοδήγηση της ερασιτεχνικής διοίκησης, ο αθλητικός manager καθορίζει τη φιλοσοφία του

οργανισμού, το σκοπό ύπαρξής του, το «προϊόν» και τους στόχους του, καταστρώνει τα πλάνα δράσης για την επίτευξή τους, οργανώνει και συντονίζει τις προσπάθειες των ανθρώπων που εργάζονται σε αυτόν και αξιολογεί τα αποτελέσματα σε σχέση με προκαθορισμένα πλάνα, τηρώντας πάντα την αθλητική δεοντολογία.

**ii) Συντονισμός του προσωπικού:** Ο αθλητικός manager βοηθάει στον προσδιορισμό των μελλοντικών αναγκών του οργανισμού σε προσωπικό, στη στελέχωσή του, στην εκπαίδευση, στον καθορισμό των αμοιβών και στην αξιολόγηση του προσωπικού.

**iii) Διοίκηση αθλητικών εγκαταστάσεων:** Ο αθλητικός manager βοηθάει ή συντονίζει την καταγραφή των αθλητικών εγκαταστάσεων και οργάνων, τη συντήρηση των εγκαταστάσεων και οργάνων, το σχεδιασμό νέων τρόπων αξιοποίησής τους, τη διαφημιστική αξιοποίησή τους, κ.λπ.

**iv) Οργάνωση και υλοποίηση προγραμμάτων:** Για να πετύχει την καλύτερη οργάνωση των αθλητικών προγραμμάτων δημιουργεί, μέσα στον αθλητικό οργανισμό, τα τμήματα του αγωνιστικού αθλητισμού, της ανάπτυξης, των δημοσίων σχέσεων, του marketing, της έρευνας, του λογιστηρίου, της γραμματείας, κ. α.

Ένα από τα βασικά καθήκοντα του manager στο τμήμα marketing είναι η ανάπτυξη και υλοποίηση ενεργειών που θα αποφέρουν πόρους στο σύλλογο, όπως πλάνα πωλήσεων εισιτηρίων, εύρεση χορηγών, εκμετάλλευση διαφημίσεων, δημιουργία και εκμετάλλευση αθλητικών προϊόντων, έρευνα αγοράς και ανάπτυξης, κ.λπ.



Το τμήμα δημοσίων σχέσεων εργάζεται για την ανάπτυξη και διατήρηση σε καλό επίπεδο των σχέσεων του αθλητικού οργανισμού με τις Ενώσεις - Ομοσπονδίες, τους διαιτητές, τους φιλάθλους, τους χορηγούς, τις επιχειρήσεις, τα μέλη, την προπονητική ομάδα, τις αντίπαλες ομάδες, τους δημοσιογράφους, κ.λπ.

Σε γενικές γραμμές, μέσα από μια διαπροσωπική διαδικασία επηρεασμού και παρακίνησης, ο αθλητικός manager συντονίζει τα μέλη ενός αθλητικού οργανισμού με σκοπό την επίτευξη συγκεκριμένων οργανωτικών στόχων. Γνωρίζοντας τις διαφορετικές ανάγκες των ανθρώπων με τους οποίους συνεργάζεται, προσπαθεί συνέχεια να συνδυάσει την ικανοποίησή τους με την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

#### **γ) οι επιδεξιότητες του αθλητικού manager**

Οι επιδεξιότητες του αθλητικού manager είναι τριών ειδών: τεχνικές, επικοινωνιακές και αντιληπτικές.

Οι τεχνικές είναι οι ειδικές γνώσεις για μια συγκεκριμένη λειτουργία. Για παράδειγμα, ένας αθλητικός manager γνωρίζει συγκεκριμένες τεχνικές για την αύξηση της προσέλευσης των φιλάθλων, για την πώληση των εισιτηρίων, για την προσέλκυση χορηγών, κ.α.

Οι επικοινωνιακές είναι οι ικανότητες που εξασφαλίζουν τις καλές διαπροσωπικές σχέσεις και τη δημιουργία καναλιών επικοινωνίας με όλους

τους συμμετέχοντες στη λειτουργία ενός αθλητικού οργανισμού (συνεργάτες, πελάτες, φιλάθλους, κ.λπ.). Ο αθλητικός manager γνωρίζει πώς να βρίσκεται γρήγορα κοντά στα προβλήματα που παρουσιάζονται και πώς να τα αντιμετωπίζει αποτελεσματικά.

Οι αντιληπτικές είναι οι ικανότητες που επιτρέπουν την κατανόηση της συνολικής λειτουργίας και πορείας του οργανισμού.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Εξετάζοντας κάποιος προσεκτικά το σύγχρονο αθλητισμό, είναι μάλλον εύκολο να διαπιστώσει πως έχει εξελιχθεί σε ένα πολυδιάστατο φαινόμενο, με κοινωνικές, πολιτικές, οικονομικές και πολιτιστικές παραμέτρους<sup>43</sup>. Το γεγονός αυτό αποδίδεται στην επιρροή που δέχονται μεγάλες κοινωνικές ομάδες από τα αποτελέσματα των αθλητικών γεγονότων. Τα σπορ είναι μία παγκόσμια «γλώσσα», απευθύνονται σε παγκόσμιες αγορές και παρέχουν ιδιαίτερα αξιόλογα κανάλια επικοινωνίας μεταξύ παραγωγών και καταναλωτών. Ο αθλητισμός δημιουργεί απελευθέρωση συναισθημάτων στην οποία βασίζεται και η δουλειά των διαφημιστών. Κατά συνέπεια, η σωστή εφαρμογή τεχνικών αθλητικού marketing μπορεί να οδηγήσει σε επιτυχή αποτελέσματα, την αξία των οποίων έχουν αντιληφθεί πολλές επιχειρήσεις τα τελευταία χρόνια και στη χώρα μας.

Είναι αδιαμφισβήτητο γεγονός ότι ο τομέας του αθλητικού marketing στη χώρα μας τα τελευταία χρόνια έχει παρουσιάσει σημαντική εξέλιξη. Καθοριστικό, αλλά όχι μοναδικό ρόλο σε αυτήν την εξέλιξη, σαφώς και έπαιξε η ανάληψη της διοργάνωσης των Ολυμπιακών Αγώνων από τη χώρα μας.

Η διεξαγωγή του κορυφαίου αθλητικού – πολιτιστικού γεγονότος του πλανήτη, απαιτούσε κορυφαία γνώση σε πολλαπλά επίπεδα της κοινωνικής και επιχειρηματικής ζωής (υποδομές, διαχείριση πόρων, τεχνολογία κ.α.) και οπωσδήποτε βαθιά γνώση και κατανόηση της «επιστήμης» της αθλητικής

---

<sup>43</sup> «Sports Marketing: η εμφάνιση, η εξέλιξη και οι προοπτικές», του Κων. Νοδάρá, 1000<sup>ο</sup> τεύχος Marketing Week, 5/4/2004

οργάνωσης και του marketing. Παράλληλα, οι νέες εξελίξεις που παρουσιάζονται σε διεθνές επίπεδο (επιτυχημένη δημιουργία και εφαρμογή της κλειστής λίγκας για το ποδόσφαιρο και η διάθεση αντιγραφής από άλλα αθλήματα, η μεταστροφή μεγάλου μέρους του προϋπολογισμού των επιχειρήσεων σε ενέργειες που «αγγίζουν» κατ' ευθείαν τον καταναλωτή κ.α.) σε συνδυασμό με το πολύ χαμηλό επίπεδο που βρισκόταν ο τομέας του αθλητισμού και κατ' επέκταση και αυτός του αθλητικού marketing στη χώρα μας, δημιουργούν συνολικά μία άλλη δυναμική και προσδοκία ανάπτυξης.

Η ανάληψη των Ολυμπιακών Αγώνων από τη χώρα μας το 1997 επέδρασε συμπληρωματικά και έδωσε μία νέα δυναμική όσον αφορά κυρίως στο marketing των επιχειρήσεων μέσω του αθλητισμού. Συνέπεια αυτής της εξέλιξης ήταν να δημιουργηθούν και στη χώρα μας σειρά εξειδικευμένων εταιρειών αθλητικού marketing πολλές εκ των οποίων, ήταν θυγατρικές ή συνδεδεμένες διεθνών δικτύων (Octagon, Millsport international, CSS Stellar, GEM Group κ.α.). Παράλληλα, ικανά και έμπειρα στελέχη αλλάζουν σχήματα, ενώ παραδοσιακές και μακροχρόνιες συνεργασίες δημιουργούν καινούριους ξεχωριστούς δρόμους. Στις αρχές του 2000 το αθλητικό marketing αποτελεί μόδα, καθώς συνολικά πάνω από 20 εταιρείες εμφανίζονται στο προσκήνιο. Για όλες – ή για τις περισσότερες απ' αυτές – ένα κοινό χαρακτηριστικό υπάρχει, αυτό της αξιοποίησης των Ολυμπιακών Αγώνων.

Σήμερα, μετά το πέρας των Αγώνων, η ελληνική αγορά του αθλητικού marketing τα διαθέτει όλα. Διεθνείς εταιρείες, εταιρείες συνδεδεμένες με διεθνή δίκτυα, εξειδικευμένες εταιρείες σε συγκεκριμένα αθλήματα,

παραδοσιακές εταιρείες που συνεχίζουν να περιορίζονται στην αγοραπωλησία δικαιωμάτων και στην πώληση πινακίδων και δειλά δειλά να προσπαθούν να διεισδύσουν και σε άλλες περιοχές, διαφημιστικά δίκτυα που δημιουργούν εταιρείες αθλητικού marketing, αλλά και εταιρείες δημοσίων σχέσεων και προώθησης που παρέχουν υπηρεσίες αθλητικού marketing. Και όλα αυτά, σε μία μικρή αγορά, όπως είναι η ελληνική αθλητική αγορά. Παράλληλα, ο χώρος του αθλητικού marketing, ως ένα παρακλάδι του τομέα της επικοινωνίας, αντιμετωπίζει τα ίδια προβλήματα που σήμερα αντιμετωπίζει ο ευρύτερος χώρος, ως απόρροια των οικονομικών τάσεων και εξελίξεων στην Ελλάδα, αλλά και στην παγκόσμια οικονομία.

Παρόλη την τεράστια αυτή ανάπτυξη των υπηρεσιών του αθλητικού marketing, το ποδοσφαιρικό marketing δεν έχει λάβει ιδιαίτερη ώθηση. Οι ελληνικές Ποδοσφαιρικές Ανώνυμες Εταιρείες (Π.Α.Ε.) δε δίνουν σημασία σε αυτόν τον τομέα και παραμένουν προσκωλημένες στην παραδοσιακή ερμηνεία. Μόλις την τελευταία πενταετία αρχίζουν οι μεγάλοι, μόνο, σύλλογοι να δραστηριοποιούνται, αλλά απέχουν πολύ από τις μεγάλες ευρωπαϊκές ομάδες.

Σήμερα, οι δραστηριότητες του Marketing των επαγγελματικών αθλητικών συλλόγων, όπως η πώληση των εισιτηρίων, η εμπορεία ειδών που φέρουν το σήμα της ομάδας, άλλα προγράμματα με εκχωρημένη από τον σύλλογο άδεια, συμφωνίες χορηγιών κτλ. είναι όλα εξαρτημένα από την ικανοποίηση

των οπαδών και των συνεταίρων<sup>44</sup>. Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του αθλητικού προϊόντος απαιτούν από τους αθλητικούς marketers να επικεντρωθούν στην ποιότητα της υπηρεσίας ώστε να ικανοποιήσουν τους πελάτες τους. Όμως οι marketers δεν μπορούν να μεταβάλλουν το «κύριο προϊόν» (δηλαδή το αγωνιστικό μέρος – όπως τη λειτουργία των παικτών της ομάδας). Μπορούν όμως να επηρεάσουν τις υπηρεσίες που παρέχονται παράλληλα με το «κύριο προϊόν» - όπως τη διάθεση των εισιτηρίων, την ποιότητα των φαγητών και των ποτών, τους χώρους στάθμευσης, το προσωπικό εξυπηρέτησης, τις άνετες θέσεις, τις μοντέρνες και καθαρές εγκαταστάσεις, τη ψυχαγωγία στο ημίχρονο του αγώνα, τη φιλοξενία στους χορηγούς και στα M.M.E. κτλ. Με τον έλεγχο στις παράλληλες αυτές υπηρεσίες, μπορούν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των καταναλωτών τους.

Οι αθλητικοί managers πρέπει περιοδικά να ανιχνεύουν τις αντιλήψεις των πελατών περί ποιότητας της υπηρεσίας, έτσι ώστε να τους παρέχουν υψηλού επιπέδου υπηρεσίες. Αυτό μπορεί να γίνει με αποστολή ερωτηματολογίων στους κατόχους εισιτηρίων διάρκειας ή με συνέντευξη των οπαδών μέσα στις αθλητικές εγκαταστάσεις. Τέτοιες έρευνες μπορούν να γίνουν και μέσω του διαδικτύου, μέσω της δικτυακής σελίδας της ομάδας.

Σημαντική παράμετρος που θα πρέπει να ερωτάται και να υπολογίζεται στο πληροφοριακό σύστημα της ομάδας είναι η προσδοκία του οπαδού περί ποιότητας της υπηρεσίας. Μόνον έτσι μπορούν να γίνουν οι κατάλληλες διορθώσεις και βελτιώσεις σε συγκεκριμένα στοιχεία της υπηρεσίας ώστε να

---

<sup>44</sup> "Relationship between measures of service quality and satisfaction of spectators in professional sports", by Nicholas Theodorakis, Chris Kambitsis, Athanasios Laios, Athanasios Koutsellos, "Managing Service Quality", Vol.11, No 6, 2001

γίνουν επενδύσεις πάνω σε αυτά, ώστε μελλοντικά να γίνουν πιο σημαντικά για τους πελάτες.

Με την αντιλαμβανόμενη ποιότητα της υπηρεσίας, μπορεί να γίνει κατηγοριοποίηση των οπαδών σε συνδυασμό με δημογραφικά και ψυχογραφικά χαρακτηριστικά.

Ο marketer είναι αυτός που πρέπει να δημιουργήσει την καταναλωτική εμπειρία στον οπαδό που παρακολουθεί τον αγώνα. Συνεπώς είναι οι παράλληλες με το αθλητικό γεγονός παρεχόμενες υπηρεσίες αυτές που θα δελεάσουν τους οπαδούς και θα τους προσελκύσουν σε ένα συνεχώς αυξανόμενο ανταγωνιστικό περιβάλλον της βιομηχανίας της ψυχαγωγίας, η οποία έχει κινηθεί από την πολιτική απόκτησης πελατών στην πολιτική διατήρησης και συγκράτησης πελατών.

Οι marketers πρέπει να αναγνωρίσουν ότι και άλλοι παράγοντες μπορεί να κινήσουν το ενδιαφέρον των «ευκαιριακών» φιλάθλων για το αθλητικό προϊόν. Διαφορετικά μέτρα πρέπει να ληφθούν για την προσέλκυση φιλάθλων που ακολουθούν μια ομάδα με συνέπεια είτε χάνει είτε κερδίζει, ενώ άλλες αποφάσεις θα πρέπει να ληφθούν για την προσέλκυση φιλάθλων που ακολουθούν μια ομάδα μόνο στις επιτυχίες της.

Οι αθλητικοί marketers, δηλαδή, θα πρέπει να εκμεταλλεύονται τις ευκαιρίες που τους δίνονται είτε από την ανάλυση της συμπεριφοράς των φιλάθλων –

οπαδών, είτε από τις συγκυρίες που επικρατούν σε συγκεκριμένες περιόδους σε παγκόσμιο επίπεδο.

Το αθλητικό marketing είναι μια μεγάλη και συνεχώς υπό ανάπτυξη βιομηχανία σε παγκόσμιο επίπεδο και ευκαιρίες παρουσιάζονται αρκετές<sup>45</sup>. Για παράδειγμα, το Super Bowl στις Η.Π.Α. πάντοτε προσέλκυε αρκετή προσοχή στην εγχώρια αγορά σαν εργαλείο του marketing για τις επιχειρήσεις και αποτελούσε τον κατάλληλο χώρο για την έναρξη μιας μεγάλης διαφημιστικής εκστρατείας. Αυτό οφείλεται στο μέγεθος και στη συγκέντρωση της αγοράς για το Super Bowl. Ωστόσο κι άλλα γεγονότα γίνονται όλο και μεγαλύτερα, από άποψη πρόσφορου εδάφους για το marketing. Οι Ολυμπιακοί Αγώνες συγκεντρώνουν την προσοχή περισσότερων θεατών σε σχέση με το Super Bowl, ένα γεγονός που εμπορευματοποιείται ταχύτατα τα τελευταία χρόνια. Επίσης, το μεγαλύτερο παγκόσμιο γεγονός που αφορά ένα μόνο άθλημα είναι η διοργάνωση του Παγκόσμιου Κυπέλλου Εθνών στο ποδόσφαιρο. Άλλα γεγονότα όπως η Formula 1, άλλοι αγώνες ταχύτητας, διοργανώσεις γκολφ και αντισφαίρισης συγκεντρώνουν το ενδιαφέρον μεγάλων ομάδων θεατών. Αυτές πραγματικά είναι τεράστιες ευκαιρίες του marketing. Αλλά ακόμη και στην περίπτωση μιας ομάδας, ο marketer μπορεί να εκμεταλλευτεί έναν ή περισσότερους αγώνες που για κάποιους λόγους συγκεντρώνουν το ενδιαφέρον μιας μεγάλης μερίδας φιλάθλων και να προωθήσει τα συμφέροντά της.

---

<sup>45</sup> "Sports Marketing: an examination of academic Marketing publication", by J.Richard Shannon, "Journal of Services Marketing", Vol.13, No 6, 1999



Ο marketer θα πρέπει επίσης να δημιουργεί στους φιλάθλους – καταναλωτές μια αναγνωρισιμότητα της «μάρκας» (brand recognition) και μια υπενθύμιση του «προϊόντος» μέσω διαφήμισης (advertising recall). Και τα δύο χρησιμοποιούνται για να μετρήσουν την αποτελεσματικότητα μιας διαφήμισης σαν ένα τέστ του κατά πόσο η πληροφορία από τη διαφήμιση έχει επεξεργαστεί στη μακροχρόνια μνήμη (long-term memory). Το brand recall και το brand preference μπορούν να δημιουργηθούν και κατά την «παραγωγή» αθλητικών γεγονότων και προωθούνται στους καταναλωτές που τα παρακολουθούν σαν θεατές εντός του σταδίου ή μέσω τηλεοπτικής ή ραδιοφωνικής μετάδοσης. Τεράστια ποσά επενδύονται κάθε χρόνο για την χορηγία τέτοιων γεγονότων, γι'αυτό θεωρούνται πολύ χρήσιμα εργαλεία του marketing.

Σχετικά με την επιλογή του χορηγικού προγράμματος, η χορηγία πρέπει να αντλεί την ενέργεια της από το συναισθηματικό δέσιμο με ένα γεγονός, μια ομάδα ή ένα αστέρι του αθλητισμού. Η επιτυχία της εξαρτάται από το ταίριασμα μεταξύ της εικόνας που η εταιρεία επιθυμεί να προωθήσει και της εικόνας του υπό χορηγία γεγονότος ή ομάδας. Η επιτυχία είναι πιο πιθανό να έρθει όταν υπάρχει πραγματικός ή λογικός δεσμός μεταξύ του χορηγού και του αθλήματος ή του γεγονότος. Συνεπώς, πριν ληφθεί η απόφαση, ο marketer πρέπει να υπολογίσει και να ρυθμίσει τη συμβατότητα μεταξύ των εικόνων της εταιρείας ή του προϊόντος του και του υπό χορηγία γεγονότος. Στο επόμενο βήμα, η εταιρεία πρέπει να σταθμίσει πώς τα χαρακτηριστικά του υπό χορηγία γεγονότος ή ομάδας μπορεί να την βοηθήσει να ενισχύσει

την εικόνα της ή να μετακινηθεί από την τρέχουσα κατάσταση της προς την εικόνα που επιθυμεί να προωθήσει.

Σε μια έρευνα που διεξήχθη στην Αθήνα, φίλαθλοι – καταναλωτές ερωτήθηκαν για την άποψή τους σχετικά με τις παραπάνω παραμέτρους. Τα αποτελέσματα δεν ήταν και τόσο ενθαρρυντικά. Οι περισσότεροι βλέπουν τα πράγματα απαισιόδοξα και δεν πιστεύουν ότι μπορούν οι ελληνικοί σύλλογοι να φτάσουν τους ευρωπαϊκούς από άποψη marketing. Πολλοί, επίσης, δεν αντιλαμβάνονται την πραγματική έννοια του αθλητικού marketing ή δε φαντάζονται τί περιλαμβάνει. Θα πρέπει λοιπόν να γίνουν κάποιες ενέργειες προς την κατεύθυνση της ικανοποίησης του πελάτη, ώστε να επηρεάσουν μελλοντικές συμπεριφορές – όπως η πιστή παρακολούθηση της πορείας μιας ομάδας, ένα θετικό word-of-mouth και η πρόθεση για επαναληπτική αγορά του «προϊόντος». Όλα όμως εξαρτώνται από τις προσδοκίες που ο καταναλωτής έχει... Η ποιότητα του παιχνιδιού, η συμμετοχή αστέρων στον αγώνα, η ταύτιση του φιλάθλου με την ομάδα, η πορεία των άλλων ομάδων στο πρωτάθλημα κτλ. είναι στοιχεία που συμβάλλουν στην αύξηση της προσδοκίας που οι καταναλωτές έχουν.

Δυστυχώς ή ευτυχώς, ο ρόλος που ο σπαδός παίζει έχει παραβλεφτεί, καθώς οι διοργανώτριες αρχές των πρωταθλημάτων και οι ομάδες αναζητούν νέες πηγές εσόδων από συνεργασίες, συνδρομητική τηλεόραση, πολυτελείς εξέδρες επισήμων, προσπάθειες που αυξάνουν το κόστος παρακολούθησης των αγαπημένων ομάδων ή πρωταθλημάτων για το μέσο θεατή. Όπως έχει άλλωστε ειπωθεί, η παρακολούθηση του επαγγελματικού αθλητισμού

απέκτησε κύρος και έχει ξεφύγει από την αποκλειστικότητα που κατείχαν τα χαμηλότερα κοινωνικοοικονομικά στρώματα.

Μέσα σε αυτό το περιβάλλον αλλαγής και ανάπτυξης, και παράλληλα με τον τρόπο που κάποιες ομάδες ή πρωταθλήματα λειτουργούν και οργανώνονται ώστε να παράγουν και να πωλήσουν το προϊόν τους, οι αθλητικοί marketers θα πρέπει να είναι ενήμεροι της μοναδικής φύσης του επαγγελματικού αθλητικού προϊόντος. Πρέπει να γνωρίζουν τί είναι αυτό το προϊόν και σε ποιές ομάδες ανθρώπων αυτό πωλείται. Υπάρχουν ξεχωριστές ομάδες ανθρώπων που αγοράζει αυτό το προϊόν με κάποιες αλλαγές, ανάλογα με τις προσωπικές ανάγκες. Έτσι το marketing επαγγελματικών ομάδων ή πρωταθλημάτων έχει μετατραπεί σε περίπλοκη, αλλά και σε προσοδοφόρα λειτουργία, που απαιτεί τη λήψη αποφάσεων σε διάφορα επίπεδα, αρκετές αγορές, με σκοπό την αύξηση των εσόδων.

Οι αθλητικοί managers θα πρέπει να προωθούν ή να στρέψουν τις δυνάμεις που κατέχουν προς την κατεύθυνση της ποιότητας της υπηρεσίας. Προωθώντας τα στοιχεία αυτά, μπορούν να προσελκύσουν και να κρατήσουν οπαδούς στα γήπεδα, μεγιστοποιώντας με τον τρόπο αυτόν τη θέση τους. Άλλωστε, καλό αγωνιστικό θέαμα και καλό marketing αυξάνουν την ικανοποίηση του φιλάθλου – καταναλωτή, προσελκύουν χορηγούς και κατ' επέκταση αυξάνουν τα κέρδη της ομάδας – επιχείρησης.

## ΥΠΟΔΕΙΞΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ

Μελετώντας κανείς την παρούσα εργασία, ίσως να του δημιουργείται μια επιθυμία να εμβαθύνει σε κάποιους τομείς τους οποίους να βρίσκει ενδιαφέροντες και που, πιθανώς, να μην αναλύθηκαν εκτενώς ή και καθόλου.

Ο υποψήφιος ερευνητής θα πρέπει κατ' αρχήν να επιλέξει αν θα μελετήσει τα τεκταινόμενα στον ελληνικό χώρο ή στο εξωτερικό. Προτιμότερο θα ήταν να γίνει μια μελέτη για τον ελληνικό χώρο, όπου ο τομέας του marketing βρίσκεται ακόμη σε στάδιο ανάπτυξης, σε αντίθεση με το εξωτερικό, όπου οι μεγάλοι σύλλογοι ήδη απολαμβάνουν τους καρπούς και τα κέρδη μιας επιτυχημένης στρατηγικής marketing.

Με δεδομένο το προχωρημένο στάδιο στο οποίο βρίσκονται οι μεγάλοι σύλλογοι του εξωτερικού από άποψη marketing, θα μπορούσε να ερευνηθεί το κατά πόσο είναι δυνατόν (ή αδύνατον) να προσεγγίσουν οι ελληνικές ομάδες το υψηλό ευρωπαϊκό επίπεδο. Επίσης, ενδιαφέρον μπορεί να παρουσιάσει η αναζήτηση των αιτίων που «συνέβαλλαν» στην καθυστερημένη δραστηριοποίηση, η εύρεση των οποίων ίσως να βοηθήσει μελλοντικά ώστε να γίνει η «υπέρβαση» στο ελληνικό ποδόσφαιρο.

Σημαντική προς την κατεύθυνση αυτή θα είναι και η αναζήτηση των τρόπων με τους οποίους θα γίνει πιο ελκυστικό το ελληνικό πρωτάθλημα. Με ποιές στρατηγικές και μεθόδους marketing μπορεί να γίνει ανταγωνιστικό, να

τραβήξει το ενδιαφέρον των φιλάθλων, των ΜΜΕ, των χορηγών και άλλων ενδιαφερόμενων; Μπορούν να υιοθετηθούν πρακτικές και μέθοδοι άλλων πρωταθλημάτων, από ποδοσφαιρικά προηγμένες χώρες ή από άλλα αθλήματα;

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- «Ποδόσφαιρο και Παγκοσμιοποίηση», του Χρ. Χαραλαμπόπουλου, εφημερίδα ΕΞΟΥΣΙΑ, 23/6/2000.
- «Φάκελος Σιμουτένκοφ», του Π.Περίχαρου, εφημερίδα Sportime, 16/4/05.
- «Mes que un sport», (περισσότερο από ένα άθλημα), του Σωτ. Μήλιου, περιοδικό Active.
- «F.C. Barcelona: Mes que un club», του Χρ. Χαραλαμπόπουλου, περιοδικό Active.
- «Το management του αθλητισμού: εισαγωγή σε βασικά θέματα οργάνωσης και διοίκησης αθλητικών οργανισμών», των Δήμ. Παπαδημητρίου, Δημ. Γαργαλιάνου, εκδόσεις «Αθλότυπο», 1997.
- “Sports Marketing: an examination of academic Marketing publication”, by J.Richard Shannon, “Journal of Services Marketing”, Vol.13, No 6, 1999.
- «Sports Marketing: η εμφάνιση, η εξέλιξη και οι προοπτικές», του Κων. Νοδάρ, 1000<sup>ο</sup> τεύχος Marketing Week, 5/4/2000.
- “Relationship between measures of service quality and satisfaction of spectators in professional sports”, by Nicholas Theodorakis, Chris Kambitsis, Athanasios Laios, Athanasios Koutselios, “Managing Service Quality”, Vol.11, No 6, 2001.
- “Image Management in sport organizations: the creation of value”, by Alain Ferrand, Monique Pages, “European Journal of Marketing”, Vol. 33, No 3, 1999.
- “NBA players: are they paid for performance?” By Kevin J.Sigler, William H.Sackley.
- “What is the sports product and who buys it? The marketing of professional sports leagues”, by Daniel Mason, “European Journal of Marketing”, Vol. 33, No 3/4, 1999.
- “A conceptual approach to classifying sports fans”, by Kenneth Hunt, Terry Bristol, R. Edward Bashaw, “Journal of Services Marketing”, Vol. 13, No 6, 1999.
- “The impact and effectiveness of advertisements in a sports arena” by L.W.Turley, J.Richard Shannon, “Journal of Services Marketing”, Vol.14, No 4, 2000.
- «ΕΞΕΔΡΑ F.C.», του Χρ. Χαραλαμπόπουλου, περιοδικό Active.
- Football’s rich people”, της Ν.Πηλίκου, περιοδικό Active, Απρίλιος 2004.
- «Superbowl XXXVIII – Μαθήματα αμερικανικής ιστορίας», του Σωτ. Μήλιου, Περιοδικό Active.
- Football: pay per view – The end of the world, του Χρίστου Χαραλαμπόπουλου, 24-7-2002.
- «Το ζητούμενο είναι ωραίο, σωστά διαφημιζόμενο θέαμα», του Χρ. Σωτηρακόπουλου, 1000<sup>ο</sup> τεύχος Marketing Week, 5/4/2004.
- «Πρακτικός οδηγός για χορηγούς και επιχορηγούμενους», Κουτούπης Θαλής, Εκδόσεις Γαλιλαίος, 1996.
- «Διεθνής Ολυμπιακή Ακαδημία, Λεύκωμα 32<sup>ης</sup> Συνόδου», Διεθνής Ολυμπιακή Ακαδημία και επιτροπή Ολυμπιακών Αγώνων, 1992.

- «Η αθέατη μάχη των χορηγών», των Θανάση Αργυράκη, Μαρίας Σπηλιοπούλου, 20/8/2004, Εφημερίδα «Ελεύθερος Τύπος».
- «Διεθνής Ολυμπιακή Ακαδημία» (32<sup>η</sup> Σύνοδος, 17 Ιουνίου – 2 Ιουλίου 1992), John Talbot Powell.
- «Ακόμη και οι μύθοι έχουν την τιμή τους», του Αλ. Λοθάνο, εφημερίδα Goal News, 7/5/05.
- «Ποδόσφαιρο και Παγκοσμιοποίηση», του Χρ. Χαραλαμπόπουλου, εφημερίδα ΕΞΟΥΣΙΑ, 23-6-2000.
- «CHAMPIONS LEAGUE: Η κότα που γεννά χρυσά αυγά», του Χρ. Χαραλαμπόπουλου.
- «Adidas vs. Nike: το ντέρμπι των προμηθευτών», του Χρ. Χαραλαμπόπουλου, 6-6-2002.
- «Το φαινόμενο Beckham», του Χρ. Χαραλαμπόπουλου.
- «James Le Bron: ο σύγχρονος Μίδας», του Σωτ. Μήλιου, περιοδικό Active.
- «American Football», του Χρ. Χαραλαμπόπουλου, περιοδικό Active.
- «Η Τσέλσι και ο πόλεμος του marketing», του Χρ.Χαραλαμπόπουλου, 3/5/2005, εφημερίδα Sportday.
- «Sports Marketing: η εμφάνιση, η εξέλιξη και οι προοπτικές», του Κων. Νοδαρά, 1000<sup>ο</sup> τεύχος Marketing Week, 5/4/2004.