

Αθλητικό Μάρκετινγκ & Μάνατζμεντ

Θεωρία & Πράξη

2007

Δημήτριος Ι. Πανόπουλος

ΕΙΣΑΓΩΓΗ - INTRODUCTION

Η παρούσα εργασία είναι πρωτότυπη , αποτελεί προϊόν πνευματικής εργασίας του Δημήτρη Πανόπουλου και εκπονήθηκε για την απόκτηση του μεταπτυχιακού τίτλου «Οικονομική και Επιχειρησιακή Στρατηγική».

ΠΕΡΙΛΗΨΗ - EXECUTIVE SUMMARY

Η παρούσα εργασία τιτλοφορείται «ΑΘΛΗΤΙΚΟ MARKETING & MANAGEMENT», έχει εκπονηθεί από τον Δημήτρη Πανόπουλο του Ιωάννη, φοιτητή του Μεταπτυχιακού προγράμματος «Οικονομική και Επιχειρησιακή Στρατηγική» του τμήματος Οικονομικής Επιστήμης του Πανεπιστημίου Πειραιώς. Αποτελεί τη δεύτερη κυριολεκτικά προσπάθεια μελέτης του αντικειμένου αθλητικού marketing στον Ελλαδικό χώρο. Ερευνά την εμπορική χρήση του αθλητισμού ως φαινόμενο αλλά και των παραπλήσιων δραστηριοτήτων που πηγάζουν από αυτόν. Αναλύει τον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας αθλητικών σωματίων και εταιριών. Περιγράφει και εξηγεί τις ενέργειες marketing στις οποίες προβαίνουν οι εταιρίες αλλά και όλες τις διοικητικές αποφάσεις στις οποίες προβαίνουν τα στελέχη των αθλητικών οργανισμών. Η εργασία καταπιάνεται με την ανάλυση κανόνων και στρατηγικών που διέπουν τον σύγχρονο αθλητικό ανταγωνισμό.

Η εργασία χωρίζεται σε δύο επιμέρους τομείς: το θεωρητικό τμήμα (**Theory & Context**) και την πρακτική ανάλυση περιπτώσεων (**practical Implication**).

Το θεωρητικό τμήμα αποσαφηνίζει ευρέως χρησιμοποιούμενους όρους του management & marketing και επιπλέον παρέχει απτά παραδείγματα εφαρμογής και υλοποίησης των ανωτέρω ορισμών στο χώρο του αθλητισμού. Το πρακτικό τμήμα αφορά την ανάλυση περιπτώσεων εταιριών – κολοσσών του αθλητικού χώρου όπως η NIKE, ADIDAS, ΟΛΥΜΠΙΑΚΟΣ ΑΕ. Στα κεφάλαια αυτά επεξηγούνται οι δραστηριότητες ή οι κινήσεις που προσέδωσαν στις παραπάνω εταιρίες στρατηγικό πλεονέκτημα έναντι του ανταγωνισμού και τις κατέστησαν κυρίαρχες στο περιβάλλον τους. Ενδεικτικά, οι ισχυρισμοί αυτοί αποδεικνύονται μέσω τρανταχτών και γνωστών πρακτικών (εμφανίσεις ομάδων, αθλητικά είδη με ονομασίες γνωστών αθλητών [παπούτσια Μαραντόνα] - χορηγίες).

Βεβαίως κατά την εξέταση και ανάλυση των δύο τμημάτων της μελέτης προκύπτουν σημαντικά συμπεράσματα. Σε θεωρητικό πλαίσιο διαπιστώσαμε πως σχεδόν καμιά επιχείρηση δεν ακολουθεί σταθερή στρατηγική, αλλά όλες κατά καιρούς μορφοποιούν και αναδιατάσσουν τις ενέργειες τους. Συμπεραίνουμε επίσης πως και κατά την εφαρμογή των αποφάσεων και των στρατηγικών, υλοποιούνται συνδυασμοί τακτικών για την επίτευξη του στόχου. Υπάρχει χρήση της τεχνολογίας και καταφεύγουν όλες οι αθλητικές εταιρείες στην δημιουργία βάσεων δεδομένων για την αγορά, τους καταναλωτές και τα χαρακτηριστικά τους. Υπάρχουν επίσης ισχυρά τμήματα που ασκούν έντονη επιρροή στις αποφάσεις της εταιρείας ενώ κάποια άλλα είναι λιγότερο διεκδικητικά.

Σχετικά με το πρακτικό τμήμα της μελέτης συμπεράσματα προκύπτουν κατά την ανάλυση των περιπτώσεων. Ο Ολυμπιακός Α.Ε. π.χ έχει δώσει ιδιαίτερη έμφαση στο marketing αξιοποιώντας πλήρως τα αθλητικά του χαρακτηριστικά. Διεξάγει outsourcing, δηλαδή έχει μεταβιβάσει την ευθύνη διεκπεραίωσης και άσκησης marketing στην εταιρεία Sports United LTD. Η Nike & η Adidas διεξάγουν παγκόσμια, τμηματοποιημένο marketing. Ξεχωρίζουν τις αγορές και κινούνται διαφορετικά σε κάθε μια από αυτές. Δουλεύουν έντονα το προφίλ της εταιρείας, επεκτείνουν τις δραστηριότητες τους στην περιοχή του brand management, δαπανούν τεράστια ποσά στις διαφημιστικές τους καμπάνιες, ιδρύουν μονάδες παραγωγής σε όλα τα γεωγραφικά μήκη και πλάτη του κόσμου ώστε να επιτύχουν μικρότερο κόστος μεταφοράς.

Πέρα από τα συμπεράσματα, προτείνονται λύσεις, ιδέες προτάσεις που θα μπορούσαν να υιοθετηθούν ώστε να επιφέρουν ακόμη μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα στην ήδη πετυχημένη δράση των εταιριών. Ακόμη πολύ σημαντικές ιδέες προτείνονται και για την περίπτωση του Ολυμπιακού. Αυξημένη χρήση marketing θα οδηγήσει σε μεγαλύτερες πωλήσεις προϊόντων και υπηρεσιών άρα και μεγαλύτερα έσοδα για τον αθλητικό οργανισμό που θα εισάγει αυτές τις προτάσεις.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες σε όσους βοήθησαν για την εκπόνηση και ολοκλήρωση αυτής της εργασίας με οποιοδήποτε τρόπο, είτε αφορά την συλλογή στοιχείων, είτε την παροχή εξηγήσεων.

Πρωτίστως όμως θα ήθελα να εκφράσω και τις ευχαριστίες μου προς τα άτομα που με βοήθησαν κατά την δύσκολη φάση της συγκέντρωσης, επεξεργασίας, ανάλυσης και παρουσίασης των δεδομένων και κυρίως τον πατέρα μου για την αμέριστη υποστήριξη και συμπαράσταση του.

Βέβαια όλα αυτά χωρίς την καθοδήγηση του κ. Ιωάννη Πολλάλη (επιβλέπωντος καθηγητού), τις προτάσεις και τις ιδέες του, θα ήταν δύσκολο να επιτευχθούν. Παρείχε ο ίδιος σημαντική βοήθεια ώστε να φέρω εις πέρας την συγκεκριμένη μελέτη.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Εισαγωγή	σελ.: 1
Περίληψη	σελ.: 2
Ευχαριστίες	σελ.: 4
Περιεχόμενα	σελ.: 5
Λίστα γραφημάτων & πινάκων	σελ.: 9
Part 1 Theory & Context	σελ.: 10
ΚΕΦΑΛΑΙΟ I	
1.1 Ορισμός στρατηγικής	σελ.: 11
1.2 Στρατηγικό μάνατζμεντ	σελ.: 13
1.3 Σημασία στρατηγικού μάνατζμεντ	σελ.: 14
1.4 Είδη επιχειρησιακής στρατηγικής & τύπων στρατηγικού μάνατζμεντ	σελ.: 18
1.4.1 Ανάλυση ειδών στρατηγικής	σελ.: 18
1.4.2 Στρατηγική κατεύθυνσης	σελ.: 22
1.4.2.1 Στρατηγική ανάπτυξης	σελ.: 23
1.4.2.2 Στρατηγικές σταθερότητας	σελ.: 30
1.4.2.3 Στρατηγικές περισυλλογής	σελ.: 31
1.4.3 Στρατηγική χαρτοφυλακίου	σελ.: 35
1.4.4 Γονική στρατηγική	σελ.: 36
1.5 Είδη επιχειρηματικής στρατηγικής	σελ.: 38
1.5.1 Διαμόρφωση επιχειρηματικής στρατηγικής	σελ.: 38
1.5.2 Συνδυασμοί επιχειρηματικών στρατηγικών και πιθανότητα επιτυχίας τους	σελ.: 39
1.5.3 Ηγεσία κόστους	σελ.: 40
1.5.4 Διαφοροποίηση	σελ.: 42
1.5.5 Εστίαση	σελ.: 43
1.6 Επίπεδα στρατηγικής	σελ.: 44
1.7 Συμπεράσματα	σελ.: 45

ΚΕΦΑΛΑΙΟ II

- 2.1 Λόγοι σύνδεσης των 2 τομέων σελ.: 46
- 2.2 Αθλητικά στοιχεία που υποδηλώνουν σκοπιμότητα σύνδεσης των 2 τομέων σελ.: 48

ΚΕΦΑΛΑΙΟ III

- 3.1 Ιδιαίτερη φύση αθλητικού μάρκετινγκ σελ.: 53
- 3.2 Ο αθλητισμός και ο ανταγωνισμός διεθνοποιείται σελ.: 53
- 3.3 Ορισμός αθλητικού μάρκετινγκ σελ.: 55
- 3.4 Η μυωπία του μάρκετινγκ στον αθλητισμό σελ.: 56
- 3.5 Η μοναδικότητα του αθλητισμού σελ.: 57
- 3.5.1 Αθλητικό προϊόν σελ.: 57
- 3.5.2 Αθλητική αγορά σελ.: 59
- 3.5.3 Αθλητική οικονομία σελ.: 61
- 3.5.4 Προώθηση αθλητικών δραστηριοτήτων σελ.: 62
- 3.6 Θεωρητικό μοντέλο δομής και λειτουργίας της αθλητικής Βιομηχανίας σελ.: 62
- 3.7 Η αθλητική στρατηγική είναι περισσότερο από μια συζήτηση στα αποδυτήρια. σελ.: 66

ΚΕΦΑΛΑΙΟ IV

- 4.1 Η υλοποίηση ενός προγράμματος του αθλητικού μάρκετινγκ σελ.: 68
- 4.2 Ανάλυση της αγοράς και του αθλητικού οργανισμού σελ.: 69
- 4.3 Συστήματα συλλογής και πληροφοριών μάρκετινγκ. σελ.: 70
- 4.4 Ξεκαθάρισμα αποστολής, στόχων και αντικειμενικών σκοπών. σελ.: 72
- 4.5 Δημιουργία πλάνου μάρκετινγκ σελ.: 74
- 4.5.1 Τμηματοποίηση αγοράς σελ.: 74
- 4.5.2 Έννοια κυλιόμενης σκάλας. σελ.: 75
- 4.5.3 Δημιουργία & τοποθέτηση προϊόντος στην αγορά σελ.: 77
- 4.5.4 Τα πέντε στοιχεία του μεγάλου μείγματος αθλητικού μάρκετινγκ σελ.: 78
- 4.6 Συνδυασμός του πλάνου μάρκετινγκ με άλλα μέσα που κατοχυρώνουν την επιτυχία. σελ.: 79
- 4.6.1 Συντονισμός ενεργειών μάρκετινγκ. σελ.: 80

4.7 Έλεγχος και αξιοποίηση του πλάνου μάρκετινγκ.	σελ.: 81
---------------------------------------------------	----------

ΚΕΦΑΛΑΙΟ V

5.1 Είδη μελετών για τους αθλητικούς καταναλωτές	σελ.: 83
5.2 Τρόπος ανάγνωσης των αθλητικών ερευνών & ορισμοί	σελ.: 87
5.3 Συμπεριφορά Αθλητικών Καταναλωτών. (Κοινωνικότητα, Ανάμιξη και Πίστη στα σπορ).	σελ.: 90
5.3.1 Κοινωνική τάξη, φύλο, σχέση των δύο φύλων.	σελ.: 93
5.3.1.1 Κοινωνική τάξη.	σελ.: 93
5.3.1.2 Φύλο.	σελ.: 94
5.4 Ατομικοί Παράγοντες και Αυτοαντίληψη.	σελ.: 96
5.5 Η Συμπεριφορά των Αθλητικών Εταιριών επιδρά σημαντικά στην ανάμιξη των καταναλωτών στον αθλητισμό.	σελ.: 100
5.6 Αθλητικές Τάσεις της Νέας Χιλιετίας.	σελ.: 101

Part 2 Practical Implication	σελ.: 108
-------------------------------------	-----------

ΚΕΦΑΛΑΙΟ VI

6.1 Αθλητικό προϊόν.	σελ.: 109
6.2 Αθλητικό προϊόν πυρήνας και προεκτάσεις.	σελ.: 111
6.3 Μελέτες περιπτώσεων.	σελ.: 114
6.3.1 ΟΛΥΜΠΙΑΚΟΣ Α.Ε.	σελ.: 114
6.3.1.1 Ιστορία του Ολυμπιακού.	σελ.: 114
6.3.1.2 Αθλητική διάθρωση και στελέχωση του Ο.Σ.Φ.Π.	σελ.: 124
6.3.1.3 Ενέργειες μάρκετινγκ της Ολυμπιακός Α.Ε	σελ.: 145
6.3.2 ΝΙΚΕ	σελ.: 152
6.3.2.1 Προέλευση και Ιστορία.	σελ.: 152
6.3.2.2 Προϊόν	σελ.: 154
6.3.2.3 Κατασκευή παραγωγικές διαδικασίες	σελ.: 155
6.3.2.4 Ανταγωνισμός & Άμιλλα.	σελ.: 155
6.3.2.5 Περιβαλλοντική αναφορά.	σελ.: 155
6.3.2.6 Στρατηγική Μάρκετινγκ.	σελ.: 156
6.3.2.7 Προϊόν (υπό το πρίσμα μάρκετινγκ)	σελ.: 156
6.3.2.8 Μέρος.	σελ.: 156

6.3.2.9	Προώθηση.	σελ.: 157
6.3.2.10	Δυσκολίες – Προβλήματα – Νομικά εμπόδια κ.λ.π.	σελ.: 157
6.3.2.11	Στρατηγικές – παράγοντες επιτυχίας.	σελ.: 159
6.3.2.12	Εξέταση ευρωπαϊκής στρατηγικής.	σελ.: 162
6.3.2.13	Οικονομικά Αποτελέσματα.	σελ.: 164
6.3.3.	ADIDAS	σελ.: 165
6.3.3.1	Με μια ματιά η Ιστορία της Adidas	σελ.: 166
6.3.3.2	Στρατηγικές Παραγωγής & Οικονομικά Αποτελέσματα.	σελ.: 167
6.3.3.3	Στρατηγική Μάρκετινγκ και Πολιτική.	σελ.: 168

ΚΕΦΑΛΑΙΟ VII

7.1	Συμπεράσματα – συνολικές κρίσεις & απόψεις	σελ.: 180
-----	--------------------------------------------	-----------

Βιβλιογραφία

σελ.: 185

ΛΙΣΤΑ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ & ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1.	Κατανομή χρόνου στελεχών αναλόγως διοικητικής ιεραρχίας.	σελ: 16
Πίνακας 2.	Υπόδειγμα Επιχειρησιακών στρατηγικών.	σελ: 22
Πίνακας 3.	Συγχώνευση ή εξαγορά; Προβλήματα κατά την Μελέτη Σκοπιμότητας.	σελ: 24
Πίνακας 4.	Επίπεδα και Τύποι Διαποίκισης.	σελ: 29
Πίνακας 5.	Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.	σελ: 40
Πίνακας 6.	Κατανομή σωματείων ανάλογα με τα αθλήματα.	σελ: 48
Πίνακας 7.	Γυμναστήρια κατ' είδος στην Αττική και εκτός Αττικής.	σελ: 49
Πίνακας 8.	Κατανομή αθλητών κατ' άθλημα.	σελ: 50
Πίνακας 9.	Οικονομία & αθλητισμός.	σελ: 52
Πίνακας 10.	Ανάπτυξη της συμμετοχής σε επιλεγμένα σπορ NCAA (1987-1997).	σελ: 84
Πίνακας 11.	Τάσεις συμμετοχής στα σπορ μεταξύ Αμερικάνων ηλικίας 7 χρόνων και άνω (1987-1997).	σελ: 86
Πίνακας 12.	Πωλήσεις εξοπλισμού για μπάσκετ-ποδόσφαιρο & τένις (1993-1996).	σελ: 86
Πίνακας 13.	Ενδιαφέρον για το ποδόσφαιρο (%) στην Αμερική ανάλογα με την ηλικία & το φύλο.	σελ: 88
Πίνακας 14.	Συμμετοχή Αμερικάνων στο ποδόσφαιρο (1995-1996).	σελ: 89
Πίνακας 15.	Ιστορικές διαστάσεις των σπορ και της κοινωνικής τάξης.	σελ: 94
Πίνακας 16.	Ενδιαφέρον για τα σπορ σε εθνικό δείγμα 6000 γυναικών των ΗΠΑ	σελ: 95
Πίνακας 17.	Επιδράσεις της κατάστασης ζωής στην συμμετοχή στον αθλητισμό.	σελ: 98
Πίνακας 18.	Οικονομικά αποτελέσματα της ADIDAS.	σελ: 168
Διάγραμμα 1.	Η ιεραρχία της Στρατηγικής.	σελ: 18
Διάγραμμα 2.	Ρυθμού Ανάπτυξης – Μεριδίου Αγοράς.	σελ: 21
Διάγραμμα 3.	Ανάπτυξη Επιχειρηματικής Στρατηγικής.	σελ: 33
Διάγραμμα 4.	Μήτρα Γονικής σχέσης.	σελ: 37
Διάγραμμα 5.	Επίπεδα Στρατηγικής.	σελ: 44
Διάγραμμα 6.	Διαδικασία μάρκετινγκ – μάνατζμεντ στον αθλητισμό.	σελ: 68
Διάγραμμα 7.	Βασικός σχεδιασμός συστήματος πληροφοριών μάρκετινγκ.	σελ: 71
Διάγραμμα 8.	Κυλιόμενη σκάλα.	σελ: 76
Διάγραμμα 9.	Καταναλωτική συμπεριφορά στον αθλητισμό.	σελ: 92
Διάγραμμα 10.	Ανάμιξη ευκαιριών ενασχόλησης με τον αθλητισμό.	σελ: 101
Διάγραμμα 11.	Το αθλητικό προϊόν, στοιχεία, του πυρήνα, προεκτάσεις.	σελ: 111
Διάγραμμα 12.	Ιστός λειτουργιών εταιρείας.	σελ: 160
Διάγραμμα 13.	Άξονες επέκτασης της Nike.	σελ: 162

Part 1 : Theory & Context
(Ανάπτυξη θεωρητικού υπόβαθρου)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ι

Ορισμός & Ανάλυση Στρατηγικής

Ξεκινώντας την συγγραφή της παρούσας εργασίας κρίνεται αναγκαία η περιγραφή του ερευνητικού προβλήματος, ο σκοπός εκπόνησης της εργασίας και ο λόγος αυξημένου ενδιαφέροντος για το συγκεκριμένο θέμα. Ποια είναι η θεωρητική έννοια του όρου στρατηγική; Ποια είναι τα χαρακτηριστικά που οδηγούν τις εταιρείες σε επιτυχείς στρατηγικές; Και για να φτάσουμε στον πυρήνα του θέματος, ποια στοιχεία ορίζουν την στρατηγική; Πως ασκείται το στρατηγικό management; Πως οι παραπάνω όροι υλοποιούνται στον χώρο του αθλητισμού; Υπό άλλη διατύπωση, πως εφαρμόζεται το αθλητικό marketing; Πως πραγματοποιούνται οι δραστηριότητες διοίκησης αθλητικών σωματίων και ανώνυμων εταιριών; Με ποιους τρόπους οι οργανισμοί αυτοί οδηγούνται σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα; Τι αποφάσεις λαμβάνουν; Ποία κριτήρια θέτουν ως γνώμονα επιλογής σχετικά με τα προϊόντα, τις παρεχόμενες υπηρεσίες, τις διάφορες καινοτομίες τους;

Σε όλα αυτά τα ερωτήματα αλλά και σε κάποια επιπλέον που τυχόν να γεννηθούν στον αναγνώστη, υπάρχει η πεποίθηση ότι δίνονται πειστικές εξηγήσεις.

1.1. ΟΡΙΣΜΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Στο σημείο αυτό θα ήταν ιδιαίτερα ωφέλιμη η αποσαφήνιση ορισμένων εννοιών. Μια τέτοια είναι ο όρος **στρατηγική**: προέρχεται από την αρχαία ελληνική λέξη στρατηγός και υποδηλώνει αυτόν που οδηγεί τον στρατό σε μία μάχη. Ο όρος λοιπόν στρατηγική αναφέρεται στην τέχνη – ικανότητα εύρεσης του κατάλληλου σχηματισμού που θα αχρηστεύσει τις δυνάμεις του ανταγωνιστή – εχθρού. Μελετώντας επιχειρηματική και πολεμική στρατηγική ανακαλύπτουμε πλήθος ομοιοτήτων. Και στις δύο περιπτώσεις ενδιαφερόμαστε για το «ταίριασμα» ανάμεσα στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον, ανάμεσα στις ευκαιρίες και στις απειλές από την μια, με τις δυνάμεις και τις αδυναμίες από την άλλη. Η βάση της στρατηγικής λοιπόν δεν είναι άλλη από το ταίριασμα των δυνάμεων και των διακεκριμένων ικανοτήτων στην περιοχή μάχης με τρόπο που επιτυγχάνεται ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ως προς τις υπόλοιπες εταιρίες του ίδιου χώρου.

Στην διεθνή αλλά και εγχώρια βιβλιογραφία εμφανίζεται κατά καιρούς μεγάλο πλήθος ορισμών της στρατηγικής σε επιχειρηματικό επίπεδο:

- Ο καθορισμός των μακροπρόθεσμων σκοπών και στόχων μιας επιχείρησης, η υιοθέτηση σειράς πράξεων και η κατανομή πόρων απαραίτητων για την επίτευξη προκαθορισμένων σκοπών (Alfred Chandler 1962)
- Η στρατηγική είναι το σχέδιο που ολοκληρώνει τους βασικούς σκοπούς, τις πολιτικές και τις πράξεις σε ένα ενιαίο σύνολο. Μια καλοοριζόμενη στρατηγική βοηθά στην διαχείριση και κατανομή των πόρων ενός ομίλου σε μια μοναδική και βιώσιμη θέση. Αυτή εδράζεται στις εσωτερικές ικανότητες, στα μειονεκτήματα, στις προσδοκώμενες αλλαγές, στο περιβάλλον και τις σχετικές κινήσεις έξυπνων αντιπάλων. (James Brain Quinn 1980)
- Αντίστοιχο ορισμό δίνει και ο Kenneth Andrews το 1981: Στρατηγική θεωρείται το σχέδιο που περιλαμβάνει στόχους, σκοπούς και πολιτικές επίτευξης των παραπάνω σκοπών, που είναι διαμορφωμένο με τέτοιο τρόπο ώστε να ορίζεται ο κλάδος στον οποίο ο όμιλος λειτουργεί.

Υπάρχουν και άλλοι παραπλήσιοι ορισμοί που όλοι τους όμως οδηγούν στην κάτωθι σκέψη: η στρατηγική δεν απαρτίζεται από κανόνες και προγραμματισμένες οδηγίες. Συντονίζει τις ανεξάρτητες αποφάσεις ενός οργανισμού με απώτερο όραμα την απόκτηση και διατήρηση των σκήπτρων ενός κλάδου. Η στρατηγική περιλαμβάνει όμως τις αξίες, την ιδεολογία, τις αρχές και τις φιλοδοξίες των στελεχών της.

Και από αυτό το σημείο οδηγούμαστε στην σκέψη πως η στρατηγική θα αποκτήσει ολοένα και σημαντικότερο ρόλο στην εύρυθμη λειτουργία μιας επιχείρησης, καθώς το περιβάλλον στο οποίο αυτή δραστηριοποιείται αποκαλείται «πολυτάραχο» (Turbulent environment). Ο όρος αναφέρεται στην πληθώρα στοιχείων που άλλαξαν δραστικά συγκριτικά με τα προηγούμενα χρόνια. Η δομή της αγοράς έγινε πολύ ανταγωνιστική, η πίεση που ασκούν οι πελάτες ισχυρότερη, ο ρυθμός ανάπτυξης των διαφόρων αγορών αυξάνεται με ταχείς και συχνά μη προβλέψιμους ρυθμούς. Ο κύκλος ζωής των προϊόντων έχει σμικρυνθεί σε σχέση με το παρελθόν, ενώ παράλληλα η διαφοροποίηση τους προχώρησε σε υπέρμετρο βαθμό, με αποτέλεσμα την συνεχή ανάπτυξη νέων προϊόντων.

Επιπλέον οι επιχειρήσεις προτιμούν να επιμηκύνουν των φάση ωρίμανσης του κύκλου ζωής των προϊόντων παρά να εισέλθουν σε διαδικασία ανάπτυξης αγαθών με παραδοσιακό κύκλο ζωής. Σημαντικότετη επίσης παρατήρηση ' τα όρια μεταξύ των διαφόρων κλάδων είναι περισσότερο δυσδιάκριτα και ασαφή από ότι στο παρελθόν, επομένως οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν μεγαλύτερο εύρος ανταγωνιστών.

Επόμενος κρίκος της σκέψης αυτής, η ισχυροποίηση της θέσης των διαφόρων ομάδων που σχετίζονται με μία επιχείρηση. Αυτές οι ομάδες πλέον (stakeholders) ασκούν επιρροή, εκφράζουν απόψεις, επιδρούν στις αποφάσεις και κατευθύνουν την λειτουργία των εταιρειών. Έτσι κλείνοντας το τμήμα αυτό, συγκεντρωτικά αναφέρεται ότι **στρατηγική** είναι **πώς** να :

- αναπτύξεις την επιχείρηση
- ικανοποιείς τους πελάτες
- ανταγωνίζεσαι τον κλάδο
- αντιδράς στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς
- διοικείς κάθε λειτουργικό τμήμα της επιχείρησης
- αναπτύσσεις την συνεργασία και την οργάνωση των διαφόρων τμημάτων της επιχείρησης
- επιτυγχάνεις χρηματοοικονομικούς και λογιστικούς στόχους
- εκπληρώνεις το όραμα της εταιρείας.

1.2. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Το στρατηγικό μάνατζμεντ αφορά το σύνολο των αποφάσεων και των ενεργειών για την ανάπτυξη αποτελεσματικής στρατηγικής προς επίτευξη των βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων. Το στρατηγικό μάνατζμεντ αποτελεί την βάση διαμόρφωσης των στόχων, τον τρόπο επίτευξης αυτών αλλά και τον σχετικών αποφάσεων. Εξαιτίας των ραγδαίων αλλαγών στο επιχειρηματικό κόσμο το στρατηγικό μάνατζμεντ προσανατολίζεται κυρίως στην διαχείριση της αλλαγής (the management of change) : αλλαγή στο περιβάλλον (εσωτερικό & εξωτερικό) και αλλαγή στον τρόπο διασύνδεσης αυτών των δύο. Οι στρατηγικές αποφάσεις που λαμβάνονται από τους αρμόδιους έχουν ως σκοπό να ισορροπήσουν τους διαθέσιμους πόρους από την μία και τους εφικτούς στόχους από την άλλη. Μέσα σε αυτά τα δύο εισέρχεται η σημασία της «αλλαγής». Η επίδραση της φαίνεται και από την διατύπωση των βασικών αρχών του στρατηγικού μάνατζμεντ .

ΑΡΧΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

1. Το στρατηγικό μάνατζμεντ :

- Περιλαμβάνει την διοίκηση του οργανισμού, την χρήση στρατηγικών, την σχέση μεταξύ τους.
- Ως βασική αποστολή έχει την διαχείριση της αλληλεπίδρασης μεταξύ επιχείρησης και περιβάλλοντος.
- Καθοδηγείται από την συνεχή επιδίωξη ευκαιριών που δημιουργούνται εντός και εκτός επιχείρησης
- Απαιτεί την ανάληψη και διαχείριση κινδύνου και ρίσκου
- Αφορά την κατανόηση του μελλοντικού επιχειρηματικού τοπίου και την διάγνωση των επερχόμενων ανταγωνιστικών συνθηκών
- Εφάπτεται στο σύνολο της επιχείρησης αφού σχετίζεται με την αλλαγή (αυτή πιθανώς να πραγματοποιηθεί εντός ή εκτός επιχείρησης, από οποιοδήποτε τμήμα της ή ανταγωνιστή)

1.3. Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Δεν μπορεί παρά να είναι άλλη από την υποβοήθηση των διοικητικών αρμοδιοτήτων. Έτσι τα διευθυντικά στελέχη κάθε βαθμίδας μπορούν να ηγηθούν περισσότερο αποτελεσματικά. Μπορούν να επηρεάσουν μια περιβαλλοντική αλλαγή, μπορούν να εισάγουν νέα προϊόντα, μπορούν να ανταγωνιστούν με εξυπνότερους τρόπους ή να προσφέρουν μεγαλύτερη αξία στους αγοραστές τους. Το στρατηγικό μάνατζμεντ προϋποθέτει όχι μόνο την αντίδραση στις αλλαγές αλλά και την πρόκληση αυτών ή την προενέργεια τους. Επιτρέπει στα στελέχη που είναι επιφορτισμένα με την χάραξη στρατηγικής, να αναμένουν την αλλαγή παρέχοντας στην επιχείρηση κατευθύνσεις και δυνατότητες ελέγχου σε μεγάλο βαθμό. Παρέχει επιπροσθέτως την ευκαιρία καινοτομίας διαφόρων μορφών. Όπως έχει αποδειχθεί από επιστημονικές έρευνες και μελέτες οι επιχειρήσεις που ακολουθούν στρατηγικό σχεδιασμό και διοίκηση έχουν περισσότερες πιθανότητες επιτυχίας από εκείνες που αντιδρούν σποραδικά και ανοργάνωτα.

Άρα το στρατηγικό μάνατζμεντ λειτουργεί ως τρόπος συστηματοποίησης των σημαντικότερων επιχειρηματικών επιλογών. Υποβοηθά τα διοικητικά στελέχη στην λήψη μέτρων και αντιμετώπιση κινδύνων. Εισάγει την έννοια της προενέργειας (proactive)

Σκιαγραφώντας τις αρχές και την λειτουργία του όρου, οδηγούμαστε πλαγίως στο απαιτούμενο προφίλ των managers. Αυτά τα άτομα :

- Δεν προφυλάσσονται από μικρολεπτομέρειες
- Δεν εμπλέκονται στον προγραμματισμό βάσει ιεραρχίας
- Έχουν μεγάλο εύρος ενεργειών
- Έλκονται από καλό-οριζόμενες καταστάσεις επιχειρηματικού ανταγωνισμού και όχι ασαφείς.
- Εμπιστεύονται τις διάφορες γραπτές επιχειρηματικές προτάσεις.
- Δαπανούν μεγάλο μέρος χρόνου σε επικοινωνιακό επίπεδο και δημόσιες σχέσεις.

Οι managers που ασκούν αποτελεσματική στρατηγική διοίκηση συνδυάζουν τρεις διαδικασίες: α) την στρατηγική ανάλυση, β) την στρατηγική επιλογή και γ) την στρατηγική εφαρμογή. Η πρώτη από αυτές σχετίζεται με την κατανόηση της θέσης του οργανισμού – επιχείρησης. Η δεύτερη αφορά την δημιουργία εναλλακτικών σχεδίων και πλάνων δράσης καθώς και την αποτίμηση της «καλύτερης ευκαιρίας». Η τελευταία από τις ανωτέρω διαδικασίες στοχεύει στο σχεδιασμό των πόρων (φυσικών και μη), στην οργανωσιακή δομή, στους ανθρώπους και στα συστήματα αλυσίδα αξίας.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να τονιστεί ότι αναλόγως της θέσης και του ιεραρχικού επιπέδου κάθε στελέχους, υπάρχουν και οι αντίστοιχες απαιτούμενες επιδεξιότητες. Οι απαιτούμενες αρμοδιότητες-ενασχολήσεις των στελεχών αποτελούν συνισταμένη του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της διεύθυνσης, του ελέγχου και του συντονισμού. Τα ανώτατα στελέχη προσανατολίζονται στον προγραμματισμό και την οργάνωση περισσότερο (τι πρέπει να κάνει η επιχείρηση, μακροχρόνιοι σκοποί, εναλλακτικές στρατηγικές, τρόπος σύνδεσης λειτουργιών επιχείρησης), υπό άλλη διατύπωση τα ανώτατα στελέχη τεκμηριώνουν και «χτίζουν» το θεωρητικό υπόβαθρο, τις αξίες και τα οράματα της επιχείρησης. Τα ενδιάμεσα στελέχη προσανατολίζονται κυρίως στην διεύθυνση και στην οργάνωση (αποτελεσματική διοίκηση εργαζομένων για την επίτευξη επιχειρηματικών σκοπών). Τα στελέχη πρώτης γραμμής δίδουν σημαντικότατο βάρος στην διεύθυνση και αφιερώνουν ελάχιστο χρόνο στις υπόλοιπες αρμοδιότητες.

Πίνακας 1. Κατανομή χρόνου στελεχών αναλόγως διοικητικής ιεραρχίας¹.

Προγραμματισμός 35%	Προγραμματισμός 15%	Προγραμματισμός 10%
		Οργάνωση 10%
	Οργάνωση 25%	Διεύθυνση 55%
Οργάνωση 20%		
	Διεύθυνση 40%	
Διεύθυνση 15%		
Έλεγχος 10%		Έλεγχος 20%
Συντονισμός 20%	Έλεγχος 10%	
	Συντονισμός 10%	
		Συντονισμός 5%
Ανώτατα στελέχη	Ενδιάμεσα στελέχη	Στελέχη πρώτης γραμμής

Οι διευθυντικές ικανότητες αποκτούνται με τρεις τρόπους: Μέσω εκπαίδευσης, εμπειρίας ή σχέσης συμβούλου. Στην πρώτη κατηγορία ανήκουν οι προπτυχιακές & μεταπτυχιακές σπουδές, οι αναλυτικές εργασίες και η θεωρητική κατάρτιση μέσω ανάλυσης περιπτώσεων. Στην δεύτερη κατηγορία είναι ευνόητος ο τρόπος ενώ στην τρίτη κατηγορία (σχέση συμβούλου) το νέο διευθυντικό στέλεχος αποκτά ικανότητες δουλεύοντας μαζί με ένα άλλο έμπειρο συνάδελφο.

Συνοψίζοντας αυτό το κεφάλαιο αυτό, οφείλουμε να τονίσουμε ότι η έννοια και η εφαρμογή του στρατηγικού management έγινε αναγνωρίσιμη και υιοθετήθηκε από τα διοικητικά στελέχη στα μέσα της δεκαετίας το '70. Τότε έγινε φανερό ότι ο τυπικός

¹ Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος (2002) Στρατηγικό Μάνατζμεντ Εκδόσεις Γ. Μπένου

σχεδιασμός στερείτο σχετικότητας, παρουσιάζονταν άλυτα προβλήματα και δεν υπήρχε ομοφωνία σχεδιασμού. Το στρατηγικό management επέφερε διεύρυνση του επιχειρησιακού σχεδιασμού. Ενοποίησε την διοίκηση με άλλα επιχειρησιακά τμήματα όπως η διαχείριση πληροφοριών, η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, η οικονομική διεύθυνση κ.λ.π. Ο πυρήνας επομένως του στρατηγικού management εστιάζει στις εξής ιδέες: Δεν υπάρχει ένας και μοναδικός τρόπος διοίκησης, δεν υπάρχουν σταθερά ισχύοντες κανόνες νόμοι καταστάσεις. Το κλειδί της διοικητικής επιτυχίας θεωρείται η ικανότητα του διοικητικού στελέχους να αναλύει και να αντιλαμβάνεται κάθε εμφανιζόμενο πρόβλημα και να ενεργεί καταλλήλως ώστε να φέρει την επιχείρηση σε ανταγωνιστική θέση.

Στο επίκεντρο του στρατηγικού management τοποθετήθηκε η αναζήτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Τα χρησιμοποιούμενα μέσα διακρίνονται στην ανάλυση ανταγωνισμού και στην ανάλυση αλυσίδας – αξίας. Αναπτύχθηκαν στρατηγικές συμμαχίες, διακλαδικές οργανώσεις και συστήματα περιφερειακών συμμαχιών.

1.4 ΕΙΔΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ – ΤΥΠΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

1.4.1. Ανάλυση Ειδών στρατηγικής.

Επιχειρησιακή στρατηγική είναι η γνώση της κατεύθυνσης ολόκληρου του οργανισμού. Αναγνωρίζει όλες της επιχειρηματικές δραστηριότητες στις οποίες θα εμπλακεί ο οργανισμός. Όταν μια επιχείρηση επιλέξει να επεκτείνει τις δραστηριότητες της πέραν από ένα κλάδο και να λειτουργεί σε αρκετούς διαφορετικούς, τότε γίνεται απαραίτητη μια επιχειρησιακή ή εταιρική στρατηγική (corporate strategy). Έτσι μια διευρυμένη (diversified) επιχείρηση έχει **τρία επίπεδα στρατηγικής**²: ένα επίπεδο επιχειρησιακής ή εταιρικής στρατηγικής (corporate level strategy), ένα επίπεδο επιχειρηματικής ή ανταγωνιστικής στρατηγικής (business level strategy) και ένα επίπεδο λειτουργικής στρατηγικής (functional level strategy)

Διάγραμμα 1. Η ιεραρχία της Στρατηγικής



² Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος (2002) Στρατηγικό Μάνατζμεντ Εκδόσεις Γ. Μπένου

Στις διευρυμένες επιχειρήσεις, κάθε επιχειρηματική μονάδα επιλέγει μια επιχειρηματική στρατηγική και ανάλογες λειτουργικές στρατηγικές που υποστηρίζουν την πρώτη. Ως στρατηγική επιχειρηματική μονάδα (strategic business unit -SBU) θεωρείται μια μεμονωμένη επιχειρηματική δραστηριότητα (ολοκληρωμένη οντότητα) ή σύνολο επιχειρηματικών δραστηριοτήτων που είναι ανεξάρτητες και διαμορφώνουν δική τους στρατηγική. Η επιχειρησιακή στρατηγική απαιτεί διευθυντικά στελέχη που διαμορφώνουν μια κατανοητή καλά οριζόμενη κατεύθυνση, που οδηγεί την αποτελεσματική κατανομή των πόρων σε νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες. Με τον τρόπο αυτό επιτυγχάνεται συνεργικό αποτέλεσμα (synergic effect), δηλαδή οι επιχειρηματικές μονάδες στο χαρτοφυλάκιο της εταιρίας αξίζουν περισσότερο υπό την καθοδήγηση της συγκεκριμένης διοίκησης.

Η εύστοχη επιχειρησιακή στρατηγική δικαιώνει τις προσπάθειες των ανωτάτων στελεχών να διαχειρίζονται χαρτοφυλάκια διαφόρων επιχειρηματικών μονάδων όπως ένα χαρτοφυλάκιο μετοχικών τίτλων. Αυτού του είδους η στρατηγική εστιάζει στο χαρτοφυλάκιο των επιχειρηματικών μονάδων και όχι σε ανεξάρτητες μετοχές ή ομολογίες. Διαχωρίζει επίσης τους ρόλους που θα παίξουν οι διάφορες επιχειρηματικές μονάδες στο συνολικό χαρτοφυλάκιο και άρα στον τρόπο με το οποίο θα μεταφερθούν πόροι από μια δραστηριότητα σε άλλη. Στο επιχειρησιακό επίπεδο, οι επιχειρήσεις γενικά θέτουν χρηματοοικονομικούς στόχους. Η ισχυρή μακροχρόνια χρηματοοικονομική υγεία είναι ο στόχος κάθε ομίλου εταιρειών. Υπό την προοπτική αυτή, κάθε όμιλος διαχειρίζεται το χαρτοφυλάκιο των επιχειρήσεων με αποτελεσματικό τρόπο αναλόγως των κριτηρίων που έχουν θεσπιστεί. Η επιχειρησιακή στρατηγική αντιμετωπίζει γενικά τρία αλληλεξαρτούμενα ζητήματα :

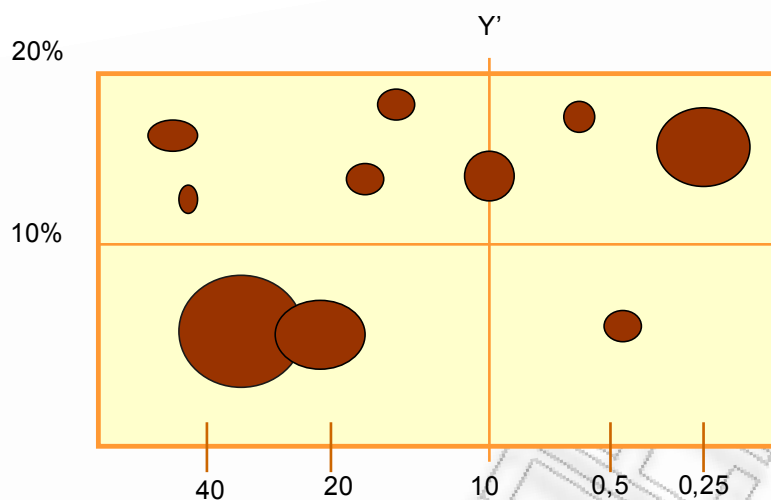
- Το γενικό προσανατολισμό του οργανισμού σε σχέση με την ανάπτυξη (growth), σταθερότητα (stability), ή την περισυλλογή (retrenchment). Αυτά τα θέματα αφορούν την **στρατηγική κατεύθυνσης (directional strategy)**.
- Τις αγορές ή τους κλάδους στις οποίες ο οργανισμός ανταγωνίζεται μέσω προϊόντων και επιχειρηματικών μονάδων. Αυτά τα θέματα αφορούν την **στρατηγική χαρτοφυλακίου (portfolio strategy)**.
- Τον τρόπο με τον οποίο η διοίκηση συντονίζει τις ενέργειες, μεταφέρει πόρους και καλλιεργεί ικανότητες μεταξύ των γραμμών προϊόντων και επιχειρηματικών μονάδων. Αυτά τα θέματα αφορούν την **γονική στρατηγική (parenting strategy)**.

Σχετικά με την **στρατηγική κατεύθυνσης** υφίστανται τρεις γενικές κατηγορίες στρατηγικών που μπορούν να ακολουθηθούν από την επιχείρηση ανάλογα με την θέση

της και την κατάσταση του περιβάλλοντος : Στρατηγικές ανάπτυξης, σταθερότητας και περισυλλογής. Η τρίτη κατηγορία δεν αντιβαίνει στον κανόνα της συνεχούς αναζήτησης για μακροχρόνια κερδοφορία. Από την άλλη πλευρά όμως, υπάρχουν περιπτώσεις που μια επιχείρηση αναγκάζεται να περιορίσει την ανάπτυξη της είτε επειδή αποφασίζει ότι πρέπει να δραστηριοποιηθεί σε άλλον κλάδο, είτε επειδή τα προβλήματα είναι τέτοια που δεν διαθέτει επιπλέον περιθώρια επιλογής.

Η *στρατηγική χαρτοφυλακίου* σχετίζεται περισσότερο με τις ορθολογικές τεχνικές ανάλυσης, εστιάζοντας κυρίως στην χρηματοοικονομική πλευρά της διαχείρισης αυτού. Κλασσικά παραδείγματα θεωρούνται ο πίνακας «Ρυθμού Ανάπτυξης – Μεριδίου Αγοράς» του Boston Consulting Group και ο πίνακας «Ελκυστικότητας Αγοράς – Θέσης Προϊόντος» της General Electric. Σύμφωνα με τον Boston Consulting Group (BCG) οι δύο σημαντικότεροι παράγοντες που καθορίζουν την μακροπρόθεσμη κερδοφορία μιας επιχείρησης είναι ο βαθμός ανάπτυξης της αγοράς (ελκυστικότητα αγοράς) και το μερίδιο αγοράς της επιχείρησης σε σχέση με τον σημαντικότερο ανταγωνιστή της (σχετικό μερίδιο αγοράς). Τρίτος παράγοντας είναι η συνεισφορά κάθε μιας στρατηγικής επιχειρηματικής μονάδας στο συνολικό χαρτοφυλάκιο της επιχείρησης, ο οποίος εμφανίζεται στο διάγραμμα 2 υπό μορφή κύκλων. Ο λόγος που υπολογίζεται το σχετικό μερίδιο αγοράς αποσκοπεί στον καθορισμό της θέσης της στρατηγικής επιχειρηματικής μονάδας στον κλάδο. Έτσι εφ' όσον το σχετικό μερίδιο αγοράς είναι > 1 τότε η επιχειρηματική μονάδα χαρακτηρίζεται ως δύναμη. Αν αυτό είναι < 1 επιχειρηματική μονάδα θεωρείται αδύναμη. Το σχετικό μερίδιο αγοράς μετράται σε όρους μεριδίου αγοράς του σημαντικότερου ανταγωνιστή. Ορίζεται ως ο λόγος του μεριδίου αγοράς της SBU προς το μερίδιο που κατέχει η σημαντικότερη ανταγωνίστρια επιχείρηση στον κλάδο. Το σχετικό μερίδιο αγοράς μιας εταιρείας για δεδομένο χρόνο π.χ. το 2001 ορίζεται ως ο λόγος των πωλήσεων της επιχείρησης το 2001 προς τις πωλήσεις του ισχυρότερου ανταγωνιστή το 2001.

Διάγραμμα 2. Ρυθμού Ανάπτυξης – Μεριδίου Αγοράς



Η **γονική στρατηγική** άπτεται σύγχρονων θεμάτων του στρατηγικού μάνατζμεντ. Η κύρια συνίσταται στο να επιβλέπει τον οργανισμό σε όρους ικανοτήτων και πόρων που υπάρχουν και που μπορούν να αναπτυχθούν. Καλύπτει διαφορετικά την εξέταση κλάδων και αγορών στους οποίους οργανισμούς δεν δραστηριοποιείται για παράδειγμα, η έννοια της βασικής ανταγωνιστικής ικανότητας έχει ως στόχο την δραστηριοποίηση της επιχείρησης σε νέες αγορές. Πόροι που σχετίζονται με την γνώση και τη διαχείριση της, με την μάθηση, με την κουλτούρα και το όραμα, όλο και περισσότερο αναπτύσσονται τα τελευταία χρόνια.

Η σύγχρονη αντίληψη θεωρεί τις διαφορετικές επιχειρηματικές μονάδες (business units) σαν σύνολο δραστηριοτήτων ικανών να προσδώσουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Για παράδειγμα η επιχείρηση (PepsiCo) περιλαμβάνει επιχειρηματικές δραστηριότητες σε διάφορους κλάδους όπως : KFC – Kentucky Fried Chicken, PizzaHut, Taco Bell (κλάδος εστιατορίων – πρόχειρο φαγητό), Frito-Lay (στην Ελλάδα αντιπροσωπεύεται από την Tasty Foods), καθώς και αναψυκτικά (PepsiCola)³. Για την διαμόρφωση λοιπόν στρατηγικής θα πρέπει η εταιρεία να απαντήσει σε ερωτήματα όπως: θα πρέπει να παραμείνει στον κλάδο των εστιατορίων; Εάν ναι, σε τι μορφής νέα εστιατόρια θα κινηθεί; Τι άλλους πόρους μπορεί να χρησιμοποιήσει;

³ Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος (2002) Στρατηγικό Μάνατζμεντ Εκδόσεις Γ. Μπένου

1.4.2. Στρατηγική Κατεύθυνσης.

Κάθε επιχείρηση οφείλει να αποφασίσει ποια πορεία θα ακολουθήσει στο μέλλον, αν δηλαδή θα εισέλθει σε νέους κλάδους, αν θα συνεχίσει στους υπάρχοντες ή αν θα περιορίσει την δραστηριοποίησή της. Αναφέρθηκαν στο προηγούμενο τμήμα οι τρεις γενικοί προσανατολισμοί για την στρατηγική κατεύθυνσης (ανάπτυξη, σταθερότητα, περισυλλογή). Κάθε ένας παρέχει τακτικές στα διευθυντικά στελέχη. Ανάλογα με την κατάσταση που βρίσκεται η εταιρεία, τις προκλήσεις που αντιμετωπίζει η «οροφή» της εταιρείας, τους προβληματισμούς και τους ανταγωνιστές, μπορεί να επιλέξει ανάμεσα στις επιλογές που της παρέχονται. Υπάρχουν αποφάσεις που σχετίζονται με ισχυρή ανάπτυξη (συγκέντρωση-καθετοποίηση), μέτρια ανάπτυξη (συγκέντρωση-οριζόντια ολοκλήρωση), ή τέλος χαμηλή ανάπτυξη (συσχετισμένη διαποίκιση, ασυσχέτιστη διαποίκιση, χρεοκοπία, ρευστοποίηση).

Πίνακας 2. Υπόδειγμα Επιχειρησιακών στρατηγικών.

	Υ	ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΘΕΣΗ		
		ΙΣΧΥΡΗ	ΜΕΤΡΙΑ	ΑΔΥΝΑΤΗ
Ε Λ Κ Υ Σ Τ Ι Κ Ο Τ Η Ρ Τ Α Κ Λ Α Δ Ο Υ	Ψ η λ Η	ΑΝΑΠΤΥΞΗ <ul style="list-style-type: none"> ▪ Συγκέντρωση ▪ Καθετοποίηση 	ΑΝΑΠΤΥΞΗ <ul style="list-style-type: none"> ▪ Συγκέντρωση ▪ Οριζόντια ολοκλήρωση 	ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ <ul style="list-style-type: none"> ▪ Διάσωση-αναστροφή (Turnaround)
	Μ έ τ ρ ι Α	ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑ <ul style="list-style-type: none"> ▪ Παύση ή συνέχιση με προσοχή 	ΑΝΑΠΤΥΞΗ <ul style="list-style-type: none"> ▪ Συγκέντρωση ▪ Οριζόντια ολοκλήρωση ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑ <ul style="list-style-type: none"> ▪ Καμιά αλλαγή 	ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ <ul style="list-style-type: none"> ▪ Αιχμάλωτη επιχείρηση ▪ Αποεπένδυση
	Χ α μ η λ ή	ΑΝΑΠΤΥΞΗ <ul style="list-style-type: none"> ▪ Συσχετισμένη διαποίκιση 	ΑΝΑΠΤΥΞΗ <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ασυσχέτιστη διαποίκιση 	ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ <ul style="list-style-type: none"> ▪ Χρεοκοπία. ▪ Ρευστοποίηση

1.4.2.1. Στρατηγική Ανάπτυξης

Παραδοσιακά η επιδίωξη ανάπτυξης ασκούσε έλξη για τις επιχειρήσεις αλλά και για ολόκληρο τον κόσμο. Στρατηγική ανάπτυξης σημαίνει επαύξηση του επιπέδου των οργανωσιακών λειτουργιών. Τυπικά περιλαμβάνει αύξηση επιχειρηματικών εσόδων, του αριθμού εργαζομένων και του μεριδίου αγοράς. Μια επιχείρηση μπορεί να αναπτυχθεί **εσωτερικά** α) επεκτείνοντας τις επιχειρηματικές της δραστηριότητες τοπικά ή παγκοσμίως, β) μέσω αύξησης συγκέντρωσης, γ) μέσω κάθετης ή οριζόντιας ολοκλήρωσης, ή μπορεί να αναπτυχθεί **εξωτερικά** μέσω α) συγχωνεύσεων, β) εξαγορών γ) στρατηγικών συμμαχιών. Πολλά παραδείγματα συναντώνται στον κόσμο των επιχειρήσεων που αποδεικνύουν ότι οι εταιρείες προτιμούν να αναπτύσσονται εξωτερικώς παρά εσωτερικώς. Μια από τις εξαιρέσεις αποτελεί η επιχείρηση McDonalds η οποία διογκώνεται εσωτερικώς, είτε με ιδιόκτητα εστιατόρια είτε μέσω έκδοσης δικαιωμάτων δικαιόχρησης (franchising). Κατά την **συγχώνευση (merging)** δύο επιχειρήσεις συμφωνούν να ενοποιήσουν τις λειτουργίες τους σε μια σχετικά ισάξια βάση, επειδή διαθέτουν τους πόρους και τις ικανότητες για την δημιουργία ισχυρού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Παράδειγμα η κατ' αρχήν συμφωνία μεταξύ Εθνικής Τράπεζας Ελλάδος και Alpha Bank η οποία τελικώς δεν πραγματοποιήθηκε.

Κατά την **εξαγορά (acquisition)** μια επιχείρηση (εξαγοράζουσα) αγοράζει εξ' ολοκλήρου ή κατά το μεγαλύτερο ποσοστό μια άλλη επιχείρηση (εξαγοραζόμενη), μετατρέποντας την σε θυγατρική επιχειρηματική μονάδα του χαρτοφυλακίου της. Παραδείγματα που υποδεικνύουν τον παραπάνω ισχυρισμό: Η Αγγλική εταιρεία Grand Metropolitan εξαγόρασε την Ελληνική Metaxa, η Γαλλική BSN εξαγόρασε την Henniger Hellas, η Ελβετική Jacob Suchard εξαγόρασε την σοκολατοποιία Παυλίδη, η Ιταλική Barilla εξαγόρασε την ελληνική επιχείρηση ζυμαρικών Misco.

Το θέμα συγχωνεύσεων και εξαγορών περιλαμβάνει πολλά στοιχεία και διαστάσεις που εξετάζονται από τις αρμόδιες υπηρεσίες και τμήματα των επιχειρήσεων προς συγχώνευση. Ένα σημαντικό τέτοιο στοιχείο που αναλύεται συστηματικά και σε βάθος είναι τα υπάρχοντα πληροφοριακά συστήματα των ενδιαφερόμενων επιχειρήσεων και πως αυτά θα ενοποιηθούν την επομένη ημέρα της συγχώνευσης.

Ο πίνακας 3 παρουσιάζει μια σειρά ερωτημάτων που χρήζουν απάντησης πριν δύο επιχειρήσεις προβούν σε συγχώνευση.

Πίνακας 3. Συγχώνευση ή εξαγορά; Προβλήματα κατά την Μελέτη Σκοπιμότητας.

- Ποια είναι η αξία των συμβαλλόμενων επιχειρήσεων;
- Ποια είναι η τιμή που θα καταλήξουν οι διαπραγματεύσεις;
- Ποιες ενέργειες θα μπορούσε να κάνει η πωλούμενη επιχείρηση προ της πώλησής, ώστε να αυξηθεί ο αριθμός των ενδιαφερόμενων αγοραστών και η αγοραία αξία της;
- Είναι σκόπιμο να πωληθεί μια επιχείρηση όπως είναι;
- Πώς διαμορφώνεται το ιδιοκτησιακό καθεστώς μετά τη συγχώνευση ή εξαγορά;
- Ποιες θα είναι οι αντιδράσεις του ανταγωνισμού, αλλά και του Κράτους σε μια σημαντική εξαγορά ή συγχώνευση;

Κατά την **στρατηγική συμμαχία (strategic alliance)** δύο ή περισσότερες επιχειρήσεις συνεργάζονται για να επιτύχουν μια ομάδα στόχων που θα τους επιφέρουν κερδοφορία, θα αυξήσουν τις προοπτικές μακροχρόνιας βιωσιμότητας, αλλά και θα τους προσδώσουν ανταγωνιστικά οφέλη σε σχέση με τους επιχειρηματικούς αντιπάλους. Με δεδομένη την σμίκρυνση του κύκλου ζωής των προϊόντων και την αύξηση του ανταγωνισμού, η ανάγκη έρευνας και ανάπτυξης που οδηγεί σε καινοτομία θεωρείται πλέον επιτακτική. Αναλόγως λοιπόν αυξάνεται και το κόστος εκτέλεσης αυτής της διαδικασίας. Υπάρχει επιπλέον, μια αυξημένη τάση για πιθανές προσπάθειες αντιγραφής των τεχνολογικών επιτευγμάτων μιας εταιρείας από ανταγωνιστές, γεγονός που μεγεθύνει την έννοια του κινδύνου. Παράλληλα, όσο μικραίνει ο κύκλος των προϊόντων, τόσο η ανάγκη για ταχύτερη εισαγωγή τους στην αγορά γίνεται πιο αισθητή. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο και υπό αυτές τις συνθήκες αποτελεί δύσκολο εγχείρημα η προσπάθεια ενός οργανισμού που θα πορευτεί μόνος του. Η σκέψη αυτή διαδοχικά μας οδηγεί στο συμπέρασμα: η ικανότητα μιας επιχείρησης να υπάρξει ολοκληρωμένα σε διεθνές επίπεδο, συνδέεται άμεσα με την ικανότητα της να συμμαχεί με άλλες επιχειρήσεις.

Στρατηγικές συμμαχίες είναι σύνηθες φαινόμενο στην εποχή μας. Μερικές από αυτές διαρκούν μικρό χρονικό διάστημα, ενώ άλλες διαρκούν σε πολυετή βάση και αποτελούν προπομπό μελλοντικής συγχώνευσης. Παραδείγματα στρατηγικών συμμαχιών⁴:

- Η συνεργασία της Hewlett Packard (HP) με την Intel για την δημιουργία του μικροεπεξεργαστή Intel Pentium II,

⁴ Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος (2002) Στρατηγικό Μάνατζμεντ Εκδόσεις Γ. Μπένου

- Η συμμαχία της General Motors με την Toyota για την δημιουργία της εταιρείας NUMMI (New United Motor Manufacturing Company). Σκοπός της Toyota μέσω αυτής της συνεργασίας ήταν η απόκτηση γνώσεων για την αγορά των ΗΠΑ (προμηθευτές, εργασιακό κλίμα κ.λ.π.) ενώ η General Motors επιδίωκε να γνωρίσει τις Ιαπωνικές πρακτικές και μεθόδους διοίκησης και οργάνωσης.
- Ford – Mazda. Ξεκίνησε το 1979 και αποτελεί παράδειγμα επιτυχημένης σύμπραξης. Αντικείμενο ήταν η δημιουργία νέων μοντέλων και η ανταλλαγή πολύτιμων εξειδικευμένων πληροφοριών. Η Ford προσέφερε την εμπειρία της πάνω στο μάρκετινγκ και τα χρηματοοικονομικά θέματα, ενώ η Mazda στον τομέα της κατασκευής και της ανάπτυξης προϊόντων. Η συνεργασία ήταν τόσο στενή, στο σημείο που όταν η Ford κατασκεύασε στο εργοστάσιό της στο Hermosillo των Η.Π.Α στα μέσα του '80, χρησιμοποίησε ως πρότυπο το εργοστάσιο της Mazda στο Hofu. Μέχρι τις αρχές της δεκαετίας του 90, οι δύο εταιρίες είχαν συνεργαστεί στην ανάπτυξη δέκα μοντέλων, με την Ford να συνεισφέρει κυρίως στο styling και την Mazda στο μηχανικό μέρος. Από την συνεργασία αυτή προέκυψαν το Ford Escort, τα Ford Mercury Tracer, το Ford Festina, ενώ για την Mazda τα μοντέλα MX-6, Protégé και Navajo. Η Ford κατόρθωσε μέσω της συμμαχίας να πουλήσει περισσότερα από 72.000 αυτοκίνητα και να γίνει η πρώτη σε πωλήσεις ξένη αυτοκινητοβιομηχανία στην Ιαπωνία.
- Nestle – Coca Cola για την παραγωγή και ανάπτυξη αναψυκτικών σε παγκόσμια κλίμακα.
- PepsiCo – Lipton για την πώληση αναψυκτικών σε ολόκληρο τον κόσμο (canned ice tea beverages).
- Siemens – Corning για την δημιουργία καλωδίου οπτικής ίνας (fiber optic cable)
- Ericsson – Hewlett Packard για την παραγωγή και ανάπτυξη δικτυακών συστημάτων διοίκησης (network management systems)
- Texas Instruments – Hitachi για την δημιουργία μικροεπεξεργαστών
- Motorola – Toshiba για την δημιουργία μικροεπεξεργαστών.

Μια επιχείρηση ωστόσο διαθέτει μηχανισμούς ανάπτυξης προερχόμενους από την εσωτερική της λειτουργία. Αυτοί οι μηχανισμοί στηρίζουν την επέκταση που επιθυμούν τα διευθυντικά στελέχη. Τέτοιες στρατηγικές επομένως όπως η συγκέντρωση ή ολοκλήρωση (δύο ειδών) ασκούν βαρυσήμαντο ρόλο.

Η **συγκέντρωση** ίσως αποτελεί την πιο απλή μορφή επιχειρησιακής στρατηγικής. Η συγκέντρωση αναφέρεται στην εξειδίκευση σε ένα μόνο προϊόν, γραμμή παραγωγής ή υπηρεσία. Αν το προσφερόμενο από την επιχείρηση προϊόν ή υπηρεσία έχει πραγματικές δυνατότητες ανάπτυξης, η συγκέντρωση πόρων θα κατευθυνθεί προς αυτή την υπηρεσία ή το αγαθό. Ο στόχος επιτυγχάνεται με εσωτερική ανάπτυξη των πωλήσεων της επιχείρησης, της παραγωγικής δυνατότητας ή του εργατικού δυναμικού. Παράδειγμα: η επιχείρηση Goody's εφαρμόζει στρατηγική συγκέντρωσης. Η επιχείρηση δεν έχει εξαγοράσει άλλη αλυσίδα εστιατορίων γρήγορου φαγητού αλλά έχει διογκωθεί μέσω δικαιοχρησίας.

Πλεονεκτήματα αυτής της ανάπτυξης υπάρχουν, είναι εντοπίσιμα και επιφέρουν θετικές επιπτώσεις στην εταιρεία.

Πρώτον η συγκέντρωση επιτρέπει την πολύ καλή γνώση των δραστηριοτήτων του ομίλου. Η εξειδίκευση δηλαδή προσδίδει ελευθερία στα ανώτατα στελέχη να σχηματίσουν σφαιρική άποψη των ενεργειών της εταιρείας και κατά συνέπεια να αποφύγουν στρατηγικά λάθη.

Δεύτερον, αφού το μεγαλύτερο ποσοστό πόρων διοχετεύεται σε ένα προϊόν, με την πάροδο του χρόνου η εξειδίκευση επιφέρει διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ή διακεκριμένη ικανότητα στο συγκεκριμένο προϊόν. Αυτό το γεγονός με την σειρά του ισχυροποιεί τον «αέρα» της επιχείρησης, την φήμη που χτίζει η εταιρεία.

Τρίτον, οι διάφορες ομάδες ενδιαφερομένων όπως οι μέτοχοι, επενδυτές, πιστωτές, πελάτες, προμηθευτές αντιλαμβάνονται καθαρότερα σαφέστερα το ρόλο και το αντικείμενο της επιχείρησης.

Στον αντίποδα βεβαίως υπάρχει μια σειρά μειονεκτήματα αυτής της στρατηγικής επιλογής. Τέτοια θεωρούνται η μικρή ανάπτυξη πωλήσεων και κατ' επέκταση κερδών, οι λιγιστές ευκαιρίες επενδύσεων, το ρίσκο συγκέντρωσης όλων των πόρων σε μια δραστηριότητα, αν αυτή δεν αποδώσει τα προσδοκώμενα. Επίσης η απαρχαίωση του προϊόντος, η ωρίμανση του κλάδου μεγεθύνουν τον κίνδυνο. Αν το βασικό προϊόν μιας εταιρείας καταστεί απηρχαιωμένο ή οργανωσιακή επίδοση θα δοκιμάζεται έως ότου ο οργανισμός αναπτύξει κάποιο άλλο προϊόν που θα δημιουργήσει αίσθηση στην αγορά. Αρκετοί οργανισμοί δύσκολα αντιγράφουν κάποια προηγούμενη επιτυχία τους, αφού διαθέτουν ιδιαίτερες ικανότητες, εξειδίκευση, και εμπειρία σε περιορισμένο αντικείμενο και δεν χαρακτηρίζονται από άνεση μεταπήδησης σε άλλο κλάδο. Επιπρόσθετα η στρατηγική αυτή πιθανώς να μην παρέχει αρκετές προκλήσεις ή κίνητρα για τα διευθυντικά στελέχη. Το γεγονός αυτό επιφέρει ρουτίνα και πλήξη, μειώνει τις επιχειρηματικές κινήσεις, τοποθετεί την εταιρεία σε επιχειρηματική «ραστώνη» η ακινησία.

Υπάρχει επίσης η επιλογή της **οριζόντιας ολοκλήρωσης (horizontal integration)**, όρου που χρησιμοποιείται για να περιγράψει την εξαγορά ή την συγχώνευση επιχειρήσεων που βρίσκονται στο ίδιο στάδιο της αλυσίδας αξίας. Τέτοιες επιχειρήσεις μπορεί να είναι άμεσα ανταγωνιστές ή να εστιάζονται σε διαφορετικά τμήματα της αγοράς. Η στρατηγική αυτή ενδείκνυται στις περιπτώσεις εκείνες που η συνολική δυναμικότητα των διαφόρων επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον κλάδο είναι κατά πολύ μεγαλύτερη από το μέγεθος της αγοράς.

Με την στρατηγική αυτή επιτυγχάνεται η ανάπτυξη της επιχείρησης μέσω της εξαγοράς μιας άλλης επιχείρησης με το ίδιο ακριβώς αντικείμενο δραστηριότητας. Ο λόγος που οι επιχειρήσεις προτιμούν να αναπτυχθούν με αυτόν τον τρόπο (εξωτερική ανάπτυξη) και όχι προσπαθώντας να αυξήσουν τις πωλήσεις τους (εσωτερική ανάπτυξη) είναι γιατί έτσι αφ' ενός μεν εκμεταλλεύονται το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (εξειδίκευση παραγωγής, τεχνογνωσία, τεχνολογική υπεροχή, πελατολόγιο κ.λ.π) της εξαγοραζόμενης επιχείρησης, αφ' ετέρου δε μειώνουν τον συνολικό αριθμό των ανταγωνιστών. Όταν η Τράπεζα Πειραιώς εξαγόρασε την Τράπεζα Μακεδονίας – Θράκης, η πράξη αυτή αποτέλεσε στρατηγική οριζόντιας ολοκλήρωσης, όπου η Τράπεζα Πειραιώς χρησιμοποίησε μεταξύ άλλων το ήδη υπάρχον καλά ανεπτυγμένο δίκτυο τραπεζικών υποκαταστημάτων της εξαγορασθείσας τράπεζας στην Βόρειο Ελλάδα.

Εναλλακτικά, οριζόντια ανάπτυξη επέρχεται και μέσω της διείσδυσης της επιχείρησης σε άλλες γεωγραφικές περιοχές ή μέσω προσέλκυσης νέων τμημάτων της αγοράς, οπότε και ακολουθείται στρατηγική ανάπτυξης αγοράς. Παράδειγμα: το σαμπουάν Johnson που από παιδικό προωθείται και χρησιμοποιείται από όλη την οικογένεια. Οριζόντια ανάπτυξη επίσης πραγματοποιείται με την αύξηση του εύρους του προϊόντος ή των υπηρεσιών που προσφέρονται στον πελάτη, οπότε ακολουθείται στρατηγική ανάπτυξης προϊόντος. Παράδειγμα: το σαμπουάν Timotei δημιούργησε και προσφέρει κρέμα μαλλιών, στενά σχετιζόμενο αγαθόν με το πρώτο. Η ειδοποιός διαφορά από την στρατηγική της συγκέντρωσης, όπου και εκεί έχουμε ανάπτυξη αγοράς ή ανάπτυξη προϊόντος, είναι ότι στην οριζόντια ολοκλήρωση η επιχείρηση εξαγοράζει μια άλλη επιχείρηση και αναπτύσσει το προϊόν ή την αγορά της, κάτι που δεν συμβαίνει στην στρατηγική της συγκέντρωσης.

Η απόφαση μιας επιχείρησης να εισέλθει στα διάφορα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας, είτε πριν είτε μετά το στάδιο που δραστηριοποιείται, αναφέρεται στην επιστημονική βιβλιογραφία ως **καθετοποίηση** ή **κάθετη ολοκλήρωση (vertical integration)**. Μια επιχείρηση που προσθέτει ένα παραγωγικό στάδιο πριν από το στάδιο που δραστηριοποιείται, «καθετοποιείται» προς τα πίσω. Με άλλα λόγια μια εταιρία ίσως αποφασίσει να παράγει τις πρώτες ύλες που παραδοσιακά αγόραζε από διάφορους προμηθευτές. Παράδειγμα: η General Motors αποφάσισε να παράγει τις δικές της μπαταρίες αυτοκινήτων, οι

οποίες στην συνέχεια χρησιμοποιούνται στα κατασκευαζόμενα αυτοκίνητα. Η ενέργεια αυτή χαρακτηρίζεται καθετοποίηση προς τα πίσω.

Αν το παραγωγικό στάδιο προστίθεται μετά το στάδιο που η επιχείρηση ενεργεί, τότε καθετοποιούμεστε προς τα εμπρός. Παράδειγμα : μια εταιρία εκτός από την παραγωγή προϊόντος ασχολείται και με το μάρκετινγκ και την εν γένει διάθεσή του στην αγορά μέσω απόκτησης καναλιών διανομής. Η καθετοποίηση διακρίνεται επίσης σε μερική ή πλήρη ή οιονεί. Πλήρης καθετοποίηση επέρχεται όταν η εταιρεία παράγει όλες τις εισροές που απαιτούνται στην παραγωγική διαδικασία, ή όταν διαθέτει όλες τις εκροές της μέσω ιδιόκτητων λειτουργιών. Στην αυτοκινητοβιομηχανία, πλήρως καθετοποιημένη θα ήταν μια επιχείρηση που θα είχε υπό την κατοχή της τα ανθρακωρυχεία παραγωγής χάλυβα, τους μύλους χάλυβα που κατασκευάζουν τα σασί, τις πόρτες, τις μηχανές, το γυαλί που τοποθετείται στους ανεμοθώρακες, καθώς και ολόκληρο το κανάλι διανομής μαζί με την πιθανή χρηματοδότηση ώστε να φτάσει το αυτοκίνητο στον πελάτη. Υπό την ίδια λογική ακολουθία αναλύεται και η μερική καθετοποίηση όπου η επιχείρηση παράγει μέρος εισροών και αγοράζει τις υπόλοιπες, ή διαθέτη της εκροές μέσω ιδιόκτητων αλλά και ανεξάρτητων διανομέων.

Η οιονεί καθετοποίηση λαμβάνει χώρα όταν μια επιχείρηση αγοράζει τις περισσότερες εισροές, από εξωτερικούς προμηθευτές ή πουλά τα προϊόντα της σε τρίτους, οι οποίοι βρίσκονται υπό τον μερικό έλεγχο της επιχείρησης. Παράδειγμα : μια μεγάλη φαρμακοβιομηχανία διαθέτει ορισμένες μετοχές σε μια αλυσίδα φαρμακαποθηκών. Έτσι εξασφαλίζει διακίνηση των φαρμάκων της, διατηρώντας κάποια πρόσβαση στα κανάλια διανομής. Αγοράζοντας μετοχές μιας εταιρίας ενός κύριου προμηθευτή κερδίζει την δυνατότητα να γίνει μέλος του διοικητικού συμβουλίου, εξασφαλίζοντας πληροφόρηση και έλεγχο.

Στην περίπτωση της στρατηγικής **διαποίκισης ή διεύρυνσης (diversification)**, βρισκόμαστε εμπρός στην είσοδο μιας επιχείρησης σε νέα πεδία όπου προϊόντα και αγορές διαφέρουν από αυτά που μέχρι τώρα κατείχε η εταιρεία. Η διεύρυνση ποικίλει ανάλογα με το επίπεδο αλλαγής και την σχέση ανάμεσα στις επιχειρήσεις. Υπάρχουν πέντε κατηγορίες επιχειρήσεων και τρία επίπεδα διαποίκισης. Αυτά εμφανίζονται στο παρακάτω πίνακα

Πίνακας 4. Επίπεδα και Τύποι Διαποίκισης⁵.

<p>Χαμηλό Επίπεδο Διαποίκισης</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Μοναδική Επιχείρηση ▪ Κυρίαρχη Επιχείρηση 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Πάνω από το 95% των εσόδων προέρχεται από μια μόνο επιχείρηση ▪ Ανάμεσα στο 70% και 95% των εσόδων προέρχεται από μία μόνο επιχείρηση
<p>Ενδιάμεσο προς Υψηλό Επίπεδο Διαποίκισης</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Συσχετισμένη Διαποίκιση. ▪ Συσχετισμένη και μη σχετισμένη Διαποίκιση. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Λιγότερο από 70% των εσόδων προέρχεται από την κύρια επιχείρηση, όλες δε οι επιχειρήσεις μοιράζονται προϊόντα, τεχνολογία και δίκτυα διανομής. ▪ Λιγότερο από 70% των εσόδων προέρχεται από την κύρια επιχείρηση και υπάρχουν μόνο περιορισμένοι σύνδεσμοι ανάμεσα στις επιχειρήσεις
<p>Πολύ Υψηλά Επίπεδα Διαποίκισης</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Μη σχετισμένη Διαποίκιση. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Λιγότερο από 70% των εσόδων προέρχεται από την κύρια επιχείρηση, δεν υπάρχουν δε κοινοί σύνδεσμοι ανάμεσα στις επιχειρήσεις

Υφίστανται αρκετοί λόγοι για τους οποίους οι όμιλοι εταιριών προβαίνουν σε τέτοιες στρατηγικές επιλογές. Άλλες εταιρείες σκοπεύουν στην επαύξηση της συνολικής ανταγωνιστικότητας και άρα της συνολικής αξίας τους. Άλλες πράττουν τοιουτοτρόπως για την αδρανοποίηση πλεονεκτημάτων των ανταγωνιστών. Επίσης είναι δυνατόν οι επιχειρήσεις να χρησιμοποιούν την διαποίκιση για επέκταση των χαρτοφυλακίων τους και επομένως μείωση του κινδύνου της μη απασχόλησης των διευθυντικών στελεχών.

⁵ Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος (2002) Στρατηγικό Μάνατζμεντ Εκδόσεις Γ. Μπένου

1.4.2.2. Στρατηγικές Σταθερότητας

Οι στρατηγικές σταθερότητας χαρακτηρίζονται από την απουσία σημαντικής αλλαγής. Παραδείγματα της κατηγορίας αυτής της στρατηγικής περιλαμβάνουν την εξυπηρέτηση των ίδιων πελατών προσφέροντας τα ίδια προϊόντα ή υπηρεσίες, την διατήρηση του μεριδίου αγοράς κ.λ.π.

Ακολουθούνται όταν η επίδοση της επιχείρησης κρίνεται ως ικανοποιητική και το περιβάλλον σχετικά σταθερό, έτσι αν η επιχείρηση δεν έχει κάποια σημαντική δύναμη (strength) ή κριτική αδυναμία (weakness) και δεν υπάρχουν περιβαλλοντικές ευκαιρίες να εκμεταλλευτεί ή σημαντικές απειλές να αποφύγει.

Είναι αρκετά δύσκολο να αναγνωριστούν επιχειρήσεις που ακολουθούν στρατηγικές σταθερότητας, διότι τα εταιρικά στελέχη δεν αποδέχονται το γεγονός αυτό. Γενικώς οι στρατηγικές ανάπτυξης απολαμβάνουν της θετικής στάσης του επιχειρηματικού κόσμου, ενώ οι στρατηγικές περισυλλογής θεωρούνται σαν αναπόφευκτο κακό.

Πολλές φορές τα διευθυντικά στελέχη που αναζητούν την σταθερότητα, λαμβάνουν την σφραγίδα των μη ικανών να εκπληρώσουν τους στόχους της επιχείρησης. Όμως θα πρέπει να σημειωθεί ότι οι ιδιοκτήτες και τα στελέχη πολλών μικρομεσαίων επιχειρήσεων ακολουθούν συνεχώς στρατηγικές σταθερότητας. Αυτό σημαίνει επειδή αναγνωρίζουν στις εταιρείες τους ως επιτυχημένες και ικανοποιούν επαρκώς τις προσωπικές τους προσδοκίες. Γνωστές στρατηγικές σταθερότητας είναι οι «παύση / συνέχιση με προσοχή» και η στρατηγική της «καμιάς αλλαγής».

Η πρώτη στην ουσία είναι στρατηγική «διαλείμματος», όπου η επιχείρηση ετοιμάζεται να ακολουθήσει στρατηγική ανάπτυξης ή περισυλλογής. Στην πραγματικότητα η εταιρεία αυτή προσπαθεί να διατηρηθεί σε μια κατάσταση μέχρι προετοιμασίας της για αποδοτικότερη εκμετάλλευση πιθανών αλλαγών του περιβάλλοντος της. Διαθέτει χαρακτήρα προσωρινό ή μεταβατικό.

Η στρατηγική της καμιάς αλλαγής αναφέρεται στην απόφαση της διοίκησης να παραμείνει στο υφιστάμενο, στην παρούσα κατάσταση. Αυτή η σχετική σταθερότητα εξαιτίας της μέτριας ανταγωνιστικής θέσης, είτε της μέτριας ελκυστικότητας κλάδου οδηγεί την επιχείρηση στις υπάρχουσες αποφάσεις, προσαρμόζοντας πωλήσεις και κέρδη ανάλογα με τον πληθωρισμό και άλλα οικονομικά κριτήρια.

1.4.2.3. Στρατηγικές Περισυλλογής

Μέχρι πριν λίγα χρόνια η στρατηγική περισυλλογής ηχούσε στα αυτιά των διευθυντικών στελεχών ιδιαίτερα ενοχλητική και προτιμούσαν να την αποφεύγουν με όποιο κόστος ή συνέπειες θα επέφερε η απόρριψη της. Κανείς δεν ήθελε να υλοποιήσει μια τακτική μείωσης του μεγέθους ή της ποικιλίας των οργανωσιακών λειτουργιών προς βελτίωση της αποδοτικότητας του ομίλου.

Τα τελευταία χρόνια όμως η επιλογή τέτοιων αποφάσεων ολοένα και περισσότερο απασχολεί τα ιεραρχικά ανώτερα στελέχη. Μεταξύ άλλων, παγκοσμιοποίηση, οι εξαγορές, οι συγχωνεύσεις, η επέκταση του ανταγωνισμού, η εμφάνιση νέων επιχειρηματικών κινδύνων, η τεχνολογική επανάσταση, η επέκταση του εύρους συμπληρωματικών προϊόντων και υπηρεσιών, επηρεάζουν την οικονομική βιωσιμότητα και την επιχειρηματική πορεία των εταιρειών.

Όπως εμφανίζεται στον πίνακα 2 Μια επιχείρηση καταλήγει σε τέτοια επιλογή όταν βρίσκεται σε αδύνατη ανταγωνιστική θέση. Αυτή ερμηνεύεται από αδυναμία διάθεσης διακεκριμένης ή μοναδικής ικανότητας, επίτευξη χαμηλών πωλήσεων, αύξηση όγκου ζημιών. Συνήθως η υλοποίηση τέτοιων στρατηγικών απαιτεί ισχυρούς διευθυντές, διατεθειμένους να φέρουν εις πέρας τις παραπάνω επιλογές με προσωπικό κόστος. Ανάλογα με τον βαθμό ελκυστικότητας του κλάδου (υψηλός, μέτριος, χαμηλός) οι αποφάσεις αυτές μπορούν να λάβουν την μορφή στρατηγικής διάσωσης ή αναστροφής, της στρατηγικής της αιχμάλωτης επιχείρησης, της επιλογής αποεπένδυσης, ρευστοποίησης, η χρεοκοπίας.

Στην περίπτωση της **διάσωσης ή αναστροφής (turn around strategy)** δίνεται έμφαση στην βελτίωση της λειτουργικής αποδοτικότητας. Εφαρμόζεται με μεγαλύτερη επιτυχία όταν παρουσιάζονται εμφανή και διάχυτα προβλήματα, αλλά όχι τόσο σημαντικά για την μελλοντική πορεία της εταιρείας. Σκοπός της στρατηγικής τίθεται η αναχαίτιση ή αντιστροφή των ανταγωνιστικών ή χρηματοοικονομικών αδυναμιών και ελλείψεων όσο το δυνατόν συντομότερα. Η διοίκηση του οργανισμού επιθυμεί τέτοιες πρακτικές λαμβάνοντας μια περισσότερο λιτή δομή, οργάνωση και λειτουργία. Διαθέσιμες δυνατότητες αποτελούν :

- Ο περιορισμός μη κερδοφόρων εκροών.
- Περικοπή των περιουσιακών στοιχείων.
- Μείωση εργατικού δυναμικού.
- Επαναπροσδιορισμός της γραμμής παραγωγής προϊόντων καθώς και πελατών.

Η στρατηγική αυτή εκτελείται σε τρία στάδια. Στο πρώτο τα στελέχη προσπαθούν γρήγορα και δυναμικά να σταματήσουν το παρουσιαζόμενο στην επιχείρηση πρόβλημα, το

οποίο συνεχώς διογκώνεται. Στο δεύτερο στάδιο τα στελέχη εφαρμόζουν σταθεροποιητικό πρόγραμμα για να βοηθήσουν την αδύναμη επιχείρηση να «ορθοποδήσει» και να επεκταθεί στην συνέχεια κατά το τρίτο στάδιο.

Παράδειγμα⁶: ο Lee Iaccoca της Chrysler στα τέλη του '70 εφάρμοσε τέτοια στρατηγική. Πιο συγκεκριμένα η Chrysler Corp. στην δεκαετία του '70, παρουσίαζε συνεχόμενη απώλεια μεριδίου αγοράς, απώλεσε την Τρίτη θέση που κατείχε στην Αμερικάνικη αυτοκινητοβιομηχανία. Στα τέλη της ίδιας δεκαετίας προσλήφθηκε από την εταιρεία ο μέχρι τότε γενικός διευθυντής (Chief Executive Officer – CEO) της Ford Corp., Lee Iaccoca, στην θέση του CEO της Chrysler Corp., ο οποίος και υλοποίησε και πολύ αποτελεσματικά την στρατηγική της αναστροφής. Ο Lee Iaccoca μεταξύ άλλων απέλυσε μεγάλο αριθμό εργαζομένων και στελεχών, συμφώνησε με τους υπόλοιπους εργαζόμενους για περικοπές μισθών και έκλεισε ή ενοποίησε 20 εργοστάσια της Chrysler Corp. στην Αμερική. Το αποτέλεσμα όλων αυτών δεν ήταν άλλο από την πτώση του Νεκρού Σημείου από 2,4 εκατομμύρια αυτοκίνητα σε 1,2 εκατομμύρια, που σε συνδυασμό με άλλες ενέργειες της ακολουθούμενης στρατηγικής περισυλλογής απέφεραν το 1982 στην εταιρεία κέρδη, μετά από τέσσερα χρόνια ζημιών, της τάξης των 3,5 δισεκατομμυρίων δολαρίων.

Στην περίπτωση της **αιχμάλωτης επιχείρησης (captive company strategy)**, η εταιρεία δέχεται να «αιχμαλωτιστεί» συνήθως από κάποια μεγάλη επιχείρηση της προσφέρει τα προϊόντα της με αντάλλαγμα την συνέχιση της παρουσίας της. Η επιλογή αυτή αφορά επιχειρήσεις που βρίσκονται «κάτω από το όριο» σε σχέση με την δυνατότητα αντιστροφής του επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Η αιχμάλωτη επιχείρηση συνάπτει μακροπρόθεσμες συμφωνίες με την ηγετική, καταφέροντας να εκτελεί κάποιες από τις βιοτικής σημασίας δραστηριότητες. Έτσι επιτυγχάνει να περικόψει δραστηριότητες οι οποίες κρίνονται ως μη απαραίτητα υφιστάμενες λόγω μακροπρόθεσμων συμβολαίων όπως για παράδειγμα το μάρκετινγκ και άλλες συναφείς λειτουργίες. Από την άλλη πλευρά όμως δεσμεύεται τουλάχιστον το 75% των πωλήσεων της αιχμάλωτης με αποτέλεσμα οι κινήσεις οι ηγέτη να προκαλούν άμεσες και δραστικές επιπτώσεις στον αιχμάλωτο.

Όταν ακολουθείται **στρατηγική αποεπένδυσης**, μια επιχείρηση πουλά μια επιχειρηματική μονάδα ή ένα τμήμα της ή ένα μέρος παραγωγής της. Η αποεπένδυση θεωρείται η κατάλληλη στρατηγική όταν οι πιθανότητες επαρκούς επίδοσης δεν είναι ικανοποιητικές σε ορισμένα τμήματα των λειτουργιών της εταιρείας.

Οι λόγοι που οδηγούν σε αυτή βασίζονται στην αναποτελεσματική εναρμόνιση επιχειρηματικών μονάδων και δραστηριοτήτων της επιχείρησης. Επιπλέον, πιθανώς μα παρατηρείται μεγάλη χρηματοοικονομική ανάγκη και πίεση. Θεωρείται λογικό μια επιχείρηση

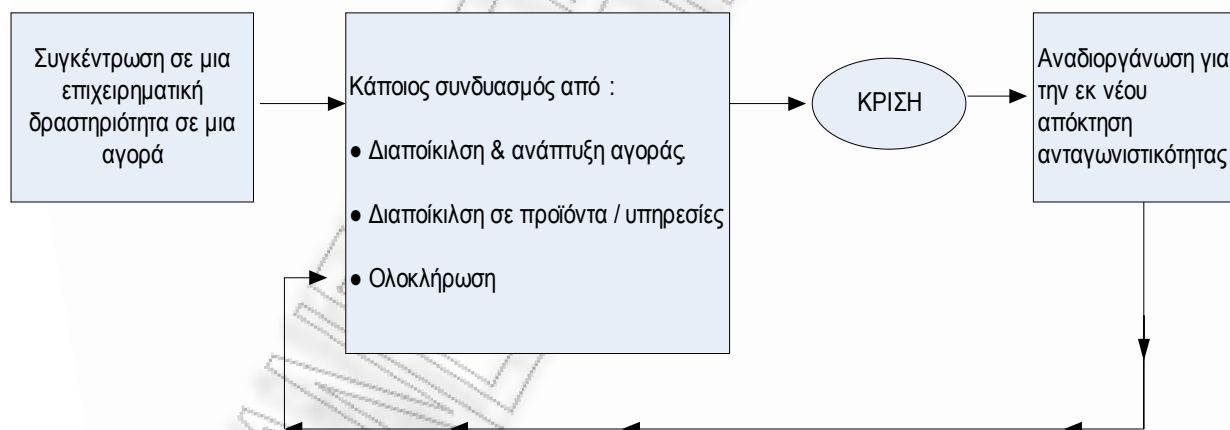
⁶ Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος (2002) Στρατηγικό Μάνατζμεντ Εκδόσεις Γ. Μπένου

να πωλήσει μια κερδοφόρα μονάδα εφόσον τα στελέχη κρίνουν ότι οι πόροι που θα αποκτηθούν από την πώληση μπορούν να στηρίξουν άλλες περισσότερο κερδοφόρες δραστηριότητες.

Στην **περίπτωση ρευστοποίησης**, πραγματοποιείται πώληση ή διάθεση όλων των περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης (**liquidation strategy**). Με την στρατηγική αυτή, επέρχεται και ο τερματισμός λειτουργίας της επιχείρησης. Ο όμιλος πωλείται κατά μέρη ή και στο σύνολο του με βάση της αγοραία αξία των περιουσιακών του στοιχείων και όχι σαν παραγωγική μονάδα. Τα ρευστά διαθέσιμα δε που συλλέγονται διανέμονται στους μετόχους αφού πρώτα εξοφληθούν οι υποχρεώσεις προς τρίτους. Θεωρείται η τελευταία λύση μιας δύσκολης κατάστασης όταν οι υπόλοιπες στρατηγικές περισυλλογής απέτυχαν να αντιστρέψουν την κατάσταση.

Όταν η επιχείρηση προβεί σε μεταβίβαση της διαχείρισης της σε δικαστήριο, με αντάλλαγμα ορισμένες ρυθμίσεις των υποχρεώσεων της βρισκόμαστε σε **κατάσταση χρεοκοπίας (bankruptcy strategy)**. Το μειονέκτημα αυτής της στρατηγικής, συγκριτικά με την ρευστοποίηση, έγκειται στο ότι με την μεταβίβαση της διαχείρισης στα δικαστήρια δεν λαμβάνονται καθόλου υπόψη τα συμφέροντα των μετόχων.

Διάγραμμα 3. Ανάπτυξη Επιχειρηματικής Στρατηγικής



Πλειστάκις οι εταιρίες χρησιμοποιούν ένα συνδυασμό στρατηγικών ταυτόχρονα ή εναλλάσσουν στρατηγικές καθώς οι περιβαλλοντικές συνθήκες μεταβάλλονται. Όλες οι στρατηγικές που προαναφέρθηκαν, εξετάστηκαν ως μεμονωμένες ή διακριτές, στην πράξη όμως είναι δύσκολο να διαχωριστούν. Όπως φαίνεται στο διάγραμμα 3 πολλοί πετυχημένοι οργανισμοί εγκαταλείπουν την στρατηγική συγκέντρωσης σε κάποιο σημείο και διευρύνονται μέσω επεκτάσεων σε νέες αγορές, νέα προϊόντα, νέες διαδικασίες δημιουργίας πόρων. Άλλες φορές επιτυγχάνεται αυτή η επέκταση διαμέσου οριζόντιας ή κάθετης ολοκλήρωσης.

Επομένως, η επιχειρησιακή στρατηγική εξελίσσεται από την συγκέντρωση σε κάποια μορφή καθετοποίησης ή διαποίκισης αγορών και αγαθών. Όταν πολλοί οργανισμοί αγγίζουν σημεία χαμηλής ανάπτυξης, μείωσης κερδών ή κάποια άλλη κρίση, αναγκάζονται τα διευθυντικά στελέχη να επαναπροσδιορίσουν ολόκληρο τον οργανισμό και την απόκτηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΔΑΛ

1.4.3. Στρατηγική Χαρτοφυλακίου

Το 1964 ο Drucker εισήγαγε την έννοια της στρατηγικής του χαρτοφυλακίου, αποδεχόμενος ότι τα περισσότερα προϊόντα ή αγορές μιας επιχείρησης μπορούν να χωριστούν σε έξι ευδιάκριτες κατηγορίες:

- i. Μελλοντικά αστέρια: Ορισμένα νέα προϊόντα τα οποία ενώ δεν είναι ακόμη κερδοφόρα, αναμένεται να επιφέρουν μεγάλα έσοδα στο άμεσο μέλλον.
- ii. Σημερινά αστέρια: Καλό-εδραιωμένες επιχειρηματικές δραστηριότητες που δημιουργούν το μεγαλύτερο ποσοστό των χρηματορροών και κερδών της επιχείρησης.
- iii. Ενδιάμεση κατηγορία: Στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες με δυνατότητα δημιουργίας καλών αποτελεσμάτων αν διαμορφωθούν και υλοποιηθούν δραστικές τακτικές διάσωσης / αναστροφής (**turnaround strategies**).
- iv. Παρελθούσες επιχειρηματικές δραστηριότητες: Μονάδες, ισχυρές παλαιότερα ενώ σήμερα απαρχαιωμένες εξ' αιτίας των αλλαγών του πολυτάραχου εξωτερικού περιβάλλοντος.
- v. Υπάρχουσες επιχειρηματικές μονάδες: Προϊόντα που ενώ δεν χαρακτηρίζονται καταστροφικά για την επιχείρηση, εντούτοις δεν απέδωσαν τα αναμενόμενα.
- vi. Αποτυχίες: Μονάδες που χρίζουν απομάκρυνσης εδώ και καιρό από τις δραστηριότητες της επιχείρησης.

Στις αρχές του Drucker βασίστηκαν τις δεκαετίες του '60 & του '70 οι ιδέες των πινάκων χαρτοφυλακίου προϊόντων (**business portfolio**) που αναπτύχθηκαν από αριθμό εταιρειών συμβούλων επιχειρήσεων για να :

- Βοηθήσουν τα διευθυντικά στελέχη να αντιληφθούν καλύτερα την ανταγωνιστική θέση του ολικού χαρτοφυλακίου των επιχειρήσεων.
- Προτείνουν εναλλακτικές στρατηγικές για κάθε επιχειρηματική μονάδα.
- Προτείνουν λύσεις που θα βοηθήσουν στην όσο το δυνατόν καλύτερη κατανομή πόρων.

Η στρατηγική χαρτοφυλακίου αναφέρεται στη διαχείριση ενός αριθμού διαφορετικών επιχειρηματικών δραστηριοτήτων στο επιχειρησιακό χαρτοφυλάκιο περιλαμβάνει την αγοροπωλησία στρατηγικών επιχειρηματικών μονάδων (**strategic Business Units – SBUs**) και την διαχείριση τους, ώστε να μεγιστοποιηθούν τα κέρδη του οργανισμού και να μειωθεί ο κίνδυνος. Ανώτερα στελέχη ομίλων επιχειρήσεων συνήθως καλούνται να λάβουν αποφάσεις που σχετίζονται με την κατανομή επιχειρησιακών πόρων στις SBUs καθώς και με επενδύσεις νέου

κεφαλαίου. Οι διάφορες στρατηγικές χαρτοφυλακίου προτείνουν ότι τα διευθυντικά στελέχη οφείλουν να επενδύουν περισσότερο σε Στρατηγικές Επιχειρηματικές Μονάδες αφ' ενός ελκυστικές, αφ' ετέρου σε ισχυρή θέση συγκριτικά με τους ανταγωνιστές τους. Ενώ, σαν αρχή η στρατηγική χαρτοφυλακίου είναι απλή, η όλη διαδικασία είναι αρκετά πολυσύνθετη και διαφέρει σημαντικά από επιχείρηση σε επιχείρηση.

Αρκετά υποδείγματα μπορούν να υποστηρίξουν στελέχη στη λήψη αποφάσεων που αφορούν στρατηγικές χαρτοφυλακίου. Τα υποδείγματα καλούνται πίνακες χαρτοφυλακίου προϊόντος γιατί εμφανίζονται με μορφή πίνακα. Όλοι οι πίνακες χαρτοφυλακίου διαθέτουν ορισμένα κοινά σημεία:

1. Αποτελούν γραφικές απεικονίσεις του ολικού χαρτοφυλακίου προϊόντων της επιχείρησης και άρα αποτελούν ένα ισχυρό μέσο επικοινωνίας γιατί εύκολα μπορούν μέσω παρουσίασης να διαφανούν οι δυνάμεις και οι αδυναμίες της επιχείρησης.
2. Κάθε πίνακας τοποθετεί τις επιχειρηματικές μονάδες σε δύο διαστάσεις:
 - Μία εξωτερική διάσταση, η οποία προσπαθεί να συλλάβει την ολική ελκυστικότητα του βιομηχανικού κλάδου στον οποίο εντάσσεται η επιχειρηματική μονάδα.
 - Μία εσωτερική διάσταση που σχετίζεται με δυνάμεις και αδυναμίες της επιχειρηματικής μονάδας.
3. Η τοποθέτηση της κάθε μιας επιχειρηματικής μονάδας στον αντίστοιχο πίνακα χαρτοφυλακίου προϊόντος συνδέεται με την στρατηγική η οποία αρμόζει στις δυνατότητες της επιχειρηματικής μονάδας.

1.4.4. Γονική Στρατηγική

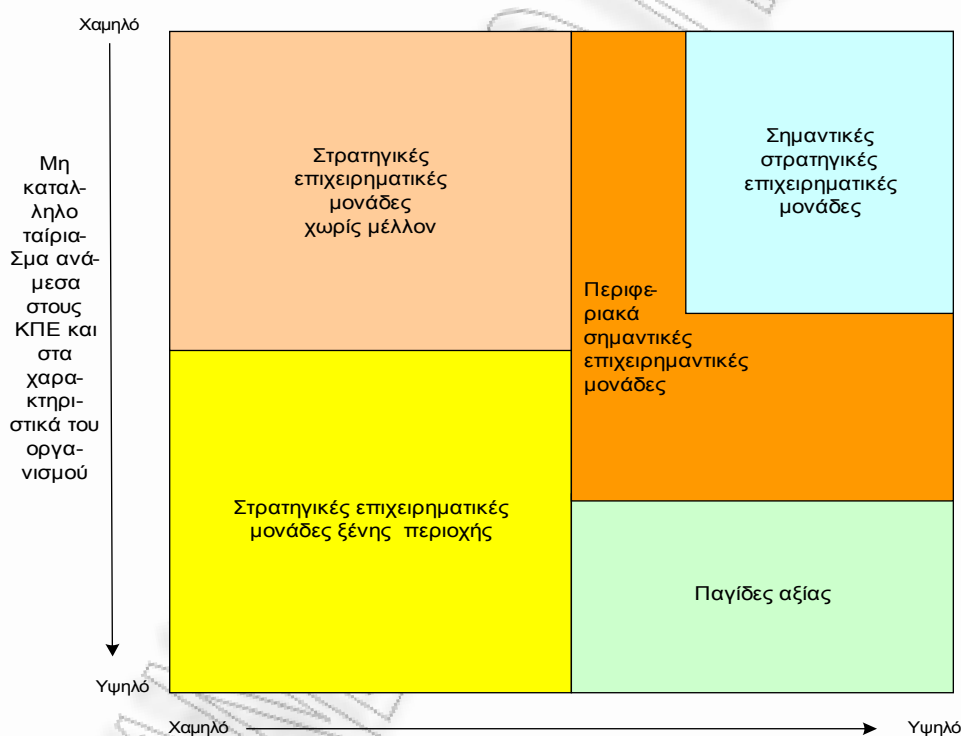
Η Γονική στρατηγική θεωρεί τον οργανισμό ως ένα σύνολο πόρων και ικανοτήτων που χρησιμοποιούνται για την δημιουργία αξίας στις διάφορες στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες του οργανισμού, καθώς και για την δημιουργία συνεργειών σε αυτές. Επιχειρήσεις με πολλές SBU's δημιουργούν αξία μέσω επιρροής στις SBU's που κατέχουν. Η καλύτερη γονική επιχείρηση δημιουργεί περισσότερη αξία από οποιονδήποτε ανταγωνιστή, εάν αυτός κατείχε τις ίδιες τις μονάδες. Οι επιχειρήσεις αυτές διαθέτουν γονικό πλεονέκτημα.

Αυτή η στρατηγική εστιάζει στις μοναδικές ικανότητες (core competencies) σε επίπεδο οργανισμού και στην αξία που δημιουργείται από την σχέση ανάμεσα στον οργανισμό και την αντίστοιχη SBU. Αν υπάρχει καλό «ταίριασμα» μεταξύ ικανοτήτων και πόρων ολόκληρου του

οργανισμού και αναγκών – ευκαιριών της SBU ο οργανισμός πιθανότατα να δημιουργήσει επιχειρηματική αξία.

Οι Cambell, Goold, Alexander προτείνουν την χρησιμοποίηση μήτρας «γονικής σχέσης» η οποία συνοψίζει τις διάφορες απόψεις σχετικά με την σύνδεση κάθε SBU με ολόκληρο τον όμιλο. Η μήτρα αυτή δίνει έμφαση στη σχέση χρησιμοποιώντας δύο διαστάσεις: την θετική συνεισφορά που η γονική επιχείρηση δημιουργεί και τις αρνητικές συνέπειες. Ο συνδυασμός από αυτές τις δύο διαστάσεις δημιουργεί με την σειρά του πέντε διαφορετικές θέσεις, κάθε μια των οποίων προκαλεί εναλλακτικές επιπτώσεις στην διαμορφούμενη επιχειρησιακή στρατηγική.

Διάγραμμα 4. Μήτρα Γονικής σχέσης



- Σημαντικές SBU's : SBU's που θεωρούνται σημαντικές για την μελλοντική ανάπτυξη του οργανισμού. Διαθέτουν δυνατότητες βελτίωσης και ο οργανισμός αντιλαμβάνεται πολύ καλά τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας.
- Περιφερειακά σημαντικές στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες : (ends of hearthand business) μερικά χαρακτηριστικά του οργανισμού σχετίζονται με την SBU , άλλα όχι. Ο όμιλος δύναται να μη διαθέτει όλα τα απαιτούμενα χαρακτηριστικά της στρατηγικής μονάδας ή να μη αντιλαμβάνεται πλήρως τους χρήσιμους παράγοντες.
- Στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες χωρίς μέλλον (Ballaste business) SBU's που συνδέονται άρρηκτα με τον οργανισμό αλλά εμφανίζουν περιορισμένα περιθώρια

βελτίωσης από αυτόν. Εδώ ανήκουν SBU's που παρελθοντικά λειτουργούσαν επιτυχώς και προσοδοφόρος. Ο οργανισμός ίσως προσέθεσε αξία παλαιότερα, αλλά πλέον δεν βρίσκει άλλες ευκαιρίες ανάπτυξης.

- ο Στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες ξένης περιοχής: SBU's με λίγες ευκαιρίες βελτίωσης από την μητρική εταιρεία. Δεν υφίσταται θετική σχέση ανάμεσα στα χαρακτηριστικά του οργανισμού και τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας κάθε SBU.

1.5. ΕΙΔΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

1.5.1. Διαμόρφωση Επιχειρηματικής Στρατηγικής

Περιλαμβάνει την λήψη αποφάσεων για ολόκληρο τον οργανισμό, όταν αυτός δραστηριοποιείται σε ένα μόνο κλάδο. Μεγαλύτερες ή περισσότερο διευρυμένες επιχειρήσεις διαμορφώνουν επιχειρηματικές στρατηγικές για κάθε μια στρατηγική επιχειρηματική μονάδα. Η διαμόρφωση της ανωτέρω στρατηγικής προσπαθεί να απαντήσει στο ερώτημα: «πως μπορούμε να ανταγωνιστούμε στον κλάδο με επωφελή τρόπο που επιφέρει διατηρήσιμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και επομένως να βρισκόμαστε σταθερά πάνω από τον μέσο όρο κερδοφορίας του κλάδου;»

Επομένως, η ακολουθούμενη στρατηγική προσανατολίζεται στην βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης του οργανισμού ή της SBU στο συγκεκριμένο κλάδο που η επιχείρηση ή η SBU ανταγωνίζεται. Ενώ η επιχειρησιακή στρατηγική (corporate strategy) προσπαθεί να απαντήσει σε ποιους κλάδους ολόκληρος ο οργανισμός θα δραστηριοποιηθεί, η επιχειρηματική στρατηγική (business strategy) παρέχει προτάσεις ανταγωνιστικών τακτικών σε ένα μόνο κλάδο (ή πως μια SBU θα κινηθεί σε ένα κλάδο).

Τρία στρατηγικά θέματα θα πρέπει να ληφθούν υπόψη για την διαμόρφωση των κατάλληλων στρατηγικών: **ποιος;, τι;, πως;**, κάθε επιχείρηση καθορίζει ποιόν θα εξυπηρετεί, ποιες είναι οι ανάγκες, επιθυμίες, απαιτήσεις των αγοραστών που θα ικανοποιηθούν μέσω της επιλεγμένης στρατηγικής. Επίσης κατά ποιόν τρόπο ή ποιας μεθόδου – παραγωγικής διαδικασίας θα παραχθούν τα υποσχεθέντα προϊόντα.

Οι απαντήσεις σε αυτά τα θέματα οδηγούν στην σκιαγράφηση των τριών βασικών επιχειρηματικών στρατηγικών:

- α) Ηγεσία κόστους.
- β) Ηγεσία διαφοροποίησης
- γ) Ηγεσία εστίασης.

1.5.2. Συνδυασμοί Επιχειρηματικών Στρατηγικών & Πιθανότητα Επιτυχίας τους

Θεωρείται σχεδόν γενική αλήθεια πως ανά περιόδους όλες σχεδόν οι επιχειρήσεις συμπλέκουν τις στρατηγικές τους δημιουργώντας συνδυασμούς. Υπάρχει η περίπτωση εφαρμογής ηγεσίας κόστους σε ένα υποτομέα ενός κλάδου και εστίασης σε έναν άλλο. Δύναται επιπλέον μια εταιρεία να ακολουθεί ηγεσία διαφοροποίησης για ένα Ακριβό – ως προς την παραγωγή του – αγαθό και στρατηγική κόστους για ένα άλλο προϊόν, φθινό παραγωγικό. Ηθελμένα ή μη πολλές εταιρίες οδηγούνται στο «μίγμα» στρατηγικών. Προφανείς να αυτονόητοι οι λόγοι: ταχύτατες αλλαγές περιβάλλοντος, συνδυαστικές κινήσεις ανταγωνιστών, πολυποίκιλο χαρτοφυλάκιο προϊόντων και υπηρεσιών, αλλαγές στις απαιτήσεις και τις προτιμήσεις των καταναλωτών, μετατοπίσεις των καμπυλών, αδιαφορίας και χρησιμότητας από πλευράς αγοραστικού κοινού, μεταβολές κλιματολογικών συνθηκών, γεωμετρική βελτίωση της τεχνολογίας, εφεύρεση νέων μεθόδων παραγωγής.

Σύμφωνα όμως με τον Porter καμία επιχείρηση δεν μπορεί επιτυχώς να δημιουργεί κέρδη πάνω από τον μέσο όρο του κλάδου με την τακτική του «λίγο από όλα». Ο Porter προτάσσει την επιλογή **μιας** στρατηγικής από τα διευθυντικά στελέχη ώστε να υπερτερήσει η επιχείρηση έναντι των άλλων. Θεωρεί πως ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα συνδέεται άμεσα με την αξία που προκύπτει στον τελικό αγοραστή. Οι επιχειρήσεις δημιουργούν υπερέχουσα αξία στην αγοραστή είτε προσφέροντάς του ένα προϊόν που παρήχθη με το χαμηλότερο δυνατό κόστος ή παρέχοντας ένα προτιμητέο προϊόν με υψηλότερη τιμή, όπου η επιπρόσθετη λαμβανόμενη αξία υπερέχει το επιπλέον κόστους για την απόκτηση του.

Η πρώτη επιλογή συνεπάγεται αποδοτικό κόστος παραγωγής, η δεύτερη απαιτεί την ικανότητα διαφοροποίησης της υπηρεσίας / αγαθού με άξονα την υψηλότερη ποιότητα, περισσότερα καινοτόμα χαρακτηριστικά, μεγαλύτερο εύρος εφαρμογής, καλύτερη υποστήριξη μετά την πώληση, φθηνές υπηρεσίες συντήρησης και επισκευής, περισσότερη διαφήμιση, αποδοτικότερη εκμετάλλευση καναλιών διανομής, ισχυρότερη διαπραγματευτική βαρύτητα έναντι προμηθευτών κ.λ.π.

Πίνακας 5. Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ			
ΑΓΟΡΑ ΣΤΟΧΟΣ	Κλάδος Συγκεκριμένη περιοχή του κλάδου	Θέση χαμηλού κόστους	Μοναδικότητα θεωρούμενη από τον πελάτη
		ΗΓΕΣΙΑ ΚΟΣΤΟΥΣ	ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ
		ΕΣΤΙΑΣΗ	
		Στο Κόστος	στη Διαφοροποίηση

Ο Porter συνδυάζει τους δύο αυτούς τύπους ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων με το εύρος της αγοράς στην οποία ανταγωνίζεται ο όμιλος για την διαμόρφωση των τριών βασικών στρατηγικών όπως φαίνεται στον πίνακα 5 επίσης οι συνδυασμοί των μορφών αυτών στρατηγικής μπορούν να αποτελέσουν σοβαρές προτάσεις επιχειρηματικής δράσης. Για παράδειγμα, η ύπαρξη ενός οργανισμού που μπορεί να παράγει και να διαθέτει το προϊόν του στην χαμηλότερη δυνατή τιμή σε μια συγκεκριμένη αγορά ή μπορεί να διαφοροποιεί το προϊόν του και παράλληλα να το παράγει με το μικρότερο εφικτό κόστος.

1.5.3. Ηγεσία Κόστους

Επιχειρήσεις που ακολουθούν την στρατηγική της ηγεσίας κόστους (cost leadership strategy) ξεκινούν με σκοπό να γίνουν οι πιο χαμηλόκοστοι παραγωγοί ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας. Η επιχείρηση με το χαμηλότερο κόστος μέσα στον βιομηχανικό κλάδο διαθέτει το βασικό πλεονέκτημα να μπορεί να πωλεί το όγκο παραγωγής της σε χαμηλότερη (από τους υπόλοιπους) τιμή και κατά συνέπεια να διευρύνει το μερίδιο αγοράς της, τα συνολικά της έσοδα, τα καθαρά κέρδη και άλλους οικονομικούς δείκτες. Η δυνατότητα αυτή προϋποθέτει εμπειρία στη μέθοδο εφαρμογής και εκτέλεσης των παραγωγικών δυνατοτήτων, μεγάλες επενδύσεις σε σύγχρονο εξοπλισμό, τεχνογνωσία, εξειδίκευση και επιμερισμό εργασίας, εκτεταμένο μερίδιο αγοράς, κατοχή ή έλεγχο καναλιών διανομής, εύστοχη άσκηση πίεσης σε διαπραγματεύσεις και άλλες συναφείς ενέργειες που αρμόζουν στο προφίλ αυτού του επιχειρηματικού προσανατολισμού.

Η βασική ιδέα της ηγεσίας κόστους έγκειται στην προσπάθεια να καταστεί ανέφικτο ένα πιθανό εγχείρημα των ανταγωνιστών της επιχείρησης να πετύχουν εξίσου χαμηλό κόστος.

Η στρατηγική αυτή αποτελούσε κατά την δεκαετία του '70 λόγω της τότε δημοφιλούς καμπύλης εμπειρίας. Η ηγεσία κόστους απαιτεί:

- Αποδοτικό εξοπλισμό παραγωγής.
- Μειωμένο κόστος εξαιτίας αποκτώμενης εμπειρίας.
- Αυστηρό έλεγχο κόστους.
- Κατοχή μεγάλου μεριδίου αγοράς.
- Εύκολη πρόσβαση σε φθηνές και υψηλής ποιότητας πρώτες ύλες.
- Ευνοϊκή σχεδίαση προϊόντος
- Μειωμένο κόστος δραστηριοτήτων όπως: έρευνα & ανάπτυξη, πωλήσεις, διαφημίσεις, παρεχόμενες υπηρεσίες μετά την πώληση κ.λ.π.

Νέο-Εισερχόμενοι

Λόγω του χαμηλότερου περιθωρίου κέρδους (από τις επιχειρήσεις που ακολουθούν διαφοροποίηση) ο ηγέτης κόστους θα πρέπει να πουλά μεγαλύτερες ποσότητες προϊόντος για να επιτύχει υψηλά κέρδη. Οι νεοεισερχόμενοι οφείλουν να συμβιβαστούν με περιορισμένα καθαρά έσοδα έως ότου αποκτήσουν τη ανάλογη εμπειρία. Σταδιακά προσεγγίζουν την αποδοτικότητα του ηγέτη. Πρωτίστως όμως, κρίνεται αναγκαίο να διαθέτουν ικανότητες επίτευξης χαμηλών κοστών, ανάλογων του μέσου όρου του κλάδου. Επομένως η ικανότητα χαμηλών δαπανών για τον ηγέτη αναγκάζει τους νεοεισερχόμενους να ανταγωνίζονται στον κλάδο με μειονέκτημα κόστους και εμπειρίας.

Υποκατάστατα.

Ο ηγέτης κόστους διατηρεί μια ελκυστική θέση ως προς τα υποκατάστατα προϊόντα, συγκρινόμενος με τους υπόλοιπους ανταγωνιστές του κλάδου. Όταν αντιμετωπίζει την πιθανότητα ενός υποκατάστατου, ο χαμηλόκοστος παραγωγός παρουσιάζει μεγαλύτερη ευελιξία από ότι οι ανταγωνιστές, μιας και διαθέτει την επιλογή της μείωσης της τιμής, περισσότερο από τους υπολοίπους.

Βάσει χαμηλότερης τιμής και αποδεκτής από τους καταναλωτές ποιότητας, αυξάνεται η πιθανότητα για τον παραγωγό (με μικρό κόστος) να παρουσιάζει αυξημένες πωλήσεις.

Παραδείγματα: Whirlpool Οικιακές συσκευές , Gillette , Bic, Hyundai , Kia, Black & Decker .

1.5.4. Διαφοροποίηση

Η στρατηγική αυτή αποβλέπει στη δημιουργία ενός μοναδικού στο είδος του προϊόντος (ή υπηρεσίας) ικανού να προβάλλει την επιχείρηση στο καταναλωτικό κοινό. Η στρατηγική της διαφοροποίησης (differentiation strategy) προτείνει την προσφορά προϊόντων «ισχυρότερης» αξίας έναντι των ανταγωνιστών. Αγαθά και υπηρεσίες που δύσκολα αντιγράφονται, υποκαθίστανται ή αναπαράγονται με υψηλό κόστος. Η διαφοροποίηση εφαρμόζεται με πολλούς τρόπους, όπως η απόκτηση και η εξάπλωση φήμης του οργανισμού, η ποιοτική υπεροχή των χαρακτηριστικών, η επίδραση της τεχνολογίας, οι επιστημονικές καινοτομίες, ο βαθμός ικανοποίησης του καταναλωτή.

Συχνά η διαφοροποίηση οδηγεί σε υψηλότερη τιμή προσφοράς του αγαθού σε σχέση με την ποιότητά του, σε άλλες όμως περιπτώσεις, είναι δυνατόν να επιτευχθούν, και τα δυο, δηλαδή υψηλές τιμές αλλά και μοναδικότητα προϊόντος.

Σημαντικό σημείο αναφοράς, το γεγονός της αντίληψης της μοναδικότητας της υπηρεσίας ή του αγαθού εκ μέρους του πελάτη. Κύρια υπόθεση για τις επιχειρήσεις που εφαρμόζουν την συγκεκριμένη στρατηγική επιλογή: οι αγοραστές επιθυμούν να πληρώσουν μια υψηλότερη τιμή για το μοναδικό (ή φαινομενικά μοναδικό) προϊόν.

Η διαφοροποίηση δημιουργεί ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, διαμορφώνοντας μεγαλύτερη πιστότητα στα προϊόντα της επιχείρησης και επομένως μικρότερη ευαισθησία στην τιμή. Οι πελάτες με αυτές τις αντιδράσεις εμφανίζουν μια συμπεριφορά ικανοποίησης απέναντι στο προϊόν και δηλώνουν διάθεση αναζήτησης για αυτό. Δεν εισέρχονται σε διαδικασία εύρεσης υποκατάστατων, το κόστος δεν αποτελεί πρωταρχικό παράγοντα επιλογής αγαθού εκ μέρους του καταναλωτικού κοινού. Όμως η επιχείρηση οφείλει να προβεί στις απαιτούμενες ενέργειες ώστε να υποβαθμίσει το κόστος σε περιοχές που δεν συνδέονται άμεσα με τον διαφοροποιήσιμο παράγοντα.

Όπως και με την στρατηγική ηγεσίας κόστους, επιτυχής υλοποίησης στρατηγικής διαφοροποίησης επιτρέπει στον οργανισμό να πραγματοποιήσει υψηλά κέρδη, παρά την παρουσία ανταγωνιστικών δυνάμεων. Διαφορά όμως υπάρχει στον τρόπο που αμύνονται οι επιχειρήσεις.

Νεοεισερχόμενοι

Η πίστη των αγοραστών στο όνομα της επιχείρησης και η ανάγκη για ένα νεοεισερχόμενο να υπερνικήσει την μοναδικότητα του διαφοροποιημένου προϊόντος αποτελούν σημαντικά εμπόδια για αυτούς. Η εισαγωγή σε ένα κλάδο με αυτές τις συνθήκες απαιτεί

σημαντικές επενδύσεις αλλά και υπομονή από την πλευρά της νέας επιχείρησης, καθώς προσπαθεί να κτίσει μια καλή εικόνα και να δημιουργήσει πιστούς σε αυτή πελάτες.

Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών.

Διαφοροποιημένα προϊόντα ή υπηρεσίες θεωρούνται μοναδικά. Η μοναδικότητα απομονώνει την επιχείρηση από τις ανταγωνιστικές πιέσεις και μειώνει την ευαισθησία των αγοραστών σε αυξήσεις τιμών. Έτσι η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών μειώνεται διότι το προϊόν / υπηρεσία είναι ξεχωριστά και ιδιαίτερα μα διαφορετικά γνωρίσματα και χαρακτηριστικά, κάτι για το οποίο δεν έχει μέτρο σύγκρισης ο αγοραστής.

Υποκατάστατα.

Επιχειρήσεις που πουλούν επώνυμα αγαθά στους πελάτες αμύνονται αποτελεσματικά ενάντια στα υποκατάστατα αγαθά. Η ιδιαιτερότητα γνωρισμάτων και η αγοραστική πίστη στην εταιρία ελαχιστοποιούν τα περιθώρια για ανάπτυξη ανταγωνιστικών αγαθών / υπηρεσιών. Αντίθετα, πελάτες μη πιστοί στην παραγωγή ενός ομίλου, μπορούν εύκολα να μετακινηθούν σε άλλα ανταγωνιστικά εμπορεύματα, με παρόμοια διαφοροποιημένα χαρακτηριστικά, σε χαμηλότερες όμως τιμές.

Ανταγωνισμός μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων.

Εξετάστηκε παραπάνω η έννοια της πιστότητας αγοράς σε υπηρεσίες ή αγαθά. Αναφέρθηκε επίσης η αρνητική σχέση μεταξύ πιστότητας αγοράς και ευαισθησίας τιμής. Με αυτό τον τρόπο οι αγοραστές αποδίδουν μικρότερη σημασία στην τιμή καθώς ενδιαφέρονται περισσότερο για την ποιοτική υπεροχή.

Μια επιχείρηση που ακολουθεί διαφοροποίηση προσπαθεί να δραστηριοποιηθεί σε όσον το δυνατόν περισσότερους τομείς. Όσο λιγότερο ομοιάζουν με ανταγωνιστές, τόσο μεγαλύτερη προστασία και επομένως μεγαλύτερη απήχηση στην αγορά. Έτσι τα αυτοκίνητα Mercedes δεν αναγνωρίζονται μόνο ως αυτοκίνητα γοήτρου, προσφέρουν τεχνολογική υπεροχή, πολυτέλεια, αξιοπιστία, υψηλού επιπέδου ασφάλεια, άριστα συνεργία επισκευών (αν και κάπως ακριβά) παραδείγματα διαφοροποίησης είναι: οι Mercedes BMW στην αυτοκινητοβιομηχανία, Rolex στην ωρολογοποιεία, Caterpillar στα οδοποιητικά μηχανήματα Chivas Regal στα Whiskeys κ.λπ.

1.5.5. Εστίαση

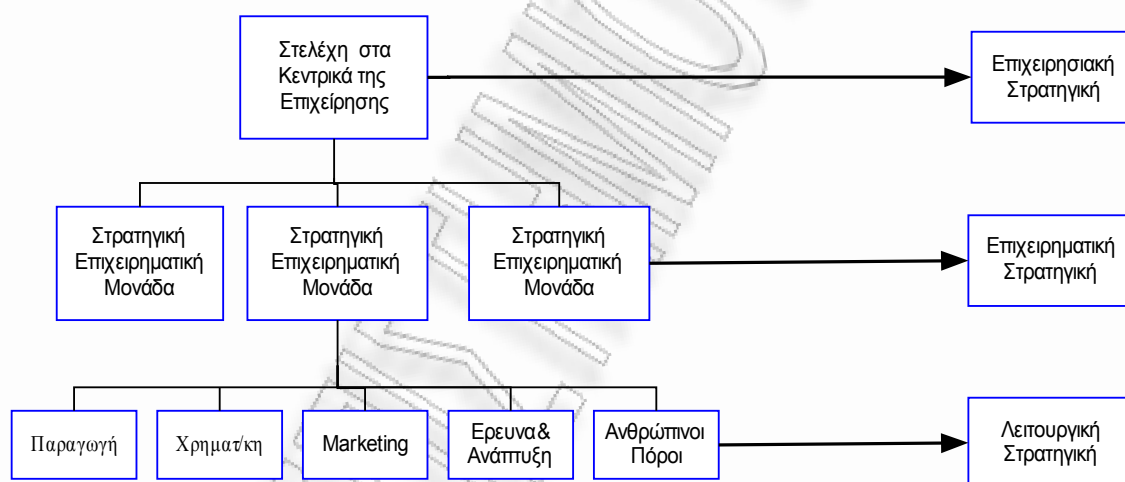
Η στρατηγική αποβλέπει στην εστίαση για την κατάληψη μιας ανταγωνιστικής θέσης σε ένα μικρό τμήμα της αγοράς. (γεωγραφικό ή εστίαση σε μερίδα πελατών), κάτι επιτεύξιμο από μία εταιρία είτε με χαμηλό κόστος εκτέλεσης συγκεκριμένου έργου (εστίαση στο κόστος) είτε με την διαφοροποίηση για την αποτελεσματικότερη αντιμετώπιση των αναγκών του έργου,

είτε και με τις δύο μεθόδους ταυτόχρονα. Το συγκεκριμένο τμήμα πιθανών να αποτελείτε από ορισμένο αγοραστικό κοινό, ένα μικρότερο τμήμα μιας γραμμής προϊόντος, μια τοπική γεωγραφική αγορά, ένα τμήμα με ιδιαίτερες ανάγκες και επιθυμίες.

Η αρχή της στρατηγικής αυτής υπογραμμίζει πως μια επιχείρηση θεωρείται ικανή να εξυπηρετήσει ένα στρατηγικό στόχο πιο αποτελεσματικά από ότι αυτή ή ανταγωνιστές της, όταν δραστηριοποιούνται σε μεγαλύτερα τμήματα της αγοράς. Αποτέλεσμα ανάπτυξης τέτοιας νοοτροπίας, ο όμιλος να κερδίζει την θέση ηγέτη κόστους στο συγκεκριμένο αγοραστικό κοινό ή να προσφέρει διαφοροποιημένα προϊόντα, ή και τα δύο.

1.6. ΕΠΙΠΕΔΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Διάγραμμα 5. Επίπεδα Στρατηγικής.



Αυτονόητο είναι πως η στρατηγική υλοποιείται σε όλα τα επίπεδα μιας επιχείρησης, από τα υψηλά ιστάμενα στελέχη έως το απλό υπαλληλικό προσωπικό. Κάθε βαθμίδα και τμήμα μιας επιχείρησης είναι αρμόδιο να εφαρμόσει διαφορετικό μέρος της εταιρικής στρατηγικής' αυτό που σχετίζεται με τις αρμοδιότητες και τις λειτουργίες του. Επομένως θα μπορούσαμε να σκεφτούμε πως η επιχειρησιακή στρατηγική αφορά κυρίως τα στελέχη στα κεντρικά της επιχείρησης. Αυτά απαρτίζονται από τους διευθυντές των τμημάτων ή των υποκαταστημάτων. Αυτοί οριοθετούν το γενικότερο σκοπό ύπαρξης της εταιρίας τα πλαίσια στρατηγικών επιρροών και την επιθυμητή θέση / κατάσταση της εταιρία; μακροπρόθεσμα. Η επιχειρηματική στρατηγική όπως εμφανίζεται και το όνομα της αποτελεί το σύνολο των επιμέρους τακτικών που εφαρμόζουν τα μεσαία στελέχη ώστε να επιτύχουν σαφείς, συγκεκριμένους και ποσοτικούς στόχους μέσα σε δεδομένο χρονικό διάστημα. Η επιχειρηματική στρατηγική επίσης πολλές φορές τυγχάνει μέσω άσκησης πολιτικής εκ μέρους των ανεξάρτητων επιχειρηματικών μονάδων

ενός ομίλου. Οι μονάδες αυτές συμβαίνει αρκετές φορές να είναι αυτόνομες ή οι επιχειρηματικές τους στρατηγικές να μη βρίσκουν κοινά σημεία εφαρμογής.

Τέλος η λειτουργική στρατηγική αφορά τα επιμέρους τμήματα μιας επιχειρηματικής μονάδας ή μιας εκ των εταιρειών ενός ομίλου. Έτσι θα μπορούσαμε να ισχυριστούμε ότι η λειτουργική στρατηγική συντίθεται από τις στρατηγικές που προκύπτουν από το τμήμα παραγωγής, έρευνας και ανάπτυξης, ανθρωπίνων πόρων, χρηματοοικονομικό – οικονομικών υπηρεσιών και λοιπά. Εδώ λαμβάνονται αποφάσεις περί κατανομής των εσόδων στις διάφορες διευθύνσεις, περί επένδυσης χρηματικού κεφαλαίου, για τοποθέτησης στην αγορά. Επιπλέον αποφασίζεται το αν θα διευρυνθεί το μέγεθος του προσωπικού, αν θα χρησιμοποιηθεί αποτελεσματικότερη μέθοδος παραγωγής, αν θα δαπανηθούν κεφάλαια για έρευνα, για ανάπτυξη ενός καινούργιου προϊόντος ή υπηρεσίας.

1.7. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Αναλογιζόμενος ο αναγνώστης τα παραπάνω οδηγείται σε κάποιες σκέψεις σχετικά με τις στρατηγικές που αναλύθηκαν. Κάθε επιχείρηση δεν ακολουθεί σταθερή στρατηγική διαχρονικά, τροποποιεί, προσθέτει παράπλευρες στρατηγικές, χρησιμοποιεί συνδυασμούς τακτικών, ή ακόμη αλλάζει εντελώς προσανατολισμό. Επιπλέον θα πρέπει να αναλογισθούμε ότι η επιλεγθείσα στρατηγική αποτελεί συνάρτηση του κλάδου δραστηριοποίησης της εταιρίας, του μεγέθους αυτής, της σχέσης της εταιρίας με την τεχνολογία, τα οικονομικά περιθώρια μέσα στα οποία αυτή κινείται, τις δομές, οργάνωσης, λειτουργίας και πολλών άλλων παραγόντων.

Άξια λόγου είναι επίσης η κατάσταση ανταγωνισμού, οι συμμαχίες και τα στρατόπεδα που διαμορφώνονται. Αυτά με την σειρά τους βοηθούν τις εταιρίες να αμύνονται ή να επιτίθενται συνολικά και μαζικά, αποφέροντας μεγάλα οφέλη και μικρές ζημιές.

Τα επίπεδα στρατηγικής προσδιορίζονται από την βαθμίδα των στελεχών που καθορίζουν και το είδος αυτής. Το management που ασκείται από στελέχη στα κεντρικά της επιχείρησης (πρώτο-υψηλό) επίπεδο ιεραρχίας αφορά την επιχειρησιακή στρατηγική. Οι business units σχετίζονται με την επιχειρηματική στρατηγική. Κάθε μια από αυτές έχει την δική της αλλά ο οργανισμός οφείλει να διαμορφώσει μια συνολική επιχειρηματική στρατηγική που να περιλαμβάνει και τις ανεξάρτητες αποφάσεις – ενέργειες των αυτόνομων μονάδων. Στο σημείο αυτό αναφερόμαστε στο δεύτερο (μεσαίο) επίπεδο ιεραρχίας. Κατεβαίνοντας ένα επίπεδο ιεραρχίας αναφερόμαστε στην λειτουργική στρατηγική που σχετίζεται με τις ενέργειες και τις αποφάσεις των τμημάτων μιας επιχειρηματικής μονάδας. Έτσι το τμήμα Ανθρωπίνων πόρων, το τμήμα marketing, παραγωγής καθορίζουν την λειτουργική στρατηγική.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙ

Σύνδεση θεωρίας μάνατζμεντ με στρατηγικό αθλητικό μάνατζμεντ & μάρκετινγκ

2.1 ΛΟΓΟΙ ΣΥΝΔΕΣΗΣ ΤΩΝ 2 ΤΟΜΕΩΝ.

Αναφέρθηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο η έννοια, η χρήση, οι τρόποι εφαρμογής και τα διάφορα μέσα άσκησης του σύγχρονου στρατηγικού μάνατζμεντ. Αντιληφθήκαμε έτσι τον βιοτικής σημασίας ρόλο που ασκεί στην διαμόρφωση και χάραξη της πορείας μιας επιχείρησης στην ανταγωνιστική Αρένα, μέσα στην οποία αυτή αναπτύσσεται.

Παράλληλα εξετάσαμε τις διαφορετικές στρατηγικές επιλογές που βρίσκονται στην διάθεση ενός ομίλου, στην προσπάθεια αυτού για κατάληψη της ηγετικής θέσης ενός κλάδου. Ανάλογα με τις περιστάσεις, το εξωτερικό περιβάλλον, τις δυνάμεις και αδυναμίες που προκύπτουν από την S.W.O.T. Analysis, τις ενέργειες ανταγωνιστών, κάθε όμιλος επιλέγει κάθε φορά να ακολουθήσει την στρατηγική εκείνη που κρίνει ότι θα της προσδώσει προβάδισμα έναντι των υπολοίπων διεκδικητών.

Έχοντας αυτές τις σκέψεις στο μυαλό μας και δεδομένου ότι και οι αθλητικές εταιρείες εντάσσονται μέσα στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον θα μπορούσαμε να οδηγηθούμε στην παρακάτω διαπίστωση: όλες ανεξαρτήτως οι αθλητικές εταιρείες ακολουθούν και αυτές κάποια ή κάποιο συνδυασμό των στρατηγικών που αναλύθηκαν.

Μέσα σε αυτό το πλαίσιο υπάρχει το περιθώριο να παρατηρήσουμε πως και ο αθλητισμός πλέον με την σύγχρονη μορφή του είναι πλήρως βιομηχανοποιημένος. Διαθέτει γκάμα προσφερομένων αγαθών, ανταγωνιστές, υποκατάστατα, χρησιμοποιεί συχνά μάρκετινγκ ως εργαλείο για να προωθήσει τα προϊόντα του. Υπάρχει αγοραστικό κοινό, που αντιδρά στις μεταβολές των τιμών, στην ποιοτικά προϊόντικά χαρακτηριστικά, διαμορφώνονται στρατηγικές, εφαρμόζονται αναπτυξιακά μοντέλα.

Από τα παραπάνω γίνεται αντιληπτό πως οι αρχές, η νοοτροπία, τα μέσα άσκησης πολιτικής καθώς και οι στρατηγικές ενέργειες των εταιρειών εφαρμόζονται πλήρως και στον αθλητικό τομέα.

Επομένως υφίσταται ισχυρή σχέση ανάμεσα στο στρατηγικό μάνατζμεντ & μάρκετινγκ του ενγένει εμπορικού & βιομηχανικού κόσμου και τον αθλητικό τομέα. Άρα υπάρχει λόγος εξέτασης του τρόπου οργάνωσης των αθλητικών εταιρειών, των αθλητικών προϊόντων και

υπηρεσιών, της συνολικής κατάστασης αλλά και του τρόπου διεξαγωγής του αθλητικού μάνατζμεντ & μάρκετινγκ.

Μέχρι τα μέσα της δεκαετίας του '80 η οικονομική ανάλυση των αθλητικών δραστηριοτήτων και η εξέταση τους ως κλάδου οικονομικής δραστηριότητας προσέλκυε ελάχιστο ενδιαφέρον. Αυτό συνδέεται ίσως με το γεγονός ότι μέχρι και πρόσφατα οι αθλητικές δραστηριότητες αποτελούσαν ή θεωρείτο ότι αποτελούσαν, κατά πλειονότητα, φαινόμενο αυτοκατανάλωσης, ενώ το καθαρά παραγωγικό μέρος τους, ήταν οικονομικά πολύ περιορισμένο, ασήμαντο ουσιαστικά. Άλλωστε μέχρι και τα μέσα της δεκαετίας του '60 ο αθλητισμός στις περισσότερες χώρες του δυτικού κόσμου, αποτελούσε μια ερασιτεχνική εθελοντική δραστηριότητα.

Τα τελευταία χρόνια όμως, οι ερασιτεχνικές αθλητικές δραστηριότητες μετατράπηκαν με γρήγορο ρυθμό σε επαγγελματικές ή ημιεπαγγελματικές και αυτό με την σειρά του άσκησε έντονη επιρροή στο χαρακτήρα και την έκταση των ερασιτεχνικών δραστηριοτήτων. Έτσι καθίσταται πλέον αναγκαία η μελέτη του αθλητικού κλάδου και πιο συγκεκριμένα του τρόπου οργάνωσης, λήψης αποφάσεων και διοίκησης των αθλητικών εταιρειών.

Πράγματι ο αθλητισμός δημιουργεί πλέον χιλιάδες θέσεις εργασίας και αντίστοιχα εισοδήματα και δαπάνες για τους απασχολούμενους άμεσα ή έμμεσα με αθλητικές ενασχολήσεις. Εισοδήματα / δαπάνες υπό μορφή αμοιβών, μισθών, κερδών, αμοιβών παροχής υπηρεσιών κ.λ.π. αποδέκτες επαγγελματίες προπονητές, αθλητές, γυμναστές, αθλητρίαι, φυσιοθεραπευτές, τεχνικό προσωπικό, διοικητικό προσωπικό, εργάτες συντήρησης αθλητικών εγκαταστάσεων, προσωπικό βιομηχανικών – βιοτεχνιών παραγωγής αθλητικών ειδών, εμπορικών επιχειρήσεων διακίνησης εγχωρίων ή εισαγομένων αθλητικών ειδών, κατασκευαστικές εταιρίες, ιδιωτικά γυμναστήρια.

Επίσης στη δημιουργία απασχόλησης και εισοδημάτων συμβάλλουν σε σημαντικό βαθμό και τα ΜΜΕ (εφημερίδες, περιοδικά, ραδιοφωνικοί και τηλεοπτικοί σταθμοί) που καλύπτουν τις διάφορες αθλητικές εκδηλώσεις.

Σε αρκετές από τις χώρες – μέλη του Συμβουλίου της Ευρώπης ο πόλος του κράτους στον αθλητισμό είναι πολύ σημαντικός ή και καθοριστικός (Ελλάδα, Βέλγιο, Ολλανδία, Αγγλία). Σε άλλες περιπτώσεις σημαντικότερη είναι η συμβολή αθλητικών φορέων που λειτουργούν σε εθελοντική βάση (Δανία, Φιλανδία, Γερμανία, Ισλανδία).

Το 1984 θεωρείται η απαρχή της προσπάθειας αποτύπωσης της διάστασης των αθλητικών δραστηριοτήτων. Σε όλα τα προαναφερθέντα επίπεδα, τα οποία συνδυαζόμενα συνιστούν τον κόσμο του αθλητισμού θα πρέπει να προσθέσουμε και τα διάφορα αθλητικά σωματεία και ενώσεις με τις εγκαταστάσεις τους, το προσωπικό, τους αθλητές τους, το διοικητικό σώμα κ.λ.π.

Αντιλαμβανόμαστε λοιπόν πως ο αθλητισμός μάλλον πολυδιάστατο ιστό αποτελεί με πολλές προεκτάσεις και εκδοχές. Σε αυτό το σύνθετο περιβάλλον, καλείται η διοίκηση των αθλητικών εταιρειών να ασκήσει στρατηγικό μάνατζμεντ & μάρκετινγκ.

2.2. ΑΘΛΗΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΟΥ ΥΠΟΔΗΛΩΝΟΥΝ ΤΗΝ ΣΚΟΠΙΜΟΤΗΤΑ ΣΥΝΔΕΣΗΣ ΤΩΝ 2 ΤΟΜΕΩΝ

Ένας δείκτης σημαντικός που υποδηλώνει πως ο αθλητισμός πλέον αναπτύσσεται ραγδαία, είναι αυτός του αριθμού γυμναστηρίων (εθνικών, δημόσιων, κλειστών, ανοικτών) ανά την Ελλάδα. Αυτός σε συνδυασμό με την αύξηση της επιρροής του αθλητισμού, το μεγαλύτερο βάρος που δίνεται εκ μέρους πολιτείας, ιδιωτικών φορέων, ΜΜΕ δικαιολογούν την σκοπιμότητα σύνδεσης αθλητισμού και επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Τα γυμναστήρια που εποπτεύονται από την ΓΓΑ είναι 304, τα 94 στην Αττική τα υπόλοιπα 210 εκτός Αττικής. Τα καταμετρημένα διακρίνονται σε Εθνικά στάδια, Εθνικά Γυμναστήρια, Κέντρα Νεότητας, Δημοτικά – Κοινοτικά Γυμναστήρια (πίνακας 7)⁷.

Υπάρχουν επίσης και άλλα 139 ΝΠΔΔ, 20 στην Αττική και 119 εκτός, τα οποία δεν εποπτεύονται από την ΓΓΑ, όπως επίσης στάδια και γυμναστήρια που εποπτεύονται από τους κατά τόπους δήμους και κοινότητες. Από το σύνολο των Γυμναστηρίων υπό την αιγίδα της ΓΓΕ, στοιχεία για τις αθλητικές εγκαταστάσεις που διαθέτουν υπάρχουν μόνο για τα 214. η κατανομή τους ανάλογα με τον αριθμό των αθλημάτων για τα οποία διαθέτουν εγκαταστάσεις δίδεται πιο κάτω

Πίνακας 6. Κατανομή σωματείων ανάλογα με τα αθλήματα τους.

1	άθλημα	18	8,4%
2-4	αθλήματα	99	46,3%
5-7	αθλήματα	72	33,6%
7-10	αθλήματα	15	7,0%
10+	αθλήματα	10	4,7%
Σύνολο		214	100%

Πηγή: Γενική Γραμματεία Αθλητισμού.

Το 55% διαθέτουν εγκαταστάσεις για 1-4 αθλήματα ενώ μόνο 10 γυμναστήρια διαθέτουν πολλαπλές εγκαταστάσεις για περισσότερα από 10 αθλήματα. Όσον αφορά το είδος αθλημάτων για τα οποία υφίστανται εγκαταστάσεις, σχεδόν όλα διαθέτουν γήπεδα ποδοσφαίρου, πολλά από αυτά διαθέτουν γήπεδα μπάσκετ και βόλεϊ, ενώ για τα υπόλοιπα αθλήματα, ο αριθμός γυμναστηρίων περιορίζεται σε χώρους καθεαυτού για τα συγκεκριμένα

⁷ Έντυπο Γενικής Γραμμ. Αθλητισμού.

αθλήματα όπως π.χ γήπεδα τένις, στίβος κ.λ.π.

Πίνακας 7. Γυμναστήρια κατ' είδος στην Αττική και εκτός Αττικής (1992).

Είδος Γυμναστηρίων	Αττική	Εκτός Αττικής	Σύνολο
Εθνικά Στάδια (ΕΣ)	21	117	138
Εθνικά Γυμναστήρια (ΕΓ) και Κλειστά Γυμναστήρια (ΕΚΓ)	8	21	29
Αθλητικά Κέντρα (ΕΑΚ) και Αθλητικά Κέντρα Νεότητας (ΕΑΚΝ)	14	41	55
Εθνικά Κολυμβητήρια (ΕΚ)	2	9	11
Εθνικά Σκοπευτήρια	3	1	4
Εθνικά Ναυτικά Κέντρα (ΕΝΚ)	1	1	2
Εθνικά Χιονοδρομικά Κέντρα (ΕΧΚ)		1	
Εθνικό Κέντρο Ιστιοπλοΐας (ΕΚΙ)	1		1
Κέντρο Εκπαίδευσης Ιππασίας	1		1
Δημοτικά (ΔΓ) & Κοινοτικά (ΚΓ) Γυμναστήρια	35	21	56
Σύνολο	86	212	298

Πηγή: Γενική Γραμματεία Αθλητισμού.

Από άποψης γεωγραφικής κατανομής το 44% περίπου των γυμναστηρίων συγκεντρώνεται στην Αττική και την Κεντρική Μακεδονία, στα πολεοδομικά συγκροτήματα Αθήνας & Θεσσαλονίκης.

Ειδική μνεία πρέπει να γίνει για τα μίνι αθλήματα. Τα τελευταία χρόνια όμως ξεπήδησε μια καινούργια μορφή του αθλητισμού («μίνι αθλήματα» 5Χ5, 8Χ8, 3Χ3 μπάσκετ) εξαπλώνεται ραγδαία, αποτελεί μόδα, ευνοεί τις παρέες, λειτουργεί πολλές ώρες σε αναρίθμητα μέρη στην Αττική αλλά και εκτός αυτής σε όλη την Ελλάδα. Πέρα από την πλευρά των γυμναστηρίων και των εγκαταστάσεων, υπάρχει μια άλλη διάσταση εξίσου άξια προσοχής. Η διάσταση αυτή επικεντρώνεται στην απασχόληση από τη πλευρά του έμψυχου δυναμικού, δηλαδή στους απασχολούμενους αθλητές.

Στον πίνακα 8 παρουσιάζεται ο αριθμός των αθλητών κατά άθλημα. Ο συνολικός αριθμός των αθλουμένων ανέρχεται σε 200 χιλ. αθλητές. Εδώ περιλαμβάνονται αθλητές που συμμετέχουν στα πρωταθλήματα των αντίστοιχων αθλημάτων και έχουμε μια πρώτη ένδειξη για την κατανομή τους κατ' είδος αθλήματος.

Το 75% των αθλούμενων ασχολούνται με το ποδόσφαιρο, το μπάσκετ και το βόλεϊ. Σημαντική παραμένει και η παρουσία των αθλητών στη χειροσφαίριση και τα αγωνίσματα στίβου. Ακολουθούν η κολύμβηση, το τζούντο και το πόλο, ενώ 2000 αθλητές εμφανίζονται στην ποδηλασία, την πάλη, την σκοποβολή και την επιτραπέζια αντισφαίριση. Συμπιεσμένος ο αριθμός των αθλητών στις καταδύσεις, την συγχρονισμένη κολύμβηση και το σκι. Ο μέσος αριθμός των αθλούμενων ανά τμήμα είναι 17 αθλητές, κυμαίνεται δε από 2 αθλητές (πυγμαχία) – 117 αθλητές (Τae Kwo Do). Ο πραγματικός αριθμός των αθλούμενων λαμβάνει υπερδιπλάσιο μέγεθος σε σχέση με αυτόν που συμμετέχει στα πρωταθλήματα. Από τις απαντήσεις των ερωτηματολογίων των ερασιτεχνικών σωματείων οι αθλούμενοι ανέρχονται σε 416.000 άτομα. Τα στοιχεία δεν περιέχουν πληροφορίες για την συχνότητα συμμετοχής των ατόμων αυτών ώστε να σχηματίσουμε πλήρη εικόνα για τους αθλούμενους στην χώρα μας.

Οι αθλούμενοι κατανεμήθηκαν κατά προσέγγιση ως εξής:

98 Μεγάλα Ερασιτεχνικά σωματεία	x 440	άτομα	=	43.120
5.321 Μικρά Ερασιτεχνικά σωματεία	x 70	άτομα	=	372.470

Συνολικός αριθμός αθλούμενων				= 415.590

Πίνακας 8. Κατανομή αθλητών κατ' άθλημα.

Αθλήματα	Αριθμός αθλητών		Αριθμός τμημάτων	Αθλητές ανά τμήμα
	1992	%		
1. Ποδόσφαιρο	85.000	42,12	3.655	23
2. Καλαθοσφαίριση	41.271	20,45	3.125	13
3. Πετοσφαίριση	22.423	11,11	1.496	15
4. Ποδηλασία	2.208	1,09	131	17
5. Άρση βαρών	759	0,38	150	5
6. Πάλη	2.124	1,05	265	8
7. Πυγμαχία	318	0,16	150	2
8. Κολύμβηση	4.650	2,30	367	13
9. Ιστιοπλοΐα	991	0,49	89	11
10. Ορειβασία	920	0,46	63	15
11. Σκοποβολή	1.847	0,92	124	15
12. Επιτραπέζια αντισφαίριση	1.965	0,97	531	4
13. Αντισφαίριση	1.272	0,63	78	16
14. Σκάκι	3.316	1,64	547	6
15. Χειροσφαίριση	7.552	3,74	574	13
16. Κωπηλασία	952	0,47	42	23
17. Κανόε Καγιάκ	155	0,08	14	11

18. Θαλάσσιο σκι	107	0,05	8	13
19. Χιονοδρομία	906	0,45	35	26
20. Ξιφασκία	513	0,25	24	21
21. Τζούντο	3.500	1,73	68	51
22. Υποβρύχια δραστηριότητα	664	0,33	31	21
23. Μπριτζ	360	0,18	36	10
24. Γκολφ	360	0,18	6	60
25. Tae Kwo Do	12.500	6,19	107	117
26. Πόλο	3.686	1,83	250	15
27. Καταδύσεις	43	0,02	10	4
28. Καλλιτεχνικό πατινάζ	161	0,08	18	9
29. Speed skating	94	0,05	25	4
30. Συγχρονική κολύμβηση	83	0,04	21	4
31. Χόκεϊ επί πάγου	183	0,09	7	26
32. Μπόουλινγκ	530	0,26	11	48
33. Καράτε	379	0,19	80	5
Σύνολο	201.792	100,00	12.138	17

Πηγή: Γενική Γραμματεία Αθλητισμού.

Το σύνολο του αμειβομένου προσωπικού στα αθλητικά σωματεία και ομοσπονδίες σύμφωνα με τις εκτιμήσεις από τις απαντήσεις των ερωτηματολογίων ανέρχεται σε 10.000 άτομα. Το 17% των μικρών σωματείων δεν διαθέτουν αμειβόμενο προσωπικό, ενώ το 43,6 αυτών απασχολούν 1 άτομο. Το απασχολούμενο προσωπικό κατά κύριο λόγο απαρτίζεται από προπονητές, διοικητικό προσωπικό, εργάτες για την συντήρηση αθλητικών εγκαταστάσεων.

Άλλη βαρυσήμαντη διάσταση, που συνδέει την εν γένει βιομηχανία με τον αθλητικό κλάδο και οδηγεί στο συμπέρασμα πως η αθλητική αγορά διέπεται από κανόνες της συνολικής αγοράς είναι και το συνεχώς αυξανόμενο μέγεθος επιχορηγήσεων από την γενική γραμματεία αθλητισμού προς τα αθλητικά σωματεία ανά спор. Ο πίνακας 9 παραθέτει ενδιαφέροντα στοιχεία για τα μεγέθη των επιχορηγήσεων. Το ποδόσφαιρο και το μπάσκετ κατέχουν την μερίδα του λέοντος ως προς τα ποσά με τα οποία βοηθούνται. Σημειώνουν επίσης με τις μεγαλύτερες αυξήσεις διαχρονικά με 59,96% & 11,22% αντιστοίχως.

Επιχορηγήσεις σωματείων από την γενική γραμματεία Αθλητισμού κατ' άθλημα
(μόνο κριτήριο Αθλητικής δραστηριότητας), 1985-1992 (Σε χιλ. δραχ)

Αθλήματα	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1992 %
1. Ποδόσφαιρο	357.110	369.640	450.600	656.100	800.00	898.050	2.107.700	2.348.300	59,96
2. Καλαθοσφαίριση	79.980	89.970	124.600	176.860	400.00	325.380	486.540	439.400	11,22
3. Πετοσφαίριση	57.580	72.780	90.980	148.900	260.000	185.590	296.980	263.500	6,73
4. Ποδηλασία	6.840	6.510	7.410	13.510	20.000	17.340	14.460	40.650	1,04
5. Άρση Βαρών	6.710	4.280	7.190	12.250	25.000	14.000	26.620	38.210	0,98
6. Πάλη	13.130	11.180	14.600	19.500	50.000	27.100	38.040	46.770	1,19
7. Πυγμαχία	5.310	3.900	5.810	8.950	12.000	12.350	18.450	31.200	0,80
8. Κολύμβηση	16.200	23.760	32.170	60.600	100.000	43.650	55.030	70.250	1,79
9. Ιστιοπλοΐα	5.220	7.200	9.450	19.500	30.000	29.000	54.810	56.150	1,43
10. Ορειβασία	3.030	2.790	3.100	4.050	6.000	4.190	6.040	6.560	0,17
11. Σκοποβολή	2.310	2.460	2.880	5.310	7.000	6.840	18.790	26.670	0,68
12. Επιτραπέζια αντισφαίριση	7.420	8.150	15.440	25.790	35.000	29.330	41.590	51.670	1,32
13. Αντισφαίριση	2.870	3.820	4.080	8.980	12.000	7.880	13.900	17.850	0,46
14. Σκάκι	5.400	6.610	9.940	18.860	20.000	28.190	39.730	48.490	1,24
15. Χειροσφαίριση	17.030	21.960	27.000	50.200	65.000	99.270	135.420	178.380	4,55
16. Κωπηλασία	3.690	3.520	5.040	10.300	20.000	13.200	17.500	33.200	0,85
17.Κανόε Καγιάκ	-	-	-	-	-	-	4.800	3.900	0,10
18. Θαλάσσιο σκι	850	1.000	1.080	1.230	2.000	1.540	3.000	3.700	0,09
19. Χιονοδρομία	6.580	4.630	6.250	8.570	12.000	9.450	13.260	13.500	0,34
20. Ξιφασκία	990	820	1.270	1.870	3.000	2.500	5.550	6.600	0,17

Πηγή: Γενική Γραμματεία Αθλητισμού.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙΙ

Αθλητικό μάνατζμεντ & μάρκετινγκ

3.1. Η ΙΔΙΑΙΤΕΡΗ ΦΥΣΗ ΤΟΥ ΑΘΛΗΤΙΚΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.

Αν και οι προσπάθειες «πώλησης» αθλητισμού διατελούνται εδώ και αιώνες, τα ορθολογιστικά συστήματα αθλητικού μάρκετινγκ & μάνατζμεντ θεωρούνται νέα. Εδώ αναλύεται η ανάγκη εφαρμογής σύγχρονων γραμμών / αρχών μάρκετινγκ στον αθλητισμό. Εξετάζουμε τις τάσεις αθλητικής βιομηχανίας για ανάπτυξη, κάτι το οποίο με την σειρά του αυξάνει την ανάγκη για επιστημονική και επαγγελματική αντιμετώπιση του αθλητικού μάρκετινγκ. Παρουσιάζουμε παραδείγματα για την ελάττωση της «μυωπίας» του μάρκετινγκ στον αθλητισμό, όπως επίσης δίνουμε τα σημεία προόδου.

3.2. Ο ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΣ ΚΑΙ Ο ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΕΪΤΑΙ.

Εάν ο Michael Jordan συνιστούσε ένα παγκόσμιο αθλητικό αγαθό το 1977, τότε ο David Stern ήταν ο αρχιεπίσκοπος της θρησκείας του μπάσκετ σε μια παγκόσμια εκκλησία με την ανεπιτυχή ονομασία NBA. Όταν ο Stern κέρδισε την θέση του προέδρου το 1984 (ήταν γενικός σύμβουλος του NBA από το 1978), το NBA αποτελούσε μια παραπαίουσα επιχείρηση, παρόλο που είχε παίκτες αστέρια όπως ο Magic Johnson & ο Larry Bird. Οι σύλλογοι αγωνίζονταν σε αθλητικές εγκαταστάσεις με μικρή χωρητικότητα από τα 2/3 της σημερινής, οι πωλήσεις των αναμνηστικών αντικειμένων του NBA έφθαναν μόλις τα 15 εκατομμύρια δολάρια περίπου, παρέχονταν περιορισμένη τηλεοπτική κάλυψη, οι επιχειρήσεις χορηγοί ήταν φοβισμένοι σε μεγάλο βαθμό λόγω της κακής δημόσιας εικόνας του αθλήματος από σκάνδαλα περί φαρμάκων και εργατικές διενέξεις των παικτών με τις ομάδες τους. Όπως αναφέρει ένα στέλεχος του NBA για το προφίλ του Stern το 1991 «εάν είχες 30' με ένα πιθανό χορηγό, τα πρώτα σου 20' θα περνούσαν προσπαθώντας να τον πείσεις ότι οι παίκτες δεν παίρνουν φάρμακα».

Ακόμη και πριν την προεδρία ο Stern έθεσε τις βάσεις για το NBA, που θα γινόταν η πιο πετυχημένη φίρμα του αθλητισμού. Το κατόρθωσε αναγνωρίζοντας την σημαντικότητα και αξιοποιώντας τα βασικά εργαλεία του μάρκετινγκ. Η αναγνωρισιμότητα του προϊόντος

αποτελούσε μεγαλύτερο τηλεοπτικό πακέτο. Από την άλλη, τα κανάλια γενικότερα απαιτούν πιο σταθερό προϊόν με καθαρότερη εικόνα.

Επίσης αποδοτικό μάρκετινγκ συνεπάγεται πρωτίστως βελτίωση των αδύναμων σημείων του προϊόντος και στην συνέχεια πώληση του. Με αυτή την νοοτροπία ο Stern έθεσε τις βάσεις να «**πακετάρει**» το NBA σε τηλεόραση, βιντεοκασέτες, ραδιόφωνο και σχετικά αναμνηστικά αντικείμενα. Διακρίνονται έτσι οι ενέργειες **προώθησης και προβολής**, συστατικά – βάσεις που χρησιμοποιούνται στο πλέγμα μάρκετινγκ.

Παράλληλα ο Stern συνέχισε τις δράσεις μάρκετινγκ, προσπαθώντας να διεθνοποιήσει την παρουσία του NBA. Ξεκίνησε από αγώνα επίδειξης στο Ισπανικό πρωτάθλημα στο Τόκιο το 1990. το 1992 ακολούθησε η συμμετοχή της “Dream Team” στους Ολυμπιακούς αγώνες και στο διεθνές τουρνουά McDonald’s Open του Παρισιού. Μέχρι το 1997 ήταν πλέον αθλητική φίρμα ανά τον κόσμο. Παρατηρούμε λοιπόν, ένα άλλο εργαλείο του μάρκετινγκ την **συνεχή παρουσία και την διαδοχική εμφάνιση του προϊόντος**. Αυτό επετεύχθη στο παράδειγμα μας, από διάφορες συμπληρωματικές κινήσεις. Τέτοιες είναι: η αποστολή προγραμμάτων (μέσω της θυγατρικής εταιρίας του NBA, «NBA Entertainment») όπως το «NBA Inside Stuff», «Game of the weeks», «NBA Jam» σε θεατές 170 χωρών. Τα δικαιώματα διαφοροποιούνται ανάλογα με την οικονομική ικανότητα των αγοραστών.

- Το 1995/1996 φίλαθλοι στην Αμερική, Ευρώπη, Αυστραλία και Χονγκ-Κονγκ ψήφισαν την ομάδα All Stars μέσω του διαδικτύου. Η επίσημη σελίδα του NBA, «nba.com», παρέχει την δυνατότητα επίσκεψης σε χρήστες διαφορετικών χωρών με επιλογή γλώσσας σε Αγγλικά, Ισπανικά, Γαλλικά, Ιταλικά. Αποτέλεσμα: 35% κυκλοφορίας από χρήστες εκτός ΗΠΑ⁸.
- Το 1997 το NBA πωλούσε σχεδόν 500 εκατ. δολάρια σε αναμνηστικά αντικείμενα εκτός των ΗΠΑ. Νέοι στη Δομινικανή Δημοκρατία φορούσαν καπέλα Nike, παπούτσια Reebok και T-shirts ομάδων του NBA⁸.
- Αναδείχθηκαν πρότυπα μίμησης όπως ο Michael Jordan. Μέσω αυτού πωλούνταν μεγάλες ποσότητες από μια ιδιαίτερος μεγάλη γκάμα προϊόντων (φανέλες, καπέλα, περικάρπια, εμφανίσεις, παπούτσια, μπάλες κ.λ.π). Άγγιξε ένα αθλητικό προϊόντικό ιδεώδες θεϊκών διαστάσεων. Το ταλέντο η αγωνιστικότητα και το χάρισμα που διέθετε στήριζαν επιτυχώς, την διεθνή στρατηγική μάρκετινγκ: της Nike και του NBA του David Stern⁸.

⁸ Bernard J. Mullin, Stephen Hardy, William A. Sutton (2004) *Athletic Marketing*, επιμέλεια Ελληνικής έκδοσης Άνθιμος Ιωάννης

3.3. ΟΡΙΣΜΟΣ ΑΘΛΗΤΙΚΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Καθώς οι ανάγκες και τα δημοσιογραφικά στοιχεία των φιλάθλων (καταναλωτών αθλητισμού) περιπλέχθηκαν και ο ανταγωνισμός για τα χρήματα τόσο των θεατών όσο και των συμμετεχόντων αυξήθηκε, η ανάγκη για επαγγελματικό μάρκετινγκ ομοίως αυξήθηκε. Οι επαγγελματικές ομάδες, τα σχολεία, μικροί σύλλογοι, ερασιτεχνικοί όμιλοι, αθλητικές επιχειρήσεις, ψάχνουν για αποδοτικότερους τρόπους προσέλκυσης φιλάθλων / καταναλωτών. Μεταξύ άλλων, κατανοούν ότι διεκδικούν χρόνο, χρήμα και ικανοποίηση από πολλούς άλλους ανταγωνιστές συμπεριλαμβανομένων εμπορικών κέντρων, Internet, κινηματογράφων, μουσικών εκδηλώσεων και μουσείων.

Τα σύγχρονα στελέχη μάρκετινγκ χρειάζονται ένα λογικό και αποτελεσματικό σύστημα που να ταιριάζει καταναλωτές αθλητικών προϊόντων με αθλητικές υπηρεσίες και αγαθά. Ονομάζουμε αυτή τη διαδικασία ως αθλητικό μάρκετινγκ. Ακόμη βέβαια, η συγκεκριμένη έννοια δεν έχει προσδιορισθεί επαρκώς. Ο όρος «αθλητικό μάρκετινγκ» χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά από το περιοδικό Advertising Age των ΗΠΑ, το 1978 για να περιγράψει τις δραστηριότητες στελεχών μάρκετινγκ καταναλωτικών και βιομηχανικών προϊόντων και υπηρεσιών, που όλο και πιο συχνά χρησιμοποιούν τον αθλητισμό ως μέσο προώθησης. Όλοι οι τηλεθεατές παρακολουθούν τις προσωπικότητες του αθλητισμού όταν αυτοί συμμετέχουν σε ενέργειες προώθησης μπύρας, αυτοκινήτων και άλλων αγαθών.

Ωστόσο, αυτή η διάσταση του όρου είναι εξαιρετικά περιορισμένη, διότι δεν αναγνωρίζει την κύρια δραστηριότητα του αθλητικού μάρκετινγκ, η οποία συνίσταται σε μάρκετινγκ αθλητικών προϊόντων, γεγονότων και υπηρεσιών. Έτσι διαφαίνονται **δύο** διαστάσεις του αθλητικού μάρκετινγκ: το μάρκετινγκ του αθλητισμού και το μάρκετινγκ μέσω του αθλητισμού⁹.

Μια επαγγελματική ομάδα ή ένα ιδιωτικό γυμναστήριο υλοποιούν το πρώτο, ενώ ένας έμπορος αυτοκινήτων ή μια βιομηχανία μπύρας το δεύτερο. Επιπλέον χρησιμοποιείται ο όρος «μάρκετινγκ αθλημάτων» αντί του όρου «μάρκετινγκ του αθλητισμού» ο πρώτος όρος υποδηλώνει μια βιομηχανία από ποικίλα και ασυντόνιστα μέρη, τα οποία εμφανίζουν λίγα κοινά στοιχεία. Ασφαλώς σήμερα κάθε μέρος της αθλητικής βιομηχανίας λειτουργεί αυτόνομα και με ελάχιστη σχέση στις διοικητικές πρακτικές που ακολουθεί. Ωστόσο, αν ποτέ τα μέρη αυτά αποφασίσουν να υιοθετήσουν κοινές πρακτικές διοίκησης και μάρκετινγκ τότε θα πρέπει να θεωρήσουμε ότι αποτελούν μια ολότητα.

⁹ Bernard J. Mullin, Stephen Hardy, William A. Sutton (2004) *Athletic Marketing*, επιμέλεια Ελληνικής έκδοσης Άνθιμος Ιωάννης

Με δεδομένες τις αντιλήψεις για την αθλητική βιομηχανία και το μάρκετινγκ αναφέρεται παρακάτω ο ορισμός του αθλητικού μάρκετινγκ:

Το αθλητικό μάρκετινγκ αποτελείται από δραστηριότητες που σχεδιάζονται για να καλύψουν τις Ανάγκες και τις επιθυμίες των φιλάθλων (καταναλωτών αθλητισμού) μέσω μιας διαδικασίας ανταλλαγής. Το αθλητικό μάρκετινγκ αναπτύσσει δύο διαστάσεις: το μάρκετινγκ αθλητικών προϊόντων απευθείας στο κοινό και το μάρκετινγκ άλλων καταναλωτικών αγαθών ή υπηρεσιών μέσω του αθλητισμού.

3.4. Η «ΜΥΩΠΙΑ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ» ΣΤΟΝ ΑΘΛΗΤΙΣΜΟ.

Αν ιδεατά το αθλητικό μάρκετινγκ αποτελείται από δραστηριότητες που σχεδιάζονται για να καλύψουν τις ανάγκες και τις επιθυμίες των φιλάθλων τότε ιστορικά η βιομηχανία είναι ένοχη αυτού που ο Theodore Levitt αποκάλεσε μυωπία του μάρκετινγκ ή «έλλειψη πρόβλεψης σε ενέργειες του αθλητικού μάρκετινγκ» Μερικά βασικά συμπτώματα αυτής των μυωπίας είναι :

- Η προσήλωση στην παραγωγή και στην πώληση προϊόντων αντί στον προσδιορισμό και την ικανοποίηση αναγκών και επιθυμιών καταναλωτών και των αγορών τους. Ο Spencer Garrett, συνιδιοκτήτης και γενικός διευθυντής του πετυχημένου Κέντρου Αθλημάτων Ρακέτας Pierport Racquet Club αναγνώρισε το πρόβλημα που βασανίζει πολλούς αθλητικούς συλλόγους : «υπάρχουν άνθρωποι στην αθλητική βιομηχανία που επικεντρώνονται στο να κλείσουν μια πώληση. Όμως το μέλλον της βιομηχανίας εδράζεται στη διατήρηση μελών-φιλάθλων και ακολούθως ή πώληση οφείλει να κατευθύνεται προς τα ενδεχόμενα αλλά και υπάρχοντα μέλη»
- Η πίστη πως η νίκη συγχωρεί όλα τα αμαρτήματα ο Ralph Wilson, ιδιοκτήτης κάποτε των Buffalo Bills εξέφρασε πρόσφατα αυτή την άποψη σχολιάζοντας κάποια από τα έξοδα της ομάδας του «Πρέπει να κάνεις αθλητικού μάρκετινγκ με βάση την νίκη....Λίγα χρόνια πριν ξοξέψαμε 700.00 \$ σε διαφήμιση στην τηλεόραση και δεν πουλήσαμε ούτε 5 εισιτήρια.... Λάθος μάρκετινγκ»
- Η σύγχυση μεταξύ προώθησης και του μάρκετινγκ : Προώθηση – περιλαμβανομένης της διαφήμισης και ειδικών γεγονότων είναι μόνο μέρος του μίγματος μάρκετινγκ ή της στρατηγικής μάρκετινγκ. Πολλοί δεν αντιλαμβάνονται την διαφορά.
- Η κοντόφθαλμη επικέντρωση σε επενδύσεις με γρήγορες αποδόσεις, όπως οι χορηγίες, αντί για μακροχρόνιες επενδύσεις σε έρευνα και μάρκετινγκ σχέσεων.

Αυτό αληθεύει στα επαγγελματικά αθλήματα, όπου οι αυξανόμενες αποδοχές των παικτών ώθησαν τις διοικήσεις να επικεντρώσουν τις προσπάθειες τους στην πώληση των λογοτύπων και σημάτων της ομάδας, συχνά σε βάρος της δημιουργίας μιας ογκώδους βάσης δεδομένων με στοιχεία που αφορούν μικρές ομάδες-οπαδών, οικογένειες και μεμονωμένους αγοραστές εισιτηρίων.

Από την άλλη πλευρά υπάρχουν αξιολογικά ενθαρρυντικά στοιχεία σχετικά με το αθλητικό μάρκετινγκ. Αυτά δηλώνουν μια «πιο επαγγελματική προσέγγιση» σχετικά με τον τρόπο άσκησης του, την ενημέρωση αυτών που το ασκούν, όπως επίσης σχετικά και με τα αποτελέσματα που αυτό προκαλεί:

- Ολοένα μεγαλύτερος αριθμός εκπαιδευτικών οργανισμών παρέχει πληροφόρηση, εκπαίδευση και επαγγελματική αναγνώριση σε άνδρες και γυναίκες στο πεδίο του αθλητικού μάρκετινγκ. Φορείς των όλων των μορφών (σύλλογοι, ΜΜΕ, ομάδες, group οπαδών, ερασιτέχνες κ.λ.π.)

3.5. Η ΜΟΝΑΔΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ: ΠΡΟΪΟΝ, ΑΓΟΡΑ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ, ΠΡΩΘΗΣΗ.

Για να ξεπεραστεί η μυωπία του αθλητικού μάρκετινγκ, απαιτείται εκτίμηση της έως τώρα γνώσεις και εμπειρίας στο χώρο αυτό. Βασική πεποίθηση: οι άνθρωποι βλέπουν τον αθλητισμό ως μια ειδική εμπειρία ή ως κάτι που κατέχει ιδιαίτερη σχέση στην ζωή τους. Τα στελέχη του μάρκετινγκ πρέπει να προσεγγίσουν τον αθλητισμό με διαφορετικό τρόπο από ό,τι τα μεταχειρισμένα αυτοκίνητα, τα γλυκά ή τις φορολογικές συμβουλές. Αυτό δεν σημαίνει ότι παύει η ισχύς των αρχών του μάρκετινγκ. Σχεδόν όλη η διαδικασία του είναι παρόμοια και κάποια από τα ικανότερα στελέχη στο χώρο (όπως ο Matt Levine των San Jose Surks και ο Dick Lipsey του Sports Business Research, η μεγαλύτερη βάση πληροφοριών στο συγκεκριμένο θέμα) είχαν αποκτήσει σημαντική εμπειρία ασκώντας το μάρκετινγκ άλλων καταναλωτικών αγαθών. Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του αθλητισμού, παρουσιάζονται στην συνέχεια με την σειρά ταξινόμησης που εμφανίζεται στον τίτλο.

3.5.1. ΑΘΛΗΤΙΚΟ ΠΡΟΪΟΝ

Σε γενικές γραμμές ως προϊόν μπορεί να οριστεί οποιοσδήποτε συνδυασμός ιδιοτήτων, διαδικασιών και ικανοτήτων ο οποίος θα προσφέρει ικανοποίηση στον αγοραστή. Το αθλητικό προϊόν χαρακτηρίζεται από ένα ιδιαίτερο συνδυασμό, ο οποίος περιλαμβάνει μερικά από τα παρακάτω στοιχεία: Ανταγωνισμός σε μορφή παιχνιδιού, συγκεκριμένους κανόνες, φυσική δύναμη και προπόνηση, ειδικές εγκαταστάσεις και εξοπλισμό,

διαφοροποίηση από το συνηθισμένο τόπο και χρόνο. Το αθλητικό προϊόν ικανοποιεί κάποιες βασικές ανάγκες όπως υγεία, ψυχαγωγία, επιτυχία κ.λ.π. Το στέλεχος του αθλητικού μάρκετινγκ οφείλει να κατανοήσει μια δεδομένη επιθυμία ή ανάγκη ενός καταναλωτή ο οποίος αγοράζει κάποιο αθλητικό προϊόν. Τα επιπλέον στοιχεία του βασικού αθλητικού προϊόντος – αγώνα ή διοργάνωσης - είναι που κάνουν και την παρακολούθηση του ασυνήθιστη.

Πρέπει να τονιστεί πώς το αθλητικό αγαθό είναι μη χειροπιαστό, εφήμερο, το οποίο βιώνεται ως εμπειρία και έχει υποκειμενικό χαρακτήρα. Ο αθλητισμός αποτελεί την έκφραση των ανθρώπινων όντων, δεν μπορεί να συσκευαστεί σε ένα μπουκάλι όπως το νερό. Και τα χειροπιαστά στοιχεία του κλάδου αυτού όπως ο εξοπλισμός λίγη σημασία έχουν εφόσον δεν συνδέονται με κάποιο αγώνα ή διοργάνωση. Προϊόντα με πλατειά ερμηνεία από τους καταναλωτές δεν είναι πολλά. Αυτό που ο κάθε καταναλωτής βλέπει στον αθλητισμό παραμένει υποκειμενικό γεγονός το οποίο καθιστά εξαιρετικά δύσκολο για το στέλεχος του αθλητικού μάρκετινγκ να εξασφαλίσει με μεγάλες πιθανότητες την ικανοποίηση του καταναλωτή.

Η προώθηση των αθλημάτων δεν έχει καμιά σημασία με την πώληση άλλων πραγμάτων. Αυτό που πουλιέται είναι μια ανάμνηση, μια ψευδαίσθηση. Κάθε φίλαθλος και καθένας που συμμετέχει ενεργά δημιουργεί μια διαφορετική ψευδαίσθηση. Ιδιαίτερως ξεχωριστό γνώρισμα του αθλητισμού : το αθλητικό προϊόν παράγεται και καταναλώνεται την ίδια στιγμή. Ο αθλητισμός φθείρεται. Οι αθλητικές διοργανώσεις πρέπει να προπωληθούν, δεν μπορούν να αποθηκευτούν. Αυτοί που καταναλώνουν αθλητισμό τυπικά ανήκουν σε αυτούς που τον παράγουν.

Εξίσου σημαντικό στοιχείο οι υπηρεσίες που παρέχονται από τον αθλητισμό και οι οποίες δημιουργούν ευκαιρίες κοινωνικοποίησης. Εκτός από την μοναχικότητα του δρομέα μεγάλων αποστάσεων, οι αγώνες διεξάγονται σε δημόσιο κλειστό περιβάλλον. Πάντοτε παρατηρείται αλληλεπίδραση μεταξύ αθλουμένων και θεατών.

Το αθλητικό προϊόν συνδέεται με την ασυνέπεια, την δυσκολία πρόβλεψης και το στοιχείο της έκπληξης. Ένας αγώνας ποδοσφαίρου που διεξάγεται σήμερα θα διαφέρει σημαντικά από τον αγώνα της επόμενης εβδομάδας ακόμη και αν οι παίκτες είναι οι ίδιοι. Πάρα πολλοί παράγοντες επιδρούν. Ο καιρός, οι τραυματισμοί, η αγωνιστική κατάσταση της ομάδας, η κατάσταση του αντιπάλου, οι αντιδράσεις των θεατών δημιουργούν την λογική της «δεδομένης στιγμής». Η δυσκολία πρόβλεψης επιβάλλεται από τα στοιχεία του αθλητισμού που δελεάζουν τους συμμετέχοντες, αλλά κάνουν πολύπλοκη την δουλειά των στελεχών μάρκετινγκ. Ο αντιπρόεδρος του συλλόγου μπιτς-μπολ των New York Mets, υπεύθυνος μάρκετινγκ Michael Aronin ο οποίος προηγουμένως διετέλεσε για δέκα τρία χρόνια στην

εταιρεία καλλυντικών Clairol, σημείωσε ότι: «προηγουμένως, μπορούσα να ελέγξω το προϊόν, μπορούσα να το σχεδιάσω όπως ήθελα. Τώρα το προϊόν αλλάζει κάθε ημέρα και απαιτείται ταχεία αντίδραση στις αλλαγές»¹⁰.

Ο έλεγχος του κύριου προϊόντος δεν βρίσκεται στα χέρια των στελεχών του μάρκετινγκ. Όπως υπογράμμισε ο Agonin, οι περισσότεροι ελέγχουν ελάχιστα το προϊόν τους – τον ίδιο τον αγώνα. Οι αθλητικές ενώσεις καταρτίζουν το πρόγραμμα και θέτουν τους κανονισμούς του παιχνιδιού. Λαμβάνονται αποφάσεις σχετικά με το κεντρικό προϊόν οι οποίες έχουν κατά νου το μάρκετινγκ. Οι αποφάσεις αυτές λαμβάνονται από προπονητές ή διοικητικά στελέχη, το ενδιαφέρον των οποίων κινείται προς την «καθαρότητα» του παιχνιδιού ή στην «εξισορρόπηση άμυνας και επίθεσης». Τα στελέχη του μάρκετινγκ αθλητικών ομάδων επιχειρούν να πουλήσουν και το «περιτύλιγμα» και την «μπριζόλα».

3.5.2. ΑΘΛΗΤΙΚΗ ΑΓΟΡΑ

Ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της αθλητικής αγοράς παραθέτονται παρακάτω:

- Πολλοί αθλητικοί οργανισμοί αποτελούν ταυτόχρονα συνεργάτες και ανταγωνιστές. Ελάχιστοι μπορούν να επιβιώσουν αν απομονωθούν. Ο επαγγελματικός, ο κολεγιακός και ο σχολικός αθλητισμός απαιτούν την ύπαρξη και άλλων ομάδων αν πρόκειται να υπάρξει ουσιώδης ανταγωνισμός.
- Τα χαρακτηριστικά του προϊόντος, η ισχυρή ταύτιση προσώπων οδήγησαν αυτούς που συμμετέχουν στον αθλητισμό να θεωρούν τους εαυτούς τους ειδήμονες. Η νοοτροπία του ειδήμονα, αποτέλεσε συμπέρασμα που προέκυψε κατά την διάρκεια μιας έρευνας σε όλη την Αμερική κατά την προηγούμενη δεκαετία.
 - 52% απάντησε Ναι στη ερώτηση: Πιστεύετε ότι θα μπορούσατε να αγωνιστείτε σε μια επαγγελματική ομάδα, αν εκτελούσατε εντατικές προπονήσεις;
 - 74% απάντησε Ναι στη ερώτηση: Πιστεύετε ότι θα μπορούσατε να διαιτητεύσετε καλύτερα από τους διαιτητές;
 - 51% απάντησε Ναι στη ερώτηση: Πιστεύετε ότι θα μπορούσατε να είστε αποτελεσματικός / η σαν προπονητής από τον μέσο προπονητή;
- Η ζήτηση παρουσιάζει μεγάλες διακυμάνσεις. Οι αθλητές – μέλη αθλητικών συλλόγων συνωστίζονται σε αθλητικές εγκαταστάσεις κατά τις ώρες αιχμής στη διάρκεια του χειμώνα και στη συνέχεια αναζητούν κάτι άλλο μεσούντος καλοκαιριού, όταν συνωστίζονται σε γήπεδα του τένις, μπάσκετ και άλλων τέτοιων σπορ. Κάθε τύπος

¹⁰ Bernard J. Mullin, Stephen Hardy, William A. Sutton (2004) *Athletic Marketing*, επιμέλεια Ελληνικής έκδοσης Άνθιμος Ιωάννης

άθλησης εμφανίζει ένα κύκλο ζωής σε ετήσια βάση και τα αθλήματα που προσελκύνουν θεατές, χαρακτηρίζονται ως ιδιαίτερα επιρρεπή στις γρήγορες μεταβολές του ενδιαφέροντος τους. Η έναρξη της αγωνιστικής περιόδου συνοδεύεται από μεγάλες προσδοκίες και υψηλή ζήτηση, ενώ η ξαφνική αγωνιστική πτώση της ομάδας στα μέσα της περιόδου, οι τραυματισμοί ή ο ασθενής ανταγωνισμός μπορεί να ελαχιστοποιήσουν τις πωλήσεις εισιτηρίων.

- Ο αθλητισμός απευθύνεται σε όλο τον κόσμο και διαπερνά κάθε πλευρά της ζωής. Παρά το γεγονός ότι υπάρχει παράδοση σύνδεσης με την Δύση, υπάρχει ένας τεράστιος κόσμος του αθλητισμού. Αυτό που απλά φαίνεται να στέκει ως ένα παιχνίδι – ποδόσφαιρο, χόκεϊ, μπάσκετ, - συνδέεται με τις άλλες όψεις της ζωής:
 - Φαγητό και ποτό. Ο αθλητισμός αποτελεί καταναλωτική εμπειρία. Η παρακολούθηση του συνδέεται άμεσα με την κατανάλωση φαγητού και ποτού. Αθλητικές επιχειρήσεις όπως το τηλεοπτικό κανάλι ESPN, έχουν εισχωρήσει στην αγορά των εστιατορίων, με σκοπό να αξιοποιήσουν την δεδομένη αυτή συνήθεια.
 - Σεξ. Η σεξουαλικότητα στον αθλητισμό δεν αφορά μόνο τους άντρες που επιζητούν γνωριμίες μέσω αυτού σε διάφορους χώρους όπως π.χ τα γυμναστήρια. Από το 1975, οι Golden State Warriors εμφάνιζαν ιδιαίτερη απήχηση στις γυναίκες φιλάθλους με διαφημιστικές εκστρατείες όπως «διαθέτουμε πέντε άνδρες που είχαν την δύναμη να αντέξουν όλη νύχτα». Παρά το ότι υπάρχουν ακόμη στερεότυπα στον αθλητισμό τα οποία συνδέονται με το φύλο, η αγορά παραμένει πολύπλοκη όσο ποτέ. Οι γυναίκες που παίζουν ποδόσφαιρο θεωρούνται αθλήτριες, ενώ οι ποδοσφαιριστές σύμβολα του σεξ.
 - Θρησκεία. Για πολλούς ανθρώπους ο αθλητισμός ανοίγει τις πόρτες προς την σωτηρία. Σύμφωνα με τον Michael Node, φιλόσοφο του αθλητισμού, ο αθλητισμός διαθέτει πολλά στοιχεία τα οποία συνδέονται με την θρησκεία, όπως τελετές, ασκητικός τρόπος ζωής, το πλήθος που παρακολουθεί με ευλάβεια και πίστη στην νίκη της ομάδας του. Σε ορισμένες περιπτώσεις ο αθλητισμός ξεπερνά τις θρησκευτικές διαφορές. Για παράδειγμα, όταν η αθλητική ομάδα του Ιράν, προκρίθηκε στην τελική φάση του Παγκοσμίου κυπέλλου το 1998, οι φονταμεταλλιστές κληρικοί ενώθηκαν με τους φιλελεύθερους φοιτητές των πανεπιστημίων κατά την διάρκεια των εορτασμών στους δρόμους της Τεχεράνης με ένα τρόπο που κανείς δεν θα μπορούσε να φανταστεί σε ένα έθνος με τόσες θρησκευτικές, πολιτικές και

οικονομικές διαφορές. Την στιγμή εκείνη, η μόνη ιδεολογία που κυριαρχούσε δεν ήταν άλλη από την νίκη στους αγώνες. Όπως είπε ένας από τους φιλάθλους σε κατάσταση μέθης: (πράγμα απαγορευμένο σε ισλαμικές χώρες) ούτε στα πιο τρελά μας όνειρα δεν φανταζόμαστε, ότι όλο αυτό το πλήθος θα συμπεριφερόταν έτσι.

3.5.3. ΑΘΛΗΤΙΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ

Η οικονομία του αθλητισμού περιλαμβάνει κάποια σημαντικά στοιχεία:

Πρώτον, είναι πολύ δύσκολο να κοστολογηθεί κάθε μονάδα αθλητικού προϊόντος με τον παραδοσιακό τρόπο. Για παράδειγμα, είναι σχεδόν αδύνατον για τα στελέχη του αθλητικού μάρκετινγκ να καταναείμουν τα πάγια και λειτουργικά έξοδα σε κάθε εισιτήριο ή σε κάθε συνδρομή. Με ποίο τρόπο κατανέμονται οι δαπάνες για τον ταξιθέτη, τον γυμναστή, την συντήρηση των εγκαταστάσεων και λοιπά; Επίσης, το οριακό κόστος παραγωγής μιας επιπλέον μονάδας προϊόντος θεωρείται ουσιαστικά πολύ μικρό. Για αυτό η τιμή του αθλητικού προϊόντος συχνά βασίζεται στην αίσθηση που έχει το στέλεχος μάρκετινγκ για την ζήτηση του από τους φιλάθλους καταναλωτές, για συγκεκριμένες θέσεις, ώρα στην διάρκεια της ημέρας που προσφέρεται η υπηρεσία, για συγκεκριμένα προνόμια.

Δεύτερον η τιμή του αθλητικού προϊόντος αυτού καθ' εαυτού είναι μικρή, συγκρινόμενη με το συνολικό κόστος που καταβάλλει ο φίλαθλος στην διάρκεια της αθλητικής εμπειρίας που δέχεται. Τα στελέχη του αθλητικού μάρκετινγκ οφείλουν να αντιλαμβάνονται το «κρυφό» κόστος της αθλητικής συμμετοχής. Το κόστος των εισιτηρίων για έναν αγώνα μπορεί να αντιπροσωπεύει το 1/3 του τελικού εξόδου μιας οικογένειας που πάει στο γήπεδο, αν συνυπολογιστούν το κόστος μεταφοράς, πάρκινγκ, αναψυκτικών, ελαφριού φαγητού, ή αναμνηστικών αντικειμένων του συλλόγου. Έξοδα, τελικά, τα οποία δεν καταλήγουν στο ταμείο του συλλόγου, στου οποίου το γήπεδο διεξάγεται ο αγώνας.

Τρίτον, τα έμμεσα έσοδα καταλαμβάνουν συχνά μεγαλύτερο μέγεθος από τα άμεσα λειτουργικά έσοδα. Αυτό συμβαίνει επειδή οι φίλαθλοι – καταναλωτές δείχνουν περισσότερο ευαίσθητοι στα έξοδα. Τα έσοδα από τους οπαδούς ή τα μέλη του συλλόγου συχνά δεν καλύπτουν τα συνολικά έξοδα του συλλόγου, ιδιαίτερα των πολυτελών γηπεδικών εγκαταστάσεων που απαιτούν οι φίλαθλοι στις ΗΠΑ. Η σχέση του ανοίγματος εσόδων – εξόδων του συλλόγου επικεντρώνει το ενδιαφέρον σε δύο παράγοντες εσόδων: τα ΜΜΕ και τους εμπορικούς χορηγούς. Η ζήτηση τηλεόρασης και πινακίδων στους αγωνιστικούς χώρους μεγαλώνει σε κάθε επίπεδο και τμήμα της αθλητικής βιομηχανίας, διότι αυτοί κατέχουν τα χρήματα. Υπάρχουν αθλήματα και σύλλογοι που καλύπτουν το 80% των λειτουργικών προϋπολογισμών τους από τα έσοδα της τηλεοπτικής κάλυψης των αγώνων των ομάδων τους.

3.5.4. ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΑΘΛΗΤΙΚΩΝ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ

Η προώθηση των αθλητικών δραστηριοτήτων είναι υπόθεση περίπλοκη και απαιτητική, παρόλη την διαδεδομένη προσοχή που δέχονται από τα ΜΜΕ. Η μεγάλη προβολή των ΜΜΕ αποτελεί δίκικο μαχαίρι. Σε αντίθεση με κάποια άλλη επιχείρηση, οι αθλητικοί σύλλογοι δέχονται δωρεάν προβολή καθημερινά από τις εφημερίδες, το ραδιόφωνο, την τηλεόραση, το διαδίκτυο. Αυτό στην περίπτωση που ένας σύλλογος διέρχεται κρίση ή αντιμετωπίζει εσωτερικά προβλήματα και αγωνιστική καμπή, προσδίδει αρνητική δημοσιότητα και διογκώνει τις δυσκολίες.

Το 1997 οι εφημερίδες των ΗΠΑ Chicago Sun-Times και Chicago Tribune δημοσίευσαν 6.259 άρθρα στα οποία αναφερόταν ο πρόεδρος των ΗΠΑ Bill Clinton ως ηγέτης του ελεύθερου κόσμου. Ο Michael Jordan στις ίδιες εφημερίδες αναφερόταν σε 4.173 άρθρα. Μια πρόσφατη έρευνα οικονομικού αποτελέσματος από την εταιρία Price/McNabb της Νότιας Καρολίνας, υπολόγισε ότι η ομάδα μπάσκετ του πανεπιστημίου το Tennessee δέχτηκε δωρεάν δημοσιότητα αξίας 22 εκατομμυρίων δολαρίων στη διάρκεια ενός αγώνα δρόμου εφήβων το 1977, που σκόπευε στην προσέλκυση νέων φοιτητών¹¹.

Τα ΜΜΕ καθώς και οι χορηγοί δίνουν έμφαση στους αθλητές – αστέρες. Τα στελέχη αθλητικής διοίκησης προσπαθούν σκληρά προκειμένου να δημιουργήσουν θετική εικόνα του αθλητικού οργανισμού, στον οποίο εργάζονται. Η προσπάθεια αυτή ενδέχεται να αποβεί προβληματική όταν τα φώτα συγκεντρώνονται σε λίγες αθλητικές προσωπικότητες, το εγώ των οποίων μπορεί να προκαλέσει τριβές, διαμάχες και άλλα συναφή θέματα, τόσο στην ομάδα όσο και στο περιβάλλον της (φίλαθλοι, τύπος κ.λ.π.).

3.6. ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΔΟΜΗΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΗΣ ΑΘΛΗΤΙΚΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ.

Κάθε βιομηχανία διαθέτει το σχήμα της, το οποίο προσδιορίζεται από τον τρόπο στοίχισης των οργανισμών που την απαρτίζουν. Η αθλητική βιομηχανία δεν διαφέρει. Οι θεωρητικοί του αντικειμένου ονομάζουν το σχήμα αυτό «μοντέλο». Την ίδια στιγμή κάθε μοντέλο αποτελεί μια φωτογραφία η οποία παγώνει τον χρόνο στην περίοδο που εξετάζεται. Όλες οι βιομηχανίες αλλάζουν το σχήμα τους μέσα στον χρόνο. Παρακάτω παρουσιάζεται ένα θεωρητικό μοντέλο για την καλύτερη κατανόηση του παρόντος σχήματος της αθλητικής βιομηχανίας όπως επίσης για την περιγραφή των συγχωνεύσεων οι οποίες δημιουργούν

¹¹ Internet, διάφορα site

σημαντικές αλλαγές στον τρόπο που τα προϊόντα παράγονται και διανέμονται στους φιλάθλους.

Υπάρχει μια γκάμα θεωρητικών μοντέλων που περιγράφουν τα τμήματα της αθλητικής βιομηχανίας. Κάθε τέτοιο εμπεριέχει ένα βαθμό υποκειμενισμού. Για παράδειγμα, παλαιότερα θεωρητικά μοντέλα του αθλητισμού διαχωρίζουν τους αθλητικούς οργανισμούς σε ερασιτεχνικούς και επαγγελματικούς. Τα τελευταία 20 χρόνια όμως, ο ερασιτεχνισμός στον αθλητισμό διαβρώθηκε. Οι ολυμπιακοί αγώνες, κάποτε το προπύργιο του ερασιτεχνισμού, θεωρούνται πλέον ανοικτοί στην συμμετοχή επαγγελματιών αθλητών στα περισσότερα σπορ, ανάλογα με τους κανονισμούς συμμετοχής των διαφόρων παγκόσμιων ερασιτεχνικών ομοσπονδιών. Οπότε τα παλαιά μοντέλα λειτουργίας της αθλητικής βιομηχανίας δεν βρίσκουν πλέον εφαρμογή στην εποχή μας.

Στο δικό μας μοντέλο δομής και λειτουργίας του αθλητισμού, τα τμήματα του αντικατοπτρίζουν τις κύριες λειτουργίες μάρκετινγκ των αθλητικών οργανισμών. Προσφέρουν δηλαδή «πακεταρισμένα» αθλητικά γεγονότα στους φίλαθλους - καταναλωτές σε στάδια διαμέσου των MME. Τέτοια είναι αγώνες σε στάδια, γυμναστήρια, γήπεδα, πίστες, θαλάσσιους χώρους και λοιπά. επαγγελματικά αθλητικά γεγονότα διάρκειας όπως ετήσιοι αγώνες γκολφ. Ενέργειες σύνδεσης επαγγελματικών συλλόγων, υπό άλλη διατύπωση δημιουργία αλυσίδας επαγγελματικών αθλητικών ενώσεων (και περιπτώσεις franchising). Όλες οι ανωτέρω αθλητικές ενέργειες συνδέονται με ένα κύριο χαρακτηριστικό: να δημιουργήσουν κάποιο αθλητικό γεγονός, του οποίου το εισιτήριο εισόδου θα θελήσουν να αγοράσουν οι φίλαθλοι είτε ζωντανά είτε μέσω των MME.

Μια άλλη κύρια λειτουργία που συνδέεται με το αντίστοιχο τμήμα του αθλητισμού έχει ως στόχο να προσφέρονται εγκαταστάσεις, υλικό, προγράμματα σε παίκτες οι οποίοι στη συνέχεια θα παράγουν την αγωνιστική διαδικασία. Με την ανωτέρω πρόταση εννοούμε την δημιουργία κλαδικών αθλητικών πρωταθλημάτων (δημοσιογράφων, γιατρών), την έγερση αθλητικών εμπορικών εγκαταστάσεων (γήπεδα 5X5, μπόουλινγκ) την σύσταση δημόσιων και μη κερδοσκοπικών οργανισμών (δημοτικοί αθλητικοί οργανισμοί). Επιπλέον την δημιουργία αθλητικών κλαμπ, ναυτικών μαρινών, ξενοδοχείων διακοπών που προσφέρουν αθλητικές δραστηριότητες, την παραγωγή και πώληση video και επιτραπέζιων αθλητικών παιχνιδιών. Αν και ορισμένοι από τους παραπάνω οργανισμούς προσφέρουν επίσης «πακεταρισμένα» αθλητικά γεγονότα σκοπεύοντας στην πώληση εισιτηρίων ο τελικός σκοπός ολοκληρώνεται με τους παίκτες να αγωνίζονται στο άθλημα τους. Όταν οι οργανισμοί διοργανώνουν αθλητικά γεγονότα για να αντλήσουν εισόδημα από τους φιλάθλους, συνήθως φιλοξενούν στους χώρους τους κάποιον φορέα διοίκησης του αθλήματος ο οποίος διοργανώνει το γεγονός. Πολύ

φυσικό, όταν για παράδειγμα, σύλλογοι φιλοξενούν στις εγκαταστάσεις εθνικές αθλητικές εκδηλώσεις.

Άλλη λειτουργία του μάρκετινγκ αθλητικών οργανισμών θεωρείται η προσφορά «πακεταρισμένων» αγώνων για θεατές/φίλαθλους αλλά και αθλητικές εγκαταστάσεις υλικό και προγράμματα για αναδυόμενους αθλητές. Εδώ εντάσσεται ο πανεπιστημιακός και σχολικός αθλητισμός. Τα αθλητικά προγράμματα των γυμνασίων, λυκείων, πανεπιστημίων των ΗΠΑ κυρίως, συνεχίζουν να ισορροπούν μεταξύ της «ερασιτεχνικής / εκπαιδευτικής» λειτουργίας τους και της βασικής ανάγκης για δημιουργία κερδών ώστε να πληρώσουν τα έξοδα των προγραμμάτων.

Μια επιπλέον λειτουργία αθλητικού μάρκετινγκ, κατά την άποψη πολλών, αποτελεί η προσφορά γενικής διοικητικής υποστήριξης, ο έλεγχος και η δημοσιότητα σε άλλους αθλητικούς οργανισμούς και άτομα. Στην κατηγορία αυτή ανήκουν οι χορηγοί, τα αθλητικά ΜΜΕ, οι ομοσπονδίες και οι ενώσεις, οι μάνατζερ αθλητών – αθλητικές εταιρίες μάρκετινγκ, οργανισμοί μάνατζμεντ έρευνας και σύμβουλοι. Το τμήμα αυτό αναπτύχθηκε πολύ τα τελευταία 10 χρόνια. Με την αύξηση των τηλεοπτικών και χορηγικών εσόδων δημιουργήθηκαν νέοι αθλητικοί διοικητικοί οργανισμοί και διοργανώσεις. Ομοίως νέες συμβουλευτικές και ερευνητικές υπηρεσίες προσφέρονται σε μια αναπτυσσόμενη αγορά.

Το θεωρητικό μοντέλο που μόλις παρουσιάστηκε συμβάλει στην κατανόηση του γεγονότος ότι κάποιοι αθλητικοί οργανισμοί έχουν κοινούς στόχους και αποστολή, στοιχείο που βοηθά στην διαμόρφωση του σχήματος ολόκληρης της αθλητικής βιομηχανίας. Όπως κάθε κλάδος έτσι και ο αθλητισμός έχει δυναμική. Η δυναμική αυτή περιλαμβάνει αλληπάληλους οικονομικούς κύκλους που τους χαρακτηρίζει «**μανία συγχωνεύσεων**» και μικρότερων οργανωτικών σχημάτων των επιχειρήσεων. Στα τέλη του 18 αιώνα το καπιταλιστικό οικονομικό περιβάλλον των ΗΠΑ οδήγησε στην δημιουργία μονοπωλίων στους σιδηροδρόμους, στα καύσιμα, στην επεξεργασία τροφίμων. Την ίδια περίπου εποχή, το 1901, μερικοί ιδιοκτήτες συλλόγων μπέιζ μπόλ αποφάσισαν να περιορίσουν τον αριθμό των αθλητικών ομίλων, όπως επίσης και να κατανείμουν τους αθλητές ετήσια και ισάξια μεταξύ των συλλόγων ώστε να αυξηθεί ο ανταγωνισμός. Παρότι το σύστημα αυτό απέτυχε στην τότε εφαρμογή του, αποτέλεσε μοντέλο λειτουργίας σύγχρονων πρωταθλημάτων επαγγελματικών σπορ όπως το ανδρικό και γυναικείο μπάσκετ στις ΗΠΑ.

Ο αντιμονοπωλιακός νόμος **Sherman** ελαχιστοποίησε μέρος από την διαδικασία, ωστόσο οι αμερικάνοι επιχειρηματίες παραμένουν πολύ ελεύθεροι σε ανάλογη δράση. Τα τελευταία χρόνια αναπτύχθηκαν τεράστιες επιχειρήσεις σε όλο το φάσμα του αθλητισμού. Αυτό έγινε ιδιαίτερα αισθητό σε τέσσερις περιοχές : 1) Στην ιδιοκτησιακή σχέση συλλόγων –

MME. 2) Στον τομέα των αθλητικών ειδών. 3) στις επιχειρήσεις του Σκι. 4) Στις εταιρείες διαχείρισης αθλητών και διοργανώσεων.

Εδώ θα πρέπει να επισημανθεί η βαρύνουσα σημασία σχέση μεταξύ MME & συλλόγων. Πριν 100 χρόνια στις ΗΠΑ παρατηρήθηκε οικονομική συνάρτηση μεταξύ εταιριών παραγωγής / πώλησης μπίρας και μέσων μαζικής μεταφοράς. Οι ωφέλειες αμφίδρομες προς τις δύο πλευρές. Οι φίλαθλοι έπιναν μπίρα και χρειαζόνταν ένα μέσο μεταφοράς στους αγώνες. Τα τελευταία 20 χρόνια η τάση άλλαξε μεταξύ επιχειρήσεων ψυχαγωγίας / MME και αθλητισμού. Οι εταιρείες αυτές αισθάνονται τον αθλητισμό ως υπηρεσία ψυχαγωγίας προτιμητέα από κάθε ακροατή / θεατή. Έτσι αν σε προηγούμενες δεκαετίες ο ανταγωνισμός διεξαγόταν μεταξύ συλλόγων και αθλητών, στην δεκαετία του 1990 μετατράπηκε σε διεκδίκηση ηγεσίας μεταξύ επιχειρηματιών και οργανισμών. Οι τρεις μεγάλοι διεκδικητές στην Αμερική είναι :

- Eisner/Disney. Ο Michael Eisner ο ιδιοκτήτης της Disney, επέκτεινε την αυτοκρατορία του σε κάθε κατεύθυνση του αθλητισμού. Στα επαγγελματικά σπορ του ανήκουν δύο σύλλογοι, ο ένας του χόκεϊ στον πάγο και ο άλλος του μπιέζ-μπολ. Ασφαλώς οι σύλλογοι χρειάζονται τηλεόραση. Κάτι το οποίο η Disney μπορεί να καλύψει άνετα διότι διαθέτει το ABC και το αθλητικό κανάλι ESPN. Επίσης, η Disney κατέχει την κυριότητα της Starwave Corporation που δραστηριοποιείται στο Internet. Από πλευράς εγκαταστάσεων δημιούργησε τον αθλητικό χώρο World Sports Center στην πολιτεία της Florida στην πόλη του Orlando, όπου αγωνίζεται η ομάδα επιδείξεων μπάσκετ Harlem Globetrotters και διατηρεί τα γραφεία του ο σύνδεσμος του ερασιτεχνικού αθλητισμού των ΗΠΑ.
- Murdoch/FOX. Στην μάχη του επαγγελματικού αθλητισμού, ο Rupert Murdoch είναι ο εχθρός της Disney. Η εταιρία του, Murdoch News Corp., αποτελεί την πρώτη δύναμη στα παγκόσμια νέα και τηλεόραση. Το τηλεοπτικό του κανάλι, Fox Network, ταρακούνησε την αμερικάνικη τηλεόραση με τις εκπομπές NFL Football, the Simpsons. Όταν η Disney αγόρασε το ESPN, το μεγαλύτερο αθλητικό καλωδιακό κανάλι, ο Murdoch απάντησε με το FOX sports net strategy. Όταν η Disney εξέδωσε το περιοδικό ESPN:The magazine για να ανταγωνιστεί το Sport Illustrated, ο Murdoch ανακοίνωσε τα σχέδια του για το Fox Sports NFL'98 Preview ένθετο, σε αθλητικά περιοδικά που εξέδιδε η Peterson Co. Τέλος, υπάρχει και το πεδίο των συλλόγων, όπου οι δύο αντίπαλες εταιρίες θα ανταγωνιστούν στο γήπεδο ως ιδιοκτήτριες των ομάδων Angels & Dodgers.

- Turner / Time Warner. Για τον Ted Turner το θέμα κατέστη προσωπικό, δεν του αρέσει ο Rupert Murdoch. Ο Turner ανήκει στους μεγάλους επιχειρηματίες της τηλεοπτικής ιστορίας των ΗΠΑ. Το κανάλι του, το TBS, απέδειξε ότι τα σπορ και οι κινηματογραφικές επαναλήψεις μπορούν να εξοικονομήσουν χρήματα έστω και αν το πρόγραμμα περιείχε αγώνες ομάδων που ανήκουν στον Turner τους Atlanta Braves & Hawks. Το κανάλι του το CNN ξεπέρασε σε επιτυχία κάθε προσδοκία. Όταν κατάλαβε ο Turner ότι δεν μπορούσε να συναγωνιστεί με τους άλλους δύο ανταγωνιστικούς ομίλους, πούλησε μέρος των επιχειρήσεων του στον κολοσσό των MME Time Warner, και έτσι απέκτησε σχέση με διάφορα αθλητικά περιουσιακά στοιχεία με τα οποία μπορούσε να συναγωνιστεί τους αντιπάλους του.

Στην κατηγορία των αθλητικών ειδών οι συγχωνεύσεις των εταιρειών αποτελούν παλαιά ιστορία. Καθένας γνωρίζει τον κυρίαρχο της αγοράς την Nike. Το πραγματικό νέο όμως είναι η επιστροφή της ADIDAS, την οποία η Nike εξοστράκισε από τον αθλητικό χάρτη την δεκαετία του 1980. ο σκληρός τους πόλεμος περιλάμβανε την στρατηγική εξαγορών. Η Nike εξαγόρασε την Bauer προκειμένου να κινηθεί στην αγορά του χόκεϊ στον πάγο. η ADIDAS εξαγόρασε την Salomon για το σκι, γεγονός που προκάλεσε την φήμη ότι η Nike θα αγόραζε την Rossignol.

3.7. Η ΑΘΛΗΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΙΝΑΙ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΟ ΑΠΟ ΜΙΑ ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΣΤΑ ΑΠΟΔΥΤΗΡΙΑ.

Αντίθετα από το επαγγελματικό πρωτάθλημα του μπιτς βόλεϊ ανδρών και γυναικών το NBA και η Nike κατέκτησαν ηγετική θέση κατά την δεκαετία του '90, ακολουθώντας ξεκάθαρα στρατηγική ανάπτυξης και τοποθέτησης των προϊόντων τους με βάση τις ανάγκες των καταναλωτών. Ενώ η Nike και το NBA αντιμετωπίζουν τις δικές τους προκλήσεις με το να διατηρηθούν στην κορυφή και στην κερδοφορία, η επιτυχία τους προήλθε από προσεκτική ανάπτυξη οραμάτων και σχεδίων. Αποτελεί αντικειμενικό γεγονός πως οι πιο πετυχημένοι οργανισμοί άντλησαν βασικά στοιχεία από τα αγωνιστικά πλάνα επιτυχημένων προπονητών οι οποίοι πάντοτε αξιολογούσαν προσεκτικά τα πλάνα που διέθεταν, εξέταζαν τους αντιπάλους τους, ανέπτυσαν τακτικές και ανάλογο τρόπο παιχνιδιού.

Απλά, αυτό αποτελεί το βασικό στοιχείο της στρατηγικής που μεταφέρεται απ' τα αποδυτήρια στα γραφεία της αθλητικής βιομηχανίας. Ακόμη απλούστερα η στρατηγική προϋποθέτει μακροπρόθεσμους στόχους και ανάπτυξη σχεδίων για την επίτευξη τους. Αυτό προϋποθέτει συνεχή ανάλυση του οργανισμού και του περιβάλλοντος του. Οι προκλήσεις της

σημερινής αγοράς ανάγκασαν τα αθλητικά στελέχη να σκέφτονται περισσότερο στρατηγικά όπως φαίνεται από την μελέτη της ανάπτυξης των διαφόρων αθλημάτων.

Στο τένις για παράδειγμα, το 1960 απαριθμούνταν 5,6 εκατομμύρια συμμετέχοντες (άτομα που έπαιζαν τουλάχιστον μια φορά τον χρόνο) στις ΗΠΑ. Μέχρι το 1974 το τένις έφτασε τα 34 εκατομμύρια μετέχοντες. Ακολούθησε μεγάλη πτώση στα 13 εκατομμύρια το 1985. το 1995 το τένις παρέμεινε με την μισή δημοτικότητα σε σχέση με αυτή που κατείχε 20 χρόνια πριν. Αν η βάση του τένις υπέφερε, το επαγγελματικό τένις είχε ανάμικτα συμπτώματα. Οι επιχειρήσεις ξόδευαν περισσότερα χρήματα ως χορηγοί μεγάλων εκδηλώσεων όπως το US OPEN το οποίο λάμβανε χώρα στις νέες εγκαταστάσεις στο Φλάσιγκ της Ν. Υόρκης. αξίας 245 εκατομ. δολαρίων.

Η τηλεθέαση όμως παρουσίασε μείωση από το 4,4 το 1991 στο 2,5 το 1996. (η μάθε μονάδα αντιστοιχεί στο 1% των σπιτιών με την τηλεόραση). Το ανδρικό τένις τουλάχιστον δεν έδειχνε να διαθέτει την δύναμη των αστέρων του μπάσκετ. Δύο από τους μεγαλύτερους χορηγούς του US Open η Heineken & IBM δημιούργησαν τηλεοπτικά σποτ με κεντρικό πρόσωπο τον John McEnroe ο οποίος από καιρό είχε γίνει τηλεπαρουσιαστής.

Τα προβλήματα αναδείχτηκαν το 1995 όταν η Ένωση Βιομηχανίας του Τένις (ΤΙΑ) ανακοίνωσε μία στρατηγική πρωτοβουλία για την ανάπτυξη του αθλήματος από την βάση έως την κορυφή. Ο Brand Patterson διευθύνων σύμβουλος της ΤΙΑ αναίρεσε σχετικά ότι σε κάθε διοργάνωση οι κατασκευαστές προϊόντων, το κλαμπ, η διοργανώτρια αρχή, διενεργούσαν ατομικό μάρκετινγκ. Το θέμα όμως παρέμεινε : «κανείς δεν έκανε μάρκετινγκ του τένις». Το τένις έχασε την θέση του στην αγορά των ΗΠΑ από την αεροβική γυμναστική, τα πατίνια, το μπάσκετ ή άλλους ανταγωνιστές. Το 1997 – 1998 ο ομοσπονδία τένις των ΗΠΑ και η ΤΙΑ δημιούργησαν μια σειρά από προγράμματα με τον τίτλο «παιξε τένις Αμερική » τα οποία περιλάμβαναν δωρεάν μαθήματα , αθλητικό υλικό και διοργάνωση αγώνων για όλες τις ηλικίες. Ο Patterson θύμιζε στους συνεργάτες του «αυτό που έλειπε ήταν ότι δεν λέγαμε στον κόσμο να παίζει τένις. Η ΤΙΑ με την καμπάνια βελτίωσης της εικόνας του τένις, κόστους 7,5 εκατομμυρίων δολαρίων σε αγορές κλειδιά στόχευε την ελιτίστικη εικόνα του αθλήματος. Το τένις είχε να διανύσει δρόμο ακόμη, αλλά τουλάχιστον έθεσε μια στρατηγική κατεύθυνση.

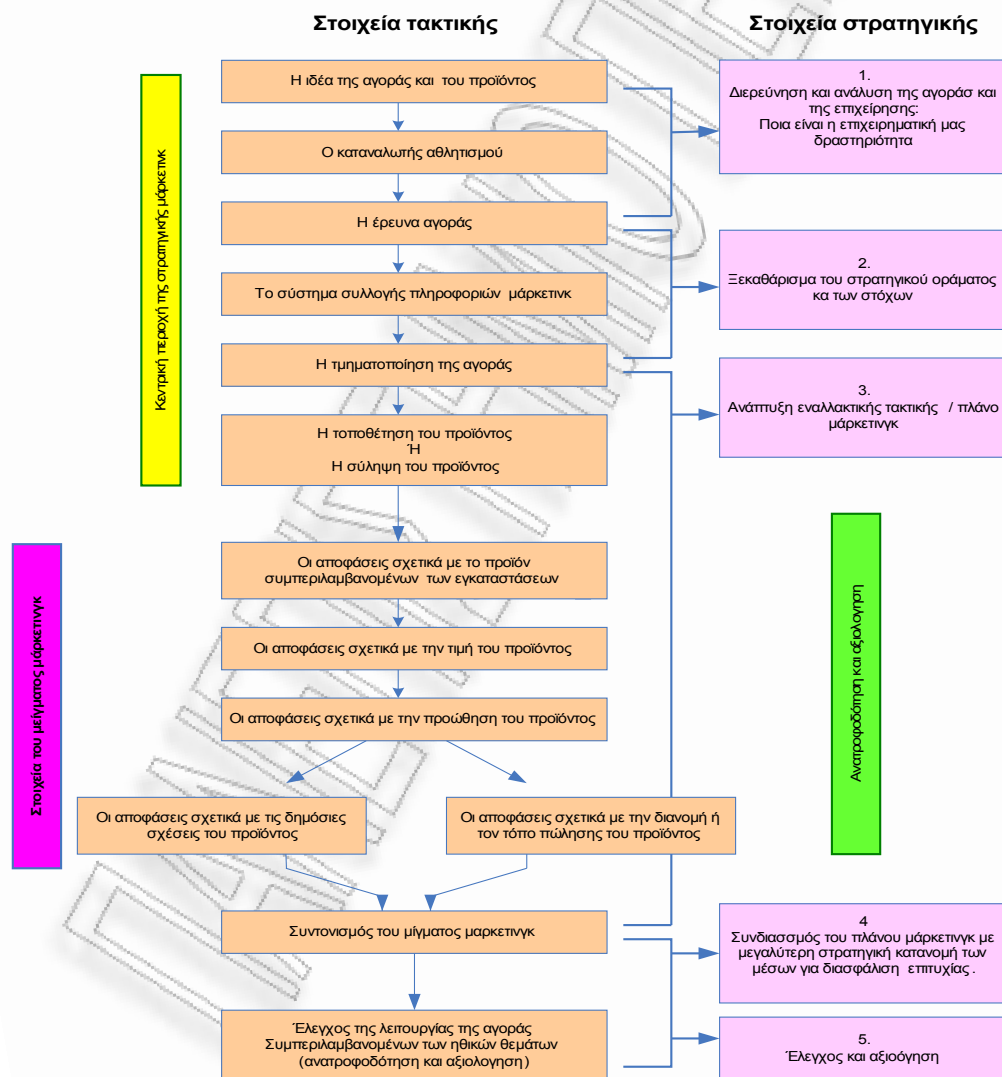
ΚΕΦΑΛΑΙΟ IV

Πλάνο και προγράμματα αθλητικού μάρκετινγκ

4.1. Η ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΕΝΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΤΟΥ ΑΘΛΗΤΙΚΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ (ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ & ΛΥΣΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ)

Τα στοιχεία της στρατηγικής μάρκετινγκ μπορούν να ταξινομηθούν σε θεωρητικά μοντέλα, όπως αυτού του Ph.Kotler το οποίο ονομάζει Διαδικασία Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ (ΔΜΜ) το μοντέλο του Ph.Kotler συνδυάζεται με ανάλογο άλλων θεωρητικών του μάρκετινγκ

Διάγραμμα 6. Διαδικασία μάρκετινγκ – μάνατζμεντ στον αθλητισμό



Η δική μας έκδοση της ΔΜΜ λειτουργεί ως μία διαδικασία, βήμα-βήμα αλλά και ως ένας τρόπος σκέψης. Όπως γίνεται φανερό, η ΔΜΜ αξιοποιείται για την δημιουργία πλάνου μάρκετινγκ. Όμως, το πλάνο μάρκετινγκ οφείλουν οι υπεύθυνοι να το εντάξουν αρμονικά μέσα στο ευρύτερο στρατηγικό πλάνο του αθλητικού οργανισμού, το οποίο περιλαμβάνει μεταξύ

άλλων οικονομικές παραμέτρους, διαχείριση κεφαλαίων και περιουσιακών στοιχείων, διαχείριση μέσων και προσωπικού. Η ΔΜΜ αποτελεί την ραχοκοκαλιά του μάρκετινγκ δίνοντας έμφαση στον αλληλοσυσχετισμό των σταδίων του.

Τα στάδια της ΔΜΜ περιλάμβαναν έρευνα, ανάπτυξη προϊόντων, τιμολόγηση προώθηση. Πρέπει ωστόσο να σημειωθεί ότι η λήψη αποφάσεων είναι μία διαρκής κυκλική διαδικασία. Δεν υπάρχει κενός χρόνος στο αγωνιστικό στάδιο των επιχειρηματικών διαδικασιών του αθλητισμού.

Όπως προτείνεται στο σχήμα 4 ένα ισχυρό πλάνο μάρκετινγκ θέτει σε προοπτική λεπτομέρειες τακτικής και διαδικασίας όπως π.χ η τιμολόγηση μέσα στην ευρύτερη στρατηγική του αθλητικού οργανισμού (όπως π.χ να τεθούν στόχοι κερδών) για παράδειγμα η τακτική παρομοιάζεται με τον τρόπο ανάπτυξης αμυντικών & επιθετικών σχεδίων παιχνιδιού το οποία συνολικά αποτελούν το στρατηγικό πλάνο του προπονητή για να κερδίσει τον αγώνα. Το πλάνο ανάπτυξης χαρίζει μια ευρύτερη πορεία τόσο στον προπονητή όσο και στον παίκτη που θα οργανώσει το παιχνίδι από πλευράς ομάδας, ο οποίος θα επιλέγει την συγκεκριμένη τακτική κατά την διάρκεια του αγώνα.

Τα κυριότερα στρατηγικά βήματα της ΔΜΜ είναι τα ακόλουθα:

1. ανάλυση της αγοράς του αθλητικού οργανισμού.
2. ξεκαθάρισμα αποστολής και στοιχείων του οργανισμού.
3. δημιουργία μείγματος μάρκετινγκ και σχεδιασμού.
4. συνδυασμός πλάνου μάρκετινγκ με την ευρύτερη στρατηγική οργανισμού.
5. έλεγχος και αξιολόγηση στοιχείων πλάνου.

4.2. ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ ΚΑΙ ΤΟΥ ΑΘΛΗΤΙΚΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ.

Η ανάλυση SWOT.

Κάθε στρατηγική αρχίζει με την κατάκτηση του περιβάλλοντος και της θέσης που κατέχει ένας αθλητικός οργανισμός μέσα σε αυτό. Όπως ανώτατα διοικητικά στελέχη διαφόρων αθλημάτων συνειδητοποίησαν , πρέπει κάποιος να γνωρίζει που βρίσκεται πριν αποφασίσει, που θέλει να κατευθυνθεί ή πως επιθυμεί να φτάσει εκεί. Απαιτείται λοιπόν γνώση για τους καταναλωτές και την συμπεριφορά τους, το οποίο με την σειρά του απαιτεί προσεκτική έρευνα και ανάπτυξη ενός συστήματος συλλογής πληροφοριών μάρκετινγκ. Αυτό το σύστημα παρέχει σε τακτά χρονικά διαστήματα ορθά και αξιοποιήσιμα στοιχεία στα στελέχη που λαμβάνουν αποφάσεις. Όπως θα εξηγηθεί το ΣΠΜ (Σύστημα Πληροφοριών Μάρκετινγκ) δύναται να αποτελείται από απλή αποδελτίωση, ως τις αχανείς βάσεις δεδομένων Η/Υ.

Το πρώτο βήμα συνήθως περιλαμβάνει αυτό που αποκαλείται ανάλυση SWOT, δηλαδή μια προσεκτική ανάλυση των δυνατών και αδυνάτων στοιχείων του αθλητικού οργανισμού, όπως επίσης των υπαρχόντων ευκαιριών και απειλών της αγοράς αλλά και πέραν αυτής. Η ανάλυση SWOT βασίζεται στο ΣΠΜ και τονίζει την σημασία του. Τα στελέχη μάρκετινγκ οφείλουν να κατανοήσουν την βιομηχανία στην οποία ανήκουν καθώς και την εργασία που προσέφεραν, αλλιώς θα βρεθούν ταχύτατα σε δεινή θέση. Παράδειγμα αξιοποίησης της μεθόδου ανάλυσης SWOT αποτελεί η μελέτη περίπτωσης υπό τον τίτλο “Lucky Less” Harrison. Ο συγκεκριμένος δεν ήταν ικανός να προσαρμοστεί στις αλλαγές της αγοράς.

Ιδεατά η ανάλυση SWOT περιλαμβάνει πλατύ φάσμα συστατικών αθλητικού οργανισμού. Ο σχεδιασμός που εφαρμόζεται σε κάποιον αθλητικό οργανισμό από την κορυφή προς τα κάτω ανεξάρτητα αν πραγματοποιήθηκε από εξωτερικούς συμβούλους και όχι σπανάως επιτυγχάνει διότι μερικοί μόνο εργαζόμενοι είναι πρόθυμοι να εισέλθουν στην διαδικασία να τον υλοποιήσουν.

Το να γνωρίζει κάποιος τον οργανισμό στον οποίον εργάζεται ισοδυναμεί που ο Peter Drucker αποκαλεί «θεωρεία των μπίζνες», την οποία ορίζει ως γνώση του περιβάλλοντος στο οποίο κινείται ο όμιλος, αποσαφήνιση της αποστολής και των βασικών ικανοτήτων των στελεχών για την υλοποίηση των στόχων.

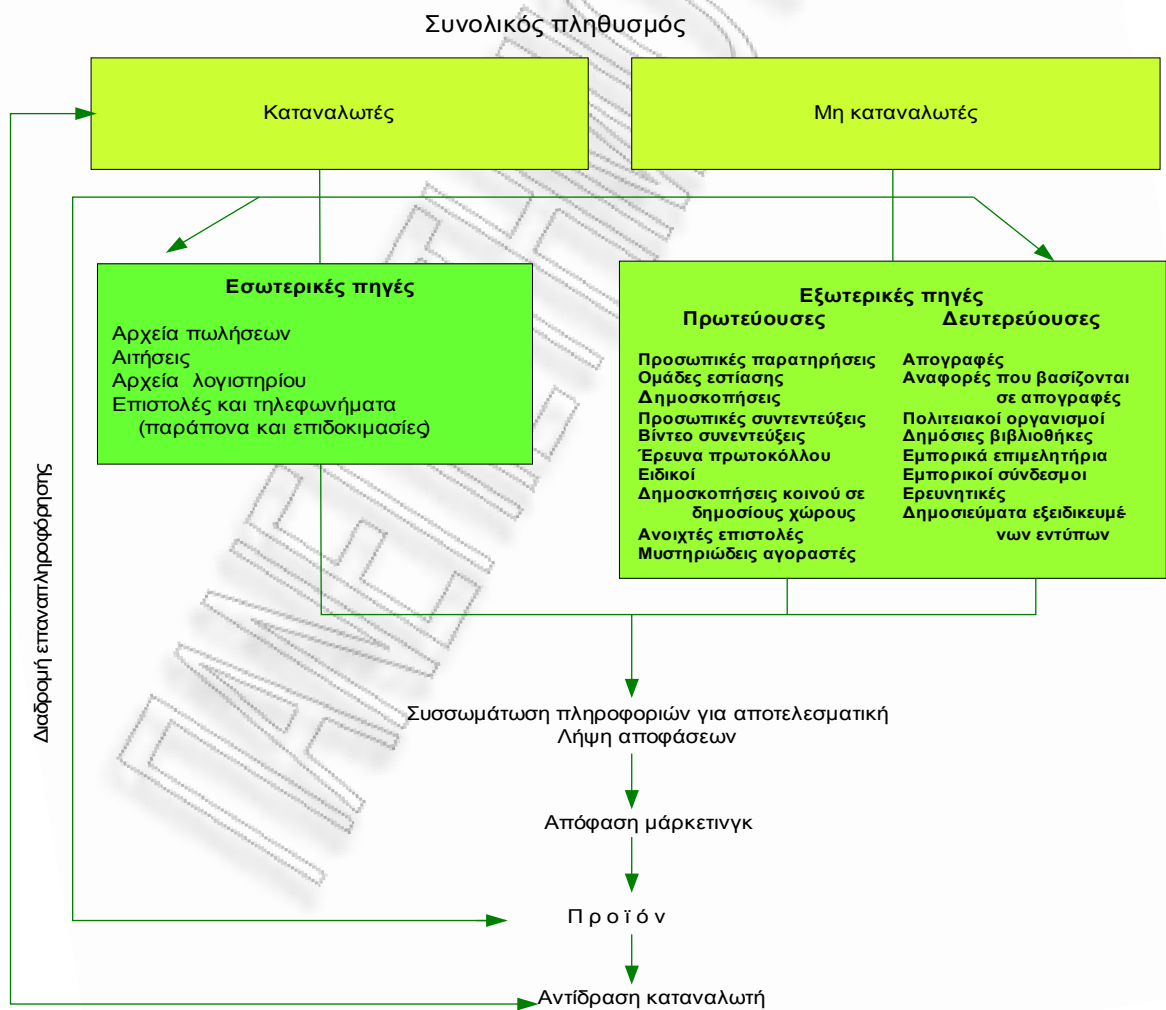
4.3. ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.

Τα στοιχεία ενός αποτελεσματικού ΣΠΜ αφορούν δαπανηρές υψηλού διανοητικού επιπέδου, ηλεκτρονικές βάσεις δεδομένων αλλά και σημειώσεις σε ένα φύλλο χαρτί. Το σημαντικότερο όλων δεν είναι άλλο από την παρεχόμενη πληροφόρηση που διατρέχει το μυαλό του λαμβάνοντα τις αποφάσεις.

Η πληροφόρηση ενδέχεται να λαμβάνει διάσταση εσωτερική (π.χ λίστα ονομάτων εισιτηρίων διαρκείας) ή εξωτερική (π.χ δημογραφικά στοιχεία της περιοχής που δραστηριοποιείται ο όμιλος). Τα στελέχη μάρκετινγκ έχουν στην διάθεσή τους στατιστικά στοιχεία και άλλων πηγών όπως π.χ της ΕΣΥΕ και να διεξάγουν πρωτογενή έρευνα. Τα τελευταία είκοσι χρόνια η αθλητική βιομηχανία διαθέτει περισσότερες ευρείας κλίμακας έρευνες στις ΗΠΑ αλλά και στην Ελλάδα, τις οποίες οι ενδιαφερόμενοι αθλητικοί όμιλοι αγόραζαν από εξειδικευμένες εταιρείες ερευνών όπως η Nielsen και άλλες. Τέτοιου είδους έρευνες άρχισαν την δεκαετία του '70 στις ΗΠΑ από τον Dick Lipsey ο οποίος τώρα διευθύνει το Sport Business Research Net την μεγαλύτερη ηλεκτρονική βάση δεδομένων στον

αθλητισμό. Ο marketeer κάθε εταιρείας εξετάζει κάθε εύκαιρη πληροφόρηση προκειμένου να βεβαιωθεί ότι ο σχεδιασμός του στηρίζεται σε ρεαλιστική βάση.

Διάγραμμα 7. Βασικός σχεδιασμός συστήματος πληροφοριών μάρκετινγκ



Οι προτιμήσεις των φιλάθλων / καταναλωτών μεταβάλλονται, οι ανταγωνιστές ισχυροποιούνται, διαφοροποιούνται, αλλάζουν την μορφή της αντίδρασης τους. Η τεχνολογία εξελίσσεται, αλλάζει μορφές και το τοπίο της αγοράς. Κάθε τέτοια αλλαγή απαιτεί προσθήκες και επανέλεγχο στο πλάνο μάρκετινγκ. Ακολουθούν δύο παραδείγματα:

- Η διευθύντρια ενός ιδιωτικού γυμναστηρίου Maria Chavetz είχε δημιουργήσει ισχυρό, εκτενές πελατολόγιο με το να γνωρίζει τους καταναλωτές. Για παράδειγμα έρευνα μεταξύ των μελών του γυμναστηρίου απέδειξε ότι σημαντικός αριθμός μεγαλύτερων σε ηλικία πελατών είχε ορθοπαιδικά προβλήματα και περισσότερο συχνό άσμα από ότι αναμενόταν. Η Chavetz ανταποκρίθηκε στη συγκεκριμένη πληροφόρηση με ξεκάθαρες οδηγίες για το πώς θα αντιμετωπιστούν οι αποκαταστάσεις των γονάτων και των ώμων, όπως επίσης η αντιμετώπιση συμπτωμάτων άσματος. Η Chavetz αναφέρει σχετικά «το όλο θέμα έγκειται στην εύρεση των αναγκών των πελατών και στην δημιουργία προγράμματος για την ικανοποίηση των παραπάνω επιθυμιών.
- Η επαγγελματική ένωση ράγκμπι των ΗΠΑ συνεργάζεται με την εταιρεία ερευνών USA DATA για την διεξαγωγή μελετών με στόχο την βαθύτερη κατανόηση της ψυχολογίας και των σκέψεων των φιλάθλων της καθώς και της αγοράς. Πιο θεωρούν το αγαπημένο τους άθλημα στην τηλεόραση; Ποιες οι αγαπημένες τους δραστηριότητες αναψυχής; Ποιος ο τρόπος που αγοράζαν αυτοκίνητο; Οι πληροφορίες συλλέγονται και συγκεντρώνονται από τηλεφώνου και μέσω ερωτηματολογίων προκειμένου να αξιοποιηθούν και σε προτάσεις χορηγίας μεταξύ άλλων.

4.4. ΞΕΚΑΘΑΡΙΣΜΑ ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ, ΣΤΟΧΩΝ ΚΑΙ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΩΝ ΣΚΟΠΩΝ.

Με την ανάλυση SWOT, ίσως κάποιες διορθωτικές αλλαγές στην αποστολή του αθλητικού οργανισμού κρίνονται ως αναγκαίες. Αυτές μπορεί να είναι από απλές ως δραματικές. Η NIKE για παράδειγμα, επέκτεινε την αποστολή της τα τελευταία 15 χρόνια, από την αρχική της έμφαση που ήταν ο σχεδιασμός και το μάρκετινγκ των υποδημάτων αγώνων δρόμου. Η αιτία, εν μέρει, ήταν το μάθημα που πήρε παραβλέποντας την αγορά της αερόβιας γυμναστικής. Έως τα μέσα της δεκαετίας του 1990, η NIKE επεκτάθηκε στην εμπορία όλων

των ειδών αθλητικού υλικού συμπεριλαμβανομένου και τα του χόκεϊ πάγου. Αξιοποιώντας τις πολλές επιτυχημένες συνεργασίες με αθλητές και τις αθλητικές διοργανώσεις, η εταιρία διπλασίασε το μερίδιο της στην βιομηχανία του μάρκετινγκ και την εκπροσώπηση αθλητών. Στην δεκαετία του 1990 η NIKE αισθάνθηκε ότι θα μπορούσε να κάνει τα πάντα στην αθλητική αγορά.

Το 2000 η εταιρία μπορεί να αισθάνεται τον εαυτόν της καθώς και την αγορά εντελώς διαφορετικά. Όπως όλοι οι οργανισμοί, η NIKE οφείλει συνεχώς να αποδεικνύει πόσο ρεαλιστικά εφαρμόζει την θεωρία της στην βιομηχανία που δραστηριοποιείται, κάτι που ο Peter Drucker ονομάζει προϋποθέσεις ως προς α) το περιβάλλον β) την οργανωτική αποστολή γ) τις βασικές ικανότητες που χρειάζονται για να επιτευχθεί η αποστολή. Η αξιολόγηση των παραπάνω προϋποθέσεων μπορεί να εξεταστεί υπό το πρίσμα των κάτωθι παραμέτρων :

- Αν επιτυγχάνονται οι εταιρικοί στόχοι
- Εάν κάτι αποτρέπει επιτυχία άλλων στόχων.
- Η πεποίθηση του πόσο επαρκή γνώση υπάρχει για τους πελάτες
- Αν η επιτυχία / αποτυχία εκπλήσσει
- Η ταχύτητα αλλαγής του περιβάλλοντος
- Αν υπάρχει απρόσμενα αργή ανάπτυξη.

Η επανεξέταση στόχων και αντικειμενικών σκοπών ενός αθλητικού οργανισμού θα επέλθει ως απόρροια της ανάλωσης του περιβάλλοντός του. Αν και οι άνθρωποι συχνά χρησιμοποιούν τους όρους στόχοι / αντικειμενικός σκοπός σαν να είναι ταυτόσημοι, οι στόχοι τυπικά αποτελούν μακρόσυρτες ευρείες δηλώσεις, ενώ από την άλλη οι αντικειμενικοί σκοποί ποσοτικοποιούν συνήθως τους στόχους. Για παράδειγμα το 1994 οι Grizzlies, επαγγελματικός σύλλογος του χόκεϊ πάγου και διακεκριμένο μέλος της διεθνούς ένωσης χόκεϊ έθεσε τους ακόλουθους στόχους με τον τίτλο «Πλάνο κοινωνικών σχέσεων».

- 1) Προβολή συλλόγου στην τοπική κοινωνία, επιζητά θετική δημοσιότητα για όλα τα προγράμματα στα οποία συμμετέχει (το κοινό θα πρέπει να έχει στην διάθεσή του φωτογραφίες, άρθρα ή τηλεοπτικές εκπομπές).
- 2) Δημιουργία καλής πίστης και θετικών αισθημάτων για τον σύλλογο των Grizzlies σε κάθε πτυχή της τοπικής κοινότητας.
- 3) Δημιουργία νέων και υποστήριξη των υπαρχόντων προγραμμάτων τα οποία παρότρυναν την συμμετοχή των παιδιών στο άθλημα του χόκεϊ πάγου όπως επίσης και στο χόκεϊ δρόμου.
- 4) Αναζήτηση ποιοτικών οργανισμών και παροχή σε αυτούς εισιτηρίων των Grizzlies προκειμένου να δοθούν σε 100.000 αδικοπαθούντες, άτομα με

ειδικές ανάγκες και νέους με υψηλή επικινδυνότητα σε όλη την γεωγραφική αγορά στην οποία απευθύνεται ο σύλλογος.

Οι συγκεκριμένοι στόχοι κατεύθυναν τις ενέργειες του συλλόγου μ' ένα αριθμό τρόπων, πρώτα αναζητεί δημοσιότητα η οποία μετράται μέσω προβολής στα ΜΜΕ. Συγκεκριμένοι αντικειμενικοί σκοποί τίθενται στην συνέχεια προκειμένου να μετρηθεί η προβολή συ συγκεκριμένο αριθμό εφημερίδων: εύρος σε εκατοστά στηλών, αριθμός θεμάτων που προβλήθηκαν στα βραδινά τηλεοπτικά δελτία. Οι παραπάνω στόχοι περιλάμβαναν την ανάπτυξη καλής πίστης σε κάθε πτυχή ζωής της κοινότητας η οποία μετράται με ένα ερωτηματολόγιο. Ο τέταρτος στόχος είναι σαφής: οι Grizzlies δεν επιθυμούν να αποτελούν ομάδα εύπορων οικογενειών, επιθυμούν να είναι η ομάδα της πόλης του Ντένβερ. Έτσι πέρασαν στο επόμενο βήμα της δημιουργίας πλάνων και σχεδίων ενεργειών (δημιουργία μείγματος μάρκετινγκ) για την επίτευξη των διαφόρων στόχων.

4.5. ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΠΛΑΝΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ .

Μετά τον προσδιορισμό της αποστολής και των αντικειμενικών σκοπών ήλθε η ώρα να δημιουργήσει το στέλεχος μάρκετινγκ ένα πλάνο μάρκετινγκ σε επίπεδο στρατηγικής, αλλά και τακτικής (συγκεκριμένες ενέργειες). Για να επιτευχθεί αυτό, απαραίτητο στοιχείο, το σύστημα συλλογής πληροφοριών μάρκετινγκ προκειμένου να βρεθούν οι ομάδες καταναλωτών στις οποίες θα απευθυνθούν οι υπηρεσίες ή τα προϊόντα. Ένας εκ των σημαντικότερων στόχων που χρησιμοποιούν τα στελέχη μάρκετινγκ για να ταξινομήσουν τους φιλάθλους / καταναλωτές είναι η θέση που κατέχει ένας καταναλωτής στην «Κυλιόμενη σκάλα συμμετοχής» μια έννοια που θα εξηγηθεί παρακάτω. Με την επιλογή των τμημάτων πελατών που θα στοχευθούν, το στέλεχος μάρκετινγκ πρέπει να δημιουργήσει τα προϊόντα / υπηρεσίες που καλύπτουν τις ανάγκες και τις επιθυμίες, να προσδιορίσει την τιμή τους, το σύστημα διανομής τους στις αγορές, την προώθηση τους στο κοινό, τις δημόσιες σχέσεις, τα ΜΜΕ που θα ενεργοποιηθούν κα τα χορηγικά προγράμματα που θα χρηματοδοτηθούν με σκοπό την εκπλήρωση στόχων.

4.5.1. Τμηματοποίηση αγοράς.

Οι άνθρωποι διαφέρουν. Αυτό αποτελεί δεδομένη κατάσταση. Κάποιες αθλητικές υπηρεσίες (π.χ Ιδιαίτερα μαθήματα γυμναστικής) αντιμετωπίζουν τον καταναλωτή ως μονάδα, δημιουργώντας ένα πρόγραμμα σύμφωνο με τις ανάγκες, τα ενδιαφέροντα και τις ικανότητες του. Αυτό όμως δεν είναι πρακτικό ούτε επικερδές σε όλες τις περιπτώσεις. Για παράδειγμα ο

σύλλογος Portland Sea Dogs προσφέρει εισιτήρια των αγώνων σε επιχειρήσεις, αλλά δεν διαθέτει το προσωπικό ή τα μέσα να πλησιάσει κάθε ξεχωριστό πολίτη που κατοικεί στο Νότιο Μέϊν με ένα προσωπικό μήνυμα. Την ίδια στιγμή οι Sea Dogs λαμβάνουν περισσότερα του ενός μηνύματα από περισσότερες της μιας αγορές. Κατά συνέπεια, αναγνωρίζουν τα τμήματα της αγοράς στα οποία ταξινομούνται οι καταναλωτές σε ομάδες συναφών χαρακτηριστικών.

Οι θεωρητικοί του μάρκετινγκ εξετάζουν πέντε διαφορετικά είδη τμηματοποίησης:

- I. Δημογραφικά στοιχεία : ηλικία, φύλο, εισόδημα, μόρφωση, επάγγελμα.
- II. Γεωγραφικά στοιχεία: τοποθεσία διαμονής, ταχυδρομικός κώδικας.
- III. Ψυχογραφικά στοιχεία : παράγοντες τρόπου ζωής όπως δραστηριότητες, ενδιαφέροντα και γνώμες.
- IV. Χρήση προϊόντος: συμμετοχή / παρακολούθηση αθλητικής δραστηριότητας ή συμμετοχή σε οικονομικές εξορμήσεις του συλλόγου.
- V. Οφέλη προϊόντος: χαρακτηριστικά γνωρίσματα ή οφέλη που προσφέρει το προϊόν και θεωρούνται σημαντικά από τους καταναλωτές, η αντίληψη που σχηματίζουν οι πελάτες / χρήστες σχετικά με τα οφέλη μιας αθλητικής υπηρεσίας, πλεονεκτήματα έναντι ανταγωνιστικών υπηρεσιών.

Προφανώς κάθε στρατηγική τμηματοποίησης βασίζεται σε ένα σύστημα συλλογής πληροφοριών μάρκετινγκ, για την διαφοροποίηση των καταναλωτών. Αν και οι θεωρητικοί του μάρκετινγκ δίνουν διαφορετικούς ορισμούς, μερικά τμήματα μπορούν να ονομαστούν «νίτσες» δηλαδή μικρές ομάδες καταναλωτών οι οποίοι μοιράζονται ιδιαίτερες - συχνά - ανικανοποίητες ανάγκες και ενδιαφέροντα.

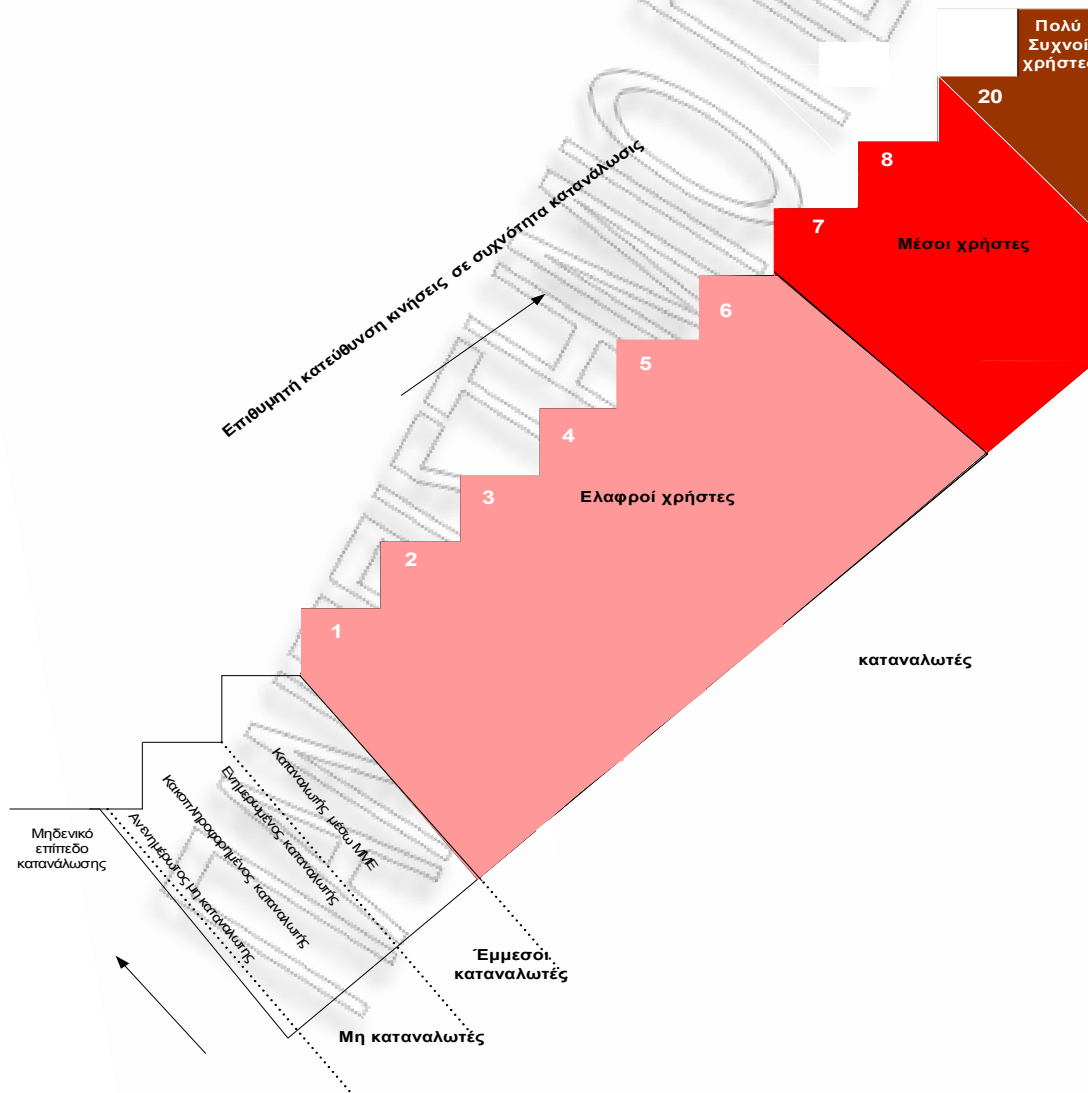
Οι βάσεις δεδομένων που προέρχονται από τα Συστήματα Συλλογής Πληροφοριών Μάρκετινγκ δημιουργούν την δυνατότητα για στρατηγικές εξατομικευμένου μάρκετινγκ το οποίο καλείται «μάρκετινγκ σχέσεων». Μια βάση δεδομένων για παράδειγμα με πληροφορίες για κατόχους εισιτηρίων διάρκειας, επιτρέπει στο στέλεχος να αποστείλει ευχητήριες κάρτες γενεθλίων παράλληλα με την μπροσούρα για τις ειδικές εκδηλώσεις του συλλόγου (συναυλίες) ή ειδικές τιμές ομαδικών εισιτηρίων (εορτασμός παιδικών γενεθλίων)

4.5.2. Έννοια Κυλιόμενης Σκάλας.

Η αξιοποίηση των τμημάτων αγορών, ιδιαίτερος σημαντική στην αθλητική βιομηχανία, καθώς αυτή δημιουργεί την «κυλιόμενη σκάλα συμμετοχής» έννοια που κατέχει εξέχουσα θέση λόγω βάρους σημαντικότητας. Η «κυλιόμενη σκάλα συμμετοχής» εξετάζεται από διάφορες πλευρές. Εδώ όμως ο ορισμός μας προσφέρει μια σαφή εικόνα για το περιεχόμενο της έννοιας. Η κυλιόμενη σκάλα συμμετοχής αποτελεί σχεδιάγραμμα που

αποδίδει οπτικά την εξέλιξη ενός φιλάθλου ή ενός αθλούμενου από άλλη σε υψηλότερη συχνότητα συμμετοχής. Στην δεκαετία του 1970 ο Dick Lipsey ξεκίνησε μιας εθνικής εμβέλειας έρευνα με θέμα τις πωλήσεις αθλητικών ειδών. Οι έρευνες αυτές αποτελούν τώρα την εθνική μελέτη της Ένωσης Επιχειρηματικών Αθλητικών Ειδών των ΗΠΑ, η οποία έφερε στο φως αξιοποιήσιμα και βαρυσήμαντα στοιχεία. Οι νέοι συμμετέχοντες αποτελούσαν ένα μικρό κομμάτι των συνολικών αγορών (5% - 12% των δολαρίων και από 10%-20% των τεμαχίων που πωλούνται). Έγινε ξεκάθαρο ότι οι ασχολούμενοι με τα σπορ μετακινήθηκαν επάνω στην κλίμακα συμμετοχής και οι μεγάλη πλειοψηφία όσων αγόραζαν αθλητικά είδη (υλικό) ασχολούνται (συμμετείχαν) με τα ακόλουθα αθλήματα αναζητούν τρόπους για να βελτιωθούν.

Διάγραμμα 8. Κυλιόμενη σκάλα.



Για τα στελέχη μάρκετινγκ που εργάζονται σε συλλόγους ομαδικών αθλημάτων, η κλίμακα συμμετοχής ασκεί βαρύνουσα επιρροή, εν μέρει διότι σε ανάλογες έρευνες οπαδών φαίνονται ξεκάθαρες τάσεις ανοδικής μετακίνησης. Οι φίλαθλοι που παρακολουθούν τρεις

αγώνες τον χρόνο, τυπικά δηλώνουν την πρόθεσή τους να παρακολουθήσουν πέντε με έξι αγώνες τον επόμενο χρόνο. Το κεντρικό σημείο είναι η δημιουργία πλάνου μάρκετινγκ με έναν αριθμό στοιχείων και τακτικών οι οποίες θα ικανοποιούν διαφορετικές ανάγκες των καταναλωτών και κατά συνέπεια τους βοηθούν να μετακινηθούν σε υψηλότερα σκαλοπάτια της κλίμακας. Την ίδια στιγμή ακόμη και ένας απλός φίλαθλος γνωρίζει ότι μεγάλος αριθμός καταναλωτών μπορεί να εξέλθει από την κλίμακα ανά πάσα στιγμή. Η Nike και η Reebok γυύθηκαν σημαντικές πτώσεις στις πωλήσεις τους, διότι τα σπορ έχασαν μέρος της αίγλης τους ως στοιχείο μόδας στην αγορά. Τα «γήινα» παπούτσια όπως αυτά που κατασκευάζει η Timberland εισήλθαν πλέον δυναμικά στην μόδα. Επίσης η αυτομόληση των φιλάθλων μπορεί να προέλθει από πολλές αιτίες εκτός των για μακρύ χρονικό διάστημα των αρνητικών αποτελεσμάτων της ομάδας τους.

4.5.3. Δημιουργία & Τοποθέτηση Προϊόντος στην Αγορά.

Ένας τρόπος μετακίνησης καταναλωτών ψηλότερα στην κυλιόμενη σκάλα συμμετοχής είναι ο σχεδιασμός, ο ανασχεδιασμός και η προώθηση προϊόντων, με σκοπό να καταλάβουν ειδικό «χώρο» στο μυαλό των καταναλωτών - στόχων. Αυτό καλείται «τοποθέτηση». Η έννοια παρουσιάστηκε την δεκαετία του 1980 από δύο υψηλόβαθμα στελέχη διαφήμισης των οποίων το βιβλίο τιτλοφορείται : «Τοποθέτηση : Άμαχη για το μυαλό σου». Η κύρια ιδέα απλή : Τοποθέτηση δεν είναι οι ενέργειες που γίνονται σε ένα προϊόν. Τοποθέτηση είναι τι κάνουμε στο μυαλό αυτού στον οποίο απευθύνεται το προϊόν. Δηλαδή, τοποθετούμαι το προϊόν στο μυαλό του καταναλωτή – στόχου. Η τοποθέτηση δεν άπτεται μόνο της διαφήμισης, περιλαμβάνει έρευνα, ανάπτυξη, δημιουργία και σχεδιασμό. Το μπέιζμπολ επανασχεδίασε το βασικό προϊόν του με λογότυπο έναν παίκτη να κτυπά την μπάλα, διότι προσπαθούσε να επανατοποθετηθεί ως ένα περισσότερο συναρπαστικό και ενεργητικό άθλημα , σε σύγκριση με την μεγάλη επιτυχία του ράγκμπι στον φίλαθλο κατά την δεκαετία του 1960. Το χόκεϊ πάγου καταπολέμησε την εικόνα του ως άθλημα «καβγατζήδων» θέτοντας σκληρούς κανονισμούς κατά των συρράξεων με αναπληρωματικούς που εμπλέκονταν σε άσεμνες ενέργειες με αντιπάλους στον αγωνιστικό χώρο.

Υπάρχουν πολλές θέσεις προς κατάληψη στην αθλητική βιομηχανία. Όπως και στον επαγγελματικό αθλητισμό που είναι μια ευμετάβλητη αγορά. Στο παρελθόν πολλοί θεωρούσαν τους αγώνες αυτοκινήτων NASCAR ως αγώνες για την εργατική τάξη. Σήμερα πλέον αναγνωρίζεται ως ένα από τα σπορ της μόδας για εύπορα στελέχη επιχειρήσεων, με νέες ακριβές σουίτες και υπέρλαμπρες σύγχρονες πίστες αγώνων.

Ενώ οι αγώνες NASCAR εμπνεύστηκαν την σχέση τους με επιχειρησιακά υψηλόβαθμα στελέχη, ο πρόεδρος της Ένωσης Επαγγελματικού Πρωταθλήματος Ποδοσφαίρου επέλεξε να τοποθετήσει το πρωτάθλημα του ως εναλλακτική λύση στην χλιδή των μεγάλων επιχειρήσεων που ανέπτυξαν σχέση με ανταγωνιστικά αθλήματα. Ο Logan εξέφρασε λεκτικά την θέση του ποδοσφαίρου στην φίλαθλη αγορά, στην έναρξη της αγωνιστικής περιόδου το 1998 ως εξής: Το άθλημα αποτελεί σύνολο πηγαίων φίλων του ποδοσφαίρου, νέων ποδοσφαιριστών (και τις οικογένειες τους), Ισπανόφωνων φιλάθλων που δεν αποτελούν οπαδούς κάποιου συλλόγου (ιδιαίτερος αυτούς του μπέιζμπολ), αυτών που διάβαζαν την εφημερίδα τους ξεκινώντας από τις αθλητικές σελίδες. Έδωσε έμφαση στην εικόνα του επαγγελματικού ποδοσφαίρου ως εναλλακτική πρόταση. Ο Logan πέταξε το γάντι στους ισχυρούς του επαγγελματικού αθλητισμού και την εμμονή τους στα έσοδα από επιχειρήσεις: «το μεγαλύτερο σκουπίδι του Αμερικάνικου αλλά και του παγκόσμιου αθλητισμού είναι οι σουίτες στα γήπεδα, οι καναπέδες στραμμένοι προς την αντίθετη κατεύθυνση από τον αθλητικό χώρο... και τους ενοίκους να δειπνούν τρώγοντας σούσι...».

Επιτυχημένοι αθλητικοί σύλλογοι διεύρυναν επίσης τα προϊόντα τους όπως αναφέρει ο Spencer Garrett, κάποιο μέλος τένις κλαμπ θα συναντήσει δυσκολία στο να τεκμηριώσει το ποσό συνδρομής του αν το αξιολογήσει με βάση τον χρόνο που χρησιμοποιεί το γήπεδο. Αν το κόστος ανά αγώνα είναι το κίνητρο των μελών δεν πρόκειται εύκολα να ικανοποιηθούν. Κατά τον Spencer Garrett τα μέλη ενοικίαζαν τον χώρο με όλες τις υπηρεσίες και τα αβαντάζ που προσφέρει. Υπό αυτό το πρίσμα 20\$ / ώρα είναι καλή επένδυση.

Τελικά η πόλη του Λάνκαστερ στην Καλιφόρνια μεταμόρφωσε ριζικά την συνολική εικόνα της βελτιώνοντας μια αθλητική εγκατάσταση. Αυτό αποτελεί παλαιά ιστορία επιπέδου επαγγελματικού αθλητισμού: Δηλαδή η δημιουργία νέου μεγάλου σταδίου για να προσελκύσει έναν επαγγελματικό σύλλογο ο οποίος θα προσδώσει στην πόλη το ανάλογο βεληνεκές. Βέβαια η σκέψη αυτή αμφισβητείται. Το Λάνκαστερ είχε άλλη ιδέα να αποτελέσει την τοποθεσία όπου θα πραγματοποιούνται τουρνουά Σοφτμπόλ με ξεκάθαρο, σαφές όραμα το Λάνκαστερ διεύρυνε το πάρκο της πόλης, συμπεριέλαβε έξι υψηλής ποιότητας γήπεδα σοφτμπόλ τα οποία ταίριαζαν με τα γήπεδα τένις, ποδοσφαίρου, μπάσκετ και βόλεϊ. Με νέο λογότυπο και προωθητική καμπάνια με τίτλο «Έξι μεγάλα» διοργάνωσαν το Αμερικάνικο πρωτάθλημα Σοφτμπόλ ανδρών Δ' κατηγορίας. Σε αντίθεση με έναν αθλητικό σύλλογο, τα εθνικά τουρνουά δημιούργησαν οικονομικά οφέλη σε ξενοδοχεία, εστιατόρια, φόρους για την πόλη από τον τουρισμό. Με προσεκτική στρατηγική το Λάνκαστερ επαναπροσδιόρισε την θέση του, τόσο στον αθλητικό όσο και στον οικονομικό χάρτη.

4.5.4. Τα Πέντε Στοιχεία του Μείγματος Αθλητικού Μάρκετινγκ.

Το προϊόν συχνά αναφέρεται ως ένα από τα πέντε στοιχεία του μείγματος αθλητικού μάρκετινγκ.

- Προϊόν (ανάπτυξη και θέση στην αγορά).
- Τιμή προϊόντος.
- Τοποθεσία προσφοράς προϊόντος ή διανομή.
- Προώθηση προϊόντος (προσωπική πώληση, διαφήμιση, ειδικά γεγονότα). Επειδή ο αθλητισμός δημιουργεί ένταση, δημοσιότητα θεωρούμε τις δημόσιες σχέσεις (συνήθως μέρος προώθησης) ως ξεχωριστό στοιχείο του μίγματος μάρκετινγκ
- Δημόσιες σχέσεις.

Σε μία βιομηχανία με προσανατολισμό στην παροχή υπηρεσιών, όπως αυτή του αθλητισμού όλα τα στοιχεία του μείγματος μάρκετινγκ επηρεάζονται από το πόσο καλά συναναστρέφονται τα στελέχη του αθλητικού οργανισμού με το κοινό / φιλάθλους. όλη αυτή η διαδικασία στην πράξη είναι μία διαδικασία μάνατζμεντ, καθώς και διαχείρισης της δημόσιας εικόνας του αθλητικού οργανισμού. Όμως, η διαδικασία αυτή μπορεί να αποβεί μοιραία στην υλοποίηση μιας προωθητικής ενέργειας. Για παράδειγμα ακόμα πριν από την έναρξη ενός αγώνα μοιράζονται κάποιες φορές αναμνηστικά μπλουζάκια. Αν τα μεγέθη είναι «άλλα αντί άλλων», τότε πιθανόν οι φιλάθλοι να χαρακτηρίσουν την κίνηση αυτή πρόχειρη, γενική και επιφανειακή. Έτσι εάν κάποιος επρόκειτο να δελεαστούν και να ανέβουν κλίμακα στην σκάλα συμμετοχής, τώρα αυτοί θα κατέλθουν, ίσως δε και να αποχωρήσουν από τα αθλητικά δρώμενα και την κυλιόμενη σκάλα.

4.6. ΣΥΝΔΥΑΣΜΟΣ ΤΟΥ ΠΛΑΝΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΜΕ ΆΛΛΑ ΜΕΣΑ ΠΟΥ ΚΑΤΟΧΥΡΩΝΟΥΝ ΤΗΝ ΕΠΙΤΥΧΙΑ.

Μετά την ανάπτυξη των πέντε στοιχείων του μείγματος μάρκετινγκ (προϊόν, τιμή, τοποθεσία, προώθηση, δημόσιες σχέσεις) με τρόπο που να επιτρέπει άμεση υλοποίηση, το στέλεχος μάρκετινγκ οφείλει να βεβαιωθεί ότι τα υψηλόβαθμα στελέχη του αθλητικού οργανισμού στηρίζουν την προσπάθεια αυτή. Δεν υπάρχει χειρότερη κατάσταση για κάποιο στέλεχος μάρκετινγκ από το να «στήσει» ένα πλάνο μάρκετινγκ, να το τεκμηριώσει, να το εξηγήσει και να αποτύχει η προσπάθεια υλοποίησης λόγω της μη στήριξης από υψηλόβαθμα στελέχη του αθλητικού οργανισμού.

Το προσωπικό αθλητικών τμημάτων του κολεγιακού αθλητισμού των ΗΠΑ αντιμετωπίζει συχνά αυτό το πρόβλημα. Πλάνα ενεργειών που οδηγούν στην προσέλκυση μεγαλύτερης βάσης φιλάθλων στον γυναικείο αθλητισμό, καθυστερούν διότι δεν υπάρχουν

επαρκή ποσά χρηματοδότησης. Αυτό συμβαίνει γιατί στηρίζονται τα παραδοσιακά «επικερδή» αθλήματα (ανδρικά σπορ) τα οποία ιστορικά συνέβαλλαν αναμφίβολα στην χρηματοδότηση άλλων αθλημάτων. Αν και στην περίπτωση στήριξης γυναικείων αθλημάτων δεν αποκλείεται να εμφανίζονταν εξίσου αξιόλογα κέρδη, το ρίσκο φαντάζει ακόμα μεγάλο. Συνεπώς για την κάλυψη των ενεργειών (του μάρκετινγκ) απαιτείται η συνεχής και διαχρονική εφαρμογή του πρώτου βήματος.

Την στιγμή που αποφασίζεται να ακολουθηθεί μια στρατηγική, ίσως να απαιτηθούν αλλαγές στο προσωπικό ή στην οργανωτική δομή του αθλητικού οργανισμού. Οι ιστορικές μελέτες του Alfred Chandler στο Harvard υπέδειξαν ότι οι πετυχημένοι οργανισμοί σχεδιάζουν και προσαρμόζουν τις οργανωτικές δομές σύμφωνα με τις στρατηγικές και όχι το αντίθετο. Όπως αναφέρει ο Chandler: «η δομή έπεται της στρατηγικής». Το έξυπνο στέλεχος παρακολουθεί τις αλλαγές στο περιβάλλον του, οι οποίες ίσως επιζητούν αναδόμηση της εταιρείας. Οι γρήγορες αλλαγές ωστόσο, ενδεχομένως αποδειχθούν τραυματικές. Χαρακτηριστική οι χορηγική συμφωνία της Coca-Cola με την ένωση επαγγελματιών συλλόγων ράγκμπι των ΗΠΑ (NFL). Η εταιρεία δεν προχώρησε στην τεράστια συμφωνία υλοποίηση της, γεγονός που παραχώρησε την δυνατότητα στους συλλόγους να διαπραγματευθούν με άλλες εταιρείες την συγκεκριμένη κατηγορία προϊόντος. Ο Allan Friedman, επιμελητής της έγκυρης έκδοσης Tim Marketing Report εντόπισε αμέσως τις συνέπειες: «ενώ οι σύλλογοι επαγγελματικού ράγκμπι αναβάθμισαν τελευταία τα τμήματα μάρκετινγκ, μερικοί από αυτούς παραμένουν να μη διαθέτουν στελέχη με πλήρες ωράριο και αρμοδιότητα να χειρίζονται θέματα χορηγιών». Το σύγχρονο περιβάλλον, με τις χορηγικές συμφωνίες σε περίοπτη θέση, η αναδόμηση αποτελεί προτεραιότητα.

4.6.1. Συντονισμός ενεργειών μάρκετινγκ.

Ένα αποτελεσματικό πλάνο μάρκετινγκ θα συνδύαζε προσεκτικά όλα τα στοιχεία του σε μια λίστα ενεργειών με σκοπό να ενεργοποιήσει ομάδες φιλάθλων καταναλωτών ώστε να ανέβουν υψηλότερα στη κυλιόμενη σκάλα συμμετοχής στον αθλητισμό. Ένα καλοσχεδιασμένο πρόγραμμα επαγγελματικού συλλόγου σημαίνει συνδυασμό και συσχετισμό του μείγματος μάρκετινγκ και δημιουργία «πακέτων» που διαφέρουν ως προς την τιμή, τα οφέλη, την προώθηση με διαφορετικά μηνύματα. Επίσης τα πακέτα αυτά δύναται να αποσκοπούν σε διαφορετικές «νίτσες» της αγοράς. Για κάποιο σπορ κολεγίου, κάτι τέτοιο απαιτεί συντονισμένες ενέργειες και στήριξη από τον διευθυντή του αθλητικού προγράμματος, τους προπονητές, τους αθλητές, το γραφείο τύπου, τον διευθυντή της αθλητικής εγκατάστασης

του αγωνίζεται η ομάδα, τους υπεύθυνους προώθησης εισιτηρίων. Το μάρκετινγκ είναι ένα πολυδιάστατο παζλ εργασίας και ιδεών πολλών ομάδων ανθρώπων.

Η έλλειψη συντονισμού τέτοιου προγράμματος μπορεί να οδηγήσει την έξοδο φιλάθλων από την σκάλα συμμετοχής. Αυτό συνέβη με την ομάδα του Kansas City Wizards. Ο μέσος όρος παρακολούθησης των αγώνων μειώθηκε από 12.900 θεατές το 1996 σε 8.661 τον Ιούλιο του 1997. ο διευθυντής της ομάδας αναφέρει σχετικά : «δεν υπάρχουν δικαιολογίες το Kansas City διαθέτει πολύ καλή ομάδα, που αγωνίζεται σε υπέροχο γήπεδο, σε μια πόλη περήφανη για τις αθλητικές τις ομάδες». Καμία δικαιολογία εκτός από τις «γκάφες μάρκετινγκ» όπως τις ονόμασε ένας δημοσιογράφος. Αδικαιολόγητες αυξήσεις τιμών, ψευτοδιόρθωμα στο όνομα και στο λογότυπο της ομάδας που είχε ως συνέπεια να λασπώσει κάθε προσπάθεια προώθησης της θετικής εικόνας της υπηρεσίας, κάτι που επηρέασε αρνητικά τις πωλήσεις αναμνηστικών του συλλόγου.

4.7. ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΑΙ ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΠΛΑΝΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.

Το τελευταίο στρατηγικό βήμα είναι επίσης μια συνεχής διαδικασία. Δεν υπάρχει νόημα να περιμένει ένας σύλλογος το τέλος της αγωνιστικής περιόδου για να διαπιστώσει ότι είναι τελευταίος!. Αν η ικανοποίηση των φιλάθλων – καταναλωτών αποτελεί στόχο του αθλητικού οργανισμού, τότε το μάρκετινγκ ενδιαφέρει όλους. Κάθε προπονητής που ελπίζει να ανακαλύψει ένα πρώτης ποιότητας ταλέντο, γνωρίζει ότι η σχέση μεταξύ ποιότητας του προϊόντος (μια κορυφαία ομάδα) και μιας αθλητικής εγκατάστασης είναι ζωτικής σημασίας. Όμοια, μια άκρως αποτελεσματική και έξυπνα σχεδιασμένη προωθητική καμπάνια, δεν μπορεί να επιτύχει τον στόχο της αν το προϊόν δεν είναι αντάξιο των προσδοκιών των φιλάθλων. Μεγάλη πρόκληση θεωρείται το να υπόσχεται ένας σύλλογος ότι θα κερδίσει το πρωτάθλημα. Τελικά η επιτυχία του μάρκετινγκ επέρχεται μόνο όταν τα στελέχη προγραμματίζουν και ενεργούν βλέποντας μέσα από τα μάτια των καταναλωτών, κάτι που συνοψίζεται στην ακόλουθη εξίσωση:

$$\text{Ικανοποίηση καταναλωτή} = \text{οφέλη προϊόντος} - \text{κόστος}$$

Ενώ τα στελέχη μάρκετινγκ εξετάζουν τους προϋπολογισμούς και το κόστος των προγραμματισμένων ενεργειών τους, ο ποιος σημαντικός έλεγχος που πρέπει να ασκούν είναι η διατήρηση της σχέσης εμπιστοσύνης με τους φιλάθλους / πελάτες τους. Θα πρέπει επομένως να υπάρχουν σημεία ελέγχου και αξιολόγησης των οφελών και του κόστους. Παρατίθεται παρακάτω μια λίστα με παραδείγματα πιθανών προσδιοριστικών σημείων :

ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ : Παρακολούθηση / συμμετοχή

Αριθμοί εισιτηρίων που πωλούνται ή ανανεώσεις μελών

- ΟΦΕΛΗ : Ποιότητα παροχής υπηρεσιών
 Ταχύτητα πρόσβασης στο γήπεδο
- ΚΟΣΤΟΣ : Μποτιλιάρισμα αποχώρησης από το πάρκινγκ
 Βωμολοχίες οπαδών στην διάρκεια του αγώνα.

Υπάρχουν και άλλα θέματα που πρέπει να ληφθούν υπόψη, συμπεριλαμβανομένων των ηθικών αρχών. Στις αρχές του 20^{ου} αιώνα, για παράδειγμα, οι λευκοί φίλαθλοι του μπέιζμπολ στις ΗΠΑ, χρησιμοποιούσαν για μασκώτ μαύρες φιγούρες, κάτι το οποίο κανείς σύλλογος δεν θα σκεφτόταν να πράξει σήμερα. Επίσης περισσότερα από 200 κολέγια σταμάτησαν να χρησιμοποιούν προσωνόμια ιθαγενών αμερικανών.

Κάθε σύστημα αξιολόγησης οφελών και κόστους οφείλει να λαμβάνει υπόψη του και θέματα κοινωνικής ευθύνης. Υπάρχουν ορισμένα νομικά θέματα – κλειδιά για το αθλητικό μάρκετινγκ. Συνυπάρχουν ταυτόχρονα και ηθικές διαστάσεις στα καταρτιζόμενα πλάνα κάθε εταιρίας.

Το 1998, η αθλητική ηθική εστίασε στην πρακτική της Nike ως προς το εργατικό δυναμικό που χρησιμοποιεί για την κατασκευή των προϊόντων της σε αναπτυσσόμενες χώρες της Ασίας. Η συγκεκριμένη εταιρεία αξιοποιούσε τα απαράδεκτα χαμηλά ημερομίσθια (για τα στάνταρ των ΗΠΑ) στις ασιατικές χώρες προκειμένου να παράγει τα προϊόντα της. Ή όπως υποστηρίζει η Nike, δημιουργούσε ευκαιρίες εργασίας ακολουθώντας τα τοπικά οικονομικά στάνταρ. Σίγουρα υπάρχουν και άλλα ανάλογα οικονομικά θέματα και η Nike δεν αποτελεί την μοναδική εταιρία που αναγκάζεται να δικαιολογήσει «σκληρές» αποφάσεις μάνατζμεντ και μάρκετινγκ.

Για παράδειγμα, το πανεπιστήμιο του Μέμφις στην πολιτεία του Τενεσσή των ΗΠΑ, το 1998, ο διευθυντής αθλητισμού R.C.Johnson επέκρινε χορηγία διοργάνωσης για οικονομική ενίσχυση του αθλητικού τμήματός του πανεπιστήμιου. Το πρόβλημα όμως ανέκυψε όταν ανακοινώθηκε ότι χορηγός ήταν το τοπικό καζίνο και η εφημερίδα της περιοχής άρχισε να αρθρογραφεί κριτικάροντας αρνητικά το γεγονός αυτό. Πως ήταν δυνατό να στηρίζει μια τέτοια προσπάθεια ένα καζίνο, όταν την εποχή εκείνη ο τζόγος μεταξύ φοιτητών των πανεπιστημίων είχε λάβει μεγάλης διαστάσεις και υιοθετούνταν μέτρα για την καταπολέμηση; Ο R.C.Johnson ήταν σε δυσμενή θέση, όφειλε να δώσει εξηγήσεις, να λάβει σκληρές αποφάσεις. Ακύρωνε το γεγονός την χορηγία;

ΚΕΦΑΛΑΙΟ V

Συμπεριφορά αθλητικών καταναλωτών, στοιχεία συμπεριφοράς αθλητικών εταιριών, τάσεις της αγοράς. Ρόλος έρευνας (στο αθλητικό μάρκετινγκ)

5.1. ΕΙΔΗ ΜΕΛΕΤΩΝ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΑΘΛΗΤΙΚΟΥΣ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΕΣ

Δεν υπάρχει αλάθητο προφίλ του «μέσου» συμμετέχοντα ή του φανατικού φιλάθλου του αθλητισμού παγκοσμίως. Απλά υπάρχουν πολλοί παράγοντες που συμβάλουν στο να ασχοληθεί κάποιος με τον αθλητισμό. Παράλληλα, πολλοί σύλλογοι, εταιρίες αθλητικών ειδών, ομάδες και κυβερνητικοί φορείς (NASCAR), διεξήγαγαν αρκετές έρευνες στις ΗΠΑ, προκειμένου να αισθάνονται περισσότερο σίγουροι ότι γνωρίζουν τους καταναλωτές τους. Επιπλέον, ένας αριθμός εταιριών έρευνας αναλύουν - όλο και περισσότερο την τελευταία δεκαετία - την ανάμιξη της Αμερικής και την παγκόσμια επιρροή της στον αθλητισμό. Οι έρευνες προσέφεραν πλούσια δεδομένα για μελέτη.

Υπάρχουν πολλοί τρόποι να κατηγοριοποιηθούν οι μελέτες αυτές για τους αθλητικούς καταναλωτές. Οι πληροφορίες που συγκεντρώνονται, μπορούν να γνωστοποιηθούν με τους ακόλουθους τρόπους:

- Ενημερωτικά δελτία (News Letters) όπως τα «Νέα του κολεγιακού Αμερικάνικου αθλητισμού (NACAA)» που προωθεί περιοδικά αποσπάσματα από την ετήσια καταμέτρηση συμμετοχής των φοιτητών στον αθλητισμό.
- Βάσεις δεδομένων στο Internet, όπως το Sports Business Research Net (SBRnet), το οποίο περιέχει αρχεία από πολλές μελέτες, συμπεριλαμβανομένων και των ετήσιων συμμετοχών σε διάφορα αθλήματα.
- Δημόσια έγγραφα όπως το ετήσιο περιληπτικό στατιστικό δελτίο των ΗΠΑ (Statistical Abstract of the U.S) το οποίο περιλαμβάνει μεγάλο τμήμα που αναλύει την αναψυχή και τον ελεύθερο χρόνο του φιλάθλου

Μπορούμε να ταξινομήσουμε τις έρευνες αθλητικών καταναλωτών και με βάση τα σπορ, το τμήμα της αθλητικής βιομηχανίας (αθλητικά είδη, επαγγελματικός αθλητισμός), τα δημογραφικά στοιχεία των αθλητικών καταναλωτών (άνδρες, γυναίκες, ηλικία), από την

δραστηριότητα του αθλητικού καταναλωτή (έξοδα για αθλητικό εξοπλισμό, παρακολούθηση αθλητικών αγώνων από την τηλεόραση, συμμετοχή σε αθλήματα).

Λόγω του ότι οι δημοσκοπήσεις αποτελούν σύντομη καταγραφή της συγκεκριμένης χρονικής στιγμής που πραγματοποιούνται, ακόμα και οι καλύτερα σχεδιασμένες απρογραμμάτιστες έρευνες περιορισμένης έκτασης έχουν μειωμένη βαρύτητα. Μπορούν να βοηθήσουν ωστόσο το στέλεχος μάρκετινγκ να ανακαλύψει σύγχρονες τάσεις σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

Ο πίνακας 10 παρέχει σημαντικά στατιστικά στοιχεία από την ετήσια έρευνα συμμετοχής της ένωσης κολεγιακού αθλητισμού των ΗΠΑ η οποία περιλαμβάνει τον αριθμό των αθλητών που συμμετέχουν στα κολεγιακά πρωταθλήματα. Με δεδομένη την κεντρική θέση που έχει ο κολεγιακός αθλητισμός στην αμερικάνικη αθλητική αγορά, τα αποτελέσματα αυτά δείχνουν σημαντικές αθλητικές τάσεις. Ανάλογες τάσεις εμφανίζουν και τα δεδομένα τόσο στον ευρωπαϊκό, όσο και στον Ελληνικό χώρο. Εάν εξετάσουμε τα ανάλογα δεδομένα από το ποδόσφαιρο, το μπάσκετ και το τένις, παρατηρούμε ότι σε μια περίοδο 10 ετών, η συμμετοχή αυξήθηκε τόσο στους άνδρες όσο και στις γυναίκες. Μέρος από την αύξηση αυτή, προήλθε από την άνοδο του αριθμού των αθλητών που συμμετέχουν στα κολεγιακά πρωταθλήματα (ΗΠΑ) και στα ερασιτεχνικά πρωταθλήματα (Ευρώπη / Ελλάδα). Πιο προφανείς είναι οι αλλαγές στο γυναικείο ποδόσφαιρο.

Πίνακας 10. Ανάπτυξη της συμμετοχής σε επιλεγμένα σπορ, NCAA 1987-1997

ΣΠΟΡ	1987-1988	1993-1994	1996-1997	%ΑΛΛΑΓΗ 87-97
Ποδόσφαιρο				
Γυναίκες	5.602	9.446	14.829	164,7
Άνδρες	13.603	15.021	17.053	25,3
Μπάσκετ				
Γυναίκες	10.147	11.710	13.392	31,9
Άνδρες	12.041	13.350	15.141	25,7
Τένις				
Γυναίκες	7.088	7.356	8.223	16,0
Άνδρες	7.525	7.530	7.999	6,2

Πηγή: Bernard J. Mullin, Stephen Hardy, William A. Sutton (2004) *Athletic Marketing*,

Οι αθλητές δεν είναι μόνο συμμετέχοντες οι οποίοι εξετάζονται σε έρευνες με στενό πλαίσιο και σε τακτά χρονικά διαστήματα. Σημαντική μερίδα αθλητικών οργανισμών διερευνούν τάσεις χορηγιών από επιχειρήσεις. Μία από αυτές είναι η IEG Inc., της οποίας το

περιοδικό IEG Sponsorship Report αποτελεί στάνταρ των κορυφαίων στελεχών του χώρου. Οι εμπορικοί χορηγοί αποτελούν ιδιαίτερο τμήμα των αθλητικών καταναλωτών. Αυτοί θέτουν διττούς στόχους: την εταιρική προβολή παράλληλα με την ψυχαγωγία των στελεχών / συνεργατών / πελατών τους. Ένας αριθμός εταιριών καταγράφει το πόσο προβάλλονται και αποκτούν αναγνώριση από την συμμετοχή τους στα σπορ οι εμπορικοί χορηγοί. Μία από αυτές, η Joyce Julius & Associates της οποίας το περιοδικό Sponsor's Report είναι μια διαδεδομένη έκδοση για συνδρομητές. Μια άλλη επιχείρηση, η Lou Harris & Associates εκδίδει το περιοδικό Harris Ad Track και δημοσιεύεται σε τακτά χρονικά διαστήματα από την πολιτική εφημερίδα USA Today. Το Ad Track καταγράφει την αντίδραση των καταναλωτών σε μεγάλες διαφημιστικές καμπάνιες όπως αυτή που πραγματοποίησε η Nike το 1997.

Οι παραπάνω έρευνες αφορούν προγραμματισμένες μελέτες περιορισμένης έκτασης τόσο στην Αμερική όσο και στην Ευρώπη. Εκτός από αυτές υπάρχουν και προγραμματισμένες έρευνες ευρείας έκτασης με πλατύ δείγμα ερωτώμενων και επομένως μεγαλύτερης ισχύος. Στην Ευρώπη μάλιστα αρκετοί αθλητικοί σύλλογοι στηρίζουν μέρος των λαμβανομένων αποφάσεων στα πορίσματα των ερευνών αυτών. Όλες αυτές οι μελέτες ξεκίνησαν το 1985 όταν η Εθνική Ένωση Αθλητικών Ειδών των ΗΠΑ, όπως επίσης η Ένωση Λιανοπωλητών παρήγγειλαν τέτοιου μεγέθους μελέτες. Αυτές οι μελέτες καθιερώθηκαν και αποτελούν πλέον την ετήσια NSGA έρευνα συμμετοχής στα σπορ, που είναι ευρέως διαδεδομένη και εξόχως σεβαστή από τους επαγγελματίες του χώρου, καθώς υποδεικνύει τις τάσεις της αγοράς με στατιστική βεβαιότητα. Η έρευνα NSGA περιλαμβάνει όχι μόνο συμμετοχή, αλλά και τις αγορές αθλητικών ειδών στις ΗΠΑ, μέσα από ένα δείγμα κοινού 7 χρόνων και πάνω. Η έρευνα αυτή βασίζει προφανώς τα στοιχεία της σε πολύ μεγαλύτερη βάση δεδομένων, συγκρινόμενη με άλλες έρευνες. Όπως φαίνεται στον πίνακα 11 μερικές τάσεις είναι παράλληλες. Η βάση συμμετοχής ποδοσφαίρου π.χ μεγαλώνει ταχύτερα ενώ αυτή του τένις δείχνει αργή.

Η έρευνα NSGA συνοδεύεται από ετήσια στοιχεία της ένωσης Κατασκευαστών Αθλητικών Ειδών η οποία, μεταξύ άλλων, εξετάζει τις ανάλογες πωλήσεις. Συγκρίνοντας, παρατηρούμε ότι στον πίνακα 12 το μπάσκετ, το ποδόσφαιρο και το τένις παρουσίασαν αύξηση στις πωλήσεις ειδών τους την περίοδο 1995 – 1996. η αγορά του τένις δείχνει και πάλι σε άσχημη κατάσταση, αν συγκριθεί με τις χρονιές 1993-1996.

Πίνακας 11. Τάσεις συμμετοχής στα σπορ μεταξύ Αμερικάνων ηλικίας 7 χρονών και άνω (1987-1997)

ΣΠΟΡ	Συνολική συμμετοχή 1996 (σε εκατομμύρια)	%ΑΛΛΑΓΗ 87-97
Μπάσκετ	33,3	+10,6
Ποδόσφαιρο	13,9	+15,6
Τένις	11,5	-8,8

Πηγή: Bernard J. Mullin, Stephen Hardy, William A. Sutton (2004) *Athletic Marketing* ,

Πίνακας 12. Πωλήσεις εξοπλισμού για μπάσκετ, ποδόσφαιρο & τένις (Χονδρική αξία σε εκατ \$) 1993-1996

ΣΠΟΡ	1996	1995	1993
Μπάσκετ	150	148	136
Ποδόσφαιρο	200	185	155
Τένις	240	235	300

Πηγή: Bernard J. Mullin, Stephen Hardy, William A. Sutton (2004) *Athletic Marketing* ,

Τόσο η έρευνα NSGA όσο και άλλες εξετάζουν την ερώτηση **ποιός παίζει τι**. Οι εθνικού επιπέδου έρευνες των οργανισμών αυτών ταξινομούν το κοινό κατά ηλικία , φύλο, εισόδημα και τόπο κατοικίας. Όλες οι έρευνες χρησιμοποιούν τις υπηρεσίες εταιριών βάσεων δεδομένων με δείγματα άνω των 15.000 οικογενειών οι οποίες συμπληρώνουν ένα ετήσιο τετρασέλιδο ερωτηματολόγιο που τους αποστέλλεται ταχυδρομικά.

Ένας επιπλέον αριθμός εταιριών πραγματοποιούν σχετικές έρευνες μακροχρόνιων τάσεων στον τρόπο ζωής των καταναλωτών, με μεγάλα εθνικά δείγματα στις ΗΠΑ και στη Ευρώπη. Μερικές από αυτές είναι οι : Simmons Market Research Bureau, Nealsen Sports Marketing Service, USA Data, MediaMark Research.

5.2. ΤΡΟΠΟΣ ΑΝΑΓΝΩΣΗΣ ΤΩΝ ΑΘΛΗΤΙΚΩΝ ΕΡΕΥΝΩΝ & ΟΡΙΣΜΟΙ.

Για έναν ερευνητή η κατανόηση οποιασδήποτε έρευνας στηρίζεται στην αναγνώριση των περιορισμών της. Κάθε έρευνα αγοράς περιορίζεται από τον χρόνο και τα μέσα που διατέθηκαν για να πραγματοποιηθεί. Οι ερευνητές κάνουν επιλογές για πολλά θέματα, μερικά από τα οποία είναι τα ακόλουθα:

Ορισμοί : πως προσδιορίζεται ένας οπαδός και ένας συμμετέχων ;

Μεθοδολογία : με ποίο τρόπο συλλέχτηκαν τα στοιχεία; (συνέντευξη, παρατήρηση, τηλέφωνο, ταχυδρομείο).

Δειγματοληψία : ένα τυχαίο δείγμα από όλον τον πληθυσμό; Εξειδικευμένο; Ευρύ; Με βάση κάποιο κριτήριο;

Οι ορισμοί θέτουν τις βάσεις για επιτυχημένη έρευνα και γι' αυτό αποτελούν το πρώτο στάδιο τους. Το 1997 & 1998 έγιναν π.χ πολλές αναφορές στην «άνοιξη του γκολφ», με την πρωτοφανή σε επιτυχία εμφάνιση του αθλητή Tiger Woods στο Επαγγελματικό πρωτάθλημα των ΗΠΑ. Ως ένα βαθμό υπήρξε άνοιξη. Το ενημερωτικό δελτίο της IEG Sponsorship Report ανέφερε ότι οι επιχειρήσεις ξόδεψαν 600.000 εκατ. δολάρια σε εμπορικές χορηγίες του γκολφ το 1997, αριθμός διπλάσιος από αυτόν του 1990. Κάποια στοιχεία δημιούργησαν την εντύπωση ότι αιτία για αυτήν την οικονομική ανάταση του αθλήματος ήταν ο Tiger Woods. Το Εθνικό Ίδρυμα του γκολφ (Εμπορική Ένωση) δημοσίευσε στοιχεία τα οποία δείχνουν ότι οι Αμερικάνοι ξόδεψαν 15,1 δις. δολάρια, για το γκολφ το 1984, διπλάσιο σχεδόν από τα 7,8 δις δολάρια του 1986. Πάνω από 1300 νέα γήπεδα γκολφ εγκαινιάστηκαν στα μέσα της δεκαετίας του 1990. Παρόλα αυτά, η «άνοιξη» δεν φαινόταν τόσο δυνατή ως προς την συμμετοχή. Το Εθνικό Ίδρυμα γκολφ προσδιόρισε ότι 24,7 εκατ. άνθρωποι μεγαλύτεροι των 12 ετών, έπαιζαν τουλάχιστον ένα γύρο γκολφ το 1996, το οποίο αποτελεί μείωση σε σχέση με το 1991, όταν οι παίκτες ήταν 24,8 εκατ. Ήταν επομένως οι επενδυτές του γκολφ άσχημα ενημερωμένοι; Όχι αναγκαστικά. Διότι ένας γύρος παιχνιδιού στο γκολφ ίσως δεν είναι καλή ένδειξη για την συμμετοχή κάποιου στο παιχνίδι. Υπό άλλη διατύπωση ίσως να έπαιζαν λιγότεροι ένα γύρο γκολφ αλλά περισσότεροι πολλούς γύρους.

Ξεκινώντας με τον ορισμό της ανάμιξης σε ένα άθλημα, οφείλουμε να παρατηρήσουμε τα εξής: **η γνώση για κάποιο άθλημα είναι ένα είδος ανάμιξης σε αυτό.** Κατά συνέπεια, θεωρείται το ενδιαφέρον στοιχείο που προσμετράτε στην αθλητική κατανάλωση; Ας λάβουμε για παράδειγμα τα στοιχεία του πίνακα 13 ο οποίος αναφέρεται σε μια δημοσκόπηση του 1996, της εταιρείας Sponsorship Research International, η οποία εξέτασε το ενδιαφέρον των

Αμερικάνων για το ποδόσφαιρο. Τα στοιχεία συλλέχτηκαν από 12.000 συνεντεύξεις και ταξινομήθηκαν ανά ηλικία και φύλο.

Πίνακας 13. Ενδιαφέρον για το ποδόσφαιρο (%) στην Αμερική ανάλογα με την ηλικία και το φύλο.

Ενδιαφέρον	Σύνολο	Ηλικία			Φύλο	
		18-24	25-54	55+	Άνδρες	Γυναίκες
Υψηλό	6,8	12,1	5,7	6,4	7,1	6,5
Μέσο	11,3	15,6	10,6	10,8	12,6	10,1
Χαμηλό	19,7	21,3	20,3	18,0	23,9	15,9
Μηδενικό	61,4	50,9	63,1	62,7	55,7	66,6

Πηγή: Bernard J. Mullin, Stephen Hardy, William A. Sutton (2004) *Athletic Marketing*.

Σε πρώτη εξέταση ο πίνακας 13 δείχνει μια ισορροπημένη ματιά της Αμερικάνικης αγοράς ποδοσφαίρου. Περίπου 80% από το δείγμα, της έρευνας δήλωσαν μηδενικό ή χαμηλό ενδιαφέρον για το ποδόσφαιρο σε κάθε ηλικιακή κατηγορία, εκτός αυτής των 18-24 χρόνων, την οποία είδαμε να αντιπροσωπεύεται στα στοιχεία της Ένωσης κολεγιακού αθλητισμού. Ακόμη και σε αυτή την κατηγορία των νέων, που έχει διακηρυχθεί εντόνως ως το μέλλον του ποδοσφαίρου, περίπου τα $\frac{3}{4}$ βρίσκονταν στην κατηγορία του χαμηλού ή μηδενικού ενδιαφέροντος για το ποδόσφαιρο.

Μήπως αυτό δηλώνει ότι η άνοιξη του ποδοσφαίρου είναι επιστημονική φαντασία; Κάθε άλλο! Ένα δείγμα το οποίο εστιαζόταν σε άτομα που μένουν στα προάστια (πλουσιότερες περιοχές), ίσως να εμφάνιζε σημαντικά μεγαλύτερα ποσοστά ενδιαφέροντος. Αξιοπρόσεκτο είναι το γεγονός πως το ενδιαφέρον είναι ένα μόνο στοιχείο ανάμιξης με το άθλημα. Τι γίνεται με την συμμετοχή; Πιθανόν πολύ μεγάλο ποσοστό από τους ενδιαφερόμενους να μετακινηθούν υψηλότερα στην κυλιόμενη σκάλα και να μετατραπούν σε συμμετέχοντες. Όντως τα τελευταία στατιστικά στοιχεία του συμβουλίου της βιομηχανίας ποδοσφαίρου και της ένωσης κατασκευαστών αθλητικών ειδών των ΗΠΑ μαρτυρούν ότι η άνοιξη του ποδοσφαίρου συνεχίζεται. Όπως διαφαίνεται από τον πίνακα 14 η συμμετοχή στο άθλημα παρουσιάζει αυξητική τάση. Η συνολική συμμετοχή διογκώθηκε 8% από το 1995 στο 1996, με αύξηση 34% στην κατηγορία 18 και άνω. Προφανώς τα παιδιά δεν εγκαταλείπουν το άθλημα όσο μεγαλώνουν στην ηλικία.

Πίνακας 14. Συμμετοχή Αμερικάνων στο ποδόσφαιρο 1995-1996.
(σε εκατομμύρια \$)

Κατηγορία	1995	1996	% Αύξηση 1995-1996
Σύνολο συμμετεχόντων	16,8	18,1	7,7
Άνδρες	9,5	10,9	14,7
Γυναίκες	7,3	7,2	-1,3
Κάτω των 18 ετών	13,3	13,4	0,7
Πάνω από 18 ετών	3,5	4,7	34,2
«Συχνά» 25 ή περισσότερες μέρες τον χρόνο	7,3	7,7	5,4
«Βασικοί» 52 ή περισσότερες μέρες τον χρόνο	3,2	3,2	0
«Φανατικοί» το ποδόσφαιρο είναι η προτιμητέα δραστηριότητα.	3,7	4	8,1

Πηγή: Bernard J. Mullin, Stephen Hardy, William A. Sutton (2004) *Athletic Marketing* ,

Ο πίνακας 14 δίνει έμφαση σε ένα άλλο σημαντικό ζήτημα των ερευνών των αθλητικών καταναλωτών, που είναι ο προσδιορισμός της συμμετοχής. Τα 18,1 εκατομμύρια άτομα που συμμετείχαν το 1996 αφορούσαν αυτούς που έπαιξαν τουλάχιστον μια φορά κατά τη διάρκεια του έτους. Αυτό είναι μια τυπική χρήση του όρου συμμετέχων, προφανώς περιορισμένη. Βοηθά στην αναζήτηση μακροχρόνιου ενδιαφέροντος, αλλά λίγο σχετίζεται με το μάρκετινγκ του αθλήματος. Οι κατηγορίες «συχνά» «πυρήνας», «φανατικοί οπαδοί» είναι πολύ περισσότερο περιεκτικοί όροι επειδή αντιπροσωπεύουν τα υψηλότερα σκαλιά στην κυλιόμενη σκάλα συμμετοχής. Αν κοιτάξουμε πιο προσεχτικά την συχνότητα αλλαγής μεταξύ των επιπέδων της κυλιόμενης σκάλας, το ποδόσφαιρο εμφανίζει μια μικτή εικόνα. Η συχνότητα π.χ. άφιξης των φανατικών οπαδών ήταν μεγαλύτερη (8,1%) σε σύγκριση με αυτή της βάσης των συμμετεχόντων του αθλήματος(7,7%).το στοιχείο αυτό κρίνεται ως θετικό καθώς το ποδόσφαιρο ενδιαφέρεται για όλο και περισσότερους καταναλωτές στα υψηλότερα επίπεδα συμμετοχής και πίστης. Από την άλλη μεριά, οι δείκτες αύξησης για συχνούς και βασικούς συμμετέχοντες ήταν πιο αργοί σε σχέση με αυτούς της βάσης. Τα συγκεκριμένα στοιχεία δηλώνουν ότι σε γενική θεώρηση, η συμμετοχή των γυναικών μειώθηκε, σε αντίθεση με τα στοιχεία που παρουσιάστηκαν από τη Ένωση Πανεπιστημιακού Αθλητισμού των Η.Π.Α., τα οποία αποτελούνται από όσους παίζουν σε ομάδες ανάλογων πρωταθλημάτων. Τα στατιστικά στοιχεία παρουσιάζουν μια ισχνή εικόνα των αλλαγών που πραγματοποιούνται στη διάρκεια του χρόνου. Η αληθινή τους αξία έγκειται στο πόσο πιστά προσδιορίζουν τον όρο «συμμετοχή». Στο ενδιαφέρον κάποιου για ανάλογη έρευνα, τα στελέχη του αθλητικού

μάρκετινγκ πρέπει να έχουν κατά νου την πρωταρχική ερώτηση: πως θα οριστούν οι όροι – κλειδιά;

Η πρόχειρη ή απρόσεκτη χρήση των διαφόρων όρων σε κοινή γλώσσα περιορίζει αρκετά την χρησιμότητα οποιουδήποτε στοιχείου στατιστικού ή μη. Γι αυτό οφείλουμε να είμαστε ακριβείς και συγκεκριμένοι κατά την ανάγνωση και ερμηνεία διαφόρων ερευνών και να αποδίδουμε του όρους που εύστοχα σε αυτά που ερμηνεύουμε.

5.3. ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΑΘΛΗΤΙΚΩΝ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΩΝ. (ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΤΗΤΑ, ΑΝΑΜΙΞΗ ΚΑΙ ΠΙΣΤΗ ΣΤΑ ΣΠΟΡ).

Περιβαλλοντικοί και πρακτικοί συντελεστές επηρεάζουν το πως και σε τι βαθμό οι άνθρωποι αναμιγνύονται και δένονται με τα σπορ. Ας σκεφτούμε τις προσωπικές μας αθλητικές δραστηριότητες ως παιδιά, νέοι ή έφηβοι/ες. Κάτι μας διέγειρε το ενδιαφέρον να συμμετέχουμε και να ασχοληθούμε με κάποια δραστηριότητα. Ίσως αρχικά ήταν κάποιο κόλλοτο να παρακολουθήσουμε κάποιο παιχνίδι / σπορ, η μία τηλεοπτική μετάδοση κάποιου αθλητικού ματς. Ένας παρακινητικός παράγοντας έδρασε και προκάλεσε την συμμετοχή και την κοινωνικοποίηση μέσα στο συγκεκριμένο σπορ.

Οι κοινωνιολόγοι θεωρούν την κοινωνικοποίηση ως μια διαδικασία κατά την οποία το άτομο προσομοιώνεται και αναπτύσσει τις επιδεξιότητες, τις γνώσεις, την συμπεριφορά και τα άλλα απαραίτητα εφόδια για την ικανότητα κάποιου να παίζει διάφορους κοινωνικούς ρόλους. Όπως εμφανίζεται στο σχήμα 6 αυτό περιλαμβάνει την αλληλεπίδραση μεταξύ ενός ατόμου και του περιβάλλοντος. Η κοινωνικοποίηση με την σειρά της, απαιτεί κάποιου τύπου ανάμιξη, στην περίπτωση μας με κάποιο άθλημα. Η ανάμιξη εκδηλώνεται με ένα εκ των τριών βασικών ειδών:

- Συμπεριφορική ανάμιξη ή φυσική συμμετοχή: Συμπεριλαμβάνει την συμμετοχή σε προπόνηση ή αγώνα όπως επίσης τις εκδηλώσεις των θεατών ενός αγώνα (ή στο σπίτι), την παρακολούθηση, την ακρόαση, την συναναστροφή με άλλους οπαδούς.
- Νοητική ανάμιξη: η αναζήτηση πληροφορήσης και γνώσης για το άθλημα. Αθλητές οι οποίοι κάθονται και συζητούν όπως επίσης οι οργανωμένοι οπαδοί, οι οποίοι ακούν τον προπονητή να τους εξηγεί πως υλοποιήθηκαν τα σχέδια στον αγώνα της Κυριακής ή άλλης ημέρας. Και στις δύο περιπτώσεις παρουσιάζεται το είδος της νοητικής ανάμιξης. Περιοδικά, εφημερίδες, προγράμματα αγώνων είναι βασικά μέσα νοητικής συμμετοχής αθλητικών καταναλωτών που ενδιαφέρονται να εντρυφήσουν περισσότερο στο άθλημα.

- Ψυχολογική ανάμιξη: οι στάσεις, τα αισθήματα και τα συναισθήματα τα οποία εκδηλώνει ένας αθλητής / καταναλωτής για μια δραστηριότητα. Οι συγκεντρώσεις στα αποδυτήρια πριν από τον αγώνα αποτελούν το πιο χαρακτηριστικό είδος ψυχολογικής ανάμιξης. Το ίδιο και οι εύστοχες ισχυρές επιρροές διαφημίσεις. Απλά ας σκεφτούμε μια διαφήμιση της Nike. Ανεξάρτητα από την αρέσκεια μας ή όχι, οι διαφημίσεις αυτές κατεύθυναν και καθοδηγούν τα συναισθήματα του κάθε πολίτη προς κάποιο άθλημα και την Nike.

Η πίστη εκφράζει την συχνότητα, την διάρκεια καθώς και την ένταση της ενασχόλησης με ένα άθλημα ή την πρόθεση να ξοδευτούν χρήματα, χρόνος, ενέργεια σε κάποιο από τα είδη της ανάμιξης με κάποιο άθλημα. Η μετακίνηση σε υψηλότερα σκαλιά της κυλιόμενης σκάλας εμφανίζει ένα βαθύτερο δέσιμο με το άθλημα. Για μερικά αθλήματα όπως το τένις και το γκολφ, το δέσιμο αυτό αγγίζει υψηλά επίπεδα. Σε ένα τυχαίο δείγμα 468 αμερικάνων θεατών του πρωταθλήματος τένις ανδρών σε χώρα το 1991 συναντήσαμε τα ακόλουθα είδη και επίπεδα ενασχόλησης με το άθλημα:

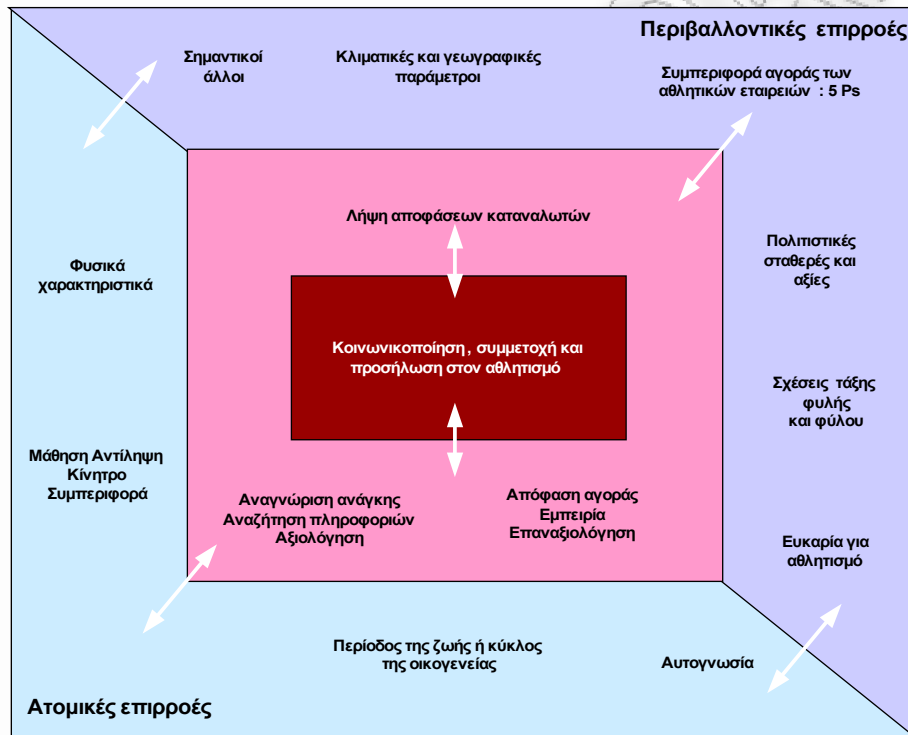
- Το 89% ήταν παίκτες τένις
- Το 45,7% θεωρούσαν το εαυτό τους μέσης ικανότητας παίκτες τένις.
- Το 42% θεωρούσαν το εαυτό τους μέσης προς ανώτερης ικανότητας παίκτες.
- Το 72% αξιολόγησαν το τένις ως το καλύτερο άθλημα για να συμμετέχουν.
- Το 53% κατέταξαν το τένις ως το άθλημα για το οποίο πήγαιναν στο γήπεδο με την μεγαλύτερη συχνότητα.
- Το 39,6% θεωρούσαν το τένις ως το άθλημα που παρακολουθούσαν από την τηλεόραση με την μεγαλύτερη συχνότητα.
- Το 75,5% κατείχαν ρακέτες που κόστιζαν 100-129 \$.
- Το 27,8% κάτοχοι ρακέτας που κόστιζε πάνω από 200\$.

Αυτοί οι αθλητικοί καταναλωτές έδειξαν βαθύτατη πίστη, δαπανούσαν σημαντικό χρόνο και χρηματικά ποσά και ενέργεια για το άθλημα του τένις. Τα στελέχη του αθλητικού μάρκετινγκ οφείλουν να κατανοήσουν ξεκάθαρα την «ανάμιξη και την πίστη στο άθλημα», ως χαρακτηριστικά των αθλητικών καταναλωτών. Ο λόγος για τον οποίο κατέχουν εισιτήρια διαρκείας, ανανεώνουν συνδρομές σε τηλεοπτικά κανάλια, παρακολουθούν κάθε αγώνα κρατούν σημειώσεις και στατιστικά στοιχεία ή δήλωναν μέλη και οπαδοί ενός συλλόγου / παίκτη είναι σαφής και αυτονόητος. Αισθάνονται ότι με αυτόν τον τρόπο ισχυροποιούν την σύνδεση τους με το άθλημα και μεταφέρονται ποιοτικώς ένα επίπεδο πάνω.

Βέβαια, όλο αυτό διαφέρει από την κίνηση ενός πατέρα να φέρει το παιδί του στο γήπεδο για την παρακολούθηση ενός αγώνα, για την εκπλήρωση του πατρικού του καθήκοντος. Η ίδια διάκριση ισχύει μεταξύ αυτών που περιλαμβάνονται στην λίστα μελών του κλαμπ του συλλόγου και χρησιμοποιούν πολλές από τις ανέσεις της αθλητικής εγκατάστασης, σε σύγκριση με εκείνους που δεν ανήκουν σε αυτήν. Το μέλος που κολυμπά, παίζει τένις, συμμετέχει σε τμήματα σε τμήματα αεροβικής και φέρνει τα παιδιά του στο πρόγραμμα φύλαξης παιδιών ενός ιδιωτικού γυμναστηρίου, μάλλον θα ξαναεγγραφεί σε αντίθεση με κάποιον που έρχεται σε αραιά χρονικά διαστήματα μόνος του για να κάνει μία άσκηση στο ποδήλατο. Ο αφοσιωμένος παίχτης – φίλαθλος ή μέλος σκέπτεται περισσότερο να αυξήσει την ενασχόλησή του. **Το να προσέχεις ένα αφοσιωμένο καταναλωτή είναι στόχος – κλειδί.**

Προφανώς περιβαλλοντικοί και ατομικοί παράγοντες επενεργούν συνεχώς στις αποφάσεις των ατόμων. Αν αυτά περιτριγυρίζονται και επηρεάζονται από διάφορους παράγοντες, τότε πιθανόν να μεταβάλλουν το κοινωνικό, φυσικό, παραδοσιακό περιβάλλον τους. Διαφορετικά, όλη η μορφή της ζωής μας θα ήταν διαφορετική. Το μοντέλο στο διάγραμμα 9 παρουσιάζει την αλληλεπίδραση των εννοιών του τμήματος αυτού : κοινωνικοποίηση, ανάμιξη και πίστη στο σπορ.

Διάγραμμα 9. Καταναλωτική συμπεριφορά στον αθλητισμό.



Οι ιδιοκτήτες μιας καλοκαιρινής κατασκήνωσης χόκεϊ πρέπει να διαμορφώσουν τέτοιο μίγμα μάρκετινγκ που θα ταιριάζει με τις επιθυμίες και τις ανάγκες των δυνητικών καταναλωτών. Προκειμένου να γίνει αυτό, οι ιδιοκτήτες μετατρέπονται οι ίδιοι σε μέρος της διαδικασίας κοινωνικοποίησης στον αθλητισμό. Οι επιχειρηματίες της κατασκήνωσης χόκεϊ πρέπει να θέσουν το μίγμα μάρκετινγκ στην βάση αξιολόγησης ζήτησης. Οι τοπικές αξίες καθώς και τα κοινωνικά στάνταρ στηρίζουν το άθλημα του χόκεϊ στην περίπτωση που τα παιδιά θα εκδηλώσουν ενδιαφέρον. Αυτό σχετίζεται και με κλιματολογικές συνθήκες. Σε περιοχές με αρκετό χιόνι το έδαφος είναι πρόσφορο για την ενασχόληση με το χόκεϊ πάγου. Ταυτόχρονα όμως σε πολιτείες με θερμό κλίμα, μερικού λάτρεις του αθλήματος, θα μπορούσαν να αφιερώσουν πολύ χρόνο στην προώθηση μη παραδοσιακών αθλημάτων με αποτέλεσμα να μεταβληθούν τοπικές ή περιφερειακές αξίες και κατ' επέκταση η στάση των καταναλωτών για μια συγκεκριμένη δραστηριότητα.

5.3.1. Κοινωνική Τάξη, Φύλο, Σχέση των Δύο Φύλων.

Οι κοινωνικές διαφορές συχνά αναδύονται από διαφορές δύναμης και επιρροής που επικρατούν στο γενικό κοινωνικό πλαίσιο. Κάποιες ομάδες βρίσκουν ευκολότερη πρόσβαση στις ανταμοιβές και την κοινωνική καταξίωση, όπου πιθανών να περιλαμβάνεται και ο αθλητισμός. Οι αμερικανοί πιστεύουν ότι ο αθλητισμός είναι φορέας εξίσωσης και δημοκρατίας, όμως τα ιστορικά και κοινωνιολογικά δεδομένα προβάλλουν άλλο συμπέρασμα. Το στέλεχος του αθλητικού μάρκετινγκ κρίνεται ικανό όταν ξεχωρίζει, αισθάνεται και εκμεταλλεύεται αποτελεσματικά τις υπάρχουσες διαφορές.

5.3.1.1. Κοινωνική τάξη.

Η επιρροή των κοινωνικών τάξεων πατά σε λεπτές γραμμές. Δεν υπάρχει συμφωνία μεταξύ ερευνητών από το τι ακριβώς συνίσταται μια κοινωνική τάξη ή πως αξιολογείτε η κοινωνική θέση ενός ατόμου. Για αρκετούς κύριος καθοριστικός παράγοντας θεωρείται το εισόδημα. Ακολουθούν η μόρφωση και το επάγγελμα. Για άλλους η κοινωνική επιρροή ή κληρονομηθείσα θέση, ο τρόπος ζωής, ο τόπος κατοικίας κ.λ.π.

Ξεκάθαρο όμως είναι τούτο: οι διαφορές προέρχονται και αφορούν τον τρόπο ζωής, συμπεριλαμβανομένης και της ενασχόλησης με τον αθλητισμό.

Η πολυπλοκότητα αυτή, ιδιαίτερα έκδηλη στην μεσαία τάξη των αμερικανών στην οποία προσθέτονται και μερικά παραδοσιακά επαγγέλματα (υδραυλικοί – ξυλουργοί), λαμβάνει διάφορες μορφές. Οι περισσότεροι θεωρούν ότι ανήκουν στην μεσαία τάξη, ενώ κερδίζουν μισθούς όμοιους με αυτών που εργάζονται σε γραφείο. Όμως, οι μεσαίας τάξεις υπάλληλοι γραφείων πιθανών να δαπανούν τα χρήματά τους στο τένις και το γκολφ, ενώ οι αντίστοιχοι εργάτες ίσως επιλέγουν το μπόουλινγκ και το κυνήγι. Στην περίπτωση αυτή συνίσταται διαφορά μεταξύ αγοραστικής δύναμης και αγοραστικής συμπεριφοράς.

Ο πίνακας 15 παρέχει κάποιους λόγους με βάσει τους οποίους, διάφορες ομάδες κοινωνικών τάξεων ιστορικά αναμίχτηκαν με τον αθλητισμό. Για παράδειγμα ελίτ σπορ όπως το πόλο με άλογα, κυνήγι, γκολφ απαιτούν πολλά έξοδα για απόκτηση ανοικτών χώρων, οι οποίοι δεν είναι διαθέσιμοι στα χαμηλότερα εισοδήματα. Ομάδες μεσαίας τάξεις ιδιαίτερα αυτές των υπαλλήλων διοίκησης οργανισμών ασχολούνται με το ράγκμπι και το μπέιζμπολ. Σπορ εργατικής τάξης όπως το μποξ και οι σκυλομαχίες (υπήρχαν να και παράνομα) αναπτύχθηκαν σε συγκεκριμένες περιοχές της Ευρώπης και των ΗΠΑ. Ακόμη, το μπάσκετ ξεκίνησε σε μικρούς κλειστούς χώρους στα αμφιθέατρα και έφτασε να παίζεται σε ανοικτούς χώρους και σε αθλητικές εγκαταστάσεις μόνο σε γήπεδα για αυτό το άθλημα

Πίνακας 15. Ιστορικές διαστάσεις των σπορ και της κοινωνικής τάξης.

Τάξη	Χώρος	Χρήση του σώματος	Κατάσταση
Υψηλή, ελίτ	Συνήθως μεγάλος (γκολφ, πόλο, κυνήγι)	Εκφραστική	Αποκλειστικότητα
Μέση	Λογικά προσδιορισμένος (μπέιζμπολ, φουτμπόλ)	Χρηστική	Πειθαρχία, σεβασμός
Εργατική	Περιορισμένος από την κατάσταση (μποξ, αγώνες σκύλων)	Εκφραστική	Αναπαράσταση κοινωνικών καταστάσεων, αγώνα, βίας και τύχης

5.3.1.2. Φύλο.

Η σχέση των φύλων κινείται παράλληλα με την κοινωνική τάξη και την φυλή. Ιστορικά οι γυναίκες δέχτηκαν την απόρριψη της συμμετοχής τους σε πολλά σπορ. Το γεγονός αυτό άλλαξε σημαντικά τα τελευταία 30 χρόνια (στις ΗΠΑ αλλά και στη Ευρώπη) χάρη σε μεγάλο ποσοστό στον τίτλο IX (Νόμος που παρέχει ίσα δικαιώματα σε άνδρες και γυναίκες στον αθλητισμό). Το 1971 μόλις μια σε 27 μαθήτριες γυμνασίου συμμετείχε σε κάποιο άθλημα. Το 1996 η σχέση αυτή άγγιξε το 1 προς 3. η αύξηση στον κολεγιακό αθλητισμό είναι εξίσου δραματική αν και τόσο στον γυμνασιακό όσο και στον κολεγιακό αθλητισμό η αναλογία δεν διαφοροποιήθηκε σημαντικά τα τελευταία χρόνια.

Η ανάπτυξη του γυναικείου αθλητισμού στις ΗΠΑ εξελίχθηκε σε μακρά διαμάχη, η οποία περιλαμβάνει όχι μόνο νομικές προκλήσεις στον εγκαθιδρυμένο και ανδροκρατούμενο πρωταθλητισμό στα σχολεία και στα κολέγια, αλλά επίσης μια γενική επίθεση στις κοινωνικές αξίες που εξίσωναν τις επιθετικές φυσικές δραστηριότητες με την αρρενωπότητα. Με δεδομένες τις συνθήκες αυτές δεν συνιστά έκπληξη που οι ερευνητές διαπίστωσαν ότι ομάδες συνομήλικων κοριτσιών έπαιζαν σημαντικότερο ρόλο στην υποστήριξη αθλητριών σε σχέση με τους άνδρες φίλους τους.

Οι γυναίκες συγκροτούν ισχυρή δύναμη θεατών σε όλη την γκάμα των δημοφιλέστερων αθλημάτων. Τελευταίες έρευνες δείχνουν ότι οι γυναίκες είναι περισσότερες από το 40% των θεατών του ράγκμπι, ποδοσφαίρου σάλας και αγώνων αυτοκινήτου. Στοιχεία της εταιρίας Sponsorship Research International USA (πίνακας 16) δείχνουν το μεγάλο ενδιαφέρον μεταξύ των γυναικών σε επίπεδο άνω του μετρίου για τους Ολυμπιακούς αγώνες, για το ράγκμπι της παγοδρομίας και την γυμναστική. Με την άφιξη του αμερικάνικου πρωταθλήματος μπάσκετ και του γυναικείου επαγγελματικού πρωταθλήματος μπάσκετ, οι

γυναίκες διέθεταν ήδη δύο επαγγελματικά πρωταθλήματα χωρίς να προσμετράτε η αύξηση του ενδιαφέροντος στο γυναικείο κολεγιακό μπάσκετ το οποίο άγγιξε αξιομνημόνευτα ρεκόρ προς την παρακολούθηση και τηλεθέαση.

Πίνακας 16. Ενδιαφέρον για τα σπορ σε εθνικό δείγμα 6000 Γυναικών των ΗΠΑ
(Ποσοστό κατά ηλικία που δηλώνει ενδιαφέρον περισσότερο από 5 σε 10βαθμια κλίμακα

Σπορ	18-34	35-54	55+
Ολυμπιακοί αγώνες	69	71	65
NFL	65	53	46
Παγοδρομίες	57	62	69
Ενόργανη γυμναστική	56	57	57

Πηγή: Bernard J. Mullin, Stephen Hardy, William A. Sutton (2004) *Athletic Marketing*,

Όλες αυτές οι μεταβολές έθεσαν κρίσιμα ερωτήματα στα στελέχη του αθλητικού μάρκετινγκ. Για παράδειγμα θα καταφέρει το γυναικείο ενδιαφέρον να ισοφαρίσει το ανδρικό; Αποκόμιζαν την ίδια ικανοποίηση άνδρες και γυναίκες ανεξάρτητα από την ακριβή τους θέση στην «σκάλα»; Ικανοποιούνται με τόσο όμοιο τρόπο; Επιζητούν διαφορετικά χαρακτηριστικά; Από τις πρώτες έρευνες τηλεθέασης αθλητικών προγραμμάτων (παραδοσιακά ανδρικό σπορ) διαφαίνονται ενδιαφέρουσες διαφοροποιήσεις μεταξύ ανδρών και γυναικών τηλεθεατών όπως:

- Οι άνδρες ήταν περισσότερο συναισθηματικά δεμένοι με το θέαμα.
- Οι άνδρες συμμετείχαν σε δραστηριότητες πριν το αγώνα που τους προετοίμαζαν ψυχολογικά.
- Οι γυναίκες εμφάνιζαν μεγαλύτερη πιθανότητα να παρακολουθήσουν κάποιο άθλημα γιατί το παρακολουθούσαν άλλοι.
- Οι γυναίκες συνήθως εργάζονται κατά την διάρκεια παρακολούθησης κάποιου αγώνα.

Απαιτείται μεγαλύτερος όγκος ερευνών, στοιχείων, τάσεων και δεδομένων σχετικά με τις διαφορές φύλου, τα ενδιαφέροντα και τις συμπεριφορές των φιλάθλων. Κάποιος θα μπορούσε να ισχυριστεί ότι τα αποτελέσματα θα προσφέρουν διαφορετικά συμπεράσματα αν ασχοληθούμε με τους θεατές του γυναικείου επαγγελματικού πρωταθλήματος μπάσκετ ή των Χειμερινών Ολυμπιακών.

5.4. ΑΤΟΜΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΚΑΙ ΑΥΤΟΑΝΤΙΛΗΨΗ.

Οι προσωπικοί – εσωτερικοί παράγοντες καθορίζουν τον τρόπο με τον οποίο το άτομο έρχεται σε επαφή και κατανοεί τον κόσμο. Μεταξύ αυτών των παραγόντων είναι η αντίληψη, η αυτοαντίληψη στο στάδιο του κύκλου ζωής που βρίσκεται ο καθένας, τα φυσικά χαρακτηριστικά, η διαδικασία μάθησης, η παρακίνηση, η στάση, οι ιδέες που διακατέχουν τον κάθε καταναλωτή. Όλα αυτά επιδρούν στην ανάμιξη και την πίστη / δέσιμο του καθενός με κάποιο σπορ.

Κάθε αρχάριος του γκολφ έχει αισθανθεί το αίσθημα της αυτοαντίληψης μετά από ένα λανθασμένο κτύπημα, παρουσία άλλων παικτών, χαμηλό. Όλοι οι άνθρωποι διαθέτουν κάποια αντίληψη ή κάποια πιστεύω για τον εαυτό τους, τα οποία δεν δημιουργούν απλά μια εικόνα του εαυτού τους, αλλά μάλλον ένα πολύπλοκο σύνολο αλληλό-επηρεαζόμενων αντιλήψεων. Η πολύπλοκη θεωρία της αυτοαντίληψης δέχεται πως υπάρχουν πολλοί τρόποι να κατανέμουμε τους εαυτούς μας. Σχηματίζουμε επίσης εικόνες για το πως πιστεύουμε ότι μας αντιλαμβάνονται οι άλλοι, εικόνες του πως θα επιθυμούσαμε να είμαστε (ιδανικό προφίλ του εαυτού μας), εικόνες από το πως ερχόμαστε σε επαφή με συγκεκριμένες ομάδες αναφοράς. Οι θεωρητικοί που έθεσαν την έννοια της αυτοαντίληψης πίστευαν ότι υφίσταται «πέμπτη» διάσταση του «πραγματικού εαυτού», όπως δηλαδή είμαστε, την οποία ποτέ δεν θα γνωρίσουμε διότι κανείς θνητός δεν αισθάνεται αυτήν την διάσταση.

Το σύμπλεγμα αυτών των εικόνων συνολικά δημιουργεί την αυτοαντίληψη, που αποτελεί θεμελιώδες μέρος της παρακίνησης για ένα σπορ. Κάποιο χρονικό διάστημα οι ψυχολόγοι υποστήριζαν ότι η αυτοαντίληψη δημιουργεί μεγαλύτερη ανάμιξη με κάποιο άθλημα. Αυτός στην ουσία είναι ο λόγος που τα ποιοτικότερα εγχειρίδια προπονητικής τόνιζαν την θετική και εποικοδομητική παρότρυνση, ιδιαίτερα σε παιδιά. Την ίδια στιγμή, τι διδάσκονται, όσοι έπαιζαν μπάσκετ, από έναν προπονητή που δηλώνει : « δεν μπορείς να παίξεις μπάσκετ, μη σπαταλές τον χρόνο σου, να μάθεις να σουτάρεις».

Στοιχεία αυτοαντίληψης βρίσκονται διάσπαρτα σε όλη την βιομηχανία του αθλητισμού. Για παράδειγμα, το 1991 έρευνα σε 10.000 αμερικανούς ηλικίας 10-18 χρονών, ασχολούμενους με σπορ, κατέδειξε την ύπαρξη τριών μεγάλων ομάδων με κοινά χαρακτηριστικά παρακίνησης για την ενασχόληση τους που συνδέονταν με την αυτοαντίληψη τους:

- 40% ασχολούνταν με την «εικόνα» που αποκτούσε ο εαυτός τους
- 35% ασχολούνταν για να βελτιώσουν τους εαυτούς τους
- 25% ασχολούνταν διότι ένοιωθαν πεσμένοι.

Τα παιδιά δημιουργούν ή προστατεύουν την εικόνα τους στην διάρκεια της λήψης αποφάσεων σχετικά με την ενασχόληση τους με τα σπορ. Το γεγονός αυτό ξεπερνά τα όρια του παιχνιδιού. Η τάση που επικρατούσε στον ντύσιμο στα μέσα της δεκαετίας του 1990 ήταν η

«ενεργητική διάθεση» στα T-shirt την οποία υπηρετούσαν πιστά η Nike και η No Fear. Τα μπλουζάκια που κατασκεύαζαν οι εταιρείες αυτές κοσμούνται με δηλώσεις αυτοαντίληψης που εξέφραζαν αυτούς που τα φορούσαν:

- «αν δεν μπορείς να κερδίσεις μη παίζεις»
- «το αφήνεις , το χάνεις»
- «Nike τένις δύο φύλων είναι μέσα Είναι έξω τελείωσε!»

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΑΙΑ

Πίνακας 17. ΕΠΙΔΡΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΖΩΗΣ
ΣΤΗΝ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΤΟΝ ΑΘΛΗΤΙΣΜΟ

(κατάσταση ζωής / ενδεχόμενη επίδραση στην ανάπτυξη στον αθλητισμό)

Περίοδος προετοιμασίας.

Έφηβοι- Οι αθλητικές δραστηριότητες μπορεί να είναι σημαντικές για την συναναστροφή με συνομηλίκους. Σχέσεις με το άλλο φύλο – Νέες σχέσεις και σεξουαλικές ταυτότητες είτε ενδυναμώνουν είτε αποδυναμώνουν την συμμετοχή σε αθλητικές δραστηριότητες.

Περίοδοι καθιέρωσης.

Ανύπανδροι – Τα σπορ και ο ενεργητικός τρόπος κυριαρχούν
Παντρεμένοι – Με την γέννηση παιδιών γίνονται σημαντικές προσαρμογές. Καθώς τα παιδιά μεγαλώνουν, το ζευγάρι μπορεί να συνεχίσει ανεξάρτητα την ενασχόλησή του με τον αθλητισμό, να αναπτύξει κοινές δράσεις με τα παιδιά ή να απορροφηθεί από τις δραστηριότητες των παιδιών.
Ωριμότητα. – Με την αναχώρηση των παιδιών υπάρχει περισσότερος χρόνος για την ανάπτυξη σε παλιές ή νέες δραστηριότητες.

Περίοδοι επανένταξης.

Συνταξιοδότηση- Ο περισσότερος ελεύθερος χρόνος και το σταθερό εισόδημα μπορεί να προκαλέσει προσαρμογές. Οι σύζυγοι μπορεί να αναζητήσουν ατομικές ή κοινές δραστηριότητες.
Μοναξιά- Ο θάνατος του ενός από τους συζύγους μπορεί να ωθήσει τον άλλο να αποτραβηχτεί από κάποιες ομαδικές δραστηριότητες.

Όπως παρατηρούμε από τις παραπάνω φράσεις η αυτοαντίληψη αποτελεί κυρίαρχης επιρροής πρωταρχική έννοια για τον σχηματισμό της πλήρους και της συνολικής εικόνας ενός αθλούμενου σε κάποιο σπορ. Η αυτοαντίληψη αποτελεί δυναμική διάσταση, αλλάζει δηλαδή συχνά σύμφωνα με την αλληλεπίδραση του ανθρώπου με το περιβάλλον. Ένας τρόπος αυτοανάπτυξης, αλλά ταυτόχρονα μέγεθος που συμπληρώνει την συνολική εικόνα του

αθλούμενου θεωρείται ο κύκλος προσωπικής ζωής ή ο κύκλος οικογενειακής ζωής. Ο καθένας μας διέρχεται από μια σειρά σταδίων τα οποία αντιστοιχούν σε αλλαγές αξιών της ταυτότητας των αισθημάτων επάρκειας που νιώθουμε και των στάσεων μας. Οι μεταβάσεις αυτές από το ένα στάδιο σε άλλο, ίσως επιδρούν στην ανάμιξή μας με τον αθλητισμό.

Ο διακεκριμένος ερευνητής – αναλυτής John Kelly περιέγραψε τα στάδια κύκλου ζωής του ανθρώπου που σχετίζονται με το θέμα μας πίνακας 17. Τα στάδια αυτά ασφαλώς διαφέρουν από άτομο σε άτομο και απαιτείται πολύ έρευνα για να περιοριστούν οι επιδράσεις τους. Κάποια δεδομένα εμφάνιζαν π.χ την «νεανική» περίοδο ως πού σημαντική για την συγκρότηση οπαδών. Τελευταία έρευνα της εταιρείας που χειρίζεται τα εμπορικά θέματα του επαγγελματικού πρωταθλήματος ράγκμπι των ΗΠΑ κατέδειξε ότι το 43% των οπαδών απάντησε πως εντάχθηκαν στην φίλαθλοι ζωή στην ηλικία των 8 ετών. Το 60% από αυτούς απάντησε πως ένοιωσαν φίλαθλοι γύρω στα 11 χρόνια τους, στοιχεία άκρως εντυπωσιακά.

Τα φυσικά χαρακτηριστικά και οι ικανότητες πραγματικά ή θεωρούμενα κατείχαν βαρύνουσα θέση στην συμπεριφορά των αθλητικών καταναλωτών. Λογική σκέψη, διότι ο πυρήνας του αθλητικού προϊόντος έγκειται στην φυσική δραστηριότητα για την οποία απαιτείται δύναμη, αντοχή, ευλυγισία. Κατά συνέπεια ο σωματότυπος και η επίδειξη της φυσικής επιδεξιότητας συνδέονται στενά με την αυτοαντίληψη του καταναλωτή και κατ' επέκταση την απόφαση του για αθλητική ενασχόληση. Δεν έχει παρά να αναλογισθεί κανείς τις τυπικές διαφημίσεις των ιδιωτικών γυμναστηρίων τα οποία παρουσιάζουν όχι τον μέσο πολίτη αλλά ένα άνδρα ή γυναίκα, «θεό της φυσικής αγωγής» μέσα σε αστραφτερό σορτς να υπόσχονται μία παρόμοια διάπλαση. Αυτά τα ελκυστικά στοιχεία, που στόχευαν στο εξιδανικευμένο σωματότυπο, στην υψηλή αυτοαντίληψη και τον αέρα που αποπνέει κάποιος καταναλωτής, ασκούν τόσο έντονα επιρροή που υπάρχει πιθανότητα να προσελκύσουν αλλά και να φοβίσουν κάποιους.

Άλλη σοβαρή παράμετρος των ατομικών παραγόντων είναι η μάθηση. Αν και κάποια χαρακτηριστικά του ατόμου, κληρονομούνται, πολλά δημιουργούνται. Κάποιος μαθαίνει να είναι επαρκής και επιδέξιος αθλητής, ανεξάρτητα από την αρχική σχετική ανικανότητα του. Ένα άτομο μπορεί να μάθει να είναι λάτρης του καναπέ, από όπου θαυμάζει στην τηλεόραση την «παράσταση» που δίνουν οι συναγωνιζόμενοι αθλητές. Οι δύο τύποι καταναλωτών παίζουν σημαντικούς ρόλους στην αθλητική βιομηχανία. Ποιος θα ισχυριζόταν ότι ο ένας είναι «υγιεινότερος» ή «καλύτερος» από τον άλλο; Η μάθηση πάντως δρα στον τρόπο συμπεριφοράς και στις δύο εκδοχές της.

Ο επίσημος ορισμός της μάθησης αναφέρει: «Η απόκτηση νέων τρόπων αντίδρασης σε συμπεριφορικά εναύσματα του παρελθόντος που συμβαίνουν ως αποτέλεσμα μιας θετικής παρακίνησης». Ο ορισμός περιλαμβάνει διαφορετικά συστατικά, χαρακτηριστικά των θεωριών

μάθησης. Το πρώτο, οι μηχανισμοί παρακίνησης που επιφέρουν αντίδραση του ατόμου. Το δεύτερο περιλαμβάνει νύξεις ή περιβαλλοντικές κινήσεις, οι οποίες ενεργοποιούν μια ατομική επιθυμία. Διαφημίσεις για πολυτελή αυτοκίνητα κατά την διάρκεια τηλεοπτικών μεταδόσεων γκολφ, αποτελεί νύξη με σκοπό την ενεργοποίηση επιθυμίας απόκτησης. Το τρίτο συστατικό περιλαμβάνει παρακινήσεις ή αποτελέσματα (συνήθως θετικές ανταμοιβές), οι οποίες χρησίμευσαν στην ελάττωση της επιθυμίας. Ο φίλαθλος γκολφ που αγοράζει ένα ακριβό Cadillac πιθανόν να έχει αντιληφθεί την σύνδεση του τρόπου ζωής του και της εκτίμησης των άλλων στο πρόσωπό του.

5.5. Η ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΤΩΝ ΑΘΛΗΤΙΚΩΝ ΕΤΑΙΡΙΩΝ ΕΠΙΔΡΑ ΣΗΜΑΝΤΙΚΑ ΣΤΗΝ ΑΝΑΜΙΞΗ ΤΩΝ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΩΝ ΣΤΟΝ ΑΘΛΗΤΙΣΜΟ.

Όπως εξηγείται η δραστηριότητες αυτές περιστρέφονται γύρω από το προϊόν / υπηρεσία, τον τόπο (διανομή), την τιμή, την προώθηση και τις δημόσιες σχέσεις, γνωστά ως τα πέντε P's (5 P's). Ξεκάθαρο πλέον ότι ένας μεγάλος αριθμός αθλητικών γεγονότων στην τηλεόραση επηρέασε σημαντικά την αύξηση των αθλητικών καταναλωτικών προϊόντων όπως τα αναμνηστικά. Αποφάσεις για το πόσο αθλητικό θέαμα θα παρουσιαστεί στην τηλεόραση, εντάσσονται στην στρατηγική μάρκετινγκ του κάθε συλλόγου. Ομοίως αποφάσεις ως προς το ύψος της συνδρομής σ' ένα ιδιωτικό γυμναστήριο και για τις προωθητικές του καμπάνιες μπορούν να επηρεάσουν θετικά ή αρνητικά την απόφαση ενός καταναλωτή να συνάψει συνδρομή.

Διάγραμμα 10. Ανάμιξη ευκαιριών ενασχόλησης με τον αθλητισμό

Ανάμιξη στον Αθλητισμό

Δοκιμή ευκαιριών για αθλητισμό	Υψηλή	Μέλη κλαμπ εμπόρων	Πολύασχολοι επιχειρηματίες
	Χαμηλή	Ομάδες μπάσκετ σε γήπεδα Της γειτονιάς	Ηλικιωμένοι, άρρωστοι Η τραυματισμένοι

Τα νέα αθλήματα εξαρτώνται τυπικά από την συμπεριφορά μάρκετινγκ των φορέων της αγοράς. Το Snowboard αποτελεί καλό παράδειγμα. Στις αρχές της δεκαετίας το '90 πολλά χιονοδρομικά κέντρα των ΗΠΑ αντιμετώπιζαν το σπορ αυτό σαν εισβολέα επικίνδυνο, καταστροφέα της πίστας σκι, τρόπο σπορ των επιδειξιών. Κατά συνέπεια, οι χρήστες snowboard αντιμετώπιζαν απαγόρευση εισόδου σε πίστες, ή συγκεντρώνονταν σε περιορισμένους χώρους ή περνούσαν τεστ ασφαλείας. Στα μέσα της δεκαετίας του '90 τα περισσότερα χιονοδρομικά αναγνωρίζουν ότι το snowboard αποτελεί την μεγαλύτερη ελπίδα για την διατήρηση και την βιωσιμότητα της βιομηχανίας του σκι. Η δε εταιρεία American Demographics προέβλεπε ότι μέχρι το 2012, μεγαλύτερη μάζα ανθρώπων θα ασχολείται με το snowboard παρά με το σκι. Σαν επακόλουθο, η συμπεριφορά της αγοράς άλλαξε δραματικά με τα χιονοδρομικά κέντρα να δημιουργούν ειδικές περιοχές και δραστηριότητες σε ασκούμενους του snowboard, σε συνδυασμό με έξυπνες και δραστήριες προωθητικές ενέργειες προκειμένου να θεωρηθούν φιλικοί. Η νέα αυτή συμπεριφορά της αγοράς στηρίζεται στη διαφαινόμενη επικράτηση του σκι.

5.6. ΑΘΛΗΤΙΚΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΝΕΑΣ ΧΙΛΙΕΤΙΑΣ.

Η στρατηγική του μάρκετινγκ δεν είναι απλή υπόθεση, ιδικά όταν το περιβάλλον αλλάζει γρήγορα, όπως στην δεκαετία του 1950. τα δύο τελευταία γράμματα της ανάλυσης swot αναφέρονται σε μια συνεχή εξέταση του περιβάλλοντος, μία αναζήτηση από ιδέες και τάσεις για το μέλλον. Ασφαλώς υπάρχει μεγάλη διαφορά μεταξύ του να αντιλαμβάνεσαι τις

τάσεις (περισσότερο ιστορική ανάλυση) και του να προβλέπεις το μέλλον. Μερικές τάσεις, όπως η αύξηση του πληθυσμού και η δημογραφικές αλλαγές, προϋποθέτουν πραγματική ικανότητα πρόβλεψης. Τα ενδιαφέροντα των καταναλωτών έγκειται σε άλλους άξονες. Το στυλ των αυτοκινήτων π.χ. στο τέλος της δεκαετίας του 1970 η τάση υποδείκνυε μικρότερο οικονομικά στα καύσιμα αυτοκίνητα. Κανείς δεν προέβλεψε την μεγάλη ζήτηση, δύο δεκαετίες αργότερα για τα μεγάλα τζιπ, τα πολυμορφικά σαν τανκς αυτοκίνητα. Η πρόβλεψη είναι τέχνη όχι επιστήμη. Η αφοσίωση πολλών στην πρόβλεψη τους οδήγησε όπως αναφέρει το έντυπο American Demographics στο «να σχεδιάζαν ένα μέλλον που δεν έρχεται ποτέ, ενώ ένα άλλο μέλλον τους προσπερνά». Με αυτή την επισήμανση κατά νου προχωράμε στην παρουσίαση των αθλητικών τάσεων της νέας χιλιετίας.

Τα γυναικεία αθλήματα συνεχίζουν την ανοδική τους πορεία

Την δεκαετία του 1970, 1 στα 27 κορίτσια των ΗΠΑ ήταν αθλήτριες σε ομάδες των σχολείων τους. Το 1996 η αναλογία ήταν 1 στις 3. ο λόγος απλός, ο νόμος γνωστός, ο τίτλος «τίτλος IX». Η γενιά του τίτλου IX μεγάλωσε με την παράλληλη παρακολούθηση από πλευράς μάρκετινγκ. Ο μέσος φίλαθλος γνωρίζει το μεγάλο ενδιαφέρον για το γυναικείο μπάσκετ, αλλά ίδια προοπτική υπάρχει σε όλα τα σπορ. Αντίστοιχο παράδειγμα το χόκεϊ πάγου στις ΗΠΑ. Το 1991 η ομοσπονδία χόκεϊ των ΗΠΑ διέθετε 5.533 εγγεγραμμένες αθλήτριες. Το 1997 ο αριθμός σκαρφάλωσε στις 21.000 περίπου. Το 1998 το NHL (επαγγελματική ένωση χόκεϊ πάγου ανδρών) υπολόγιζε ότι το 45% των θεατών αγώνων του πρωταθλήματος τους ήταν γυναίκες. Έρευνα η οποία πραγματοποιήθηκε από την εταιρεία FOX/TMG μετά τους Ολυμπιακούς αγώνες του Ναγκάνο, συμπέρανε ότι περισσότεροι του 80% των θεατών που παρακολούθησαν τους αγώνες της γυναικείας ομάδας χόκεϊ πάγου, ήταν περίπου ή πολύ πιθανόν να παρακολουθήσουν γυναικείους αγώνες χόκεϊ πάγου στο άμεσο μέλλον.

Οι κατασκευαστές αθλητικού υλικού, ήδη άρχισαν να παράγουν ρουχισμό για το άθλημα, σχεδιασμένο για άνδρες και γυναίκες. Τα παντελόνια Louisville για αθλήτριες είχαν φαρδύτερους γοφούς, στενότερη μέση και περισσότερο προστατευτικό υλικό για την περιοχή της λεκάνης.

Επιστροφή στις ρίζες.

Οι γυναίκες και τα κορίτσια ξεχνούν την σημαντική σύνδεση μεταξύ των διαφορετικών αγωνιστικών επιπέδων, από αυτό των αρχαρίων σε αυτό του επαγγελματικού αθλητισμού σε όλες τις κατηγορίες αθλημάτων. Οι γυναίκες έζησαν την εποχή του ήταν «υπολείμματα» στα αθλητικά δρώμενα μιας εποχής όπου αγωνίζονταν για την αγάπη τους προς το άθλημα και όχι για την προσμονή της επόμενης εμπορικής συμφωνίας. Οι εμπορικοί

χορηγοί το κατάλαβαν αυτό, όταν αναζητούσαν να ξοδέψουν τα χρήματα τους πιο αποτελεσματικά. Όσο πλησίαζε η νέα χιλιετία, άρχισαν να επενδύουν περισσότερο σε ερασιτεχνικά και αγωνιστικά επίπεδα. Η εταιρεία αλυσίδας ταχυεστιατορίων Wendy's και γη αυτοκινητοβιομηχανία General Motors αποτελούν δύο καλά παραδείγματα. Το 1998 τα Wendy's υπέγραψαν συμφωνία συνεργασίας ύψους 1 εκατομμύριο δολάρια με την ένωση αθλητισμού δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης της πολιτείας της Νότιας Καρολίνας των ΗΠΑ, προκειμένου να χορηγεί τα 11 πρωταθλήματα της ένωσης. Το ερασιτεχνικό επίπεδο των συγκεκριμένων διοργανώσεων έπαιξε δραστικό ρόλο καθώς τα Wendy's διέθεταν 196 εστιατόρια στην πολιτεία αυτή. Η General Motors επένδυσε 3,5 εκατομμύρια δολάρια για την χορηγία του γυναικείου επαγγελματικού πρωταθλήματος μπάσκετ, εκτός των διαφημίσεων κατά την διάρκεια των τηλεοπτικά μεταδιδόμενων αγώνων. Αθλήτριες των συλλόγων του εν λόγω πρωταθλήματος θα εκπροσωπούσαν την General Motors στα τοπικά σχολεία, σε φιλανθρωπικές εκδηλώσεις, σε εμπορικά κέντρα. Όπως ανέφερε ένα στέλεχος διοίκησης της Buick (μάρκας αυτοκινήτων που ανήκει στην General Motors) : «αυτή η ενέργεια (χορηγία) αποτελεί ογκωδέστατη ευκαιρία διασύνδεσης με τους ανθρώπους».

Η Αμφίδρομη Ψηφιακή Επανάσταση .

Η στροφή του μάρκετινγκ προς τις ρίζες, αποτελεί μέρος μιας μεγαλύτερων διαστάσεων αμφίδρομης τάσης. Στην δεκαετία του '70 , με τα στελέχη διακίνησης των εθνικής εμβέλειας τηλεοπτικών καναλιών να αισθάνονται ότι επηρεάζουν σημαντικώς το πρόγραμμα τους και τους κανονισμούς των σπορ, κάποιιοι προέβλεψαν την ανάπτυξη στούντιο αθλημάτων. Γιατί οι φίλάθλοι πηγαίνουν στο γήπεδο όταν μπορούν να δουν καλύτερα από την τηλεόραση; Οι φίλάθλοι θα συγκροτούσαν μια απαθή τηλεοπτική μάζα αθλημάτων. Όμως αυτό δεν έγινε τελικά.

Επιπλέον η κινητή τηλεφωνία επέδρασε με την σειρά της στην ζωή των αθλημάτων με ιδιαίτερο τρόπο. Εκατομμύρια άσημοι άνθρωποι , απλοί άνθρωποι μετατράπηκαν σε τηλεφωνικούς αστέρες καθώς κέρδιζαν μερικά τηλεφωνικής διασημότητας, όταν μιλούσαν για ένα ορισμένο θέμα. Σε μερικές περιπτώσεις οι εκπομπές αποτελούσαν αφορμή αγοροπωλησίας παικτών ή υπογραφή συμφωνιών.

Οι αθλητικές ιστοσελίδες στο διαδίκτυο κυριαρχούν. Οι σελίδα του εθνικού επαγγελματικού πρωταθλήματος ράγκμπι NFL δέχτηκε κατά την διάρκεια του τελικού του 1997, περισσότερες από 5 εκατομμύρια επισκέψεις, αναγκάζοντας την IBM να πληρώσει 1 εκατομμύριο δολάρια για να γίνει ο μοναδικός χορηγός της επόμενης χρονιάς. Η ψηφιακή επανάσταση και τα άλλα μέσα επικοινωνίας της τελευταίας δεκαετίας αύξησαν την συμμετοχή

των φιλάθλων. Όπως το ραδιόφωνο στην δεκαετία του 1920 και η τηλεόραση την δεκαετία του 1950, έτσι η τεχνολογία σήμερα μάλλον αύξησε την δραστηριοποίηση των φιλάθλων.

Η Ανάπτυξη των Αθλητικών Εμπορικών Κέντρων.

Οι αθλητικοί καταναλωτές αν και διέθεταν το διαδίκτυο προκειμένου να πλησιάσουν τον κόσμο του αθλήματος τους, επιθυμούν ισχυρότερη προσωπική ανάπτυξη, όπως λόγω χάρη να πραγματοποιήσουν το σύνολο των αγορών τους σε μια τοποθεσία, κάτι το οποίο προκάλεσε το φαινόμενο της ανάπτυξης των «αθλητικών εμπορικών κέντρων». Οι ιστορικοί ανακάλυψαν την ρίζα των αθλητικών εμπορικών κέντρων στα καταστήματα πωλήσεων αθλητικών ειδών για γκολφ, σε εγκαταστάσεις του αθλήματος ή στο εμπορικό κέντρο του Hart Ford που ανεγέρθη ως μέρος του πολιτιστικού κέντρου της πόλης στα 70's. Η Προοπτική πάντως κατευθύνεται στις ΗΠΑ αλλά και την Ευρώπη, προς την δημιουργία γιγάντιων κέντρων που θα περιλάμβαναν τα αρχαία εικονικής πραγματικότητας, μουσεία διασημοτήτων αθλημάτων, μεγάλα καταστήματα αθλητικών ειδών, κέντρα ιατρικής αποκατάστασης αθλητικών τραυμάτων, αθλητικές εγκαταστάσεις όλων των ειδών και μεγεθών, γυμναστήρια, εστιατόρια, καφετέριες, καταστήματα ρουχισμού, ακόμη και ιδιόκτητα πάρκινγκ

Αλλά παραδείγματα της δημιουργίας συγκεντρωμένων αθλητικών εμπορικών κέντρων : κάποιοι επαγγελματικοί σύλλογοι δημιούργησαν προπονητήρια σε συνεργασία με νοσοκομεία και ιατρικά κέντρα. Η Boston Celtics δημιούργησαν το 1998 ένα προπονητικό κέντρο αξίας 30 εκατ. \$, το οποίο χρηματοδοτήθηκε πρωτίστως από εταιρεία ιατρικών υπηρεσιών με την ονομασία "Care Group" τον Οκτώβριο του 1997 ο σύλλογος της Philadelphia Eagles ανακοίνωσε συμφωνία 25 ετών με την εταιρεία Nova Care, επίσης εταιρεία ιατρικών υπηρεσιών. Οι δύο περιπτώσεις βοηθούν τους συλλόγους να αποκτήσουν νέες τεράστιες εγκαταστάσεις, χώρους γραφείων, αλλά και υπηρεσίες περίθαλψης και αποκατάστασης ενώ οι χρηματοδότες συνάπτουν συνεργασία με ένα αναγνωρισμένο brand στην ολοένα αυξανόμενη αγορά της αθλητικής. Πλέον η ψυχολογία των καταναλωτών προτάσσει : «Ένα πιθανόν τραύμα θα το δει ο γιατρός των Celtics, ενώ θα αποκατασταθεί το πρόβλημα στις εγκαταστάσεις αποκατάστασης ιατρικών τραυματισμών της ομάδας μπάσκετ / Θρύλου του NBA. Το κοινό ίσως δεν γνωρίζει την διαφορά μεταξύ νοσοκομείων, σίγουρα όμως γνωρίζει τους αθλητικούς συλλόγους.

Τον Μάιο του 1998 ο σύνδεσμος των επαγγελματικών συλλόγων του πρωταθλήματος του ράγκμπι (NFL) ανακοίνωσε τα σχέδια του να δημιουργήσει κέντρα διαδραστικής αναψυχής σε 7 – 10 πόλεις (Νέα Υόρκη, Ορλάντο, Βοστόνη, Σαν Φρατζίσκο). Όπως ένα μεγάλο μέρος από την ιδέα των αθλητικών εμπορικών κέντρων, έτσι και η συγκεκριμένη ιδέα προήλθε από το πρόγραμμα «εμπειρία» των φιλάθλων σε γήπεδα που φιλοξενούσαν τους

τελικούς των πρωταθλημάτων ράγκμπι. Η υπόθεση ήταν ότι οι φίλαθλοι, ειδικά οι νέοι, μπορούν να προσεγγίσουν το άθλημα μέσω διαδραστικών εκθεμάτων, παιχνιδιών αλλά και των «αληθινών» παικτών που εμφανίζονταν εκεί. Η «NFL εμπειρία» ισχυροποιείται οικονομικά, πιο προσιτή στους φιλάθλους που δεν μπορούν να αποκτήσουν εισιτήριο εισόδου. Τα νέα σχεδιαζόμενα κέντρα διαδραστικής αναψυχής μελλοντικά θα αποτελούν «μόνιμους» χώρους που θα περιλαμβάνουν εστιατόρια, χώρους ψυχαγωγίας, σινεμά, καταστήματα, αθλητικά μουσεία.

Μια τέτοια προσπάθεια επιχειρήθηκε στη Ελλάδα από την Ολυμπιακός Α.Ε με την ανέγερση του Σταδίου «Γ. Καραϊσκάκης». Το γήπεδο αυτό καθ' εαυτό, πλαισιώνεται από κατάστημα ρουχισμού, μπουτίκ της ομάδας, γυμναστήριο, καφετέριες, μουσείο τροπαίων κ.λ.π.

Εμμογή στην φίρμα.

Ένας από τους σκοπούς των εμπορικών αθλητικών κέντρων στις ΗΠΑ είναι η προώθηση μιας από τις αθλητικές φίρμες (NBA, NFL, NHL, NCAA). Η εμμογή στο μάρκετινγκ φερμών εξηγεί επιπρόσθετα και την σταθερή σταθερότητα της αθλητικής βιομηχανίας. Η εταιρεία Disney π.χ απέκτησε τους τηλεοπτικούς σταθμούς ABC & ESPN βασικά διότι αισθάνθηκε το ESPN ως φίρμα με μεγάλη αξία. Το Μάιο του 1998, η Disney φτάνει στο σημείο να συζητά ακόμη και αλλαγή του ονόματος της επιτυχημένης εκπομπής «Monday Night Football», στην οποία μεταδίδεται ένας εβδομαδιαίος αγώνας ράγκμπι, συνδέοντας το με τον πρώτο καλωδιακό αθλητικό σταθμό, το ESPN και μετατρέποντας το σε «ESPN's Monday Night Football on ABC» η νέα ονομασία θεωρήθηκε ασήμαντη σε όσους υποτιμούν την ισχύ ενός Brand. Το 1998 η εθνική ένωση αγώνων αυτοκινήτου NASCAR άρχισε να επεξεργάζεται μια σειρά από ιδέες για την δημιουργία φερμών σε συνεργασία με τα τηλεοπτικά κανάλια TNC & CBS. Το αποτέλεσμα ήταν μουσικές συναυλίες με τον τίτλο «The NASCAR Summer Music Festival», οι οποίες θα φέρουν την μουσική Country, και τις καλλιτέχνες της μέσω της φίρμας NASCAR σε αγορές της Νοτιοανατολικής πλευράς των ΗΠΑ. Τα δε τηλεοπτικά δίκτυα TNN & CBS με τους συνεργαζόμενους σταθμούς θα μεταδίδουν στιγμιότυπα από τα μουσικά σόου αγώνες αυτοκινήτων, με συνεπαγόμενο άπλετο χρόνο και ευκαιρίες προβολής των χορηγών, των αγώνων NASCAR.

Το 1998 η βιομηχανία των ιπποδρομιών, η οποία ιστορικά αποτελεί μωσαϊκό από ανεξάρτητους ιδιοκτήτες αλόγων, προπονητές, αναβάτες, εκτροφείς σύστησαν την Εθνική Ένωση εκτροφέων αλόγων αγώνων (NTRA). Δημιούργησαν επίσης μια διαφημιστική καμπάνια των 15 εκατ. \$ όπως και σχέδια για μια σειρά αγώνων ανάλογων με αυτούς των αγώνων NASCAR. Όπως καταλήγει ο νέος διευθύνων σύμβουλος της ένωσης Tim Smith: «ο

φίλαθλος πρόκειται να δει κάτι περισσότερο, κάτι που έχει περιεχόμενο με άλλα λόγια που οι φίλαθλοι θα μπορούν να παρακολουθούν από αγώνα σε αγώνα.

Περισσότερο «πειρατικό» μάρκετινγκ;

Το 1998, έρευνα που πραγματοποιήθηκε μετά τους Ολυμπιακούς αγώνες του Ναγκάνο σε 512 καταναλωτές αποκάλυψε ότι το 55% των ερωτηθέντων αναγνώρισα εσφαλμένα την Pepsi ως ένα από τους επίσημους χορηγούς των αγώνων. Ο λόγος για την σύγχυση αυτή ήταν η πρακτική του μάρκετινγκ παράνομης συσχέτισης, κατά την οποία, ένας μη χορηγός με την διαφήμιση του δημιουργεί την εσφαλμένη εικόνα της συσχέτισης τους με ένα αθλητικό γεγονός, δίχως να χρησιμοποιείται το επίσημο λογότυπο ή τα σύμβολα των αγώνων που επιτρέπεται να χρησιμοποιούν οι επίσημοι χορηγοί, για παράδειγμα το 1998 η εταιρία ταχυ-εστιατορίων Wendy's εκτόνησε διαφημιστική καμπάνια με θέμα το χόκεϊ των Ολυμπιακών αγώνων, παρόλο που η Mc Donald's ήταν η επίσημη χορηγός εταιρεία.

Όσο περισσότερο αθλητικοί οργανισμοί και αθλητές προωθούν τις φίρμες των χορηγών τους στις αγορές, τόσο περισσότερο μπερδεύονται οι καταναλωτές. Αν ο μπασκετμπολίστας Shaquille O' Nell διαφημίσει την Pepsi στην τηλεόραση φορώντας μια φόρμα με χρώματα κόκκινο και χρυσαφί (χωρίς να φαίνεται το brand Lakers) θα θυμούνται αντιστοίχως οι καταναλωτές ότι κάποιο άλλο αναψυκτικό τύπου Cola είναι ο επίσημος χορηγός των Lakers; Η ταξινόμηση στο μυαλό των καταναλωτών, των πολλαπλών χορηγών εμφανίζεται ως διογκούμενο πρόβλημα, ιδιαίτερα στα επαγγελματικά, ομαδικά αθλήματα όπου διοργανωτές, αθλητές, σύλλογοι και αθλητικές εγκαταστάσεις προωθούν ταυτόχρονα τις φίρμες των χορηγών τους στην ίδια αγορά.

Κλείνοντας το κεφάλαιο αυτό, οφείλουμε να τονίσουμε πως όσο τα στελέχη του μάρκετινγκ διερευνούν το περιβάλλον, τόσο ανακαλύπτουν κάποιες ξεκάθαρες τάσεις. Η άνοδος της αεροβικής γυμναστικής την δεκαετία του 1980 αποτελεί χαρακτηριστική περίπτωση. Η Nike άργησε να ανταποκριθεί στη αεροβική με συνέπεια να απολέσει μια τεράστια αγορά, που ταυτόχρονα εκμεταλλεύτηκε η Reebok. Η αθλητική ιστορία, πάντως περιλαμβάνει πληθώρα πρόσκαιρων φαινομένων που λαμπιρίζουν για μερικά χρόνια και μετά σβήνουν. Παράδειγμα : Το Roller skating στην δεκαετία του 1860, το ποδήλατο την δεκαετία του 1890 και το μίνι γκολφ την δεκαετία του 1920. Κατά συνέπεια με ποιόν τρόπο μπορεί ένα στέλεχος μάρκετινγκ να ξεχωρίσει μια πρόσκαιρη από μια σταθερή τάση; Ο σύμβουλος Martin Letscher προτείνει τις ακόλουθες απλές ερωτήσεις οι οποίες βοηθούν στο θέμα:

- η νέα τάση ταιριάζει με άλλες βασικές ανάλογες τάσεις του τρόπου ζωής ή αλλαγές στο κόσμο των καταναλωτών;
- Πόσο ποικίλα , άμεσα, σημαντικά είναι τα οφέλη που σχετίζονται με την νέα τάση;

- Αποτελεί η τάση από μόνη της αυτοτελή κίνηση / ρεύμα ή είναι μέρος μια ευρύτερης διαμόρφωσης νέων προτύπων;
- Υιοθετήθηκε από καταναλωτές – κλειδιά που διαμορφώνουν κοινωνικές αλλαγές;
- Υποστηρίζεται η νέα τάση από αλλαγές σε μη άμεσα σχετιζόμενες ή απρόσμενες κοινωνικές περιοχές;

Έτσι ο Letscher, ξεχώρισε τις πρόσκαιρες από τις μόνιμες τάσεις για νέα προϊόντα και αθλητικές υπηρεσίες. Ομοίως αντιλήφθηκε και τις διαφορές μεταξύ των πατινιών του in-line skating από την προσωρινή εξάρτηση για μπιλιάρδο, αν και οι δύο αυτές δραστηριότητες παρουσίασαν αξιοπρόσεκτη αύξηση από το 1992 έως το 1995, ιδικά στην κατηγορία των συχνών συμμετεχόντων (το in-line skating παρουσίασε αύξηση πάνω από 250%, το μπιλιάρδο δε άνω του 200%). Υπήρχαν ωστόσο ευρείες διαφορές: το in-line skating συμπορεύεται με συγκεντρωτικές, κοινωνικές τάσεις, όπως του Fitness (Ευρωστίας) και του εξατομικισμού. Το in-line skating χαρακτηρίζεται από ευελιξία: οι συμμετέχοντες μπορούν να το αξιοποιήσουν για να βελτιώσουν την φυσική τους κατάσταση ή για αναψυχή μόνη τους ή σε ομάδα με άλλα άτομα. Στο μπιλιάρδο δεν συμβαίνει αυτό, επειδή «μεγάλωσε» ως μέρος της τάσης για ψυχαγωγία, παράλληλα με εστιατόρια και κέντρα ανάλογων δραστηριοτήτων. Το μπιλιάρδο δεν είναι ευέλικτο. Πάντα βεβαίως θα διαθέτη σταθερή βάση συμμετεχόντων , ο Letscher ωστόσο δεν προβλέπει συνεχιζόμενη ανάπτυξη από συχνούς παίκτες.

Ευμετάβλητο το περιβάλλον και η μόδα, τυφώνας νέων εκδοχών αθλημάτων και δραστηριοτήτων, ταχύτατη αλλαγή πλεύσης του καταναλωτικού κοινού, οφείλει παρόλα αυτά το στέλεχος του μάρκετινγκ να κλίνει ορθολογικά, δια διαβλέπει και να υπολογίζει τις ισχυρές τάσεις, αυτές που θα οδηγήσουν στην δημιουργία νέων κατεστημένων στον χώρο του αθλητισμού.

**Part 2 : Practical Implication
(case studies).**

ΚΕΦΑΛΑΙΟ VI

Αθλητικό προϊόν & μελέτες περιπτώσεων

6.1. ΑΘΛΗΤΙΚΟ ΠΡΟΪΟΝ.

Εισερχόμενοι πλέον στον πυρήνα της μελέτης αυτής, ερευνούμε το αθλητικό προϊόν και την χρήση του από πλευράς μάρκετινγκ. Θα μπορούσαμε να δηλώσουμε πως αυτό καθ' εαυτό το αθλητικό προϊόν καθορίζει, διαμορφώνει αλλά και διαμορφώνεται από την γενικότερη στρατηγική μάρκετινγκ μιας αθλητικής εταιρείας. Τις περισσότερες φορές το αθλητικό προϊόν αποτελεί τον κυρίαρχο στόχο ενός αθλητικού οργανισμού. Τα αθλητικά προϊόντα αποτελούν πηγή οφελών. Ο Jim Foster, επιχειρηματίας που συνέδεσε το όνομά του με τον σχεδιασμό ενός νέου αθλητικού προϊόντος, προγραμματισμένο να ικανοποιεί ανάγκες και επιθυμίες καταναλωτών, χρωστά την επιτυχία του σ' αυτό.

Τα στοιχεία που προσφέρουν μία θέση μοναδικότητας στο αθλητικό προϊόν αναλύονται στα : ρούχα, τον αγώνα, το εισιτήριο, τον αθλητικό φορέα, την αθλητική εγκατάσταση, τα αθλητικά είδη, - εξοπλισμό και τα άλλα αναλώσιμα που σχετίζονται με το εν λόγω προϊόν όπως :χορηγικά προϊόντα (αγαθά που παράγουν οι εταιρείες χορηγοί) , άλλα περιφερειακά αθλητικά προϊόντα κ.λ.π.

Το αθλητικό προϊόν μορφοποιείται σε ένα πολύπλοκο σύνολο από απτά και μη χαρακτηριστικά. Η λέξη γκολφ συναρτάται με μικρές λευκές μπάλες και μεταλλικά μπαστούνια, τυποποιημένο με διάφορους τρόπους. Αυτά αποτελούν τα απτά στοιχεία του γκολφ. Αλλά η εμπειρία του γκολφ δεν είναι τυποποιημένη. Ίσως είναι απόλυτα εκνευριστική για κάποιον αρχάριο και καταπληκτική για κάποιον συχνό παίκτη. Αυτός ο άγραφος νόμος ισχύει για όλα τα αθλήματα, την στιγμή που όλα ανεξαιρέτως απαιτούν ανθρώπινη συμμετοχή. Αυτό θέτει το μάρκετινγκ σε κινητικότητα και του προσδίδει ενδιαφέρον. Τα συγκεντρωτικά χαρακτηριστικά του αθλητικού προϊόντος είναι τα ακόλουθα:

A) Το αθλητικό προϊόν είναι ασταθές και διαφέρει κάθε φορά που καταναλώνεται. Ένας φιλικός αγώνας τένις που έλαβε χώρα σήμερα, είναι εντελώς διαφορετικός από αυτόν της προηγούμενης εβδομάδας, παρόλο που όλοι οι παράγοντες (ώρα παιχνιδιού, γήπεδο, ικανότητες παικτών, αθλητικό υλικό) δεν μεταβλήθηκαν. Για τον φίλαθλο ή τον συμμετέχοντα αυτό που τονίζει την ελκυστικότητα του αθλητικού προϊόντος είναι η αβεβαιότητα και ο αυθορμητισμός του. Σύμφωνα με τον πρόεδρο του αθλητικού τμήματος του τηλεοπτικού

σταθμού FOX: «ένα σπουδαίο χαρακτηριστικό του αθλητισμού είναι ότι αποτελεί το τελευταίο σύνορο της πραγματικότητας της τηλεόρασης».

Β) Η καρδιά του αγώνα ή η «παράσταση» είναι απλά στοιχείο ενός ευρύτερου συνόλου. Οι παίκτες και οι θεατές απλώς καταναλώνουν έναν αγώνα, μια εκδήλωση, έναν συναγωνισμό απομονωμένη. Η αθλητική εμπειρία περιλαμβάνει την ατμόσφαιρα του σταδίου, το αθλητικό υλικό, την αμφίεση της ομάδας, την μουσική, τα προϊόντα του κυλικείου, τις ενέργειες ψυχαγωγίας του κοινού και την εν γένει εορταστική ατμόσφαιρα πριν και μετά το παιχνίδι. Όλα αυτά τα στοιχεία επεκτείνουν το αθλητικό προϊόν πέρα από τον συναγωνισμό, τόσο για τους παίκτες όσο και για τους θεατές. Σε κάποιες περιπτώσεις ο αγώνας περνά σχεδόν σε δευτερεύουσα μοίρα. Η δορυφορική τηλεόραση και το διαδίκτυο με την στιγμιαία παγκόσμια κάλυψη προώθησαν τα αθλητικά γεγονότα σε βαθμό που δεν έχουν πια εσωτερική αξία. Πλέον χρησιμοποιούνται και για την ικανότητα τους να δείχνουν τις προεκτάσεις που προκύπτουν. Κάποιο ανώτατο στέλεχος της αθλητικής βιομηχανίας εξέφρασε την διαδεδομένη πεποίθηση ότι στο μέλλον θα δημιουργηθούν πολλά γεγονότα «τα οποία θα πραγματοποιούνται μόνο και μόνο για την προώθηση προϊόντων όπως υποδήματα και ενδύματα». Οι αθλητικές εκδηλώσεις θα αποτελέσουν μελλοντικά την κινητήρια δύναμη του «ολοκληρωμένου μάρκετινγκ». Μια απλή ματιά στους Ολυμπιακούς αγώνες ή στα παιχνίδια περιπέτειας (extreme games) δείχνει αργή προσέλευση του μέλλοντος και πως η διαδικασία αυτή εξελίσσεται εδώ και καιρό.

Γ) Το στέλεχος αθλητικού μάρκετινγκ τυπικά και ουσιαστικά ασκεί μικρό έλεγχο στην καρδιά του προϊόντος (αγωνιστική διαδικασία), οπότε πρέπει να συγκεντρώσει τις ανάλογες προσπάθειες στην προέκτασή του. Τα στελέχη μάρκετινγκ δεν μπορούν να ελέγχουν τον συναγωνισμό, ιδιαίτερα την νίκη ή την ήττα της ομάδας τους. Ο Don Canham, επί σειρά ετών πετυχημένος διευθυντής του αθλητικού τμήματος του πανεπιστημίου του Μίσιγκαν το γνωρίζει καλά αυτό. Η συμβουλή που έδωσε 25 χρόνια πριν, παραμένει αληθινή: «δεν προωθούμε το σκεπτικό ότι η ομάδα ράγκμπι του πανεπιστημίου του Μίσιγκαν είναι νούμερο ένα! Διότι αυτό μπορεί να μην επιτευχθεί την επόμενη χρονιά. Απλά προωθούμε την ιδέα ότι κάποιος μπορεί να περάσει ένα ευχάριστο Σαββατοκύριακο παρακολουθώντας τους αγώνες της ομάδας του πανεπιστημίου». Ο Canham γνώριζε ως στέλεχος μάρκετινγκ θα ασκούσε ελάχιστη επιρροή στην αγωνιστική διαδικασία. Πότε δημιούργησε και προώθησε μια πολύπλευρη αθλητική εμπειρία η οποία προσέφερε περισσότερα οφέλη σε όσο το δυνατόν περισσότερους καταναλωτές. Στο αθλητικό μάρκετινγκ η νίκη δεν είναι μοναδικός στόχος!

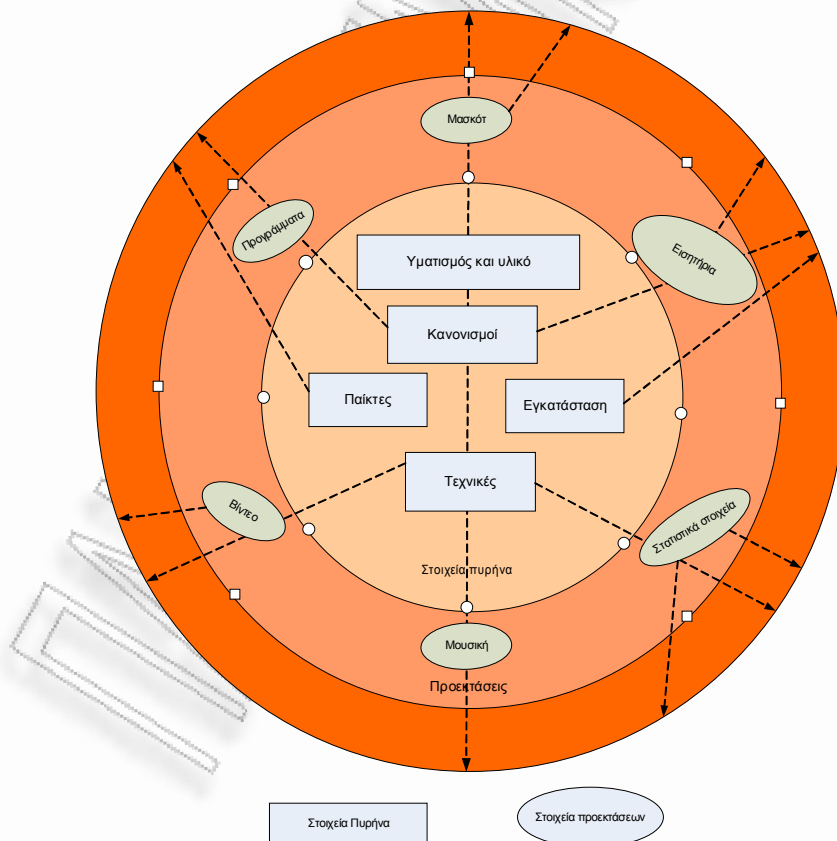
6.2. ΑΘΛΗΤΙΚΟ ΠΡΟΪΟΝ ΠΥΡΗΝΑΣ ΚΑΙ ΠΡΟΕΚΤΑΣΕΙΣ.

Όπως φαίνεται και από το διάγραμμα 11 το αθλητικό προϊόν αποτελεί συνισταμένη ενός συνόλου στοιχείων, εκ των οποίων το καθένα λαμβάνει δική του υπόσταση. Στον πυρήνα βρίσκεται «η εμπειρία του αγώνα», που αποτελείται από 4 στοιχεία:

- I. Αγωνιστική διαδικασία (κανονισμοί, τεχνικές)
- II. Αθλητές
- III. Αθλητικό υλικό (ιματισμός και υποστηρικτικό – συμπληρωματικό υλικό)
- IV. Στάδιο (εγκατάσταση)

Ανεξάρτητα αν παρακολουθούμε ένα φιλικό παιχνίδι μπάσκετ σε ένα ασφάλτινο γήπεδο, ή αγώνα επαγγελματικής ομάδας σε περιβάλλον χλιδής, θα προσέξουμε τα κοινά τους χαρακτηριστικά: ο αγώνας / παιχνίδι (μπάσκετ), οι παίκτες , το αθλητικό υλικό (μπάλα, παπούτσια, αθλητικό ντύσιμο), ο αγωνιστικός χώρος (γήπεδο μπάσκετ). Οτιδήποτε άλλο κτίζεται στα θεμέλια αυτών των στοιχείων.

Διάγραμμα 11. Το αθλητικό προϊόν, στοιχεία, του πυρήνα, προεκτάσεις



Ας πάρουμε για παράδειγμα το τένις, αν και ένας προχωρημένος σε σύγκριση με τον αρχάριο δέχεται διαφορετική εμπειρία από έναν αγώνα. Η φύση των κανονισμών τεχνικής, του αθλητικού υλικού και του αγωνιστικού χώρου κάνει «συγγενής» δύο παίκτες και

διαφοροποιεί το τένις από το μπάσκετ. Επί πλέον, η αγωνιστική διαδικασία μέσα από τους κανονισμούς, την τεχνική, το αθλητικό υλικό και τον αγωνιστικό χώρο διαφοροποιεί τα αθλητικά προϊόντα από άλλα. Όπως λέγεται και στο fair play, διακυβεύονται πολλά όταν γίνονται ενέργειες να ελεγχθεί ο τρόπος που παίζεται ένα παιχνίδι.

Όπως επίσης διαφαίνεται από το διάγραμμα 11 η εμπειρία ενός αγώνα μπορεί να περιλαμβάνει ένα πλήθος επιπλέον στοιχείων, τα οποία διαχωρίζουν ένα παιχνίδι παιδικής χαράς από ένα παιχνίδι πρωταθλητισμού: τα εισιτήρια, το πρόγραμμα, τα video στον φωτεινό πίνακα του σταδίου, η μουσική, η μασκότ, τα αναμνηστικά, οι κληρώσεις, «η ώρα του θεατή». Το συμπλήρωμα αποτελεί στοιχείο του προϊόντος το οποίο αυξάνει την αξία του (και την τιμή), σε σχέση με την απλή εμπειρία παρακολούθησης ενός αθλητικού γεγονότος. Την ίδια στιγμή, καθένα από τα στοιχεία του αγαθού – από τον παίκτη έως την μασκότ – μπορεί αν αποτελεί προέκταση του, με ζωή και πωλήσεις πολύ μεγαλύτερης διάρκειας από αυτή του αθλητικού γεγονότος ή της αθλητικής σεζόν. Ακολουθούν χαρακτηριστικά παραδείγματα:

- Στα τέλη της αγωνιστικής περιόδου του επαγγελματικού πρωταθλήματος μπέιζμπολ του 1998 ο McGwire και ο Sammy Sosa άλλαξαν την φύση των αγώνων που παίζονταν μέχρι τότε με συνέπεια την αύξηση των θεατών, της τηλεθέασης και του γενικότερου ενδιαφέροντος. Παράλληλα, η αξία των παικτών ως δημόσια πρόσωπα διογκώθηκε πολύ περισσότερο από την αγωνιστική τους παρουσία στα στάδια. Καθώς η προβολή τους έφτασε κοντά σε αυτήν των μύθων του αθλήματος Baby Ruth και Roger Maris, ο McGwire άρχισε να εμφανίζεται σε τηλεοπτικές συνεντεύξεις φορώντας ένα καπέλο από γνωστό εστιατόριο της Καλιφόρνιας. Στην διάρκεια των συνεντεύξεων οι ιδιοκτήτες της αλυσίδας των εστιατορίων ανέφεραν ότι; «κατακλύστηκαν με τηλεφωνα από όλη την Αμερική και το εξωτερικό». Κατά συνέπεια. Οτιδήποτε σχετιζόταν με τον McGwire, αποτελούσε μια προέκταση αυτού ο οποίος προσπαθούσε να δημιουργήσει νέο ρεκόρ σκοραρίσματος στο μπέιζμπολ, ενισχύοντας την ήδη περιζήτητη αξία.
- Σχεδιασμός και χρώματα της αθλητικής ενδυμασίας συνιστούν μέρος των αθλητικών γεγονότων από αιώνες. Οι φίλαθλοι στα στάδια της αρχαίας Ρώμης επευφημούσαν τους οδηγούς αμαξών συγκεκριμένου στάβλου και διακριτικών χρωμάτων: κόκκινο, λευκό, πράσινο, μπλε. Στις ημέρες μας πολλοί αθλητικοί σύλλογοι, αναγνωρίζονται από τα χρώματα τους. Συνειρμικά αν κάποιος αναφέρει το πράσινο ή το κίτρινο, οι περισσότεροι θα σκεφτούν τον Παναθηναϊκό ή την ΑΕΚ αντιστοίχως. Από την δεκαετία του 1990 στις ΗΠΑ αλλά και στη Ευρώπη, η σχεδίαση της αθλητικής εμφάνισης έγινε βασικό

συστατικό της ευρύτερης στρατηγικής, η οποία περιελάμβανε την επέκταση του αθλητικού γεγονότος στην αμφίεση της καθημερινής ζωής του ατόμου. Κάθε σύλλογος επαγγελματικού αθλητισμού δημιούργησε τμήμα στο οποίο ανατέθηκε η προσεκτική ανάπτυξη και πώληση σειράς αναμνηστικών προϊόντων του συλλόγου, συμπεριλαμβανομένων των επίσημων εμφανίσεων του. Αυτό αρχικά μεταξύ άλλων επέφερε την δημιουργία δύο ειδών εμφανίσεων, «για τα εντός και εκτός έδρας παιχνίδια». Αυτό μετά από λίγο δεν ήταν επαρκές. Οι σύλλογοι δημιούργησαν «αναπληρωματικές» εμφανίσεις για τα εντός και εκτός έδρας ματς. Μερικές από τις εμφανίσεις ήταν ρετρό και άλλες μοντέρνες' και οι δύο όμως τύποι βασίζονταν στην ίδια λογική : αν οι επαγγελματίες παίκτες του συλλόγου παρουσιάζονταν με τις εμφανίσεις αυτές στους αγώνες της ομάδας, πολλοί φίλαθλοι θα έσπευδαν να αγοράσουν ρεπλίκες που θα πωλούνταν στα καταστήματα αθλητικών ειδών.

- Η «κότα» του Σαν Ντιέγκο, μεταβλήθηκε σε αθλητική προσωπικότητα στα τέλη της δεκαετίας του 1970. Έγινε η μασκότ που ξεσήκωνε τους φιλάθλους σε κάθε αγώνα της ομάδας. Συνέπεια αυτού ήταν επαγγελματικοί αλλά και ερασιτεχνικού σύλλογοι των ΗΠΑ, της Ευρώπης αλλά και της Ελλάδας , να δημιουργήσουν δικές τους μασκότ ως στοιχεία που μετέτρεπαν το αθλητικό γεγονός σε παράσταση. Όλοι μας αναγνωρίζουμε τον «Θρυλέων», «Πανάθα», «Greenman» και τον «τίγρη του Άρη». Το 1994 ο David Reimon δημιούργησε εταιρεία ενοικίασης μασκότ με την ονομασία «Σπορτ». Η σημαντική ιδιαιτερότητα της έγκειται στο γεγονός ότι μπορούσε να μετατρέψει την προσωπικότητα της ανάλογα με την περίσταση και να δημιουργήσει μια ευχάριστη ατμόσφαιρα στις εξέδρες. Η εταιρεία δεν περιοριζόταν μόνο στα σπορ, αλλά δήλωνε συχνή παρουσία σε ιδιικές περιστάσεις όπως συνέδρια, εμπορικές εκθέσεις, διαφημιστικά περίπτερα, νοσοκομεία, εμπορικές αντιπροσωπίες εταιρειών, εγκαίνια πολυκαταστημάτων κλπ.

6.3. ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ.

6.3.1. ΟΛΥΜΠΙΑΚΟΣ Α.Ε.



«Συνίσταται εν Πειραιεί υπό τον τίτλο “Ολυμπιακός Σύνδεσμος Φιλιάθλων Πειραιώς”, σωματείων, ούτινος σκοπός είναι η ανάπτυξις της σωματικής αγωγής παρά την νεολαία και η κατά πάντα φίλαθλον τρόπον εξύψωσις της»

6.3.1.1. Ιστορία του Ολυμπιακού.

Στα χρόνια του μεσοπολέμου Αθήνα και Πειραιάς βιώνουν τον απόηχο μιας αντιπαλότητας που είχε τις ρίζες της στις τελευταίες δεκαετίες του περασμένου αιώνα. Η Αθήνα είχε αναπτυχθεί σε βάρος όλων των υπόλοιπων αστικών πόλεων, αφού συγκεντρώνει στον χώρο της κατ' αποκλειστικό τρόπο, τους ανθρώπους που νέμονται την κοινωνική και πολιτική εξουσία στην Ελλάδα. Στην πρωτεύουσα ζουν οι μεγάλοι οικονομικοί παράγοντες, τα ανώτερα αστικά στρώματα, η ανώτερη δημοσιούπαλληλία με τις αστικές συνήθειες, σύμπαρ σχεδόν ο πολιτικός κόσμος της χώρας. Εκεί δημιουργούνται οι εστίες της θεσμοθετημένης και μη διανοήσης αλλά και του θεάματος. Η εργατική τάξη, απομονωμένη στις συνοικίες της Αθήνας, ζει μακριά από τις πολιτικές εξελίξεις που πραγματώνονται κατά μέγα μέρος στο ιστορικό κέντρο της πρωτεύουσας κάτω από τον έλεγχο των παραδοσιακών πολιτικών κομμάτων. Στην περιφέρεια της Αθήνας θα εγκατασταθεί ο μεγάλος όγκος του προσφυγικού πληθυσμού. Ολόκληρες συνοικίες θα συνδέσουν την μελλοντική τους εξέλιξη με το προσφυγικό στοιχείο (Βύρωνας, Νέα Σμύρνη, Νέα Φιλαδέλφεια, Νέα Χαλκηδόνα, Καισαριανή κ.λ.π).

Τα εργατικά στοιχεία των συνοικιών, δραστηριοποιούνται μέσω των τοπικών, πατριωτικών, συλλόγων διατηρώντας έτσι τα πολιτισμικά χαρακτηριστικά των τόπων

προέλευσης των. Αυτό το γεγονός, ενώ συμβάλλει στην ενίσχυση των συγγενικών και πατριωτικών δεσμών ανάμεσα τους, παράλληλα περιθωριοποιεί στην πλειοψηφία του τον εργατικό πληθυσμό από τα πολιτικά και κοινωνικά δρώμενα. Το ίδιο ισχύει και για τις προσφυγικές μάζες. Η εγκατάσταση στον καινούργιο τόπο πρέπει να στηριχτεί στην διατήρηση της μνήμης της χαμένης πατρίδας και ταυτόχρονα στην προβολή της πολιτισμικής ιδιαιτερότητας. Οι δύο αυτές παράμετροι έχουν ως ουσιαστικό στόχο την αλληλοβοήθεια, την ομαλή κοινωνική ένταξη και εν τέλει, την κοινωνική καταξίωση. Το τελευταίο σημείο, η κοινωνική καταξίωση φέρει τις προσφυγικές μάζες σε συμπαράταξη με τα εργατικά στρώματα, που αποτελούν και την πλειοψηφία του πληθυσμού της πόλης.

Ο Πειραιάς αναπτύχθηκε στηριγμένος στις δικές του δυνάμεις. Μεσαιόι επιχειρηματίες, άνθρωποι που διακρίθηκαν στην βιομηχανία, το εμπόριο και την ναυτιλία, με δυο λόγια άνθρωποι αυτοδημιούργητοι, συσπειρώνονται γύρω από τον δήμο και τους άλλους φορείς τις πόλης, αποφασισμένοι να συμπράξουν για την ανάπτυξη του Πειραιά. Όσοι δεν μετακινήθηκαν στα αστικά βόρεια προάστια της Αθήνας, ευρείς ο αριθμός αυτών, νοιώθουν ότι ζουν στο περιθώριο της πρωτεύουσας και αυτή η αίσθηση τους γεννά αντιζηλία για την Αθηναϊκή «επικυρίαρχη» αστική τάξη. Είναι αυτοί που επιβουλεύονται την Αθήνα για την πρωτοκαθεδρία της σε όλες τις εκφάνσεις της κοινωνικής ζωής. Η ανάγκη για την επιβίωση του αναμφισβήτητα σημαντικού κοινωνικού και οικονομικού τους ρόλου θα μένει ανεκπλήρωτη όσο δεν μπορούν να αντιτάξουν προς τους Αθηναίους τον αυτεξούσιο χαρακτήρα της τοπικής κοινωνίας και γιατί όχι την ανωτερότητα που υποδηλώνει η αυτοδημιούργητη κοινωνικοοικονομική πρόοδος τους.

Μέσα σε αυτό το κλίμα της εποχής του μεσοπολέμου, κάνει την εμφάνιση του ένα φαινόμενο που στο μέλλον θα βάλει τη δική του σφραγίδα στην εν γένει κοινωνική ζωή, το αθλητικό σωματείο. Βέβαια, αθλητικά σωματεία λειτουργούν και πριν από το ιστορικό πλαίσιο που θέσαμε, πριν ακόμη και από τους Βαλκανικούς πολέμους και την επέκταση των ορίων της Ελληνικής επικράτειας. Σωματεία που παραδοσιακά εκπροσωπούσαν την αστική ζωή και εξέφραζαν νοστροπίες και συμπεριφορές ουσιωδώς διαφορετικές από την κατά βάση αγροτική τότε ελληνική κοινωνία. Ο Πανελλήνιος και ο Παναθηναϊκός για την κυρίως Ελλάδα, ο Ηρακλής, ο Απόλλων και ο Πανιώνιος, για τον ευρύτερο ελληνισμό της εποχής εκείνης, είναι τα σημαντικότερα παραδείγματα.

Ωστόσο, θα χρειαστεί η πληθυσμιακή έκρηξη που προκαλεί το προσφυγικό κύμα και η συνακόλουθη πολεοδομική ανασυγκρότηση, για να πάρει το φαινόμενο της ίδρυσης των αθλητικών σωματείων τις πανεθνικές του διαστάσεις. Οι καινούργιες πόλεις που αναπτύσσονται, όπως η Καβάλα, η Δράμα, η Κατερίνη, ή οι πόλεις που ήδη βρίσκονται στο κέντρο της βιομηχανικής ζωής στη Ελλάδα αλλά που αναζωογονούνται από την εγκατάσταση

των προσφύγων, όπως η Θεσσαλονίκη, ο Πειραιάς και ο Βόλος θα διεκδικήσουν και μέσα από τον αθλητισμό τη δική τους θέση στη νέα Ελλάδα που εισέρχεται ορμητικά στη δική της βιομηχανική εποχή. Ο αθλητικός σύλλογος θα είναι πλέον το εφαλτήριο για την πρόοδο και συνάμα η συνάντηση επιδιώξεων και πόθων για επιτυχίες αθλητικές- και όχι μόνον- που διασκεδάζουν στο συμβολικό επίπεδο την κοινωνική απομόνωση των προσφύγων και των φτωχών ανθρώπων των αστικών κέντρων. Είναι χαρακτηριστικό το γεγονός ότι στα ιδρυτικά των συλλόγων, προσδιορίζονται δραστηριότητες ευρύτερες των αθλητικών (εκδρομικές, εκπολιτιστικές κλπ.).

Ο αθλητισμός μοιάζει με διέξοδο για ευρύτερα κοινωνικά στρώματα, για αυτό και προσελκύει πολύ κόσμο από τη νεολαία. Άλλωστε δεν απαιτούνται και πολλά πράγματα, παρά μόνο χώροι- αλάνες για γήπεδα και μπάλες. Εύλογα το ποδόσφαιρο θα γίνει καθημερινό παιχνίδι στις συνοικίες των πόλεων. Τούτο και μόνο θα οδηγήσει στις ιδρύσεις των σωματείων. Η ονοματολογία τους σε ορισμένες περιπτώσεις υποδηλώνει τη σχέση των ιδρυτών με τους χώρους εγκατάστασης (Παναθηναϊκός, Πειραιϊκός, Αθηναϊκός, Παναχαϊκή) και προέλευσης (Απόλλων Σμύρνης, Πανιώνιος, Πανθεσσαλονίκειος Αθλητικός Όμιλος Κωνσταντινουπολιτών (Π.Α.Ο.Κ.), Αθλητική Ένωση Κωνσταντινουπόλεως (Α.Ε.Κ.) άλλες φορές οι ονομασίες περικλείουν ιδεολογήματα υπό την ευρεία έννοια (Ολυμπιακός, Εθνικός), ενώ τέλος άλλες φορές μέσω του ονόματος επιχειρείται να δοθεί η έμφαση στο επιδιωκόμενο μεγαλείο του συλλόγου (Δόξα, Ατρόμητος, Θυελλα, Νίκη).

Ο σωματειακός αθλητισμός γίνεται γρήγορα το κύτταρο της ελληνικής αθλητικής ζωής. Τα σωματεία που θα κατορθώσουν να επιβιώσουν μέσα στις συνθήκες της οικονομικής ανέχειας ή των πολέμων θα γίνουν το επίκεντρο των τόπων της εγκατάστασης τους. Αρκετά από αυτά θα ξεπεράσουν γρήγορα τα στενά τοπικά πλαίσια και θα εξασφαλίσουν υποστήριξη σε πανεθνικό επίπεδο. Μάλιστα ορισμένα θα καταστούν οίονοι αγωνιστικά πρότυπα για νέες ομάδες, οι ιδρυτές των οποίων θα δανειστούν τα ονόματα των προτύπων (βλ. πολλοί Ολυμπιακοί, διάφοροι Π.Α.Ο. ή Α.Ε.Κ.).

Κορυφαίο οπωσδήποτε παράδειγμα συλλόγου που συγκεντρώνει όλα αυτά τα χαρακτηριστικά είναι ο Ολυμπιακός. Αυτό το σωματείο θα αποτελέσει βασικό σημείο αναφοράς όλου αυτού του αθλητικο-κοινωνικού φαινομένου, καθώς η δράση του θα συνδεθεί σε ορισμένο βαθμό με την επιδίωξη για κοινωνική καταξίωση τόσο του προσφυγικού στοιχείου που συγκεντρώνεται στον Πειραιά, όσο και του συνόλου των λαϊκών ανθρώπων που ζουν στις εργατογειτονιές του. Βεβαίως οι προθέσεις των ηγητόρων της Διοίκησης πάνε μακρύτερα, ή μάλλον κινούνται σε ένα διαφορετικό επίπεδο. Η προβολή του κύρους των ανώτερων κοινωνικών στρωμάτων του Πειραιά, η ανάδειξη της ιδιαίτερης φυσιογνωμίας τους, η

αντιπαραβολή τους στην αθηναϊκή αστική τάξη αλλά και στα εργατικά λαϊκά στρώματα της πόλης αποτελούν το πρόκριμα για τη δημιουργία του Ολυμπιακού.

Ο Ολυμπιακός Σύνδεσμος Φιλιάθλων Πειραιώς (Ο.Σ.Φ.Π.) προήλθε τον Μάιο του 1925 από τη συγχώνευση δύο σωματείων, του Αθλητικού και Ποδοσφαιρικού Συλλόγου Πειραιώς και του Ομίλου Φιλιάθλων Πειραιώς. Το όνομα του νέου συλλόγου διέφερε ως προς τα μέχρι τότε ισχύοντα στην ονοματοδοσία των αθλητικών σωματείων. Ο αληθινά πρωτότυπος τίτλος ψηφίστηκε ομόφωνα από τα μέλη του συλλόγου και έλυσε τη δυστοκία που επικράτησε στην ανεύρεση κοινώς αποδεκτού ονόματος. Ανάδοχος ο Νότης Καμπέρος, που θέλησε ο τίτλος του νέου συλλόγου να υποδηλώσει τη δύναμη, την αθλητική ισχύ, την ευγενική άμιλλα, την επικράτηση, εν τέλει το ολυμπιακό ιδεώδες. Οι άνθρωποι που ανέλαβαν τις σχετικές πρωτοβουλίες ανήκαν ασφαλώς στην κατηγορία των αυτοδημιούργητων επιχειρηματιών του λιμανιού που αναφέραμε. Η οικογένεια των Ανδριανόπουλων έχει στην ιδιοκτησία της ένα μεσαίο εμπορικό οίκο, που διευθύνει ο πατέρας Ανδρέας Ανδριανόπουλος. Τα παιδιά του δραστηριοποιούνται σε όλα τα αθλήματα. Θα συνεννοηθούν με άλλους επιφανής παράγοντες της πειραϊκής κοινωνίας, "κοινωνικούς μας φίλους" όπως διηγείται ο Γεώργιος Ανδριανόπουλος, με στόχο να δημιουργήσουν ένα αθλητικό σωματείο, η δράση του οποίου να αμφισβητήσει την κυριαρχία του Πειραϊκού Συνδέσμου, παλιού σωματείου του Πειραιά, με πολύμορφη δραστηριότητα (λογοτεχνική, εκπαιδευτική, πολιτιστική, αθλητική). Ο Γ. Ανδριανόπουλος εμμέσως ισχυρίζεται ότι αυτό ακριβώς, δηλαδή ο πολυπράγμων χαρακτήρας του Πειραϊκού Συνδέσμου, ήταν η αιτία της πρωτοβουλίας για την ίδρυση του Ολυμπιακού. Ωστόσο η περιγραφή των σκοπών του Ολυμπιακού, όπως αυτοί αναφέρονται στις καταστατικές του διατάξεις, τον διαψεύδουν.

Οι "κοινωνικοί φίλοι" ήταν ανάμεσα στους άλλους ο Μιχαήλ Μανούσκος, βιομήχανος της πόλης, ο Νότης Καμπέρος, ανώτατος αξιωματικός του Πολεμικού Ναυτικού, ο Σταύρος Μαραγκουδάκης, διευθυντής του Ταχυδρομείου, ο Νίκος Ανδρόνικος, έμπορος, ο Δημήτρης Σκλιάς, αξιωματικός του Στρατού, ο Νικόλαος Ζαχαρίας, δικηγόρος, ο Αθανάσιος Μέρμηγκας, συμβολαιογράφος, ο Ιωάννης Κεκκές, χρηματομεσίτης και ασφαλώς η οικογένεια των εμπόρων Ανδριανόπουλων. Στο 1ο άρθρο του καταστατικού περιγράφονται με ευκρίνεια οι σκοποί του Συλλόγου: **«Συνιστάται εν Πειραιεί υπό τον τίτλων "Ολυμπιακός Σύνδεσμος Φιλιάθλων Πειραιώς" Σωματίων, ούτινος σκοπός είναι η ανάπτυξης της σωματικής αγωγής παρά την νεολαία και η κατά πάντα φίλαθλων τρόπον εξυψώσει αυτής.»** Τα προς επίτευξιν του σκοπού τούτου μέσα έσονται

* Η ίδρυσης αθλητικών χώρων πάσης φύσεως.

* Η οργάνωσης πάσης κατά θάλασσαν αθλητικής κινήσεως.

- * Η οργάνωσης αθλητικών αγώνων πάσης φύσεως, εορτών, εκδρομών, ορειβασιών κλπ.
- * Η δια διαλέξεων και εκδόσεως εντύπων προπαγάνδισις της αθλητικής ιδέας.
- * Η δια παντός τρόπου ανάπτυξης κινήσεως εξυπηρετικής της νεολαίας.
- * Ο "Ολυμπιακός Σύνδεσμος Φιλάθλων Πειραιώς" έχει ιδία σφραγίδα εικονίζουσαν δαφνηφόρον κεφαλήν αθλητού και περί αυτήν τον τίτλων του Σωματείου.

Ήδη από την περιγραφή των σκοπών του συλλόγου προκύπτουν τα εξής στοιχεία: Κατά πρώτον ο πολύπλευρος αθλητικός χαρακτήρας, δηλαδή η πρόθεση των ιδρυτικών του μελών ο Ολυμπιακός να ασχοληθεί με όσο το δυνατό περισσότερα αθλήματα, γεγονός που δεν διέψευσε η κατοπινή εξέλιξη του. Κατά δεύτερον ο βαθύτερα κοινωνικός ρόλος του Συνδέσμου, που προκύπτει από τη διοργάνωση κοινωνικών εκδηλώσεων πέραν των αθλητικών. Είναι έκδηλο ότι οι ιδρυτές - σε αντίθεση με τους εκ των υστέρων ισχυρισμούς του Γ. Ανδριανόπουλου στο βιβλίο των αναμνήσεων του απέδωσαν μείζονα σημασία σε αυτή την κοινωνική διάσταση του Ολυμπιακού, αφού καταστατικά έθεσαν τις διευρυμένες δραστηριότητες στη ίδια παράγραφο με τις αθλητικές.

Τα μέλη του Ολυμπιακού, "χρηστοί πολίται" - όπως προϋπέθετε το 2ο άρθρο - εκλέγονταν από τη Γενική Συνέλευση με μυστική ψηφοφορία μετά την υπόδειξη δύο μελών προς το Διοικητικό Συμβούλιο και την εν συνεχεία εισήγηση του τελευταίου προς τη Γενική Συνέλευση. Ρητά αναφέρεται στο 5ο άρθρο του καταστατικού, ότι κριτήριο για την υπόδειξη ενός ορισμένου προσώπου όφειλε να αποτελεί η "εν τη κοινωνία και τω φιλάθλω κόσμω θέσης των, [ένεκα των οποίων] δύναται αποδεδειγμένως να παράσχωσιν υπηρεσίας εις τον Σύνδεσμον". Ο αριθμός των μελών του συλλόγου δεν μπορούσε σε καμία περίπτωση να ξεπεράσει τους εκατό. Η πρακτική που υιοθετήθηκε πρόδιε κατά κάποιο τρόπο την απροθυμία των διοικούντων να διευρύνουν την ηγετική ομάδα. Παράλληλα με τα τακτικά μέλη του συλλόγου υπήρχαν και πάρεδρα μέλη. Από αυτή τη δεξαμενή διοχετευόταν το νέο αίμα στην κατηγορία των μελών, στις περιπτώσεις αναγκαστικής αντικατάστασης ενός τακτικού μέλους. Δεν ήταν παρά μια ακόμη ασφαλιστική δικλείδα για τον κίνδυνο ανατροπής του κοινωνικού περίγυρου από τον οποίο προήλθε ο Ολυμπιακός. Στα ίδια πλαίσια, δηλαδή στη διατήρηση μιας κοινής ταυτότητας με σαφή κοινωνικό προσδιορισμό, πρέπει να αποδοθεί η απόφαση για το σχηματισμό θεσμού από τους διατελέσαντες προέδρους εν ήδη συμβουλίου προς τη Διοίκηση.

Τα ιδρυτικά μέλη του δεν θα παραλείψουν να εμβάλλουν τον Ολυμπιακό στον πυρήνα της πειραϊκής ζωής, στα ανώτερα κοινωνικά στρώματα. Η ευκαιρία θα έρθει με την Εορτή των Δώρων, που θα δοθεί στο Ξενοδοχείο Ακταίων του Φαλήρου τις παραμονές της Πρωτοχρονιάς

του 1925. Οι εύπορες οικογένειες του Πειραιά παρευρίσκονται και διασκεδάζουν υπό τους ήχους ορχήστρας τζαζ. Η εκδήλωση διανθίζεται από διάφορα happenings (λαχνοί, τυχερά παιχνίδια, χειρομαντεία) τα οποία έχουν στόχο την οικονομική ενίσχυση του ταμείου. Οι εν γένει κοινωνικές εκδηλώσεις (χοροί, διαλέξεις, συναυλίες, εκδρομές) φαίνεται ότι είναι στην ημερήσια διάταξη για τον Ολυμπιακό. Άλλωστε δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις, όπου αργότερα θα παραχωρήσει τις αίθουσες των γραφείων του για πνευματικές εκδηλώσεις του Καλλιτεχνικού και Λογοτεχνικού Ομίλου Πειραιά. Σε αυτή την κατεύθυνση, ο Ολυμπιακός θα δημιουργήσει πολύ νωρίς τμήμα Βιβλιοθήκης, την οποία θα εμπλουτίσει με εκδόσεις λογοτεχνικών έργων της εποχής προς χρήση των μελών του συλλόγου και της σπουδάζουσας νεολαίας της πόλης.

Τον Απρίλιο του 1925 εγκαινιάζεται η Λέσχη του Συλλόγου στην οδό Κολοκοτρώνη 69. Στο πρώτο κιάλας άρθρο του Κανονισμού, αναφέρεται ρητά ότι επιτρέπεται η είσοδος μόνο στα μέλη ή τους αθλητές και σε τρίτα πρόσωπα, εφόσον συνοδεύονται από μέλη του Ολυμπιακού. Ο πρόεδρος Μανούσκος θα προβάλλει στην ομιλία του την αγωνιστική δράση του Ολυμπιακού και θα εκφράσει την ευχή "ο Σύνδεσμος να καταστεί κράτιστος των Αθλητικών Σωματείων της Ελλάδος". Είναι ενδιαφέρον όμως το πως εκλαμβάνεται η ίδρυση της Λέσχης από τις στήλες του πειραιϊκού τύπου. Η Σφαίρα με ενθουσιασμό υπογραμμίζει ότι επιτέλους η κοινωνία του Πειραιά διαθέτει μια εξαιρετική αίθουσα, μοναδική στην πόλη και ισάξια των καλύτερων της Αθήνας, όπου μπορούν να συναντώνται και να ξεοδεύουν το χρόνο τους οι πειραιώτες. Κατά αυτό τον τρόπο οι πόροι της υψηλής κοινωνίας δεν θα κατευθύνονται στα κέντρα της πρωτεύουσας, αλλά θα παραμένουν σε πειραιώτικα χέρια.

Είναι αλήθεια πάντως ότι η ίδρυση της Λέσχης ήταν μία σημαντική εξέλιξη για τους χώρους συνάθροισης των ανώτερων κοινωνικών στρωμάτων του Πειραιά. Ας αναλογιστούμε μόνο τις ανάλογες λέσχες που λειτουργούσαν εδώ και δεκαετίες στην Αθήνα (Αθηναϊκή Λέσχη), ή την Ερμούπολη (Λέσχη Ελλάς) χάριν των ανθρώπων με οικονομική ευμάρεια και κοινωνική ισχύ. Κατόπιν όλων αυτών, η διαπίστωση ότι "ο Σύλλογος συγκεντρώνει τας συμπαθείας της άριστης κοινωνικής τάξεως και την εκτίμησιν πάντων δια τας εξαιρετικάς προόδους εν τη δράσει του", είναι εύλογη και αποδεικτική του ότι "οι κοινωνικοί φίλοι" είχαν πετύχει τον στόχο τους.

Η αγωνιστική δράση του νεοδημιουργητού Ολυμπιακού ήταν παραπάνω από ελπιδοφόρα. Στον Πειραιά κατορθώνει να επισκιάσει τους αντιπάλους του και μάλιστα το σπουδαιότερο από αυτούς, τον Πειραιϊκό Σύνδεσμο. Δεν θα αργήσει όμως να υπερφαλαγγίσει και τους άλλους ελληνικούς συλλόγους με παλιά, πολύχρονη παρουσία στο ποδόσφαιρο. Ο Ηρακλής, ο Απόλλων, ο Άρης μέσα στο 1925 υπέστησαν βαριές ήττες από τον Ολυμπιακό. Σημαντικές ήταν και οι επιτυχίες της Μικτής Πειραιά εναντίον της Μικτής Αθηνών. Οι νίκες

αυτές, αν μη τι άλλο, καταξίωσαν τον Ολυμπιακό σε όλη τη φίλαθλη κοινή γνώμη. Μόνο που ο Ολυμπιακός δεν περιορίστηκε στο ποδόσφαιρο. Στα ναυτικά αθλήματα (κολύμβηση, πόλο, ιστιοπλοΐα, κωπηλασία), τις αθλοπαιδιές (μπάσκετ, βόλεϊ, χαντ-μπωλ) και τα αγωνίσματα στίβου οργανώθηκαν τμήματα του συλλόγου με επικεφαλής εφόρους του Διοικητικού Συμβουλίου. Οι αθλητές που στελέχωσαν τα τμήματα είτε προέρχονται από τους δυο συλλόγους που συγχωνεύτηκαν στον Ολυμπιακό είτε από ανταγωνιστικά σωματεία (κυρίως Πειραικό Σύνδεσμο) και ανήκαν αποκλειστικά στα λαϊκά στρώματα του Πειραιά. Γι' αυτό το σκοπό χρήσιμες αποδείχθηκαν οι γνωριμίες των μελών της Διοίκησης με αθλητές των σωματείων του Πειραιά, όσο και πρωτίστως οι σχέσεις τους στα σωματεία που διοικούσαν πριν από την ίδρυση του Ολυμπιακού.

Η αγωνιστική προσπάθεια θα γινόταν αποτελεσματική μόνο με τη δημιουργία και οργάνωση των χώρων άθλησης. Δέκα χρόνια μετά την ίδρυση του, ο Ολυμπιακός είχε κάνει σημαντικά βήματα σε αυτή την κατεύθυνση. Στα 1936 διέθετε ναυτική βάση στον όρμο Κουμουνδούρου στο Τουρκολίμανο, γήπεδο στην Καστέλα και είχε στη χρήση του το Ποδηλατοδρόμιο του Φαλήρου για στίβο και ποδόσφαιρο, όπου με δικές του δαπάνες είχε διαμορφώσει αποδυτήρια για τους αθλητές. Παράλληλα είχε νοικιασμένη Λέσχη με επτά δωμάτια στην οποία συστεγάζονταν και τα Γραφεία της Διοίκησης.

Αμέσως με τις πρώτες αγωνιστικές επιτυχίες, ο φίλαθλος κόσμος του Πειραιά συσπειρώνεται γύρω από τον Ολυμπιακό. Η έλξη των λαϊκών ανθρώπων προς το πειραικό σωματείο είναι πρωτοφανής, γι' αυτό και η αγάπη και η αφοσίωση προς τον Ολυμπιακό ξεπερνά κάθε όριο. Μάλιστα πολύ γρήγορα η φήμη του συλλόγου θα ξεπεράσει τα στενά τοπικά πλαίσια και ο Ολυμπιακός θα εξασφαλίσει υποστήριξη σε πανεθνικό επίπεδο. Επίσης θα αποτελέσει αγωνιστικό πρότυπο για νέες ομάδες.

Αυτό αποδεικνύουν οι πολλοί Ολυμπιακοί που δημιουργούνται στην Ελλάδα αλλά και στο εξωτερικό, όπως Ολυμπιακός Πατρών, Λαμίας, Βόλου, Λουτρακίου, Χαλκίδας, Λαυρίου, Πύργου, Ιωαννίνων, Λευκωσίας, Αλεξανδρείας, για να αναφέρουμε ορισμένους μόνο από τους πολυάριθμους Ολυμπιακούς που ιδρύθηκαν μετά το 1925. Πώς μπορεί κανείς να ερμηνεύσει αυτό το φαινόμενο, χωρίς να παρασυρθεί σε αναφορές σε μεταφυσικές ιδιότητες ή σε δήθεν ψυχολογικούς καταναγκασμούς; Νομίζουμε και πάλι ότι η ιχνηλάτηση των αιτίων πρέπει να διερευνηθεί στο κοινωνικό επίπεδο.

Η αθλητική δράση του σωματείου διαμόρφωσε σε έναν ορισμένο βαθμό πρότυπα κοινωνικών συμπεριφορών. Τα λαϊκά κοινωνικά στρώματα στις συνοικίες του Πειραιά και των μεγάλων αστικών κέντρων, στις επαρχιακές πόλεις και στην ύπαιθρο προσεταιρίστηκαν τον Ολυμπιακό, τον τοποθέτησαν στο επίκεντρο της καθημερινότητάς τους. Η νίκη της ομάδας το απόγευμα της Κυριακής απέκτησε το χαρακτήρα της προσωπικής επιτυχίας για τον ανώνυμο

φίλαθλο. Οι σωματειακές και οι ατομικές νίκες των εκπροσώπων του συλλόγου στους αθλητικούς στίβους έγιναν φωτεινά διαλείμματα σε μια ζωή κοινωνικής αφάνειας και ανέχειας των λαϊκών ανθρώπων που αγαπούσαν το ποδόσφαιρο και το σωματείο. Ιδιαίτερα οι αγώνες εναντίον του Παναθηναϊκού προσλαμβάνουν χαρακτήρα μάχης, διότι πολύ εύκολα ο κατεξοχήν εκπρόσωπος της "αθηναϊκής επικυριαρχίας" καθίσταται "αιώνιος αντίπαλος", οπότε και η απαίτηση για την νίκη γίνεται εντονότερη. Συνεπώς οι επιτυχίες επί του Παναθηναϊκού μεταβαπτίζονται σε θρίαμβο, διότι επεκτείνουν το προσωπικό γόητρο του φίλαθλου, εξυπηρετούν την ατομική προβολή και επιτρέπουν την αίσθηση της κοινωνικής καταξίωσης. Μόνο που αυτή είναι μάλλον η μια άποψη του νομίσματος, ή τέλος πάντων δεν είναι η μοναδική.

Στο επίπεδο της Διοίκησης η συνεργασία με την αντίστοιχη ηγετική ομάδα του μεγάλου αντιπάλου της Αθήνας είναι σταθερός προσανατολισμός. Ο στόχος είναι προφανής: Ο από κοινού έλεγχος του χώρου του ποδοσφαίρου, μέσω της ηγεμόνευσης των θεσμικών οργάνων και κυρίως της Ελληνικής Ποδοσφαιρικής Ομοσπονδίας (Ε.Ο.Π.). Στην "παρέα" βρισκόταν μονίμως σχεδόν και η Διοίκηση της Α.Ε.Κ. είτε στα πλαίσια του Π.Ο.Κ.-οργάνωσης των τριών μεγάλων σωματείων με το σχηματισμό του οποίου επιχείρησαν να αντιστρατευτούν την Ε.Π.Ο.- είτε στη συνδιοργάνωση διεθνών ποδοσφαιρικών συναντήσεων. Βεβαίως, όταν οι εξελίξεις εκτρέπουν τα σωματεία από τη συμπίεση, πράγμα μάλλον σπάνιο, τότε η Διοίκηση του Ολυμπιακού αυτονομείται αναζητώντας στηρίγματα σε άλλους μικρότερους συλλόγους της Αθήνας και του Πειραιά.

Στο σημείο αυτό ίσως οφείλεται ένας διαχωρισμός ανάμεσα στους ανθρώπους των διοικήσεων του σωματείου και στις χιλιάδες των φίλαθλων του. Οι διοικούντες είναι πρόσωπα από τα ανώτερα κοινωνικά στρώματα του Πειραιά, εμποροβιομήχανοι, ανώτεροι κρατικοί υπάλληλοι. Από την άλλη πλευρά, οι οπαδοί ανήκουν σαφώς στις χαμηλότερες κοινωνικές τάξεις. Από αυτές άλλωστε προέρχονται και οι ποδοσφαιριστές που αγωνίζονται στα γήπεδα. Η κοινή φίλαθλη παρουσία των δυο μερίδων στα πλαίσια του ιδίου σωματείου αναντίρρητα υποδηλώνει, πέραν όλων των άλλων, και τη διαμόρφωση πελατειακών σχέσεων ανάμεσα στους κοινωνικά ισχυρούς παράγοντες των διοικήσεων και στην πλατειά μάζα των ανώνυμων φίλαθλων, ένα κοινωνικό φαινόμενο το οποίο λειτούργησε ευρύτερα στο χώρο του ποδοσφαίρου ήδη από τα χρόνια του μεσοπολέμου.

Οι ηγήτορες του Ολυμπιακού, Μιχαήλ Μανούσκος και Γεώργιος Ανδριανόπουλος, ασχολούνται με την πολιτική, στηριζόμενοι ασφαλώς στην ευρεία λαϊκή υποστήριξη των φίλαθλων της ομάδας. Ακόμη και αυτός ο Κ. Κοτζιάς, υπουργός Εσωτερικών της μεταξικής δικτατορίας, θα φροντίσει να ενασχοληθεί με τον Ολυμπιακό, θα χριστεί επίτιμος πρόεδρος του συλλόγου στα 1936, για να αντλήσει πολιτική πελατεία. Τέλος η προσφυγή στις

πολυπληθείς μάζες γίνεται και κάθε φορά που η ηγετική ομάδα του Ολυμπιακού αναλαμβάνει πρωτοβουλίες εθνοκοινωνικές. Η πιο χαρακτηριστική είναι η περίπτωση του εμφυλίου πολέμου. Βεβαίως δεν τίθεται ζήτημα επιλογής στρατοπέδου. Η ταύτιση με τις επιδιώξεις και τους στόχους των παραδοσιακών πολιτικοκοινωνικών στρωμάτων που κατείχαν την εξουσία στη χώρα είναι δεδομένη. Το 1947 η Διοίκηση αναλαμβάνει πρωτοβουλία για την ηθική και υλική ενίσχυση των μαχητών του εθνικού στρατού.

Ο λόγος του προέδρου Μ. Μανούσκου είναι αποκαλυπτικός: "Καλώ προς τούτο όλους τους φίλους του Ολυμπιακού, όλους τους Πειραιείς οι οποίοι μας παρακολουθούν και εις τον τομέαν της εθνικής και κοινωνικής δράσεως μας να ταχθούν υπό την σημαίαν της νέας μας εξορμήσεως".

Η πρόταση εμπεριέχει δυο κατηγορηματικές παραδοχές. Η μια είναι ο εθνικός και κοινωνικός χαρακτήρας των δραστηριοτήτων της Διοίκησης, σημαίνουν συστατικό της δράσης της, η άλλη είναι η στήριξη στις κοινωνικές δυνάμεις του Πειραιά, στο λαϊκό κόσμο, στους ανώνυμους φιλάθλους. Ο πρόεδρος επικαλείται αυτήν ακριβώς τη σχέση της Διοίκησης με το ευρύ κοινό. Χωρίς την προσφυγή στους φιλάθλους είναι σίγουρο ότι η κοινωνική δράση των ηγετών του Ολυμπιακού γινόταν ανέφικτη.

Οι αθλητές και πιο πολύ οι ποδοσφαιριστές γίνονται τα ινδάλματα των φιλάθλων. Είναι αυτοί που μάχονται στα γήπεδα. Για να τιμήσουν την ερυθρόλευκη φανέλα, όπως απαιτεί ο κόσμος, ή με τη προσδοκία μιας κάποιας, μικρής έστω, χρηματικής αποβολής; Η απάντηση έχει ελάχιστη σημασία. Αγωνιζόμενοι για τον Ολυμπιακό κατακτούν εύκολα το χειροκρότημα, την αποθέωση και ασφαλώς τη δημοσιότητα. Ο κόσμος άλλωστε έχει συνείδηση ότι όλοι σχεδόν οι ποδοσφαιριστές προέρχονται από τη "δική" του κοινωνική οικογένεια. Αυτό παίζει σημαίνοντα ρόλο στην ανάδειξη των λαϊκών ηρώων του ποδοσφαίρου. Είναι δεδομένο ότι μόνο οι ποδοσφαιριστές μπορούν να εγγραφούν στη φίλαθλη συνείδηση με το στεφάνι του δοξασμένου νικητή. Αντίθετα οι παράγοντες της διοίκησης δεν μπορούν να εξασφαλίσουν παρά ελάχιστο μερίδιο της λατρευτικής στάσης του κόσμου, γι' αυτό και μένουν στο περιθώριο της φίλαθλης συνείδησης.

Συγχρόνως οι ποδοσφαιριστές λειτουργούν ως πρότυπα σε νεότερους ποδοσφαιριστές ή ακόμη και στους πιτσιρικάδες στα ματς που στήνονται στις αλάνες των συνοικιών. Ο Βάζος, ο Μουράτης, ο Μπέμπης, ο Θεοδωρίδης, ο Υφαντής, ο Σιδέρης και πολλοί άλλοι ακόμη μεταβαπτίζονται κάθε φορά σε όλες τις γειτονιές των πόλεων και των χωριών. Έτσι, ο αίλουρος τερματοφύλακας της γειτονιάς γίνεται για λίγες ώρες Θεοδωρίδης, ο απροσπέλαστος αμυντικός Μουράτης, ο ικανός γκολτζής Σιδέρης. Σε αυτό θα βοηθήσουν οι μεταπολεμικές μεταδόσεις ποδοσφαιρικών αγώνων από το κρατικό ραδιόφωνο, αλλά και οι εφημερίδες της εποχής, αθλητικές και πολιτικές που αφιερώνουν αρκετές στήλες και σελίδες για να

ικανοποιήσουν τη δίψα για αθλητική ενημέρωση και στους πιο απομακρυσμένους τόπους.

Συμπερασματικά, ο Ολυμπιακός σχεδιάστηκε από τους ιδρυτές του σαν μια κλειστή λέσχη (club) της μεσαίας και ανώτερης τάξης του Πειραιά, αφού τόσο ο περιορισμένος αριθμός των μελών, όσο και οι δυσκολίες εισόδου, αλλά και οι αυστηρές διατάξεις του καταστατικού σχετικά με την υποχρέωση των μελών να συμπράττουν ενεργά στο σύνολο των δραστηριοτήτων του συλλόγου, συντείνουν σε αυτή την υπόθεση. Στο επίπεδο όμως της διοικητικής επάρκειας, είναι μάλλον βέβαιο ότι αυτό το μοντέλο λειτουργίας ήταν αποδοτικό. Ο ολιγάριθμος κύκλος ανθρώπων που κράτησαν τις διοικητικές τύχες του Συνδέσμου αναμφισβήτητα επηρέασε θετικά τη διοικητική συνοχή, την αλληλοκατανόηση των μελών και σίγουρα την αποτελεσματικότητα των αποφάσεων και ενεργειών της διοίκησης.

Ωστόσο, είναι απολύτως βέβαιο ότι αυτό το μοντέλο διοίκησης σαφώς δεν επιλέχθηκε για την αποτελεσματικότητά του, αλλά για να εξυπηρετεί την κοινωνική συνοχή που πριν αναφέραμε. Τα μαζικά θεάματα - μαζί και το ποδόσφαιρο - διαθέτουν το κοινό στοιχείο της άμεσης διασύνδεσης με τα λαϊκά στρώματα, αφού ο χώρος μέσα στον οποίο αναπτύσσονται ή τουλάχιστον ο κοινωνικός χώρος στον οποίο κατά κύριο λόγο απευθύνεται, είναι οι πλατειές λαϊκές μάζες. Με δυο λόγια, η ιστορία του Ολυμπιακού ως μια συνιστώσα της ιστορίας του αθλητικού φαινομένου συνθέτει σημαίνοντα κοινωνικά και ιστορικά χαρακτηριστικά. Αφενός μεν από την άποψη της τομής στις κοινωνικές εξελίξεις που σχετίζονται με τον τομέα του αθλητισμού και αφετέρου από την άποψη έντονων κοινωνικών διεργασιών που έλαβαν χώρα σε εκτεταμένες περιοχές της χώρας και σε ευρύτετες μάζες, εκεί όπου ιδρύθηκαν και αναπτύχθηκαν αθλητικοί σύλλογοι.

6.3.1.2. Αθλητική διάθρωση και στελέχωση του Ο.Σ.Φ.Π.

Ολυμπιακός Σύνδεσμος Φιλάθλων Πειραιώς

Ολυμπιακός



Πλήρες όνομα	Ολυμπιακός Σύνδεσμος Φιλάθλων Πειραιώς
Σύντομο όνομα	Ολυμπιακός
Έτος ίδρυσης	1925
Γήπεδο	Στάδιο «Γεώργιος Καραϊσκάκης»
Χωρητικότητα	33.335 θέσεις
Πρόεδρος	Σωκράτης Κόκκαλης
Προπονητής	Τάκης Λεμονής
Κατηγορία	Σούπερ Λίγκα Ελλάδα – 2007
2006 - 07	1 ^η

Ο **Ολυμπιακός Σύνδεσμος Φιλάθλων Πειραιώς** (Ο.Σ.Φ.Π. ή απλά **Ολυμπιακός**) είναι ελληνικός αθλητικός σύλλογος με έδρα τον Πειραιά. Περιλαμβάνει τμήματα για 16 Ολυμπιακά αθλήματα: ποδόσφαιρο, μπάσκετ, βόλεϊ, πόλο, στίβος, κολύμβηση, πυγμαχία, άρση βαρών, ιστιοπλοΐα, πάλη, τένις, σκοποβολή, καταδύσεις, κωπηλασία, κανόε καγιάκ - καγιάκ πόλο - καγιάκ σλάλομ και επιτραπέζια αντισφαίριση. Τμήμα του Ολυμπιακού υπήρξε παλαιότερα και το γυναικείο μπάσκετ αλλά πλέον δεν υφίσταται. Έχει στο ενεργητικό του σαν σύλλογος **434** επίσημα αναγνωρισμένους τίτλους σε πανελλήνιο και διεθνές επίπεδο.

Το έμβλημα της ομάδας είναι ο δαφνοστεφανωμένος έφηβος. Οι οπαδοί του αποκαλούν συχνά το σύλλογο και με τον τίτλο «Θρύλος». Συγκαταλέγεται στις κορυφαίες ευρωπαϊκές ομάδες και έχει κατακτήσει συνολικά 5 ευρωπαϊκούς τίτλους στο μπάσκετ, το βόλεϊ και το πόλο. Στο ποδόσφαιρο έχει δεκαετή συνεχή παρουσία στους ομίλους του Champions League.

Ποδοσφαιρικό τμήμα

Ιστορία

Το ποδοσφαιρικό τμήμα ιδρύθηκε στις 10 Μαρτίου 1925. Η ποδοσφαιρική ομάδα του Ολυμπιακού έχει δικό της γήπεδο, το Γήπεδο Γεώργιος Καραϊσκάκης, σύγχρονες αθλητικές εγκαταστάσεις στην περιοχή του Ρέντη, γραφεία εγκατεστημένα στην πλατεία Αλεξάνδρας στον Πειραιά, λέσχη στην περιοχή της Ζέας του Πειραιά, μουσείο προβολής της ιστορίας του συλλόγου σε όλα τα αθλήματα και τέλος επίσημα εγγεγραμμένα μέλη τα οποία έχουν δικαίωμα ψήφου στο διοικητικό συμβούλιο του συλλόγου. Η ιστορία του Ολυμπιακού χαρακτηρίζεται από αρκετές επιτυχίες και τρόπαια και για τον λόγο αυτό αποκαλείται από τους οπαδούς του «Θρύλος».

Συνολικά έχει κατακτήσει 35 πρωταθλήματα και 22 κύπελλα.

Στο πρωτάθλημα έχει 7 συνεχόμενα (1997-2003), 6 (1954-1959), 4 (1980-83) και τρεις φορές από 3 (1936-38), (1973-75), (2005-2007).

Στο Κύπελλο κατέκτησε 5 διαδοχικά τρόπαια την περίοδο 1957-61 και 4 διαδοχικά την περίοδο 1951-54.

Επίσης έχει κατακτήσει 12 νταμπλ (1947, 1951, 1954, 1957, 1958, 1959, 1973, 1975, 1981, 1999, 2005, 2006), εκ των οποίων 3 διαδοχικά (1957-59). Μεταξύ των οπαδών του ξεχώριζε ο Ατίλιο, γνωστή φυσιογνωμία της θύρας 7.

Μεγαλύτερη στιγμή στην ευρωπαϊκή ιστορία του Ολυμπιακού ήταν η αγωνιστική περίοδος 1998-99, όταν έφτασε στις 8 καλύτερες ομάδες του Champions League, αλλά αποκλείστηκε από τη Γιουβέντους. Κατά την περίοδο 1992-93, ενώ διένυε μια δεκαετία χαμηλής απόδοσης, έφτασε μέχρι τους 8 του Κυπέλλου Κυπελλούχων Ευρώπης, όπου αποκλείστηκε από την Ατλέτικο Μαδρίτης. Το 1963 κατέκτησε το Βαλκανικό Κύπελλο δευτεραθλητριών ομάδων.

Κατά την περίοδο από το 1988 έως το 1996 ο Ολυμπιακός δεν κατέκτησε το πρωτάθλημα Ελλάδας, και για αυτό το λόγο η περίοδος αναφέρεται κάποιες φορές και σαν "πέτρινα χρόνια". Παρόλα αυτά, κατά την περίοδο αυτή η ομάδα ενισχύθηκε με παίκτες αναγνωρισμένης και υψηλής αξίας όπως οι Ντέταρι, Προτάσοφ, Λιτόφτσενκο, Σάβιτσεφ και ο Φούνες, κατακτώντας τα κύπελλα του 1990 και του 1992, καθώς και το Σούπερ Καπ του 1992.

Το 1992 την ιδιοκτησία του Ολυμπιακού απέκτησε ο Σωκράτης Κόκκαλης και η ομάδα επέστρεψε στις επιτυχίες. Ο Ολυμπιακός ενισχύθηκε με παίκτες διεθνούς φήμης και αξίας,

όπως οι Τζόρτζεβιτς, Ζλάτκο Ζάχοβιτς, Ζε Ελίας, Μπερμούδες, Κριστιάν Καρεμπέ, Ζιοβάννι, Ριβάλντο. Ο σύλλογος οργανώθηκε διοικητικά με μέλη και κατασκεύασε το γήπεδο Καραϊσκάκη. Οι παρουσίες του Ντούσαν Μπάγεβιτς στον πάγκο του Ολυμπιακού, του επί σειρά ετών πρώτου σκόρερ Αλέξη Αλεξανδρή και του κορυφαίου ξένου σκόρερ στην ιστορία του Ολυμπιακού Πρέντραγκ Τζόρτζεβιτς, συνέβαλαν σημαντικά στην αναγέννησή του.

Η τραγωδία της θύρας 7

Τραγική ημέρα στην ιστορία του Ολυμπιακού ήταν η 8η Φεβρουαρίου 1981, όταν 21 φίλαθλοι βρήκαν φρικτό θάνατο μετά από αγώνα με την ΑΕΚ. 20 από αυτούς ήταν φίλοι του Ολυμπιακού, και ένας της ΑΕΚ. Προσπαθώντας να βγουν από το γήπεδο βρήκαν τις πόρτες της θύρας 7 κλειστές και ποδοπατήθηκαν. Στο ίδιο περιστατικό υπήρξαν και 32 τραυματίες.










Η μνήμη των θυμάτων τιμάται κάθε χρόνο από τη διοίκηση και τους οπαδούς της ομάδας. Στο νέο γήπεδο του Ολυμπιακού υπάρχουν 21 μαύρα καθίσματα, για να τιμηθούν τα θύματα της τραγωδίας, ενώ έχουν διατηρηθεί και φυλάσσονται στο μουσείο η πόρτα και μέρος από τα σκαλοπάτια όπου συνέβη το τραγικό περιστατικό.

Τίτλοι (61):

- **35 Πρωταθλήματα Ελλάδας:** 1931, 1933, 1934, 1936, 1937, 1938, 1947, 1948, 1951, 1954, 1955, 1956, 1957, 1958, 1959, 1966, 1967, 1973, 1974, 1975, 1980, 1981, 1982, 1983, 1987, 1997, 1998, 1999, 2000, 2001, 2002, 2003, 2005, 2006, 2007.
- **22 Κύπελλα Ελλάδας:** 1947, 1951, 1952, 1953, 1954, 1957, 1958, 1959, 1960, 1961, 1963, 1965, 1968, 1971, 1973, 1975, 1981, 1990, 1992, 1999, 2005, 2006.
- **3 Σούπερ Καπ Ελλάδας:** 1980, 1987, 1992.
- **1 Βαλκανικό Κύπελλο:** 1963.

Τρέχουσα σύνθεση Η ομάδα όπως ήταν στις 10 Οκτωβρίου 2007









No	Παίκτης	Ημ. Γέννησης	Τόπος Γέννησης	Ύψος	Βάρος
Τερματοφύλακες					
1	 Λεωνίδας Παναγόπουλος	03.01.1987	Ζαχάρω Ηλείας	-	-
71	 Αντώνης Νικοπολίδης **	14.10.1971	Βίγλα Άρτας	1.87	87
74	 Τόμισλαβ Μπούτινα	30.03.1974	Ζάγκρεμπ	1.91	88
87	 Μιχάλης Σηφάκης	09.09.1984		-	-
Αμυντικοί					
2	 Χρήστος Πατσατζόγλου	19.03.1979	Αθήνα	1.82	73
3	 Ντιντιέ Ντομί	19.07.1985	Σαρκέλ-Παρίσι	1.79	75
5	 Ζούλιο Σέζαρ Σάντος Κορέια	18.11.1978	Σάο Λουίς ντε Μαρανάο	1.86	80
14	 Μίχαλ Ζεβλάκοφ	22.04.1976	Βαρσοβία	1.83	78
15	 Ραούλ Μπράβο	14.04.1981	Βαλένθια	1.76	-
18	 Παρασκευάς Αντζας	18.08.1976	-	1.92	85
30	 Τάσος Πάντος	05.05.1976	Αθήνα	1.74	69
35	 Βασίλης Τοροσίδης	10.06.1985	Πετεινός Ξάνθης	1.86	74
92	 Κυριάκος Παπαδόπουλος	23.02.1992	Σβορώνος Κατερίνης	-	-
Μέσοι					
6	 Ιεροκλής Στολτίδης ***	02.02.1975	Μαυροδένδρι Κοζάνης	1.85	83
7	 Λουτσιάνο Γκαλέτι	09.04.1980	-	-	-
8	 Ροντρίγκο Χαβιέ Αρτσούμπι	06.06.1985	Μπουένος Άιρες	-	-
11	 Πρέντραγκ Τζόρτζεβιτς *	04.08.1972	Κραγκούγεβατς	1.84	75
16	 Μάρκο Νε	17.07.1983	Αμπιτζάν	1.83	66
19	 Κώστας Μενδρινός	28.05.1985	-	1.79	74





28	 Κριστιάν Ραούλ Λεντέσμα	29.12.1978	Μπουένος Άιρες	1.78	71
36	 Γιαννούλης Φακίνος	09.07.1989	-	-	-
Επιθετικοί					
9	 Ντάρκο Κοβάτσεβιτς	18.03.1973	Κοβίν	1.88	79
10	 Λιονέλ Χόρχε Νούνιες	13.10.1984	Μπουένος Άιρες	1.85	75
20	 Λευτέρης Ματσούκας	07.03.1990	-	-	-
22	 Κωνσταντίνος Μήτρογλου	12.03.1988	-	1.89	-
23	 Μιχάλης Κωνσταντίνου	19.02.1978	Παραλίμνι	1.84	80
32	 Λομάνα Τρεζόρ Λούα Λούα	28.12.1980	Κινσάσα	1.72	77
Προπονητής:  Τάκης Λεμονής					

* Αρχηγός ** Δεύτερος Αρχηγός *** Τρίτος Αρχηγός


Αλλαγές στη σύνθεση για την ερχόμενη σεζόν 2007/08

Ήρθαν:

No	Θέση	Παίκτης
7	Μέσος	 Λουτσιάνο Γκαλέτι (από την Ατλέτικο Μαδρίτης)
8	Μέσος	 Ροντρίγκο Χαβιέ Αρτσούμπι (από τη Λανούς)
9	Επιθετικός	 Ντάρκο Κοβάτσεβιτς (από τη Ρεάλ Σοσιεδάδ)
10	Επιθετικός	 Λιονέλ Χόρχε Νούνιες (από την Αρκεντίνος Τζούνιορς)
15	Αμυντικός	 Ραούλ Μπράβο (από τη Ρεάλ Μαδρίτης)
18	Αμυντικός	 Παρασκευάς Άντζας (από την SKODA Ξάνθη)
20	Επιθετικός	 Λευτέρης Ματσούκας (από την ομάδα νέων του Ολυμπιακού)
22	Επιθετικός	 Κωνσταντίνος Μήτρογλου (από τη Μπορούσια Μένγκενγκλάντμπαχ)

28	Μέσος	 Κριστιάν Ραούλ Λεντέσμα (από τη Σαν Λορένσο)
32	Επιθετικός	 Λομάνια Τρεζόρ Λούα Λούα (από την Πόρτσμουθ)
87	Τερματοφύλακας	 Μιχάλης Σηφάκης (από τον ΟΦΗ)
92	Αμυντικός	 Κυριάκος Παπαδόπουλος (από το Σβορώνο Πιερίας)

Έφυγαν:

No	Θέση	Παίκτης
7	Επιθετικός	 Νέρι Αλμπέρτο Καστίγιο (Σαχτάρ Ντόνετσκ)
8	Μέσος	 Μίλος Μάριτς (αφέθηκε ελεύθερος)
9	Επιθετικός	 Γιάννης Οκκάς (αφέθηκε ελεύθερος)
10	Επιθετικός	 Ριβάλντο (αφέθηκε ελεύθερος)
17	Μέσος	 Γιάννης Ταραλίδης (αφέθηκε ελεύθερος)
21	Αμυντικός	 Γρηγόρης Γεωργάτος (σταμάτησε το ποδόσφαιρο)
22	Αμυντικός	 Ερόλ Μπουλούτ (αφέθηκε ελεύθερος)
32	Αμυντικός	 Γιώργος Ανατολάκης (αφέθηκε ελεύθερος)
34	Τερματοφύλακας	 Κλεόπας Γιάννου (αφέθηκε ελεύθερος)
40	Επιθετικός	 Αρούνα Μπαμπανγκίντα (αφέθηκε ελεύθερος)
77	Επιθετικός	 Χάρης Παππάς (αφέθηκε ελεύθερος)

Επέστρεψαν από δανεισμό:

No	Θέση	Παίκτης
4	Αμυντικός	 Βάντσε Σίκοφ (Κέρκυρα)
34	Μέσος	 Κλεόπας Γιάννου (Αιγάλεω)
--	Επιθετικός	 Λεοζίνιο (Αιντραχτ Μπράουνσβαϊκ)

Δόθηκαν δανεικοί:

No	Θέση	Παίκτης
----	------	---------


4	Αμυντικός	 Βάντσε Σίκοφ (Απόλλων Καλαμαριάς)
13	Μέσος	 Ζολτ Λάτσκο (Λεβαδειακός)
18	Επιθετικός	 Φέλιξ Μπόρχα (Μάιντζ)
--	Επιθετικός	 Λεοζίνιο (ΟΦΗ)

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΑΙΑ

Ιστορικοί Παίχτες

-  Ανδρέας Μουράτης,
-  Αλέκος Αλεξανδρής,
-  Νίκος Αναστόπουλος,
-  Ντίνος Ανδριανόπουλος
-  Γιώργος Ανδριανόπουλος
-  Βασίλης Ανδριανόπουλος
-  Γιάννης Ανδριανόπουλος
-  Θανάσης Μπέμπης,
-  Βασίλης Μποτίνος,
-  Γιώργος Δεληκάρης,
-  Μάικ Γαλάκος,
-  Γρηγόρης Γεωργάτος,
-  Στέλιος Γιαννακόπουλος,
-  Νίκος Γιούτσος,
-  Αχιλλέας Γραμματικόπουλος
-  Βασίλης Καραπιάλης,
-  Κυριάκος Καραταΐδης,
-  Ηλίας Ρωσίδης
-  Γιάννης Βάζος
-  Γιώργος Σιδέρης,
-  Υβ Τριαντάφυλλος,
-  Ρομέν Αργυρούδης,
-  Γιώτης Τσαλουχίδης,
-  Νίκος Τσιαντάκης,
-  Ηλίας Υφαντής,
-  Νίκος Βαμβακούλας,
-  Τάσος Μητρόπουλος,
-  Χρήστος Αρβανίτης,
-  Τάκης Λεμονής,
-  Βίτορ Μπόρμπα Φερέιρα Ριβάλντο,
-  Ζιοβάννι Σίλβα ντε Ολιβείρα,
-  Ζε Ελίας,
-  Λουτσιάνο ντε Σόουζα,
-  Εντου Ντρασένα,
-  Χουάν Ζιλμπέρτο Φούνες,
-  Γκαμπριέλ Σούρερ,
-  Χούλιο Λοσάντα,
-  Μίλτον Βιέρα,
-  Βιθέντε Εσταβίλιο,
-  Χόρχε Μπάριος,
-  Φαμπιάν Εστάι,
-  Χόρχε Μπερμούδες,
-  Νέρι Αλμπέρτο Καστίγιο
-  Ρασίντ Γιεκινί,
-  Γιάγια Τουρέ,
-  Κριστιάν Καρεμπέ,
-  Ντάνι Γκαρσία,
-  Μπεντ Κρίστενσεν,
-  Παρ Ζετεμπεργκ,
-  Λάγιος Ντέταρι,
-  Πρέντραγκ Τζόρτζεβιτς,
-  Ιλια Ίβιτς,
-  Σίνισα Γκόγκιτς,
-  Μάρτιν Νοβοσέλατς,
-  Αντρέι Γιουσκόβιακ ,
-  Ολεγκ Προτάσοφ,
-  Γκενάντι Λιτόφτσενκο,
-  Γιούρι Σάβιτσεφ

Τρεις παίκτες θρύλοι της παγκόσμιας ποδοσφαιρικής ιστορίας έχουν φορέσει τη φανέλα του Ολυμπιακού ως μέλη της ομάδας:

-  Ντιέγκο Μαραντόνα,

-  Πελέ,

-  Σώκρατες

Μπάσκετ

Παλιότερα και συγκεκριμένα το 1979 ο Ολυμπιακός έφτασε στην τελική φάση των «6» του Κυπέλλου Πρωταθλητριών, γεγονός που αποτελεί μία σπουδαία επιτυχία της εποχής εκείνης.

Το 1994 στο Τελ Αβίβ και το 1995 στη Σαραγόσα προκρίθηκε στον τελικό του Κυπέλλου Πρωταθλητριών ομάδων Ευρώπης.

Το 1997 στέφτηκε Πρωταθλητής Ευρώπης κερδίζοντας την Μπαρτσελόνα 73-58 και συμπλήρωσε το Τριπλ Κράουν με την κατάκτηση του Ευρωπαϊκού Πρωταθλήματος και των δύο εγχώριων τίτλων. (Σύνθεση: Ντέιβιντ Ρίβερς, Μίλαν Τόμιτς, Γιώργος Σιγάλας, Θύμιος Μπακατσιάς, Νάσος Γαλακτερός, Φράνκο Νάκιτς, Δημήτρης Παπανικολάου, Παναγιώτης Φασούλας, Ντράγκαν Τάρλατς, Κρίστιαν Βελπ, προπονητής: Ντούσαν Ίβκοβιτς)

Την πενταετία 1992-97 ανακηρύχθηκε από την FIBA καλύτερη ομάδα της Ευρώπης βάσει αποτελεσμάτων.

Το 1997 αγωνίσθηκε στον τελικό του τουρνουά McDonalds Open (πρώην Διηπειρωτικό κύπελλο) αντιμετωπίζοντας την πρωταθλήτρια ομάδα του NBA, Chicago Bulls.

Πιο πρόσφατη ευρωπαϊκή επιτυχία αποτελεί η συμμετοχή της ομάδας στο φάιναλ φορ της Ευρωλίγκας στο Μόναχο το 1999 όπου κατέλαβε την 3η θέση.

Στον Ολυμπιακό έχουν αγωνιστεί αρκετοί αναγνωρισμένοι παίκτες όπως είναι οι:

-  Ζάρκο Πάσπαλι
-  Ντράγκαν Τάρλατς
-  Μίλαν Τόμιτς
-  Ντούσαν Βούκσεβιτς
-  Ντίνο Ράτζα
-  Άριαν Κόμαζετς
-  Φράνκο Νάκιτς
-  Νταμίρ Μουλαομέροβιτς
-  Αλεξάντερ Βολκώφ
-  Αρτούρας Καρνισόβας
-  Εουρέλιους
-  Ρόι Τάρπλεϊ
-  Γουόλτερ Μπέρι
-  Εντι Τζόνσον
-  Ντέιβιντ Ρίβερς
-  Μάικλ Χόκινς
-  Αλφόνσο Φορντ
-  Τζιμς Φόρεστ
-  Τζόνι Ρότζερς
-  Μπλού Έντουαρτς
-  Κρίς Μόρις
-  Τζέιμς Ρόμπινσον
-  Σταύρος Ελληνιάδης
-  Γιώργος Λημνιάτης
-  Αντώνης Σταμάτης
-  Αργύρης Καμπούρης
-  Παναγιώτης Φασούλας
-  Γιώργος Σιγάλας
-  Θύμιος Μπακατσιάς
-  Νάσος Γαλακτερός
-  Θεόδωρος Παπαλουκάς
-  Νίκος Μπουντούρης
-  Δημήτρης Παπανικολάου










- | | | |
|--------------------------|------------------------|-----------------------------|
| • Ζουκάουσκας | • 🇺🇸 Ντε Μάρκο | • 🇬🇷 Νίκος Οικονόμου |
| • 🇷🇺 Άρβιντας | • Τζόνσον | • 🇬🇷 Νίκος Χατζής |
| • Ματσιγιάουσκας | • 🇺🇸 Μορίς Έβανς | • 🇬🇷 Άγγελος Κορωνιός |
| • 🇦🇷 Φαμπρίτσιο Ομπέρτο | • 🇺🇸 Γάιους Έντι | • 🇬🇷 Χρήστος Χαρίσης |
| • 🇦🇷 Ρούμπεν Βολκοβίνσκι | • 🇺🇸 Κούνισι Λιούις | • 🇬🇷 Μανόλης Παπαμακάριος |
| • 🇩🇪 Κρίστιαν Βέλπ | • 🇺🇸 Γζέιμς Σκούνι Πεν | • 🇬🇷 Παναγιώτης |
| • 🇩🇪 Πάτρικ Φέμερλινγκ | • 🇺🇸 Αλεξ Άκερ | • Βασιλόπουλος |
| • 🇪🇸 Ινιάγκι Ντε Μιγκέλ | • 🇺🇸 Κάρεϊ Σκάρι | • 🇬🇷 Σοφοκλής Σχορτσιανίτης |
| • 🇫🇷 Στεφάν Ρισασέ | | |

Τίτλοι (17):

- 9 **Πρωταθλήματα Ελλάδας** [Ανδρών]: 1949, 1960, 1976, 1978, 1993, 1994, 1995, 1996, 1997.
- 7 **Κόπελλα Ελλάδας** [Ανδρών]: 1976, 1977, 1978, 1980, 1994, 1997, 2002.
- 1 **Ευρωλίγκα** [Ανδρών]: 1997.

Τρέχουσα Σύνθεση Η ομάδα όπως ήταν στις 10 Οκτωβρίου 2007

No	Παίκτης	Ημ. Γέννησης	Ύψος	Προηγούμενη ομάδα
Πλέι Μέικερ				
4	🇺🇸/🇷🇺 Ρόντρικ Μπλάκνεϊ	06.08.1976	1.84	Ντιναμό Μόσχας Περιχόρων
17	🇬🇷 Παναγιώτης Καυκής	08.05.1980	1.97	Πανιώνιος
18	🇷🇺 Μίλος Τεόντοσιτς	19.03.1987	1.95	Ζελέζνικ
19	🇺🇸 Λιν Γκριπ	23.10.1979	1.88	Μιλγουόκι Μπακς
Σούτινγκ Γκαρντ				
5	🇬🇷 Μανόλης Παπαμακάριος*	26.08.1980	1.90	Μακεδονικός
7	🇷🇺 Άρβιντας Ματσιγιάουσκας	19.01.1980	1.93	Νιου Όρλεαν Χόρνετς
8	🇷🇺 Ρενάλντας Σεϊμπούτις	23.07.1985	1.96	Μαρούσι
14	🇬🇷 Κώστας Βασιλειάδης	15.03.1984	2.00	Μάλαγα
Σμολ Φόργουορντ				

6	 Κίντελ Γουντς	16.2.1981	2.03	Νιου Γιork Νικς
13	 Παναγιώτης Βασιλόπουλος	08.02.1984	2.02	ΠΑΟΚ
16	 Γιώργος Πρίντεζης	22.02.1985	2.02	Ολύμπια Λάρισας
Πάουερ Φόργουορντ				
11	 Μαρκ Τζάκσον	16.01.1975	2.08	Νιου Όρλεαν Χόρνετς
Σέντερ				
9	 Γιάννης Μπουρούσης	17.11.1983	2.12	Μπαρτσελόνα
10	 Ιάκωβος Τσακαλίδης	10.06.1979	2.18	Χιούστον Ρόκετς
12	 Λουκάς Μαυροκεφαλίδης	25.07.1984	2.10	Βαλένθια
15	 Σοφοκλής Σχορτσιανίτης	12.06.1985	2.06	Άρης
Προπονητής:  Πίνι Γκέρσον				

* Αρχηγός

Πόλο

Το τμήμα υδατοσφαίρισης του Ολυμπιακού ιδρύθηκε το 1928 και πρωταγωνιστεί στον ελλαδικό χώρο, με σημαντικές επιτυχίες και στην Ευρώπη. Είναι η μοναδική ελληνική ομάδα που έχει κατακτήσει το Champions League (2002). Επιπλέον, έχει συμμετάσχει σε 3 ακόμα φάιναλ φορ ευρωπαϊκής διοργάνωσης (2 φάιναλ φορ Κυπελλούχων και 1 φάιναλ φορ Τσάμπιονς Καπ) παίρνοντας και στις τρεις τελικές φάσεις την 2η θέση. Την περίοδο 1999-2005 κατέκτησε 7 διαδοχικά πρωταθλήματα Ελλάδος.

Το **2002** κέρδισε το Πρωτάθλημα Ευρώπης και το Σούπερ Καπ Ευρώπης στη Βουδαπέστη, εναντίον δυο ισχυρών Ουγγρικών ομάδων, της Χόνβεντ και Βάσας, αντίστοιχα. Παράλληλα, κέρδισε το πρωτάθλημα και το Κύπελλο Ελλάδας, κατακτώντας έτσι τους τίτλους σε όλες τις διοργανώσεις στις οποίες συμμετείχε.

Το **2007** τερματίζει πρώτος στη βαθμολογία, με 22 νίκες σε ισάριθμα παιχνίδια. Κατακτά, επίσης, το Κύπελλο Ελλάδας κερδίζοντας στον τελικό τον Εθνικό Πειραιώς με 11-5. Στα πλεί-


οφ του ελληνικού πρωταθλήματος αποκλείει τη Χίο με 2-0 νίκες και κατακτά το πρωτάθλημα με 3-1 νίκες έναντι του Εθνικού. Ακόμα, επιστρέφει στις ευρωπαϊκές επιτυχίες: Κερδίζει δύο φορές με το ίδιο σκορ (11-9) την ουγγρική Χόνβεντ στα προημιτελικά και συμμετέχει στο φάιναλ φορ της Ευρωλίγκας, που διεξάγεται στο Μιλάνο. Εκεί, καταλαμβάνει την τέταρτη θέση καθώς ηττάται στον προημιτελικό με 9-10 και στο μικρό τελικό με 13-15 μετά από δύο παρατάσεις.

Το γυναικείο τμήμα πρωταγωνιστεί επίσης, παραμένοντας σταθερά στις κορυφαίες ομάδες της Α1 με 2 πρωταθλήματα Ελλάδας και 3 συμμετοχές σε φάιναλ φορ ευρωπαϊκής διοργάνωσης (1 φάιναλ φορ Τσάμπιονς Καπ και 2 φάιναλ φορ Λεν Τρόφι), παίρνοντας και στις τρεις περιπτώσεις την 4η θέση.

Τίτλοι (36):

- 20 **Πρωταθλήματα Ελλάδας** [Ανδρών]: 1933, 1934, 1947, 1949, 1951, 1952, 1969, 1971, 1992, 1993, 1995, 1996, 1999, 2000, 2001, 2002, 2003, 2004, 2005, 2007.
- 10 **Κύπελλα Ελλάδας** [Ανδρών]: 1992, 1993, 1997, 1998, 2001, 2002, 2003, 2004, 2006, 2007.
- 2 **Σούπερ Καπ Ελλάδας** [Ανδρών]: 1997, 1998.
- 1 **Τσάμπιονς Καπ** [Ανδρών]: 2002.
- 1 **Σούπερ Καπ Ευρώπης** [Ανδρών]: 2002.
- 2 **Πρωταθλήματα Ελλάδας** [Γυναικών]: 1995, 1998.

Τρέχουσα Σύνθεση Η ομάδα όπως ήταν στις 10 Οκτωβρίου 2007

No	Παίκτης	Ημ. Γέννησης	Ύψος
Τερματοφύλακες (3)			
1	 Νίκος Δεληγιάννης	03.09.1976	1.91
9	 Χρήστος Φλώρος	31.01.1982	1.88
13	 Διονύσης Σταθόπουλος	01.01.1978	1.83
Αμυντικοί (3)			
4	 Νικήτας Κόχειλας	01.03.1983	1.82
12	 Γάσος Σχίζας	18.02.1977	1.92

18	 Άντρια Κομάντινα	23.05.1977	1.96
Φουναριστοί (4)			
10	 Σλόμπονταν Νίκιτς	25.01.1983	1.95
-	 Γιώργος Κατσουλάκης	25.04.1984	1.91
2	 Σάκης Πλατανίτης	28.02.1974	1.86
21	 Γιώργος Αφρουδάκης	17.10.1976	1.94
Περιφερειακοί (8)			
-	 Γιάννης Κόχειλας	01.03.1983	1.85
3	 Γεράσιμος Σαλπαδήμας	20.01.1979	1.82
5	 Θεόδωρος Χατζηθεοδώρου*	01.10.1976	1.92
6	 Αργύρης Θεοδωρόπουλος	13.01.1981	1.88
7	 Γιώργος Ντόσκας	01.01.1984	1.81
14	 Βαγγέλης Δέλακας	08.02.1985	1.90
19	 Τίχομιλ Βράνιες	10.11.1977	1.89
20	 Πέτρος - Στέφανος Σάντα	21.05.1976	1.86
Προπονητής:  Βαγγέλης Πάτερος			

* Αρχηγός

Βόλεϊ


Στο βόλεϊ ανδρών, ο Ολυμπιακός αποτελεί τον πρώτο σύλλογο σε τίτλους στην Ελλάδα, ενώ έχει συμμετάσχει σε 11 φάιναλ φορ ευρωπαϊκής διοργάνωσης, 7 φάιναλ φορ στο κύπελλο Πρωταθλητριών και 4 Final Four στο κύπελλο Κυπελλούχων. Επιπλέον είναι η μοναδική ελληνική ομάδα με ευρωπαϊκό τίτλο και μάλιστα δύο, το 1996 και το 2005, με το Κύπελλο Κυπελλούχων και το Top Τιμς Καπ αντίστοιχα. Το 2005 ο Ολυμπιακός επικράτησε στο Σ.Ε.Φ. της ολλανδικής Νεσελάντε με 3-0 σετ (25 -23, 25-18, 25-23) στον τελικό του Final Four του Top Teams Cup και κατέκτησε τον τίτλο. Είχε προηγηθεί η κατάκτηση του Κυπέλλου Κυπελλούχων το 1996 στο στάδιο Ειρήνης και Φιλίας. Είναι πολυνίκης σύλλογος στην Ελλάδα και την περίοδο 1987-1994 κατέκτησε 8 συνεχόμενα πρωταθλήματα.

Στον Ολυμπιακό έχουν αγωνισθεί ο Λεττονός Βίλντε, ο Σουηδός Γκούσταφσον, ο Φινλανδός Γιάνε Χάκινεν, ο Αργεντινός Μάρκος Μιλίνκοβιτς και Πάμπλο Μεάνα, οι Ουκρανοί Γκάτιν και Ποπόφ, οι Σέρβοι Βούγεβιτς, Μπόσκαν, Πέτκοβιτς και Μίγιτς, οι Βούλγαροι Ζελιάσκοφ, Τόνεφ και Κονσταντίνοφ, ο Γάλλος Ρενό Έρπ, οι Κουβανοί Σάντσεζ και Ερνάντεζ, ο Καναδός Τζέισον Χαλντέιν, ο Αμερικανός πασαδόρος Τζεφ Στόρκ και Ντόναλντ Σούτζο και φυσικά ο καλύτερος παίκτης του αιώνα ο Ιταλός Λορέντζο Μπερνάρντι.

Τίτλοι (36):

- 22 **Πρωταθλήματα Ελλάδας** [Ανδρών]: 1968, 1969, 1974, 1976, 1978, 1979, 1980, 1981, 1983, 1987, 1988, 1989, 1990, 1991, 1992, 1993, 1994, 1998, 1999, 2000, 2001, 2003.
- 11 **Κύπελλα Ελλάδας** [Ανδρών]: 1981, 1983, 1989, 1990, 1992, 1993, 1994, 1997, 1998, 1999, 2001.
- 1 **Σούπερ Καπ Ελλάδας** [Ανδρών]: 2000.
- 1 **Κύπελλο Κυπελλούχων Ευρώπης** [Ανδρών]: 1996.
- 1 **Top Teams Cup** [Ανδρών]: 2005.

Τρέχουσα Σύνθεση Η ομάδα όπως ήταν στις 10 Οκτωβρίου 2007

No	Παίκτης	Ημ. Γέννησης	Ύψος
Διαγώνιοι (2)			
11	 Ρουμελιώτης Νίκος	12.10.1978	2.01
15	 Γιορντάνοφ Μπόγιαν	12.03.1983	1.97
Πασαδόροι (3)			
4	 Σωτήρης Τσέργας	-	-
5	Ίωνας Ρεζκ	-	-
6	 Βασίλης Κουρνέτας	02.08.1976	1.92
Κεντρικοί (4)			
4	 Δημήτρης Σουλτανόπουλος	03.09.1981	2.00
8	 Άκης Χατζηαντωνίου	16.03.1974	2.02
10	Ιβάν Μάρκεζ	-	1.95
17	Κράσιμιρ Γκαϊντάρσκι	-	2.04
Ακραίοι (4)			
1	 Κώστας Χριστοφιδέλης	26.06.1977	1.95
12	 Μίταρ Τζούριτς	25.04.1989	2.07
13	 Θεόκλητος Καρυπίδης	-	1.98
-	 Νίκος Αγγελόπουλος	06.11.1988	2.02
Λίμπερο (2)			
7	 Παύλος Κουζούνης	-	1.85
14	 Αχιλλέας Παπαδημητρίου	-	1.85
Προπονητής:  Σωτήρης Δρίκος			

Κολύμβηση

Από το 1960 μέχρι και σήμερα, ο Ολυμπιακός έχει χάσει μόλις έξι πρωταθλήματα, ενώ από το 1969 και μετέπειτα έχασε τον τίτλο μόνο το 1987. Έχει να επιδείξει πολλούς διακεκριμένους κολυμβητές όπως είναι η Σοφία Δάρα, η Έλλη Ρουσσάκη, ο Χαράλαμπος Παπανικολάου, ο Δημήτρης Αλφατζής παλιότερα, και σήμερα όπως ο Δημήτρης Μαγγανάς, ο Απόστολος Τσαγκαράκης, ο Ανδρέας Ζήσιμος, ο Σπύρος Μπιτσάκης, ο Αλέξανδρος Τσόλτος, ο Άκης Οικονόμου, ο Γιώργος Δεμέτης, ο Βασίλης Δεμέτης, ο Σπύρος Γιαννιώτης, οι αδελφές Ειρήνη και Βασιλική Καβαρνού, η Αγγελική Εξάρχου, η Γεωργία Μανώλη, η Ελένη Κωστή, η Ιφιγένεια Κοσκινά, η Κάτια Σαρακατσάνη, η Ζωή Δημοσχάκη, η Μαριάννα Λυμπερτά, κ.λ.π. Ο Ολυμπιακός πρωταγωνιστεί επίσης και στα χειμερινά πανελλήνια πρωταθλήματα κατηγορίας ΟΠΕΝ που διεξάγονται κάθε χρόνο μήνα Ιανουάριο ή Φεβρουάριο, καταλαμβάνοντας την πρώτη θέση στο σύνολο, με τους αθλητές του να σημειώνουν παράλληλα πολλά πανελλήνια ρεκόρ και σπουδαίες ατομικές επιδόσεις.

Τίτλοι (49):

- 49 Πανελλήνια πρωταθλήματα ΟΠΕΝ [Ανδρών και Γυναικών]:

1930, 1931, 1932, 1933, 1934, 1935, 1937, 1960, 1961, 1962, 1967, 1969, 1970, 1971, 1972, 1973, 1974, 1975, 1976, 1977, 1978, 1979, 1980, 1981, 1982, 1983, 1984, 1985, 1986, 1988, 1989, 1990, 1991, 1992, 1993, 1994, 1995, 1996, 1997, 1998, 1999, 2000, 2001, 2002, 2003, 2004, 2005, 2006, 2007.

Ιστιοπλοΐα

Το τμήμα ιστιοπλοΐας έχει ιστορία σαράντα επτά ετών, με αρκετές επιτυχίες των αθλητών του και μετάλλια σε Ολυμπιακούς Αγώνες αλλά και Παγκόσμια και Ευρωπαϊκά Πρωταθλήματα. Κυρίαρχες μορφές της σύγχρονης ιστορίας στην ιστιοπλοΐα του Ολυμπιακού είναι ο Αιμίλιος Παπαθανασίου με 11 συνεχόμενα πρωταθλήματα στην κατηγορία Finn και 1 Πρωτάθλημα στην κατηγορία Optimist, από όπου και πρωτοξεκίνησε αλλά και οι Άρης Ραπανάκης (μέλος πληρώματος στην Ολυμπιάδα της Μόσχας το 1980), Τάσος Γαβρίλης (μέλος του πληρώματος στην Ολυμπιάδα της Μόσχας το 1980), Τάσος Μπουντούρης (Χάλκινος Ολυμπιονίκης της κατηγορίας των Σόλινγκ σαν κυβερνήτης του πληρώματος το 1980 στη Μόσχα) και Ηλίας Χατζηπαυλής (Ασημένιος Ολυμπιονίκης στην κατηγορία Finn το 1972 στο Μόναχο) παλιότερα με επίσης σπουδαίες διακρίσεις και μετάλλια σε Πανελλήνια - Ευρωπαϊκά πρωταθλήματα αλλά και Ολυμπιάδες.

Τίτλοι (36):

- 20 Πανελλήνια πρωταθλήματα κατηγορίας **Finn** [Ανδρών]: 1972, 1973, 1974, 1976, 1977, 1978, 1979, 1980, 1982, 1996, 1997, 1998, 1999, 2000, 2001, 2002, 2003, 2004, 2005, 2006.
- 8 Πανελλήνια πρωταθλήματα κατηγορίας **Soling** [Ανδρών]: 1980, 1982, 1983, 1984, 1986, 1987, 1992, 1993.
- 3 Πανελλήνια πρωταθλήματα κατηγορίας **Dragon** [Ανδρών]: 1970, 1971, 1972.
- 3 Πανελλήνια πρωταθλήματα κατηγορίας **Star** [Ανδρών]: 1986, 1987, 1995.
- 1 Πανελλήνιο πρωτάθλημα κατηγορίας **Laser Radial** [Ανδρών]: 1976.
- 1 Πανελλήνιο πρωτάθλημα κατηγορίας **Optimist** [Ανδρών]: 1985.

Επιτραπέζια αντισφαίριση

Το τμήμα επιτραπέζιας αντισφαίρισης ιδρύθηκε το 1958 και απαρτίζεται από τις κατηγορίες ανδρών και γυναικών. Από το 1961 μέχρι και το 1967 κατακτούσε συνεχώς την 1η θέση στα Πανελλήνια Πρωταθλήματα γυναικών με εξαίρεση το 1963 και το 1966, ενώ και στους άνδρες διαδραμάτισε πρωταγωνιστικό ρόλο.

Τα τελευταία χρόνια πέτυχε σημαντικές διακρίσεις τόσο στους άνδρες όσο και στις γυναίκες, ενώ πολλοί αθλητές του σε αυτό το χρονικό διάστημα υπήρξαν και μέλη της Εθνικής ομάδας όπως είναι οι Ρηνιώτης, Βλοτινός, Παπαγεωργίου, Μάκρας και Γεωργαντάς στους άνδρες και Φίλη, Ντουλάκη, Νικολακοπούλου, Βολακάκη, Νικουλάε, Κρουστάλλη στις γυναίκες.

Τίτλοι (143):

- 3 Διασυλλογικά πρωταθλήματα **Ελλάδας** [Ανδρών]: 1980, 2004, 2005.
- 3 **Κύπελλα Ελλάδας** [Ανδρών]: 2003, 2004, 2005.
- 15 Διασυλλογικά πρωταθλήματα **Ελλάδας** [Γυναικών]: 1961, 1962, 1964, 1965, 1967, 1975, 1981, 1982, 1983, 2000, 2001, 2002, 2005, 2006, 2007.
- 10 **Κύπελλα Ελλάδας** [Γυναικών]: 1965, 1966, 1983, 1984, 1985, 1986, 2001, 2005, 2006, 2007.
- 15 Πανελλήνια πρωταθλήματα **Ατομικού** [Ανδρών]: 1970, 1970 (Μαντζάρογλου), 1971, 1971 (Μαντζάρογλου), 1972, 1976, 1976 (Α Κατηγορία), 1976 (Μαντζάρογλου), 1977, 1977 (Α Κατηγορία), 1980 (Α Κατηγορία), 2004, 2005, 2006, 2007.
- 37 Πανελλήνια πρωταθλήματα **Ατομικού** [Γυναικών]: 1956, 1957, 1957 (Μαντζάρογλου), 1957 (Κύπελλο Ο.Σ.Φ.Π.), 1959, 1960, 1961, 1962, 1963, 1964, 1964 (Μαντζάρογλου), 1964 (Αθλητική Ηχώ), 1965, 1966, 1966 (Μαντζάρογλου), 1967

(Μαντζάρογλου), 1968, 1970, 1971 (Μαντζάρογλου), 1975, 1975 (Α Κατηγορία), 1979 (Α Κατηγορία), 1980, 1980 (Α Κατηγορία), 1981, 1982, 1983, 1983 (Α Κατηγορία), 1984, 1985, 1986, 2000, 2001, 2002, 2005, 2006, 2007.

- 12 **Πανελλήνια πρωταθλήματα Διπλού** [Ανδρών]: 1970, 1971, 1972, 1973, 1977, 1978, 1979, 1981, 1982, 2004, 2005, 2006.
- 19 **Πανελλήνια πρωταθλήματα Διπλού** [Γυναικών]: 1959, 1959 (Εαρινό), 1961, 1962, 1963, 1965, 1966 (Τουρνουά Θεσσαλονίκης), 1976, 1977, 1980, 1981, 1982, 1983, 1986, 1987, 1988, 2005, 2006, 2007.
- 21 **Πανελλήνια πρωταθλήματα Μικτού** [Ανδρών - Γυναικών]: 1957, 1959, 1961, 1962, 1964, 1965, 1966 (Τουρνουά Θεσσαλονίκης), 1970, 1971, 1972, 1977, 1980, 1981, 1982, 1983, 1984, 1986, 2004, 2005, 2006, 2007.
- 2 **Κύπελλα Αττικής** [Ανδρών] : 2003, 2005.
- 6 **Κύπελλα Αττικής** [Γυναικών] : 1998, 2000, 2001, 2002, 2005, 2007.

Στίβος

Το τμήμα στίβου ιδρύθηκε στις 16 Νοεμβρίου του 1953 και έχει αναδείξει Ολυμπιονίκες, Παγκόσμιους Πρωταθλητές, Πρωταθλητές Ευρώπης, Μεσογειακές, Βαλκανιονίκες και εκατοντάδες Πανελληνιονίκες στα ανοιχτά και κλειστά πανελλήνια πρωταθλήματα στίβου. Μερικοί εκ των κορυφαίων αθλητών που αγωνίστηκαν με τα χρώματα του συλλόγου την πρώτη του περίοδο ήταν ο ακοντιστής Ναπολέων Ντέμος, ο σπρίντερ Κώστας Τσαλαμιανός, ο σφαιροβόλος Γιώργος Λεμονής, ο πρωταθλητής στα 100μ. με εμπόδια Κορομπόκης καθώς και άλλοι αθλητές. Στην ομάδα στίβου του Ολυμπιακού ανήκουν σήμερα διακεκριμένοι αθλητές του ελληνικού ανοιχτού και κλειστού στίβου, μεταξύ των οποίων οι πρωταθλητές:

- Κώστας Κεντέρης,
- Κατερίνα Θάνου,
- Περικλής Ιακωβάκης,
- Χρυσοπηγή Δεβετζή,
- Φανή Χαλκιά,
- Μιρέλα Μανιάνι,
- Χρήστος Μελέτογλου,
- Στέλιος Δημότσιος,
- Φλώρα Ρεντούμη,
- Κατερίνα Βόγγολη,
- Τάσος Γκούσης,
- Δημοσθένης Μαγγίνας,
- Παναγιώτης Παπούλιας,
- Δημήτρης Τσιάμης
- Θύμιος Κατσικαντάμης,
- Κώστας Καραμουσολής,
- Γεώργιος Ήλτσιος,
- Άρης Γκαβέλας,
- Πλάτων Γκαβέλας,
- Πολυχρονίου Χρήστος,
- Αγγελική Τσιολακούδη,
- Αθανασία Πέρρα,

- Νίκος Πολιάς,
- Βάιος Τίγκας,
- Χάρης Παπαδιάς,
- Κώστας Ζαλαγκίτης,
- Τάσος Φράγκος,
- Λούης Τσάτουμας,
- Αλέξανδρος Λίτσης,
- Γιάννα Καφετζή,
- Μιχάλης Γελασάκης,

Στις 4 Ιουνίου του 2006 ο Ολυμπιακός απέκτησε το δικό του υπερσύγχρονο αθλητικό κέντρο που ήταν και το μεγάλο όραμα πολλών ετών του εφόρου και αρχιπροπονητή της ομάδας στίβου, Τάκη Βεντίκου, το οποίο βρίσκεται στην περιοχή του Αγίου Ιωάννη στο Ρέντη απέναντι από το γήπεδο βόλει της ομάδας.

Τίτλοι (11):

- 2 Πανελλήνια πρωταθλήματα Ανοικτού στίβου [Ανδρών]: 2006, 2007.
- 1 Πανελλήνιο πρωτάθλημα Ανοικτού Στίβου [Γενική Βαθμολογία]: 2007.
- 1 Πανελλήνιο πρωτάθλημα Σύνθετων αγωνισμάτων [Ανδρών]: 2007.
- 2 Πανελλήνια πρωταθλήματα Ανωμάλου δρόμου [Ανδρών]: 2004, 2007.
- 5 Πανελλήνια πρωταθλήματα Μαραθώνιου δρόμου [Ανδρών]: 1998, 1999, 2000, 2001, 2003.

Πάλη

Το τμήμα πάλης του συλλόγου λειτουργεί περισσότερα από 30 χρόνια και απαρτίζεται από τις κατηγορίες των ανδρών, των εφήβων και των παιδών. Την περίοδο 1976 - 77 η ανδρική ομάδα πάλης κατακτά το πανελλήνιο πρωτάθλημα Ελλάδος στην ελευθέρα πάλη, ενώ μετά από 28 χρόνια, και συγκεκριμένα την περίοδο 2005 - 2006, κατακτά το αντίστοιχο πανελλήνιο πρωτάθλημα Ελλάδος στην ελληνορωμαϊκή πάλη. Ο Ξενοφώντας Κουτσιούμπας πήρε την 3η θέση στο Παγκόσμιο Πρωτάθλημα Ανδρών το 2001 και ο αδελφός του, Γιώργος Κουτσιούμπας, κατέκτησε την ίδια θέση στο αντίστοιχο Πρωτάθλημα των Εφήβων το 2001.

Τίτλοι (3):

- 1 Πανελλήνιο πρωτάθλημα ελευθέρως πάλης [Ανδρών]: 1977.
- 1 Πανελλήνιο πρωτάθλημα ελληνορωμαϊκής πάλης [Ανδρών]: 2006.
- 1 Ευρωπαϊκό Κύπελλο Cela Cup [Ανδρών]: 2006.

Πυγμαχία

Τίτλοι (3):

- 3 Πανελλήνια πρωταθλήματα Ελλάδος [Ανδρών]: 1970, 1971, 1972.

Καταδύσεις

Τίτλοι (28):

- 13 Πρωταθλήματα Τραμπολίνο 3μ. [Ανδρών]: 1958, 1959, 1960, 1961, 1962, 1963, 1964, 1965, 1966, 1967, 1970, 1981, 1989.
- 8 Πρωταθλήματα (Αναπηδητήριο) [Ανδρών]: 1960, 1963, 1964, 1965, 1966, 1967, 1969, 1992.
- 2 Πρωταθλήματα Τραμπολίνο 1μ. [Ανδρών]: 1991, 1992.
- 3 Πρωταθλήματα Τραμπολίνο 3μ. [Γυναικών]: 1992, 1993, 1996.
- 2 Πρωταθλήματα (Αναπηδητήριο) [Γυναικών]: 1993, 1997.

Κωπηλασία

Τίτλοι (10):

- 3 Πανελλήνια Πρωταθλήματα Σκιφ [Γυναικών]: 2002, 2003, 2006.
- 2 Πανελλήνια Πρωταθλήματα Σκιφ Ελαφρών βαρών [Γυναικών]: 2006, 2007.
- 2 Πανελλήνια Πρωταθλήματα Σκιφ Ελαφρών βαρών [Ανδρών]: 2006, 2007.
- 1 Πανελλήνιο Πρωτάθλημα Σκιφ [Ανδρών]: 2007.
- 1 Πανελλήνιο Πρωτάθλημα Διπλού Σκιφ Ελαφρών βαρών [Ανδρών]: 2006.
- 1 Πανελλήνιο Πρωτάθλημα Διπλού Σκιφ [Ανδρών]: 2006.

Κανόε Καγιάκ

Το τμήμα αυτό ιδρύθηκε το 1987.

Τίτλοι (1):

- 1 Πανελλήνιο κύπελλο ήρεμων νερών στο διθέσιο των 500μ. [Ανδρών]: 2007.

Τένις

Το τμήμα αυτό ιδρύθηκε το 1998 και είναι το νεότερο τμήμα του συλλόγου.

6.3.1.3. Ενέργειες μάρκετινγκ της Ολυμπιακός Α.Ε

Ο Ολυμπιακός ως αθλητική εταιρεία έχει προβεί σε μοναδικές για τα ελληνικά δεδομένα ενέργειες που άπτονται στην νοοτροπία του μάρκετινγκ. Οι ενέργειες αυτές έχουν ως σκοπό να βοηθήσουν την εταιρεία να κατοχυρωθεί ως μια κορυφαία αθλητική εμπορική εταιρεία. Βεβαίως με διάφορες κινήσεις δηλώνει την παρουσία του και στον ευρωπαϊκό χώρο, κινείται και ενεργοποιείται, προβάλλει και ενεργεί τους ανά τον κόσμο Έλληνες.

Οι σημαντικότερες από αυτές τις κινήσεις σχετίζονται με τις εμπορικές χορηγίες, τα δικαιώματα franchising, το e-buying και το ηλεκτρονικό εμπόριο, τα εισιτήρια διαρκείας καθώς και την νέα δυνατότητα ηλεκτρονικής κράτησης τους, με την εμπορική αδελφοποίηση της Ολυμπιακός ΑΕ με άλλους συλλόγους του υπόλοιπου κόσμου, την δημιουργία μελών (επίσημα εγγεγραμμένων φιλάθλων) με τα αντίστοιχα πλεονεκτήματα και οφέλη, την αποτελεσματικότερη εκμετάλλευση του τύπου και των media. Επιπλέον στην νοοτροπία αυτή εντάσσεται και η δημιουργία, ίδρυση και λειτουργία τηλεοπτικού καναλιού όπως επίσης και ραδιοφωνικού σταθμού. Στα ανωτέρω θα πρέπει να προστεθεί και η δημιουργία του official site (Olympiakos.org), καθώς και άλλων sites (κυρίως συνδεδεσμένων) με θέμα τον Ολυμπιακό. Εδώ προσάπτονται και δεκάδες chat rooms και blogs, με την ίδια θεματολογία, πολλά σημεία του διαδικτύου όπου εμφανίζεται και εμπορευματοποιείται η λέξη Ολυμπιακός.

Υπάρχουν επιπλέον ειδικά κατασκευασμένα software (παιχνίδια, wallpapers, Pc, screenplays κ.λ.π), συνδέσεις πιστωτικές κάρτες Citibank τραπεζικού ομίλου με τον



εταιρίες και γραφεία του ταξίδια παρακολούθησης των τμημάτων του Ολυμπιακού), και νοσοκομεία συνεργαζόμενα με τον Ολυμπιακό, θέσεις εργασίας διαφορετικών ειδικοτήτων. Επιπλέον τα στελέχη μάρκετινγκ της Ολυμπιακός ΑΕ προέβησαν στην εκπόνηση ερευνών των καταναλωτικού αγοραστικού και φίλαθλου κοινού. Μελέτησαν τις ανάγκες, την ψυχολογία, τις επιθυμίες, τα δημογραφικά στοιχεία των ελλήνων καταναλωτών, κατέληξαν σε σημαντικά συμπεράσματα.

internet της Ολυμπιακός ΑΕ, Ολυμπιακός (συνεργασία του Ολυμπιακού), ταξιδιωτικές Ολυμπιακού (όχι μόνο για τα εκτός έδρας αγώνων των ιατρική περίθαλψη σε κλινικές

Σχετικά με το θέμα των χορηγιών, ο Ολυμπιακός έχει συνάψει συμφωνίες εμπορικής χορηγίας με διάφορες εταιρίες για τα αθλητικά τμήματα του. Το ποδοσφαιρικό τμήμα του Ολυμπιακού χορηγείται από την Vodafone που είναι ο κύριος χορηγός, την Puma που είναι ο επίσημος προμηθευτής του αθλητικού ιματισμού του Ολυμπιακού, την Citibank που προσφέρει στους Ολυμπιακούς φιλάθλους αποκλειστικά προνόμια, την Siemens χορηγό της ΠΑΕ του γηπέδου

Καραϊσκάκη, την Citroen που συνεργάζεται με τους πρωταθλητές, τα καταστήματα πολιτικής ένδυσης Glou, το τηλεφωνικό κέντρο 11800, την General Union (ασφαλιστική εταιρεία), την ζυθοποιία Amstel, την HOL που παρέχει υπηρεσίες internet, την Coca Cola, την Ρουσούνελος οικοδομική, την Tui Hellas που είναι ο επίσημος ταξιδιωτικός χορηγός της ΠΑΕ Ολυμπιακός, τα Tsakiris Chips (υποστηρικτής της Ολυμπιακός ΠΑΕ).



Επιπλέον η Ολυμπιακός ΑΕ στηρίζεται και από την Trident, τα Supermarket Dia την εταιρεία μηχανημάτων STIHL, τα κέντρα ομορφιάς Laserline Clinics, τα καταστήματα αξεσουάρ αυτοκινήτων Γεωργακόπουλος, το Powerade που παραμένει το επίσημο ποτό του Ολυμπιακού, την Smirnoff, Ιατρικού Ομίλου Αθηνών καθώς και το τηλεοπτικό κανάλι ΕΡΤ (και Spor+) που είναι ο χορηγός επικοινωνίας της ΠΑΕ Ολυμπιακός.



Το αθλητικό τμήμα μπάσκετ του Ολυμπιακού (ΚΑΕ Ολυμπιακός) χορηγείται κατά κύριο λόγο από την Citibank, τραπεζικό όμιλο με τον οποίο ο Ολυμπιακός έχει συνάψει συμφωνίες για πολλά επιμέρους θέματα, κατηγορίες προϊόντων, υπηρεσιών, πακέτα προσφορών κ.α. Το τμήμα βόλει του Ολυμπιακού χορηγείται από τις εξεις εταιρείες: ΟΠΑΠ, ΑΥΡΑ, Όμιλος Ιατρικού Αθηνών, GLOU, Puma, HOL, Austrian, Minetta, General Union. Κάθε μια εταιρεία πέρα από την συμφωνία χορηγίας προμηθεύει το αντίστοιχο τμήμα του Ολυμπιακού με τα ανάλογα προϊόντα. Ο GLOU π.χ είναι φορέας πολιτικής ένδυσης των αθλητών, η Puma προμηθευτής των παπουτσιών που χρησιμοποιούν οι παίκτες κατά την διάρκεια του αγώνα, η ΑΥΡΑ προμηθευτής του νερού που καταναλώνουν οι αθλητές.



Ένας άλλος άξονας του μάρκετινγκ του συλλόγου αφορά την χρήση Franchising σχετικά με τα δικαιώματα εμπορικής εκμετάλλευσης του ονόματος Ολυμπιακός. Υπό αυτή την εμπορική ονομασία ανοίγουν συνεχώς καταστήματα σε διάφορες περιοχές της Ελλάδας. Συγκεκριμένα υπό οι μπουτίκ RED STORE συστάθηκαν, λειτουργούν και επεκτείνονται με την μέθοδο Franchising. Κάποιος ιδιώτης που έχει υπό την κατοχή του το χώρο, καταβάλλει κάποιο ποσό στην Ολυμπιακός Α.Ε., και χρησιμοποιεί το όνομα RED STORE. Εμπορεύεται βεβαίως αγαθά του Ολυμπιακού. Τα εστιατόρια PURE RED λειτουργούν με τον ίδιο τρόπο. Έτσι άνοιξαν καταστήματα σε διάφορα μέρη της Ελλάδας, της Κύπρου, αλλά και του Εξωτερικού με χαρακτηριστικά παραδείγματα τα καταστήματα RED STORE της Ν. Υόρκης.

Ισχυρός άξονας για ένα αθλητικό σύλλογο που θέλει να ισχυροποιηθεί στην σύγχρονη εποχή δεν μπορεί να είναι άλλος από την συγκροτημένη, σχεδιασμένη, εύστοχη διαχείριση του ηλεκτρονικού μάρκετινγκ. Το Ολυμπιακού περιλαμβάνει πολλούς υπηρεσιών. Χαρακτηριστικά πολύ καιρό η επίσημη ιστοσελίδα του την ομάδα, πληροφορίες για την τα μέλη, χώρους συζητήσεων των πορεία των αθλητικών τμημάτων, παρουσίαση και ενημέρωση περί των προνομιών των χρηστών των προϊόντων του Ολυμπιακού. Υπάρχει η δυνατότητα **e-buying** της ηλεκτρονικής δηλαδή αγοράς προϊόντων μέσω του διαδικτύου. Ο χρήστης μπορεί να εισέλθει ηλεκτρονικά



ηλεκτρονικό μάρκετινγκ του επιμέρους τομείς και υποκατηγορίες αναφέρουμε ότι λειτουργεί εδώ και Ολυμπιακού με ενημερωτικά νέα για ιστορία του συλλόγου, προσφορές για οπαδών, στατιστικά στοιχεία για την

στα καταστήματα RED STORE , να αγοράσει ότι του αρέσει, να πληρώσει μέσω πιστωτικής κάρτας, με τα προϊόντα να αποστέλλονται ταχυδρομικά σπίτι. Στο ίδιο site παρέχονται πληροφορίες για ηλεκτρονικές κρατήσεις εισιτηρίων αγώνων (υπάρχει και δυνατότητα διάθεσης ονομαστικού ηλεκτρονικού εισιτηρίου), παρέχονται προσφορές για συνδέσεις internet, χρήση και εφαρμογή ειδικών softwares. Ο επισκέπτης του site μπορεί να ενημερωθεί για ταξιδιωτικές εταιρίες και ιδικά ταξιδιωτικά πακέτα (όχι μόνο για την



παρακολούθηση αγώνα), πιστωτικές κάρτες, για ιατρική περίθαλψη, για υπάρχουσες θέσεις εργασίας ακόμη και για νέα προϊόντα που εισέρχονται στην αγορά, παρέχονται επίσης δεδομένα για τους χορηγούς των αθλητικών τμημάτων της ομάδας, όπως επίσης διατίθενται και ορισμένες διευκολύνσεις για τους κατόχους πιστωτικών καρτών της Citibank (συνεργάτη και χορηγού του Ολυμπιακού.

Πέρα από την επίσημη ιστοσελίδα συστάθηκε με την πάροδο του χρόνου μια ισχυρή αλυσίδα ιστοσελίδων, blogs, forums, chart rooms και άλλων συναφών χώρων με αντικείμενο τον Ολυμπιακό. Εκεί οι οπαδοί , φίλαθλοι, ενδιαφερόμενοι για τον Ολυμπιακό εκθέτουν τις απόψεις τους για τον Ολυμπιακό , θέτουν ερωτήματα και γενικότερα συζητούν για διάφορα θέματα. Εδώ θα πρέπει να αναφερθεί και η δημιουργία websites των συνδέσμων, που απαρτίζονται από χιλιάδες δεδηλωμένους οπαδούς του Ολυμπιακού. Τα sites αυτά βέβαια χαρακτηρίζονται ως περισσότερο «σκληροπυρηνικά», καθώς εκεί οι απόψεις που ανταλλάσσονται είναι πιο κάθετες και επιθετικές.

Ο Ολυμπιακός έχει συστήσει και ένα ιδιαίτερο τμήμα που ασχολείται με την δημιουργία ειδικών wallpapers, ringtones, tunes, screenplays και άλλων εφαρμογών για ηλεκτρονικές συσκευές.

Μέσα στο πλαίσιο μάρκετινγκ εντάσσεται η ενεργοποίηση και η έξυπνη διαχείριση του όγκου φιλάθλων που πρόσκεινται στον Ολυμπιακό. Αποσκοπώντας ο σύλλογος να οργανώσει καλύτερα τους οπαδούς αλλά και να αποκομίσει οικονομικά οφέλη δημιούργησε την έννοια «μέλος». Με την δήλωση που συμπληρώνει κάποιος εγγράφεται στο μητρώο, καταβάλλει μια ετήσια συνδρομή, αποκτά έναν μοναδικό προσωπικό αριθμό που του παρέχει συγκεκριμένα οφέλη. Τέτοιο είναι η δωρεάν έκδοση πιστωτικής κάρτας Citibank, η παροχή εκπτώσεων στα καταστήματα RED STORE , GLOU, Puma, PURE RED. Παρέχονται ακόμη εκπτώσεις και σε τυχόν εκδρομές για τα μέλη που ταξιδεύουν με την Tui Hellas. Χρήσιμο είναι να αναφερθεί ότι οι κάτοχοι Citibank Visa κερδίζουν πόντους στις κάρτες τους, ανάλογα με την αθλητική απόδοση των τμημάτων του Ολυμπιακού, κερδίζουν μόνους από την ηλεκτρονική αγορά προϊόντων μέσω διαδικτύου.

Στην γενικότερη στρατηγική μάρκετινγκ εντάσσεται η ίδρυση και λειτουργία τηλεοπτικού και ραδιοφωνικού σταθμού. Ο Ολυμπιακός έχει υλοποιήσει και τις δύο διαστάσεις, με το TV Magic και Θρύλος FM. Η ενέργεια αυτή προήλθε ύστερα από μελέτη των επιθυμιών του φίλαθλου κοινού η οποία αποτυπώθηκε μερικά χρόνια πριν σε μια μεγάλη έρευνα που διεξήχθη στις τάξεις του κόσμου του Ολυμπιακού. Όλοι ζητούσαν επιμόνως έναν τρόπο να αποκτήσει η άποψη τους βαρύτητα. Μέχρι τότε υπήρχαν μόνο οι εφημερίδες – προσκείμενες στον

ρόλο. Με την προσθήκη υποστήριξης το «σύστημα» πληρότητα αυτού του επίσημα περιοδικά του Red Believers. Αυτά τα δύο μεγάλη αποδοχή από το τους αναγνώστες έδρασαν σημαντικά ώστε να διαμορφωθεί ένα ισχυρό ρεύμα μέσα στον τύπο. Σε αυτό συνέβαλαν επίσης και οι δύο πολύ γνωστές εφημερίδες «Φως των σπορ» & «Πρωταθλητής». Πολλοί γνωστοί δημοσιογράφοι πολιτικού, οικονομικού και αθλητικού ρεπορτάζ, γνωστοί ηθοποιοί, τραγουδιστές, πρώην και εν ενεργεία αθλητές αρθρογραφούσαν εκεί. Έτσι μια συνεχώς διευρυνόμενη μερίδα του κόσμου άρχισε να ασχολείται με αυτά, καθώς οι φίλαθλοι επηρεάζονται σημαντικά από τις απόψεις των επώνυμων της κοινωνικής ζωής.



Ολυμπιακό – που ασκούσαν αυτό τον τηλεοπτικής και ραδιοφωνικής Ολυμπιακός γινόταν πλήρες. Στην συστήματος έπαιξαν ρόλο και τα δύο Ολυμπιακού: το Ολυμπιακός και το με πολύ ικανοποιητική κυκλοφορία, φίλαθλο κοινό και συχνά δώρα προς

Η προσέλκυση μεγάλων αθλητικών αστέρων στον Ολυμπιακό υποβοηθά το μάρκετινγκ και τις πωλήσεις του συλλόγου. Όλοι οι οπαδοί επιθυμούν να δουν αναγνωρισμένους αθλητές στον σύλλογο και αυτός είναι λόγος μεγάλης προσέλευσης φίλαθλων στο γήπεδο. Όλοι θυμόμαστε πόσες χιλιάδες εμφανίσεις πούλησε η παρουσία των Rivaldo, Giovanni, Karrembeu, Zachovits, Eddie Jonhson, Roy Tarplay, Dragan Tarlats κ.λ.π. Στο ίδιο πρίσμα εντάσσονται και οι ενέργειες πρόσκλησης θρύλων του ποδοσφαίρου στις εγκαταστάσεις του Ολυμπιακού. Ο Μαραντόνα εμφανίστηκε με την φανέλα του Ολυμπιακού να πανηγυρίζει σε αγώνα απονομής πρωταθλήματος στο σύλλογο. Ο Πελέ διέμεινε δύο ημέρες σε σουίτες του γηπέδου «Γεώργιος Καραϊσκάκης», επισκέφθηκε το προπονητήριο στον Αγ. Ι. Ρέντη, τα καταστήματα RED STORE, όπου και υπέγραψε αυτόγραφα για πολλές ώρες.

Ο Ολυμπιακός ασκεί μάρκετινγκ μέσω και της διεξαγωγής διαφόρων φεστιβάλ, ειδικών προωθητικών εκδηλώσεων, συναυλιών, events κ.λ.π. Το γήπεδο το καλοκαίρι μετατρέπεται σε θερινό σινεμά όπου μπορούν οι ενδιαφερόμενοι να απολαύσουν την μαγεία του ανοικτού σινεμά. Άλλες φορές λαμβάνουν χώρο συναυλίες γνωστών συγκροτημάτων όπως οι SCORPIONS. Τα δύο τελευταία έτη μάλιστα αυτό τείνει να μετατραπεί σε SCORPIONS

festival, καθώς επισκέφθηκαν την χώρα μας και το γήπεδο δύο διαδοχικές φορές με την συνοδεία και προσθήκη και άλλων μικρότερων συγκροτημάτων. Το καλοκαίρι του 2006 έλαβε επίσης χώρα το “True games Show” με την συμμετοχή πολλών κασκαντέρ και εναλλακτικών παιχνιδιών όπως firesticks, disc-chains, κορίνες και άλλα συναφή παιχνίδια.

Η εμπορική αδελφοποίηση με εξωτερικού αποτελεί προσθήκη στο πλέγμα που εφαρμόζεται από προϊόντα όπως κασκόλ, αναμνηστικά σημαίακια μπλούζες και φούτερ,



και αθλητική συλλόγους του χρηστικότητα αθλητικού μάρκετινγκ τον Ολυμπιακό. Κοινά αθλητικές εμφανίσεις, , κούπες, σκούφοι, σκούφοι, αναπτήρες,

καπέλα, και πολλά ακόμη τέτοια αγαθά, τα οποία αναγράφουν τα σλόγκαν ή τα εμπορικά σήματα των δύο ομάδων μπορούν να πωλούνται στις κατά τόπους μπουτίκ και των δύο συλλόγων. Όλοι οι Ολυμπιακοί θα επιθυμούσαν να βρουν μια εμφάνιση του Ronaldinho της Μπαρτσελόνα στα RED STORE για παράδειγμα. Η κάποιοι οπαδοί της Μπαρτσελόνα να αγοράσουν την εμφάνιση του Rivaldo, Giovanni, Καστίγιο. Έτσι διατελείται μια ιδιάζουσα μορφή cross-selling, με αμφίδρομα οφέλη και για τους δύο. Αυξάνουν με αυτό τον τρόπο τις πωλήσεις τους, χωρίς την υποχρεωτική διενέργεια προώθησης πωλήσεων.

Τέλος, μια ρηξικέλευθη συλλόγου κάνει πράξη την Formula. Σήμερα πρωτοβουλία που φέρνει κοντά κόσμου: Το ποδόσφαιρο και τον Superleague Formula είναι μια



προσέγγιση του μάρκετινγκ του συμμετοχή στη Superleague προαναγγέλλεται μια νέα μεγάλη δύο από τα πιο διάσημα σπορ του μηχανοκίνητο αθλητισμό. Η σειρά από μηχανοκίνητους

αγώνες για μονοθέσια υψηλών επιδόσεων τα οποία φέρουν τα χρώματα κορυφαίων ποδοσφαιρικών ομάδων όλου του κόσμου. Ο πρώτος αγώνας θα λάβει χώρα το καλοκαίρι του 2008. Κορυφαίοι διεθνείς σύλλογοι από την Ιταλία, την Ολλανδία, την Πορτογαλία και την Ελλάδα, η Μίλαν, η Αϊντχόφεν, η Πόρτο και ο Ολυμπιακός έχουν ήδη δηλώσει συμμετοχή στο πρωτάθλημα της Superleague Formula.

Οι διοργανωτές διαπραγματεύονται επίσης με την Μπαρτσελόνα, τη Βαλένθια, τη Ρεάλ Μαδρίτης από την Ισπανία, την Ίντερ από την Ιταλία, τη Λιόν και τη Μαρσέιγ από τη Γαλλία, τη Μπορούσια Ντόρτμουντ και τη Σάλκε από τη Γερμανία, τη Βασιλεία από την Ελβετία, τη Γαλατασαράι από την Τουρκία, την Άντερλεχτ από το Βέλγιο, τη Γκέτεμποργκ

από τη Σουηδία, τη Λοκομοτιβ Μόσχας από τη Ρωσία, Τη Μπόκα Τζούνιορς από την Αργεντινή, τη Φλαμέγκο από τη Βραζιλία, την Αμέρικα από το Μεξικό, τη Σανγκάι Σένιουα από την Κίνα και τη Σάμσουνγκ Μπλούγουϊνγκς από την Κορέα για να πάρουν τις θέσεις τους στη γραμμή εκκίνησης.

Τι είναι η Superleague Formula;

Η Superleague Formula είναι η συγχώνευση των δύο πιο δημοφιλών σπορ του κόσμου - η οποία «αιχμαλωτίζει» το πάθος για το ποδόσφαιρο με το ρίγος και τον ενθουσιασμό των μηχανοκίνητων αγώνων ταχύτητας. Η νέα ιδέα θα κάνει... σέντρα τον Αύγουστο του 2008 με μια ομάδα μερικών V12 (σ.σ. 12κύλινδρων) μονοθεσίων 750 ίππων το καθένα τα οποία θα φέρουν τα χρώματα των κορυφαίων ποδοσφαιρικών συλλόγων του κόσμου. Παραδοσιακοί αντίπαλοι στο γήπεδο θα δώσουν τις «μάχες» τους σε μερικές από τις κορυφαίες πίστες ταχύτητας του κόσμου. Αυτό όμως θα είναι κάτι παραπάνω από ένας αγώνας, η Superleague Formula θα παρέχει ένα εντυπωσιακό πακέτο για όλη την οικογένεια σε κάθε αγώνα. Superleague Formula - ετοιμαστείτε για το πράσινο φως σ' έναν όμορφο αγώνα.



Ο Ολυμπιακός ως ενεργός σύλλογος της Ευρώπης άδραξε την ευκαιρία: δημιούργησε το δικό του μηχανοκίνητο μονοθέσιο, επάνδρωσε μία ομάδα μηχανικών και συντηρητών, επέλεξε δύο οδηγούς Έλληνες, «έντυσε» το αυτοκίνητο με θρυλικά χρώματα, και είναι έτοιμος... να πατήσει γκάζι τον Αύγουστο του 2008! Όλοι αντιλήφθηκαν τα μεγάλα οικονομικά οφέλη που θα επιφέρει στους συλλόγους η κίνηση αυτή. Το μονοθέσιο λειτουργεί ως κινητός διαφημιστικός χώρος, με το οικονομικό αντίτιμο της διαφήμισης να κινείται σε πολύ υψηλά επίπεδα. Επομένως κάποιος πιθανός χορηγός θα πρέπει να καταβάλει σημαντικό κεφάλαιο ώστε να δει την φίρμα του να «τρέχει».

6.3.2. NIKE



Brand	: Nike
Ιδρύθηκε	: 1972
Κεντρικά	: Beaverton, Oregon, Unites States.
Ιδρυτές	: Phillip Knight (και πρόεδρος), Bill Bowerman (απεβίωσε 24/12/1999)
Βιομηχανία	: Αθλητικής ένδυσης, Υπόδησης και Εξοπλισμού.
Προϊόντα	: Αθλητικά υποδήματα, ένδυση, εξοπλισμό αθλημάτων και αξεσουάρ.
Έσοδα	: 16,32 δις US
Καθαρό κέρδος	: 1,5 δις US
Slogan	: Just Do It
Website	: www.nike.com

Η Nike εδράζεται στις ΗΠΑ στην περιοχή του Portland το οποίο είναι ο παγκόσμιος ηγέτης – προμηθευτής αθλητικών παπουτσιών, ένδυσης και εξοπλισμού σπορ. Η εταιρεία πήρε το όνομα της από την Νίκη, την αρχαία Ελληνίδα θεά της νίκης (υπεροχής). Η Nike εμπορεύεται τα προϊόντα της κάτω από την δική της φίρμα / brand όπως επίσης και υπό τις εμπορικές ονομασίες Nike Golf, Nike Pro, Air Jordan, Team Starter και υποκατάστατα που περιλαμβάνουν τις , Bauer, Cole Hean, Hurley International & Converse.

6.3.2.1. Προέλευση και Ιστορία.

Η Nike αρχικά γνωστή ως Blue Ribbon Sports (BRS) ιδρύθηκε από το Πανεπιστήμιο του Όρεγκον, και ειδικότερα από έναν αθλητή διαδρομών, τον Phil Knight και τον προπονητή του Bill Bowerman, τον Ιανουάριο του 1964. Η εταιρεία αρχικά λειτούργησε ως διανομέας του Ιάπωνα κατασκευαστή παπουτσιών Onitsuka Tiger, πραγματοποιώντας τις περισσότερες πωλήσεις στον στίβο (δρομείς). Πολλοί κορυφαίοι δρομείς του Όρεγκον ξεκίνησαν να φορούν

αυτά τα παπούτσια, ώστε η διασημότητα αυτών εκτινάχτηκε πολύ γρήγορα. Το πρώτο σχεδιασμένο προϊόν της εταιρείας βασίστηκε στο σχέδιο «waffle (τηγανίτα)» του Bowerman, στο οποίο η σόλα του παπουτσιού προήλθε από την μορφή (βάση) μιας τηγανίτας.

Τα κέρδη της εταιρείας αυξήθηκαν ταχύτατα το 1966, η BRS ίδρυσε το πρώτο εμπορικό της κατάστημα που έδρευε στο Pico Blvd στην Santa Monica της California το 1971. Τότε η σχέση μεταξύ BRS & Onitsuka Tiger έφθανε στην οριστική ρήξη. Τότε η BRS αποφάσισε να λανσάρει την δική της γραμμή υποδημάτων, η οποία θα έφερε την πρόσφατα σχεδιασμένη “Swoosh”.

Το πρώτο παπούτσι του έφερε αυτό το σχέδιο ήταν ένα ποδοσφαίρου που ονομάστηκε «Nike», το οποίο βγήκε στο εμπόριο το καλοκαίρι του 1971. τον Φεβρουάριο του 1972 η BRS παρουσίασε την πρώτη σειρά των παπουτσιών Nike, με το όνομα Νίκη να προέρχεται από την αρχαία Ελληνίδα Θεά της Νίκης. Το 1978 η BRS επίσημα μετονομάστηκε σε Nike Inc. ξεκινώντας με τον Phil Nastase τον πρώτο επαγγελματία αθλητή που υπογράφει συμβόλαιο με την BRS/ Nike ασκεί ευρεία στρατηγική χορηγικών αθλητών. Αυτή η κίνηση αποβαίνει σε κυρίαρχο κλειδί επιτυχίας, εργαλείο μάρκετινγκ που της προσδίδει ισχύ στην παγκόσμια αναπτυσσόμενη αθλητική αγορά.



Μέχρι το 1980 η Nike αγγίζει το 50% του μεριδίου αγοράς στις ΗΠΑ, στον τομέα των αθλητικών υποδημάτων. Τον Δεκέμβριο αυτής της χρονιάς η εταιρεία δημοσιεύει τα στοιχεία της. Η ογκώδης ανάπτυξη της οφείλεται πρωτίστως στην «Word-of-foot» διαφήμιση με την στάμπα Nike από τα τέλη της δεκαετίας του 1970, παρά σε τηλεοπτικές διαφημίσεις. Η πρώτη σειρά εθνικών τηλεοπτικών διαφημίσεων για την Nike λαμβάνει χώρα τον Οκτώβριο του 1982, κατά την διάρκεια της μετάδοσης του Μαραθωνίου της Νέας Υόρκης. Οι διαφημίσεις δημιουργήθηκαν από την διεύθυνση διαφήμισης «Wieden+Kennedy με βάση στον Portland. Η διεύθυνση διαφήμισης δημιουργήθηκε λίγους μήνες πριν, τον Απρίλιο του 1982.

Μαζί η Nike και η Wieden Kennedy δημιούργησαν πολλά ανεξίτηλα print – σχέδια _ καθώς και τηλεοπτικές διαφημίσεις. Οι δύο διευθύνσεις συνεργάζονται μέχρι σήμερα. Ήταν η διεύθυνση, συνιδιοκτήτης, Dan Wieden που σκέφτηκε και λάνσαρε το σλόγκαν “Just Do It” για μια καμπάνια του 1988 για λογαριασμό της Nike. Το σλόγκαν – καμπάνια είχε επιλεγθεί

από την Advertising Age ως ένα από τα 5 καλύτερα διαφημιστικά σλόγκαν του 20^{ου} αιώνα και αποτέλεσε αντικείμενο εξέτασης του ινστιτούτου Smith.

Στην δεκαετία των '80ς η Nike επεκτάθηκε και διεύρυνε τη γραμμή προϊόντων της ώστε να συμπεριλάβει πολλά σπορ και περιοχές στη υφήλιο.

6.3.2.2. Προϊόν.

Η Nike παράγει ένα ευρύ φάσμα αθλητικού εξοπλισμού. Τα πρώτα προϊόντα της ήταν παπούτσια δρόμου / τρεξίματος, υποδήματα ποδοσφαίρου, μπάσκετ, μπίτζμπολ, αμερικάνικου ποδοσφαίρου κρίκετ. Η τελευταίες προσθήκες στην γραμμή είναι τα Nike 6.0 και Nike SB υποδήματα σχεδιασμένα για skateboarding. Η Nike τελευταίως παρουσίασε και παπούτσια για κρίκετ, υπό την εμπορική ονομασία Air Zoom Yorker, σχεδιασμένα 80% ελαφρύτερα από τα ανταγωνιστικά προϊόντα. Η Nike τοποθετεί τα προϊόντα της με τέτοιο τρόπο ώστε να απευθύνεται στο ζωντανό, ενεργό, υλιστικό κοινό. Πλασάρει προφίλ ως εταιρεία παραγωγής αθλητικού εξοπλισμού υψηλής απόδοσης και ποιότητας. Ωστόσο, παράγει και παπούτσια για καταστήματα εκπτώσεων όπως τα Wall Mart υπό την ονομασία Starter.



6.3.2.3. Κατασκευή παραγωγικές διαδικασίες.

Η Nike διαθέτει περισσότερες των 500 τοποθεσιών κατασκευής των προϊόντων της ανά τον κόσμο. Διαθέτει γραφεία σε 45 χώρες εκτός των ΗΠΑ. Πολλά εργοστάσια υπάρχουν στην Ασία, περιλαμβάνοντας την Κίνα, Ταϊβάν, Ινδία, Τουρκία, Ταϊλάνδη, Πακιστάν, Φιλιππίνες, Μαλαισία και Κορέα. Η Nike δεν διαρρέει πληροφορίες για εταιρείες με τις οποίες συνεργάζεται. Όμως, εξαιτίας της σκληρής κριτικής που τις ασκήθηκε για κάποιους οργανισμούς όπως π.χ το Barbie.com η Nike αποκάλυψε πληροφορίες για τα εργοστάσια παραγωγής και τους όρους λειτουργίας στην επιχειρηματική κυβερνητική αναφορά. Η Nike σκοπεύει να μετατραπεί σε Carbon Neutral μέχρι το 2011.

6.3.2.4. Ανταγωνισμός & Άμιλλα.

Επειδή η Nike δημιουργεί αγαθά για ευρύ φάσμα αθλημάτων, δέχεται πιέσεις και επίθεση από κάθε αθλητική μάρκα – φίρμα σε κάθε τομέα και υποκατηγορία σπορ. Αφού ξεπέρασε την Adidas στην δεκαετία του 1970 η Nike δεν αντιμετώπισε άλλους άμεσους ή ευδιάκριτους ανταγωνιστές. Αυτό επειδή καμιά Nike δεν θα μπορούσε να ανταγωνιστεί άμεσα την ευρύτητα δραστηριοποίησης της Nike σ' όλα τα σπορ, καθώς και τα περιφερειακά είτε συμπληρωματικά αγαθά που δημιούργησε ο αθλητικός κολοσσός, αυτά μέχρι εμφάνισης της Reebok μέσα στα 80's. Η Reebok διαθέτει συμβόλαια merchandising με το National Football League και το National Hockey League στις ΗΠΑ, αφού το 2006 αγοράστηκε από την Adidas. Ο άλλος ανταγωνιστής της Nike είναι η Puma, η τρίτη μεγαλύτερη εταιρεία παραγωγής αθλητικών υποδημάτων και ένδυσης.

6.3.2.5. Περιβαλλοντική αναφορά.

Σύμφωνα με τον περιβαλλοντικό οργανισμό της Νέας Αγγλίας και την Clean Air-cool Planet Report η Nike ανήκει σε μια από τις 3 εταιρίες (από 56 εταιρίες), με την υψηλότερη – φιλική προς το περιβάλλον – δράση. Προφανώς καταλαμβάνει τόσο υψηλή δράση εξαιτίας του Nike Grind προγράμματος που κλείνει τον κύκλο ζωής του προϊόντος.

6.3.2.6. Στρατηγική Μάρκετινγκ.

Η στρατηγική μάρκετινγκ της Nike αναμφίβολα έδρασε ως ένας από τους καθοριστικούς παράγοντες επιτυχίας. Η εταιρεία είναι τοποθετημένη στον χάρτη της αγοράς ως ένα υψηλής ποιότητας brand, που εμπορεύεται καλοσχεδιασμένα και ακριβά προϊόντα. Η Nike δελεάζει τους καταναλωτές με διαφημιστική στρατηγική γύρω από το image της φίρμας που διακρίνεται από ένα ιδιόμορφο ξεχωριστό logo και ένα επίσης έξυπνο διαφημιστικό σλόγκαν « Just Do It». Η Nike προωθεί τα προϊόντα της μέσω συμφωνιών χορηγιών με διεθνείς διάσημους αθλητές, επαγγελματικές ομάδες, όπως επίσης με μεγάλες σε διαθεσιμότητα κολεγιακές ομάδες. Ωστόσο, το μίγμα μάρκετινγκ της Nike εσωκλείει πολλά στοιχεία, πέραν της προώθησης. Αυτά αναλύονται παρακάτω:

6.3.2.7. Προϊόν (υπό το πρίσμα μάρκετινγκ)

Η Nike πωλεί μια τεράστια ποικιλία προϊόντων που περιλαμβάνει παπούτσια, ρούχα για σπορ, δραστηριότητες όπως Hockey, Μπάσκετ, τένις, ποδόσφαιρο, Αμερικάνικο ποδόσφαιρο, στίβο, υγρά σπορ για άνδρες, γυναίκες, παιδιά. Η Nike επίσης πωλεί παπούτσια για εξωτερικές δραστηριότητες όπως τένις, γκολφ, skateboarding, ποδόσφαιρο, μπάσκετ, μπέιζμπολ, ποδηλασία, βόλει, πάλη, cheer leading, αγώνες, ράγκμπι, αυτοκινήτων και άλλες δημιουργικές χρήσεις. Η Nike είναι ονομαστή για την Hip-Hop κουλτούρα καθώς προμηθεύει ενδύματα αστικής μόδας / χροιάς. Η Nike πρόσφατα συγκρότησε συνεργασία με την Apple Inc ώστε να παράγουν το προϊόν Nike+ το οποίο εμφανίζει την απόδοση του δρομέα μέσω μιας ραδιοσυσκευής τοποθετημένης στο παπούτσι που συνδέεται με το iPod Nano.

6.3.2.8. Μέρος.

Η Nike πωλεί τα προϊόντα της σε περισσότερους από 20.000 λιανικούς πωλητές στις ΗΠΑ (περιλαμβανομένων των ιδιόκτητων καταστημάτων και των “Nike town” μαγαζιών) και σε 140 περίπου χώρες ανά τον κόσμο. Η επιχείρηση πωλεί προϊόντα σε παγκόσμιες αγορές μέσω ανεξάρτητων, αυτόνομων διανομέων, αδειών και θυγατρικών επιχειρήσεων. Έχτισε η εταιρεία ισχυρή φήμη και προφίλ ιδιαίτερα στους νέους, καθώς εμφανίζεται διαρκώς παντού.

6.3.2.9. Προώθηση.

Η Nike απαριθμεί πλειάδα διασήμων αθλητών και επαγγελματικών ομάδων με τους οποίους συνεργάζεται ώστε να προσελκύσει το ενδιαφέρον για τα προϊόντα της. Η επιχείρηση υπέγραψε συμβόλαια με κορυφαίους αθλητές σε διαφορετικά σπορ όπως το επαγγελματικό ποδόσφαιρο με τους Ronaldinho, Wayne Rooney, Cristiano Ronaldo, στο μπάσκετ με τον LeBron James, Kobe Bryant, Vince Carter, στο αμερικάνικο ποδόσφαιρο με τους LaDainian Tomlinson, τον ποδηλάτη Lance Armstrong, τον Skateboarder Paul Rodriguez Jr., τον golfer Tiger Woods, τους τενίστες Roger Federer, Rafael Nadal, Maria Sharapova και το οδηγό φόρμουλα 1 (F1) Michael Schumacher. Ο πρώτος επαγγελματίας αθλητής της Nike ήταν ο Ρουμάνος τενίστας Ilie Nastase όπως επίσης ο πρώτος δρομέας της εταιρείας ήταν ο θρυλικός δρομέας μεγάλων αποστάσεων Steve Prefontaine. Αυτός ήταν και ο εκλεκτός του συνιδρυτή της εταιρείας Bill Bowerman, όσο δίδασκε στο πανεπιστήμιο του Όρεγκον. Σήμερα το κτήριο Steve Prefontaine, στην μνήμη του δεν είναι άλλο από τις κτιριακές εγκαταστάσεις των κεντρικών γραφείων της εταιρείας.

Εκτός του Prefontaine, η Nike έχει κατά καιρούς σπονσοράρει πολλούς επιτυχημένους δρομείς και αθλητές γηπέδων όπως ο Carl Lewis, Sebastian Koe, Jackie Joyner-Kersey. Ωστόσο η σύναψη χορηγίας με τον θρύλο του NBA Michael Jordan και η προώθηση της Nike μέσω της υπέρλαμπρης καριέρας του αέρινου αθλητή στο NBA, αποδείχτηκε ίσως η μεγαλύτερη ώθηση που δέχτηκε η εταιρεία από αθλητή, άποψη που τεκμηριώνεται από όλα τα στοιχεία πωλήσεων και δημοσιότητας.

Η Nike σπονσοράρει επίσης γεγονότα όπως το HOOP IT UP (μάσκετ λυκείων) και το GOLDEN WEST INVITATIONAL (δρομείς γηπέδου και δρόμου λυκείων). Η επιχείρηση web sites χρησιμοποιεί σαν προωθητικό εργαλείο για την κάλυψη αυτών των εκδηλώσεων με στόχο να προσελκύσει ενδιαφέρον για τα προϊόντα της. Παράλληλα με την πληροφόρηση και την ενημέρωση των καταναλωτών ασκεί τακτικές «καλυμμένης» πώλησης. Ακόμη δημιούργησε ιστό sites για αυτόνομα σπορ όπως το Nikebasketball.com, Nikefootball.com κ.λ.π.

6.3.2.10. Δυσκολίες – Προβλήματα – Νομικά εμπόδια.

Ανθρώπινα δικαιώματα.

Στο ντοκουμέντο του «The corporation», το 2003, ο Chris Belmonte διευθυντής της Εθνικής Επιτροπής εργασίας δείχνει – αποκαλύπτει μερικά από τα εσωτερικά τιμολογιακά ντοκουμέντα του αθλητικού κολοσσού. Αυτά δηλώνουν τον χρόνο που χρειάζονται οι εργατές ενός εργοστασίου στην Δομινικανή δημοκρατία για να κατασκευάσουν ένα μπλουζάκι (6,6141

λεπτά / μπλούζα ήτοι 9 ανά ώρα). Αυτά τα στοιχεία εμφανίζονται επίσης στο βιβλίο : «The corporation. The pathological pursuit of profit and power», του Joel Bakan στο οποίο βασίστηκε το ντοκουμέντο.

Η Nike κατακρίθηκε για σύναψη συμφωνίας με εργοστάσια σε χώρες όπως η Κίνα, το Βιετνάμ, Ινδονησία και Μεξικό. Ένα ακτιβιστικό γκρουπ στο Βιετνάμ στοιχειοθέτησε την άποψη πως τα εργοστάσια που συνεργάζονται με την εταιρεία παραβίασαν τους κατώτατους μισθούς και τους νόμους περί υπερωριών στο Βιετνάμ ως και τα τέλη του 1996. η Nike βεβαίως ισχυρίζεται ότι η πρακτική αυτή έχει ήδη σταματήσει. Η εταιρεία ήταν υποκείμενη σε ευθείες βολές περί απάνθρωπων συνθηκών εργασίας και εκμετάλλευσης του φτηνού εργατικού δυναμικού (υπερατλαντικά), στις ελεύθερες ζώνες εμπορίου όπου τα αγαθά παράγονταν τυπικά. Πηγές της κριτικής που ασκήθηκε περιλαμβάνονται στο βιβλίο “No logo” της Naomi Clien και στα ντοκουμέντα του Michael Moore.

Η Nike κατακρίθηκε ακόμη για την αντιφατικότητα των πρακτικών της , ενώ από την μία πλευρά δημιουργούσε τηλεοπτικές διαφημίσεις που πρόβαλαν την ισχυροποίηση των γυναικών στις ΗΠΑ, από την άλλη, στήριζε πρακτικές εργοστασίων στην Άπω Ανατολή που καταπίεζαν τις γυναίκες. Κατά την διάρκεια των 90's η εταιρεία δέχτηκε πυρά για την χρήση παιδικού εργατικού δυναμικού στην Cambodia & Pakistan , σε εργοστάσια που κατασκεύαζαν ποδοσφαιρικές μπάλες. Παρότι η Nike έλαβε δράση για την κάμψη ή τουλάχιστον την μείωση της παιδικής εργασίας, συνέχισε να συνάπτει συμφωνίες με εταιρίες που λειτουργούν σε χώρες με ατελές νομικό πλαίσιο και κατά συνέπεια καθίσταται εύκολη η παραβίαση των κανόνων παιδικής εργασίας.

Όλη αυτή η πίεση στην παιδική ηλικία προκάλεσε σειρά ανεπιτυχών μποϊκοτάζ μαζί με την χρήση του όρου “swooshtika” (μίξη του όρου swoosh και swastika) που ειρωνευόταν το logo της εταιρίας swoosh.

Παρόλες τις αντιδράσεις σε κολέγια και πανεπιστήμια, σε κοινωνικά γκρουπς, στον τύπο τα ετήσια έσοδα της εταιρείας αυξήθηκαν από 6,4 δις \$ το 1996 σε 17 δις \$ το 2007.

Διαφημιστικά προβλήματα. (Kasky VS Nike)

Ο ακτιβιστής-καταναλωτής Marc Kasky ακολούθησε την νομική οδό κατά της Nike, σχετικά με τις διαφημίσεις σε εφημερίδες και τις επιστολές που δημοσίευε η Nike ως απάντηση στις κριτικές που δεχόταν για τις συνθήκες εργασίας στα εργοστάσια της. Ο Kasky υποστήριξε ότι η εταιρεία έκανε επαναπαρουσιάσεις που συνιστούσαν ψευδή διαφήμιση. Η Nike απάντησε ότι οι νομικές ρυθμίσεις περί ψευδούς μάρκετινγκ δεν εύρισκαν εφαρμογή στον τρόπο έκφρασης των διαφημίσεων της εταιρείας. Αυτές άλλωστε τιτλοδοτήθηκαν και

προστατεύτηκαν από το First Amendment. Τα κατά τόπους δικαστήρια συμφώνησαν με τους δικηγόρους της εταιρείας, εκτός από το ανώτατο δικαστήριο της Καλιφόρνια που υποστήριξε ότι οι επικοινωνιακές τακτικές είχαν διαφημιστική χροιά και γι' αυτό θεωρήθηκαν υποκείμενες στις νομικές κυρώσεις περί ψευδούς μάρκετινγκ.

6.3.2.11. Στρατηγικές – παράγοντες επιτυχίας.

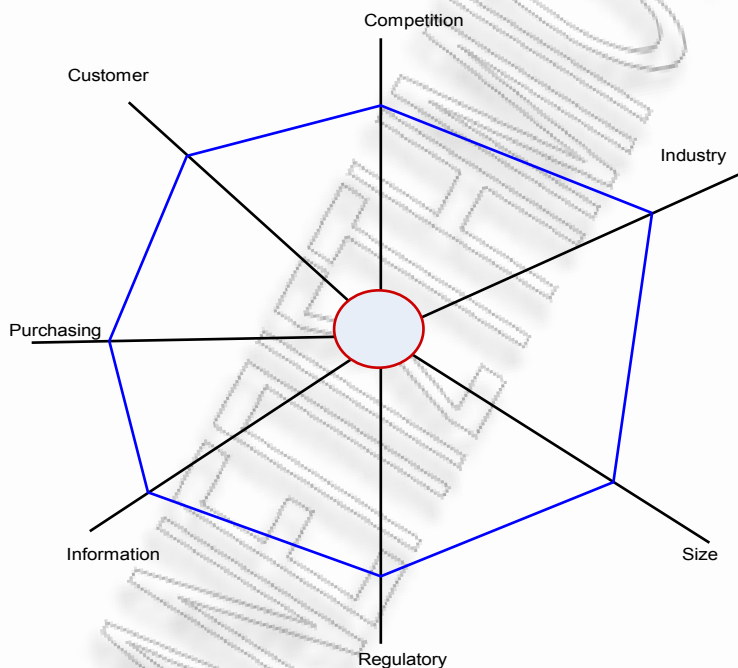
Αδιαμφισβήτητα το μέγεθος, τα ανά τον κόσμο μερίδια αγοράς της επιχείρησης, τα στοιχεία πωλήσεων καθώς και οι όροι με τους οποίους διαπραγματεύεται η εταιρεία με τους συνεργάτες της αποτελούν σαφείς αποδείξεις για την δύναμή της, καθώς και την ηγετική θέση που κατέχει στον χώρο της αθλητικής βιομηχανίας. Όλοι αναγνωρίζουν ότι η Nike είναι ο Νο 1 αθλητικός κολοσσός, με κέρδη ύψους 16 δις \$ (στις ΗΠΑ) και μερίδια ανά τον κόσμο που σε ορισμένες περιπτώσεις αγγίζουν το 50%! της τοπικής αθλητικής αγοράς. Είναι τόσο ισχυρές οι διασυνδέσεις του επιτελείου της επιχείρησης που παρότι αυτή αντιμετώπισε νομικά προβλήματα και έντονη κριτική (ακόμη και κοινωνικές συγκεντρώσεις) κατάφερε να πολλαπλασιάσει τα έσοδα και τα κέρδη από την δραστηριότητα της. Άρα λοιπόν καθίσταται αντιληπτό ότι στην επιτυχία αυτή έχουν συντελέσει ορισμένες στρατηγικές που ακολουθήθηκαν από τα διευθυντικά της στελέχη όπως επίσης επιρροή άσκησαν και επιμέρους ειλημένες αποφάσεις και τακτικές.

Η μονοπωλιακή σχεδόν θέση της Nike οφείλεται εν μέρει στην **τοποθέτηση του προϊόντος**. Η επιχείρηση κατάφερε να πλασάρει τα αθλητικά της υποδήματα απόδοσης, συνδυασμένα με μοντέρνα - καινοτόμα σχέδια τεχνολογικής υπεροχής. Αυτή η τριάδα χαρακτηριστικών στοιχείων καλείται τρίπτυχο αξιών της Nike: υψηλή απόδοση, μοντέρνα σχεδίαση και τεχνολογική υπεροχή. Το τρίπτυχο αυτό προσπάθησε η εταιρεία να το μεταφυτεύσει στο αγοραστικό κοινό. Για τον λόγο αυτό η Nike σχεδίασε και εκτέλεσε ανάλογη διαφημιστική καμπάνια. Έτσι πλασαρίστηκε στην παγκόσμια αθλητική αγορά με το παραπάνω προφίλ. Η Nike **στόχευσε στον άνδρα καταναλωτή και αφοσιώθηκε σε σοβαρούς αθλητές**. Η Nike το 1980 αναπτυσσόταν έξυπνα, εκμεταλλευόμενη τις τάσεις προς ένα πιο υγιεινό και αθλητικό τρόπο ζωής. Αντιλήφθηκε την αλλαγή στάσης στο αγοραστικό κοινό και έσπευσε να ενσωματώσει τις νέες συνήθειες και επιθυμίες των αθλητών και των αθλούμενων στο προφίλ της. Ο πυρήνας των ανταγωνιστικών της πλεονεκτημάτων κινείται γύρω από το μάρκετινγκ, το styling, την τεχνολογία και τις στενές σχέσεις με κορυφαίους αθλητές. Οι παραπάνω **στενές σχέσεις με κορυφαίους αθλητές** αποδίδουν καρπούς, εκμεταλλευόμενες την έντονη τάση μίμησης από μέρους του αγοραστικού κοινού. Καθώς η εικόνα του προτύπου ενισχύεται (όλοι οι αθλούμενοι έχουν ως πρότυπο κάποιον κορυφαίο αθλητή) ενισχύεται και η

τάση μιμητισμού στο κοινού. Είναι χαρακτηριστικό πόσα εκατομμύρια άνθρωποι αγόρασαν τα παπούτσια Air Jordan, επειδή τα φορούσε ο θρύλος του NBA στους αγώνες.

Επιπλέον η **ταυτόχρονη συνύπαρξη στην Αμερικάνικη αλλά και παγκόσμια αγορά** επέφερε τεράστιο όγκο πωλήσεων για την εταιρεία, ότι έχανε η εταιρεία από τον ανταγωνισμό στην Αμερική, το κέρδιζε πολλαπλώς από την μονοπωλιακή της παρουσία σε περιοχές όπως Άπω Ανατολή, πρώην Σοβιετική Ένωση κ.λ.π. Η έννοια λογική υπερδιεθνοποίησης – επέκταση σε όλη την υδρόγειο άρχισε να απασχολεί από νωρίς την εταιρεία. Πριν το βήμα αυτό όμως η εταιρεία ήδη είχε επιδείξει ικανότητα κατανόησης του βαθμού παγκοσμιοποίησης στην συγκεκριμένη βιομηχανία και τους υποτομείς της. Έτσι κατάφερε προγραμματισμένα και σταδιακά να επεκταθεί σε όλες της ηπείρους δημιουργώντας ένα **ακαταμάχητο δίκτυο διανομής** με υποκαταστήματα σε πλέον των 145 χωρών.

Διάγραμμα 12. Ιστός λειτουργιών εταιρείας.



Ανέπτυξε **αυξημένη ικανότητα κατανόησης της ψυχολογίας** και των επιθυμιών του **αγοραστή**, ενσωμάτωσε γρήγορα και εύστοχα αυτές τις επιθυμίες και τις μετέτρεψε σε αθλητικά προϊόντα. Επιπλέον με συνεχείς έρευνες μετρούσε τις απόψεις των πελατών της προσπαθώντας να αναλύσει τα κίνητρα αυτών που αγοράζουν αγαθά της εταιρείας. Σχημάτισε με αυτόν τον τρόπο μία ταυτότητα μοναδική μη αντιγράψιμη από ανταγωνιστές που βασιζόταν στις ανάγκες των αγοραστών.

Ένας επιπλέον παράγοντας επιτυχίας ήταν η **ικανότητα εκτενούς και εύστοχης ανάλυσης των ανταγωνιστών**. «Διάβαζε» η εταιρεία τους αντιπάλους της, τους τρόπους

δράσης και λειτουργίας αυτών, τα στοιχεία που ενσωμάτωναν στα προϊόντα τους. Ο ανταγωνισμός εξελισσόταν σε τρία επίπεδα: 1. στην παγκόσμια ανταγωνιστική ομοιότητα / διαφοροποίηση. 2. Στα εμπόδια εισόδου / εξόδου από τον κλάδο. 3. Στην κουλτούρα και τις προτιμήσεις των αγοραστών. Η Nike αντιμετωπίζει ανταγωνισμό από τρεις μεγάλους αντιπάλους: την Reebok (Μεγάλη Βρετανία), Adidas (Γερμανία) και Puma (Γερμανία). Οι τρεις αυτοί ανταγωνιστές καθώς και άλλοι μικρότεροι δημιουργούν ισχυρή πίεση σε παγκόσμιο επίπεδο στην Nike. Σε σχέση με τα εμπόδια εισόδου, δεν υπάρχουν προστατευμένες περιοχές για κανένα από τους αντιπάλους. Επομένως και η Nike δεν θα πρέπει να θεωρεί ως δεδομένες περιοχές όπου κατέχει συντριπτική υπεροχή. Ανά πάσα στιγμή κάποιους από τους άλλους μπορεί να εισέλθει στις επιμέρους τοπικές αγορές αποκόπτοντας μερίδιο από τον ηγέτη. Με άλλα λόγια όλες οι υπάρχουσες αγορές είναι διαθέσιμες για τους ανταγωνιστές. Βεβαίως κάθε τοπική αγορά χαρακτηρίζεται από διαφορετικά πολιτιστικά στοιχεία, τάσεις, συνήθειες κ.λ.π. **Η Nike επικρατεί επειδή βρίσκει τρόπους να επικοινωνεί και ενσωματώνει τα τοπικιστικά στοιχεία στα προϊόντα που παράγει.**

Εξίσου σημαντικός παράγων επιτυχίας είναι το **πλέγμα προϊόντων και υπηρεσιών** με τα οποία κυκλώνει και εγκλωβίζει τις τοπικές αγορές. Συμβολικά η δράση της μοιάζει με «δίχτυ» που καλύπτει τις παραπάνω αγορές. Το δίχτυ αυτό περιλαμβάνει:

1) Την ευρεία γκάμα προϊόντων (παπούτσια, ρούχα, αξεσουάρ όπως τσάντες ρολόγια κ.λ.π, αθλητικό υλικό όπως μπάλες, μπαλάκια, μπασκέτες, επιγονατίδες, περικόρπια, ρακέτες) και υπηρεσιών (γυμναστήρια συμβεβλημένα με την Nike, διοργανώσεις συναυλιών, παροχή ιατρικών υπηρεσιών και διατροφικών συμβουλών) .

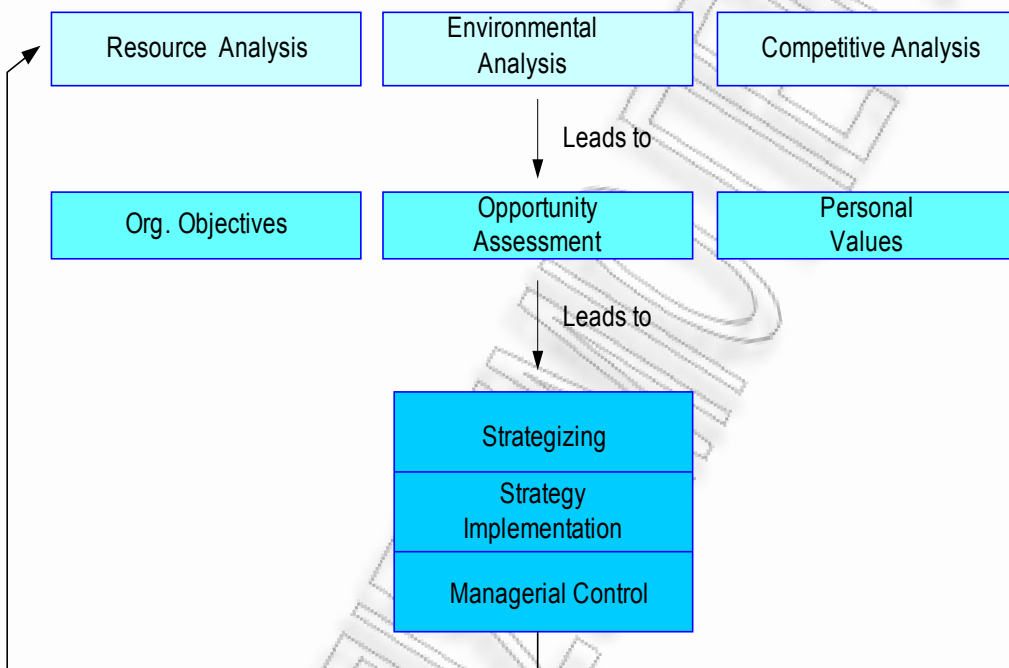
2) Την ανάπτυξη δικτύου ιδιόκτητων καταστημάτων. Η εταιρεία εμπορεύεται τα αγαθά που παράγει σε μοντέρνους χώρους όπου επικρατεί το πνεύμα αθλητισμού, αλλά παράλληλα και μια τάση για τη μόδα και την τεχνολογία. Εκεί ο καταναλωτής βρίσκει όλη την πλατφόρμα παραγωγής της Nike σε διαφορετικά μεγέθη και χρωματισμούς. Επιπλέον εκεί έχει την ευκαιρία να βρει και προϊόντα της εταιρείας με τα άλλα brand names όπως: Converse, Starter και άλλα.

3) Το merchandising της εταιρείας σε πολυκαταστήματα με αναγνωρισμένη αξία όπως τα Notos Galleries, Attica, THE MALL, WALL-MART, Marks & Spencer. Κρίνοντας η εταιρεία πως εκεί θα μπορέσουν να πραγματοποιήσουν αξιόλογες πωλήσεις ενεργούν με την τακτική του shop in shop, δηλαδή ανοίγουν κατάστημα μέσα σε ένα ευρύτερο εμπορικό κέντρο.

6.3.2.12. Εξέταση ευρωπαϊκής στρατηγικής.

Το 1980 η Nike ξεπέρασε την Adidas καθώς έγινε η Νο 1 αθλητική εταιρεία υποδημάτων στις ΗΠΑ. Την ίδια χρονιά η Nike επιχείρησε την ευρωπαϊκή της επέκταση. Με στόχο να κατανοήσουμε την λογική πίσω από την αρχή της επέκτασης και της συνεχιζόμενης επένδυσης στην Ευρωπαϊκή αγορά η Nike λειτούργησε οργανωμένη πατώντας στο σχήμα που ακολουθεί πιο κάτω:

Διάγραμμα 13. Άξονες επέκτασης της Nike



Σε σχέση με τους πόρους μπορούμε να αναφέρουμε τις δύο κατηγορίες, τους φυσικούς και τους οικονομικούς. Κατά την διάρκεια της αρχικής ευρωπαϊκής επέκτασης η Nike στις ΗΠΑ αντιμετώπισε δυσκολίες λόγω της οικονομικής κάμψης. Οδηγούμενη από την ανάγκη να κάνει αισθητή την παρουσία της στην Ευρώπη και να κερδίσει χώρο, όπως επίσης και να συγκεντρώσει κεφάλαια για να χρηματοδοτήσει τις επιχειρήσεις στις ΗΠΑ, η Nike επέλεξε να πωλήσει άδειες λειτουργίας σε Ευρωπαϊκούς τακτικούς διανομείς.

Έτσι, η Nike έχασε τον έλεγχο για το ποια προϊόντα θα έφθαναν σε λιανικούς πωλητές καθώς και για το αν θα υπήρχε μετάδοση του μηνύματος της Nike. Επειδή ο Phil Knight δεν συμπαθούσε το marketing, το budget της διαφήμισης αρχικά παρέμεινε χαμηλό και υποχρηματοδοτούμενο. Αυτό επίσης υποδήλωνε εμφανώς και το ότι τα στοιχεία που της έδωσαν βήμα στην αρχή, δεν επαρκούσαν μετά. Γι αυτό και το marketing budget άλλαξε δραστικά τα επόμενα χρόνια.

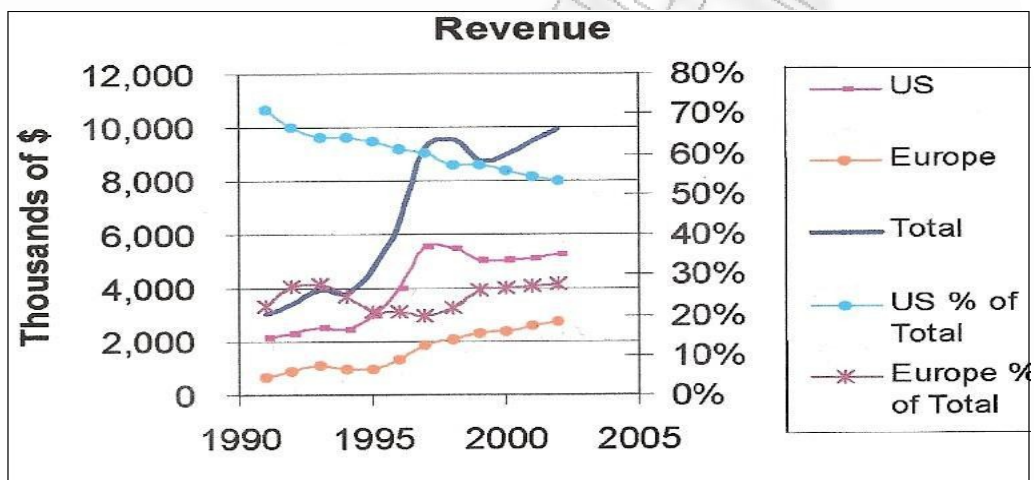
Η φυσικοί πόροι ακολούθησαν ιδιόμορφη πορεία. Το 1980 ο Phil Knight αποκόπτει 5 εργαζόμενους, τους στέλνει στην Ευρώπη για να στηρίξουν την Ευρωπαϊκή παρουσία του Αμερικάνου κατασκευαστή υποδημάτων. Το πρώτο γραφείο στήνεται στο Άμστερνταμ. Το τρέχον, ένα συγκρότημα ιδιαίτερης τεχνομορφίας και αισθητικής καλαισθησίας, σχεδιασμένο από τον William McDonough & Partners λειτούργησε το 1999, στο Hilversum της Ολλανδίας. Η Nike επέκτεινε την τοπική της αντιπροσώπευση σε όλη την περιοχή διαθέτει πλέον 21 γραφεία στην Ευρώπη, στην Μέση Ανατολή, στην Αφρική. Το κέντρο διανομής στο Laakdal στο Βέλγιο και τα κεντρικά στην Ολλανδία διαθέτουν τους περισσότερους εργαζόμενους. Η Nike κεντροποίησε την ευρωπαϊκή διανομή στο Laakdal του Βελγίου από το 1994. το 1980 η Nike διέθετε μόνο 2.700 εργαζόμενους και πωλήσεις 270 εκατομμύρια \$. Σήμερα η Nike διαθέτει 5.000 μόνο στην Ευρώπη.

Η Nike ακολουθεί στρατηγικής κατασκευής offshore outsourcing δηλαδή συνάπτει συμφωνίες με εταιρείες που πραγματοποιούν το κατασκευαστικό κομμάτι της εταιρίας, αξιοποιώντας την αφθονία και το πλεονέκτημα των φθηνών εργατικών πόρων. Υπό μια έννοια, υπάρχει ένας συνδυασμός κεντροποίησης και στρατηγικής εξειδίκευσης ταυτόχρονα. Οι λειτουργίες εκτελούνται σύμφωνα με το πλαίσιο εξειδίκευσης, αλλά η εταιρεία η ίδια δεν εκτελεί τις offshore δραστηριότητες εξειδίκευσης. Γι' αυτό άλλωστε η εταιρεία μόνη της πραγματοποιεί τις κεντροποιημένες δραστηριότητες. Οι κατασκευαστές είναι τυπικά ανεξάρτητες εταιρίες στις διάφορες Ασιατικές χώρες. Η Nike αυτή την εποχή διαθέτει 50 ανεξάρτητους κατασκευαστές – εργοστάσια παραγωγής αθλητικών υποδημάτων στην Ασιατική πλευρά του Ειρηνικού, που απασχολούν 250.000 θέσεις εργασίας στις τοπικές κοινωνίες. Υπάρχουν πάνω από 300 εργοστάσια ένδυσης υπό τον έλεγχο ης Nike που παρέχουν 150.000 θέσεις εργασίας στις τοπικές κοινωνίες.

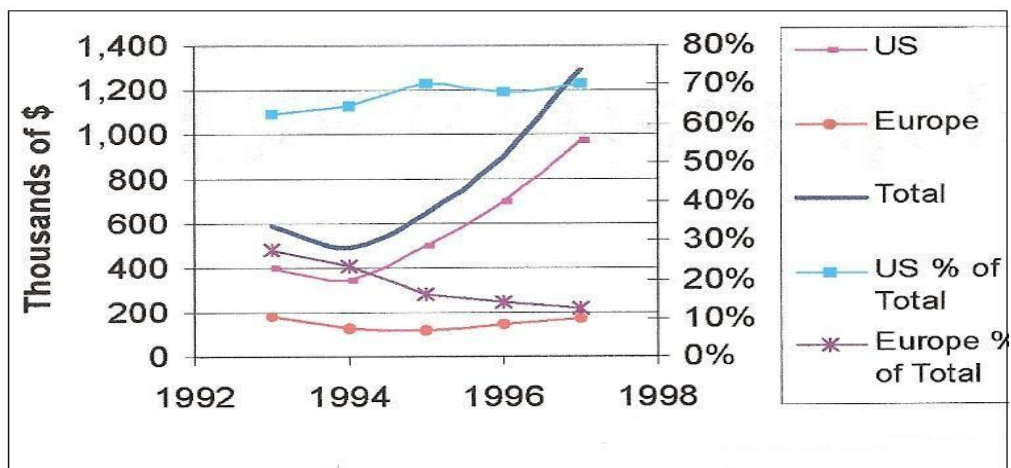
Η Nike χρησιμοποιεί το πρόγραμμα FUTURES ως βάση για το πρόγραμμα παραγγελιών και διανομής. Οι λιανικοί πωλητές πρέπει να παραγγείλουν μέχρι και 80% της υπάρχουσας ποσότητας για να κερδίσουν σημαντικές εκπτώσεις και εγγυημένες περιόδους παράδοσης. Όμως σ' αυτό το πρόγραμμα αντέδρασαν οι ευρωπαίοι πωλητές που θεώρησαν την εταιρεία υπερόπτη και υπέρμετρα απαιτητική και φιλόδοξη

6.3.2.13. Οικονομικά Αποτελέσματα.

Το επόμενο γράφημα δείχνει την πορεία εσόδων της Nike από το 1991 ως το 2002 με τα US αλλά και ευρωπαϊκά έσοδα να εμφανίζονται ξεχωριστά. Εμφανές από το γράφημα, η απότομη αύξηση εσόδων στη μέση των 90's και η κάμψη, καθώς και η περαιτέρω κλίση (πτώση γύρω στο 2000). Τα έσοδα στις ΗΠΑ αυξήθηκαν μέχρι το 1998, αλλά ως ποσοστό των συνολικών εσόδων, τα έσοδα από τις ΗΠΑ μειώνονται σταθερά. Τα ευρωπαϊκά έσοδα αυξάνονται σταθερά, αλλά ως ποσοστό του συνόλου παρέμεινε σχεδόν σταθερό, με μια πρόσφατη απαλή τάση για αύξηση.



Επίσης στο παρακάτω γράφημα βλέπουμε τα λειτουργικά έσοδα για την Nike συνολικά, διαχωρισμένα από αυτά των ΗΠΑ και της Ευρώπης. Μετά το 1995 υπήρξε μια ισχυρή απότομη κλίση για αύξηση από το 1995. Τα λειτουργικά έσοδα των ΗΠΑ αντικατοπτρίζουν αυτήν την τάση, αλλά ως ποσοστό του συνόλου παραμένουν αμετάβλητα. Τα ευρωπαϊκά λειτουργικά έσοδα παραμένουν flat και μειώθηκαν ως ποσοστό του συνόλου.



6.3.3. ADIDAS



Brand	: Adidas
Ιδρύθηκε	: 1949
Κεντρικά	: Herzogenaurach Germany.
Ιδρυτές	: Adolf Dassler, Herbert Heiner πρόεδρος της Adidas Group Erich Stamminger πρόεδρος της Adidas AG
Βιομηχανία	: Αθλητικής ένδυσης, Υπόδησης και Εξοπλισμού.
Προϊόντα	: Αθλητικά υποδήματα , ένδυση, και αξεσουάρ.
Έσοδα	: 10,09 δις €
Καθαρό κέρδος	: 483 εκατ €
Slogan	: Impossible Is Nothing
Website	: www.adidas.com

Η Adidas είναι ένας τεράστιος γερμανικός κατασκευαστής αθλητικής ένδυσης, υποδημάτων και αξεσουάρ. Μέρος της Adidas group που αποτελείται από την εταιρεία της αθλητικής ένδυσης Reebok, από την εταιρεία Taylormade golf , την εταιρεία κατασκευής μπαλών Maxfli. Η Adidas group είναι ο δεύτερος μεγαλύτερος κατασκευαστής αθλητικής ένδυσης και υποδημάτων στον κόσμο. Το όνομα της εταιρείας προήλθε από τον ιδρυτή της Adolf (Adi) Dassler (das), το 1948. Ο Dassler παρήγαγε παπούτσια από το 1920 στην περιοχή του Herzogenaurach κοντά στην Νυρεμβέργη. Σε αυτή την προσπάθεια συμμετείχε και ο αδελφός του Roudolf Dassler που αργότερα δημιούργησε την αθλητική εταιρεία Puma. Η εταιρεία μετονομάστηκε σε Adidas AG στις 18 Αυγούστου του 1949. τα ενδύματα και τα υποδήματα της εταιρείας φέρουν το σχέδιο των τριών παράλληλων γραμμών και αυτό είναι το επίσημο logo της εταιρίας. Η εταιρεία είχε το 2005 έσοδα 6,6 δις € ή 8,4 δις \$ ενώ το 2006 σημείωσε 10,09 δις € ή 13,6 δις \$.

6.3.3.1Με μια ματιά η Ιστορία της Adidas

Adidas – ένα όνομα που παραπέμπει σε διαρκή αγωνιστικότητα και συναγωνισμό, σε όλους τους τομείς των σπορ σε όλη την υφήλιο. Το όραμα του αρχικού ιδρυτή της έχει ήδη επιτευχθεί όπως επίσης και η συνολική φιλοσοφία του για την πορεία της επιχείρησης και τις αρχές που την διέπουν. Η ιδέα ήταν τόσο απλή και τόσο ιδιοφυής. Ο στόχος του Dassler ήταν να προμηθεύσει κάθε αθλητή με τον καλύτερο δυνατό εξοπλισμό. Όλα ξεκίνησαν το 1920 όταν ο Adi Dassler κατασκεύασε το πρώτο παπούτσι χρησιμοποιώντας τα νέα υλικά που ήταν διαθέσιμα μετά τον Α΄ Παγκόσμιο Πόλεμο.

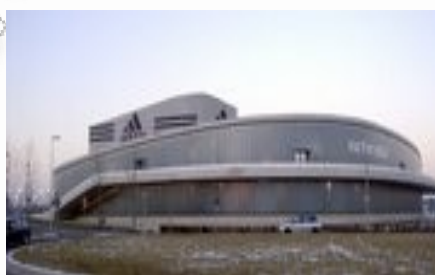
Σήμερα η Adidas με την τεράστια γκάμα προϊόντων της που περιλαμβάνει από παπούτσια, ένδυση, αξεσουάρ για αθλητές ποδοσφαίρου, μπάσκετ, τένις, γκολφ, γυμναστηρίου και εξωτερικών δραστηριοτήτων (ορειβασία, αναβάσεις, πεζοπορίες κ.λ.π) ανήκει στους ηγέτες της αθλητικής βιομηχανίας. Η εταιρεία πήρε το όνομά της το 1948 από τον ιδρυτή της, ενώ ένα χρόνο αργότερα επισημοποίησε το εμπορικό λογότυπό της: τις τρεις παράλληλες γραμμές.

Μετά από μια περίοδο 70 ετών, η οικογένεια Dassler αποσύρθηκε από την εταιρεία το 1989, με συνέπεια η επιχείρηση να μετασχηματιστεί σε οργανισμό. Ο γεννημένος στην Γαλλία πρόεδρος του Διοικητικού Συμβουλίου, Robert Louis-Dreyfus διετέλεσε τα καθήκοντα του από τον Απρίλιο του 1993 μέχρι το Μάρτιο του 2001. Ήταν αυτός που ανακίνησε την ιδέα της επέκτασης της εταιρείας στο χρηματιστήριο τον Νοέμβριο του 1995. Από το 2001 ο Herbert Heiner κατευθύνει και ηγείται του οργανισμού.

Adidas Group – Το 1997 η Adidas απέκτησε την Salomon Group και το όνομα της μετατράπηκε σε Adidas Salomon AG. Η Salomon Group περιελάμβανε την εταιρεία Taylormade Golf. Τον Οκτώβριο του 2005 το συγκρότημα Salomon Group που περιλαμβάνει τις θυγατρικές εταιρίες Salomon, Mavic, BonFire, Arc’Teryx, Cliché πωλείται στον οργανισμό Finnish Amer Sports Corporation. Η εταιρία θα μετατρέψει το νόμιμο όνομά της σε Adidas AG δεχόμενη την αποδοχή των μετόχων ύστερα από την Γενική Ετήσια Συνέλευση το 2006.

Στις 31 Ιανουαρίου του 2006 η Adidas Salomon AG αποκτά την Reebok

κίνηση αυτή σημειώνει ένα ιστορία του Adidas Group. πιο γνωστές και σεβαστές βιομηχανία το νέο group



2006 η Adidas Salomon AG International LTD. Η καινούργιο κεφάλαιο στην Συνδυάζοντας δύο από τις εταιρείες στην αθλητική ευελπιστεί πως θα

καταφέρει να επικρατήσει στην παγκόσμια ανταγωνιστική πλατφόρμα, διαθέτοντας συμπληρωματικές και πρόσθετες χαρακτηριστικές ιδιότητες, ένα ευρύ φάσμα προϊόντων,

καθώς και ένα ισχυρό προφίλ απέναντι στις ομάδες, τους αθλητές, τα πρωταθλήματα και άλλα γεγονότα.

Ο νέος σχηματισμός της εταιρείας απασχολεί πάνω από 25.000 εργαζόμενους με περισσότερους από 2.000 να απασχολούνται στα κεντρικά της εταιρείας, στο Herzogenaurach. Μία ομάδα σχεδιαστών, ειδικών αναλυτών, υπεύθυνων για ανάπτυξη προϊόντων, τεχνικών εξειδικευμένων σε θέματα χημικής μηχανικής και τεχνολογίας υλικών συνεργάζονται και εκτελούν έρευνες στα δύο κέντρα ερευνών της εταιρείας : στο Πόρτλαντ και στο Σεενφελντ κοντά στην Νυρεμβέργη. Εκεί τα μοντέλα, τα πρωτότυπα και τα έτοιμα για μέτρησης απόδοσης προϊόντα ελέγχονται, δοκιμάζονται, αναλύονται και ποσοτικοποιούνται. Για αυτό λέγεται ότι η Adidas είναι η μοναδική αθλητική εταιρεία της Ευρώπης που διεξάγει συνεχείς ελέγχους για τα προϊόντα της.

6.3.3.2. Στρατηγικές Παραγωγής & Οικονομικά Αποτελέσματα.

Σύμφωνα με δηλώσεις στελεχών της εταιρείας αλλά και τις ανακοινώσεις στο επίσημο site, η εταιρεία λειτουργεί με 1080 εργοστάσια τα οποία ανήκουν σε ανεξάρτητους εταιρικούς συνεργάτες έτσι ώστε να πετύχει μεγάλη γεωγραφική διασπορά και ταχύτατη κάλυψη αναγκών οποιουδήποτε καταστήματος της επιχείρησης. 67% των εργοστασίων εδρεύουν στην Ασία, 19% στην Αμερική και 14% στην Ευρώπη και την Αφρική. 22% των συνολικών εργοστασίων, εδρεύουν στην Κίνα. Γίνεται έτσι φανερό ότι η εταιρεία αποσκοπεί στο να συνδυάσει το χαμηλό κόστος παραγωγής με την ορθολογική διανομή των πόρων. Θέλει δηλαδή να πετύχει μεγάλη ταχύτητα μεταφοράς του stock προς τα καταστήματα και να ελαχιστοποιήσει τον χρόνο και το ενδεχόμενο να μην διαθέτουν οι λιανικοί πωλητές εμπόρευμα προς πώληση. Επιπλέον η Adidas σκόπιμα έχει κατανείμει σε όλες τις περιοχές μικρά και μεγάλα εργοστάσια παραγωγής ώστε αθροιστικά η συνολική δραστηριότητα τους να παραμένει ισομοιρασμένη. Αυτές οι ενέργειες σε συνδυασμό με κάποιες που θα αναλυθούν παρακάτω επέφεραν θετικά οικονομικά αποτελέσματα παρά τις δυσκολίες που αντιμετώπισε η εταιρεία τις περιόδους 2004 & 2005. Συνολικά κατάφερε να καλύψει αρκετές από τις δαπάνες τις και να τεθεί σε τροχιά ανάπτυξης ξανά.

Πίνακας 18. Οικονομικά αποτελέσματα της ADIDAS.

YEAR	2002	2003	2004	2005	2006
Sales	6.523	6.266	6.478	6.636	10.084
EBITDA	532	627	725	818	1.098
Net Results	208	260	314	382	483
Net Debt	1.498	946	594	-551	2.231

Όπως προκύπτει από τον ανωτέρω πίνακα η ADIDAS επιτυγχάνει διαδοχικές αυξήσεις των συνολικών πωλήσεων και του τζίρου την περίοδο 2002-2006 αυτό υποδηλώνει ορθολογισμό των στρατηγικών και των στόχων της. Με άλλα λόγια, υπάρχει μια σωστή προοπτική στις κινήσεις και οι συγκεκριμένες τακτικές προώθησης και μάρκετινγκ βαδίζουν στο σωστό μονοπάτι. Αυτό αποδεικνύεται και από την συνεχή αύξηση των κερδών προ φόρων, τόκων. Τα μεικτά αποτελέσματα δηλαδή αποδεικνύουν πως οι πωλήσεις δεν αυξήθηκαν βάσει ενός περιστασιακού γεγονότος, αλλά προήλθαν από την εύρυθμη λειτουργία και την σχεδιασμένη οργανωτική δομή των δραστηριοτήτων του ομίλου. Κατάφερε δηλαδή η ADIDAS να βρεί τα απαιτούμενα προϊόντα, του ακριβούς απαιτούμενους πόρους, το ακριβές σημείο διασποράς των εργοστασίων της ώστε να καλύπτει τις ανάγκες της. Πέτυχε επίσης σημαντικές συμφωνίες με αθλητές, ομίλους, άλλες εμπορικές εταιρίες και αποκόμισε αξιόλογα οικονομικά οφέλη. Γι' αυτό και τα καθαρά της έσοδα – απαλλαγμένα από τα λειτουργικά έξοδα και τις προγραμματισμένες δαπάνες – ακολουθούν συνεχή ανοδική πορεία και αποτελούν αισιόδοξο οίονο για την ικανότητα κερδοφορίας στο μέλλον.

6.3.3.3. Στρατηγική Μάρκετινγκ και Πολιτική.

Αυτή η ενότητα αποτελεί την καρδιά της επιχείρησης, καθώς από την άσκηση της πολιτικής όπως επίσης και της στρατηγικής μάρκετινγκ προκύπτουν οι οικονομικοί πόροι και τα μέσα επιβίωσης της επιχείρησης μακροχρόνια. Προκύπτει το κεφάλαιο που χρηματοδοτεί τις δραστηριότητες της εταιρείας ανά την Ευρώπη και τον υπόλοιπο κόσμο. Η σχέση μεταξύ στρατηγικής μάρκετινγκ και άσκησης πολιτικής είναι αμφίδρομοι. Η μια ακολουθεί και επηρεάζει την άλλη. Όταν τα διευθυντικά στελέχη σχεδιάζουν τα γενικά πλάνα άσκησης πολιτικής, ο τρόπος άσκησης του μάρκετινγκ και οι επιμέρους αποφάσεις σχετικά με αυτό, κατέχει εξέχουσα σχέση μέσα σε αυτά τα πλάνα. Επίσης, όταν υπάρχουν μεταβολές στους τρόπους εφαρμογής των τακτικών μάρκετινγκ υπάρχει αυτόματη αναπροσαρμογή και του επιχειρηματικού σχεδίου πολιτικής της εταιρείας. Οι αποφάσεις που λαμβάνονται στο ένα κομμάτι επιφέρουν συνέπειες - θετικές ή αρνητικές- στο άλλο. Κρατώντας αυτή την υπόθεση

στην σκέψη μας προχωράμε στην παρουσίαση των σημαντικότερων επιλογών της εταιρείας γύρω από το μείγμα μάρκετινγκ.

Ύστερα από πρόταση του τμήματος μάρκετινγκ το 1997 η Adidas AG αποκτά την Salomon Group που ειδικευόταν στην ένδυση σκι και το επίσημο όνομα του οργανισμού μετατρέπεται σε Adidas Salomon AG με αυτή την απόκτηση η ADIDAS αποκτά και τις εταιρείες Taylormade Golf & Maxfli έτσι μπορεί πλέον να ανταγωνίζεται την Nike Golf. Το 1998 η Adidas μηνύει το NCAA για τους κανόνες που οριοθετούν το μέγεθος και των αριθμών των διαφημιστικών logo στις εμφανίσεις των ομάδων και τις στολές τους. Η Adidas απέσυρε αυτές τις στολές και τα δύο group (Adidas & Adidas Salomon) δημοσιεύουν οδηγίες για το τι τα σχέδια με τις τρεις γραμμές σημαίνουν και πως χρησιμοποιούνται ως εμπορικό ορόσημο της εταιρείας. Γι αυτό άλλωστε αποφασίστηκε και η διαφοροποίηση του αρχικού σχεδίου σε ένα πιο μοντέρνο, στυλάτο, αθλητικό λογότυπο.



Από αριστερά προς τα δεξιά το κλασικό τριφύλλι, τα πιο μοντέρνα αθλητικού στυλ λογότυπα.

Το 2003 η Adidas ακολουθεί την νομική οδό σε ένα Αγγλικό δικαστήριο καλώντας ως εναγόμενο την εταιρεία Fitness World Trading. Ο λόγος ήταν η χρήση ενός δίγραμμου μοτίβου από την τελευταία, που έμοιαζε αρκετά σε αυτό της Adidas. Το δικαστήριο αποφάσισε ότι παρ' όλη την ομοιότητα των λογοτύπων η Fitness World Trading Θα μπορούσε να χρησιμοποιεί το λογότυπο της καθώς το καταναλωτικό κοινό βρισκόταν σε θέση να αναγνωρίσει την προέλευση των δύο σημάτων (και τις εταιρίες τους).

Τον Σεπτέμβριο του 2004 η κορυφαία σχεδιάστρια μόδας Stella McCartney λανσάρε μια κοινή γραμμή προϊόντων με την εταιρεία, ξεκινώντας έτσι μια μακροχρόνια συνεργασία με τον όμιλο. Η γραμμή αυτή παραγωγής αποτελεί μια αθλητική κολεξιόν ρούχων για γυναίκες που καλείται «Adidas by Stella McCartney». Επίσης στις 3 Μαΐου 2005 η Adidas δημοσιεύει στο κοινό ότι πούλησε την συνεργάτη εταιρεία Salomon Group έναντι 485 εκατ. € στην Amer Sports of Finland. Τον Αύγουστο του 2005 η Adidas διακηρύσσει την πρόθεσή της να εξαγοράσει Anglo-American εταιρεία αθλητικών ειδών και έναν από τους βασικούς ανταγωνιστές της Reebok έναντι 3,8 δις \$. Η κίνηση αυτή ολοκληρώνεται τον Ιανουάριο του 2006 και υποδηλώνει ότι πλέον η Adidas προσεγγίζει τις πωλήσεις της Nike στην Βόρειο Αμερική. Η απόκτηση της Reebok επιτρέπει επίσης στην Adidas να ανταγωνιστεί την Nike παγκόσμια, σε όλες τις υποκατηγορίες προϊόντων σε όλη την υφήλιο. Επίσης με την κίνηση

αυτή, βάσει όλων των οικονομικών κριτηρίων, η Adidas χρίζεται Νο 2 κατασκευαστής αθλητικών υποδημάτων, ένδυσης και αξεσουάρ του κόσμου.

Το 2005 η Adidas παρουσιάζει το «Adidas 1» το πρώτο παπούτσι που διαθέτει και χρησιμοποιεί μικροεπεξεργαστή. Τιτλοφορημένο από την εταιρεία ως «το πρώτο παγκοσμίως έξυπνο παπούτσι», περιέχει ένα μικροεπεξεργαστή ικανό να αποδίδει 5 εκατ. υπολογισμούς ανά δευτερόλεπτο και έτσι παρέχει την δυνατότητα σε αυτόν που τον φορά να προσαρμόζεται καλύτερα στο περιβάλλον. Ανάλογα με τα δεδομένα του περιβάλλοντος, επιτυγχάνει να μαλακώνει ή να σκληραίνει το περίβλημα και το πέλμα του παπουτσιού (του δρομέα). Το παπούτσι απαιτεί μια μικρή επανατοποθετούμενη μπαταρία η οποία διαρκεί περίπου 100 ώρες τρεξίματος. Στα καταστήματα λιανικής πώλησης πωλείται έναντι 250 \$. Στις 25 Νοεμβρίου 2005 η Adidas λάνσαρε μια καινούργια εκδοχή του «Adidas 1». Σε αυτήν βρίσκουμε μεγαλύτερο εύρος διακύμανσης της ελαστικότητας του παπουτσιού καθώς και 153% περισσότερη περιεκτικότητα σε ελαστικά και χαλαρωτικά για τον χρήστη υλικά.

Στις 11 Απριλίου του 2006 η Adidas ανακοινώνει την 11ετή συμφωνία προμήθειας της επίσημης ενδυμασίας του Jerseys και τα προϊόντα τους παπουτσιού μπάσκετ «SuperStar», ίδιων σχεδίων σε διαφορετικούς



Αυτή η συμφωνία αξίας περίπου προηγούμενης 10ετούς συμφωνίας 2001. όταν η Reebok αποκτήθηκε

δικαίωμα να αναζητήσει καινούργιο προμηθευτή εμφανίσεων, κάτι που το βρήκε στην Adidas. Ένας εξέχων παράγοντας μάρκετινγκ που ώθησε την Adidas ψιλά και αποτέλεσε βασικό της στρατηγικό εργαλείο είναι η ανάληψη χορηγιών. Πρώτη φορά η Adidas ανέλαβε τέτοια πρωτοβουλία κατά την κυπέλλου της FIFA το 1954 Γερμανία κατέκτησε το τρόπαιο με αθλητικά παπούτσια. Αυτά τεχνολογική καινοτομία. χονδρά εξογκώματα- ώστε να



ισορροπία και επαφή με το ποδοσφαιρικό γήπεδο. Όταν ο καιρός ήταν καλός και το γήπεδο σκληρό στα παπούτσια βιδώνονταν κοντές –μικρές τάπες, ενώ όταν ο καιρός ήταν βροχερός στο παπούτσι βιδώνονταν μεγαλύτερες τάπες. Αυτό το σκεπτικό έδωσε στους Γερμανούς προβάδισμα στην αίσθηση που είχαν στο γήπεδο και έτσι κυριάρχησαν στον τελικό με τους Ούγγρους. Βέβαια οι χορηγίες δημιούργησαν και κάποια προβλήματα σε περιπτώσεις

NBA. Το NBA, NBDL, οι WNBA αποτελούν χρωματικές εκδοχές του δηλαδή υπάρχει παρουσία των χρωματισμούς σε όλα τα ανωτέρω. 400 εκατ. \$ λαμβάνει την θέση της της Reebok που τέθηκε σε ισχύ το από την Adidas το NBA είχε το

διάρκεια του παγκοσμίου (μουντιάλ). Εκεί η Δυτική ενώ η Adidas την προμήθευε τότε συνιστούσαν μια Περιείχαν βιδωτές τάπες- επιτευχθεί καλύτερη

αθλητών που ενώ έχουν συμβόλαιο με την NIKE (στις ομάδες τους) υποχρεώνονται στην εθνική να φορούν εξοπλισμό της Adidas. Ο Jens Lehmann και ο Myroslov Klose αντιμετώπισαν τέτοιο πρόβλημα. Έτσι αναγκάστηκαν οι παίκτες να καταφύγουν σε διάφορους ισχυρισμούς ώστε να αποφύγουν να συμμετέχουν σε κάποιους αγώνες. Πολλοί παίκτες απείλησαν να μποϊκοτάρουν αυτούς τους καταπιεστικούς κανόνες σε ένα διεθνές φιλικό ενάντια στην Σουηδία.

Επιπροσθέτως θα μπορούσαμε να αναφερθούμε στην συνεργασία της Adidas με την UEFA. Η Adidas σχεδιάζει και παράγει τις μπάλες για όλα τα πρωταθλήματα της UEFA. Η εταιρεία προμηθεύει την μπάλα του Champions League (και του τελικού) και του Ευρωπαϊκού πρωταθλήματος το 1984, ξεκινώντας από το «Tango Mundial».

Επιπλέον παράγουν τις μπάλες για το Παγκόσμιο κύπελλο από υπογράψει συμβόλαια και παικτών και αθλητικών αθλητικά πακέτα, ρούχα, περιφερειακά χρήσιμα ομάδες που χορηγεί χωρών της Γερμανίας, της



το 1970. Η εταιρεία έχει συμφωνίες για χορηγίες ομάδων. Τους προμηθεύει με παπούτσια, αξεσουάρ και άλλα προϊόντα. Ανάμεσα στις εντάσσονται και οι Εθνικές των Γαλλίας, της Ισπανίας, του

Μεξικού, της Αργεντινής, ομάδων που επανελλημένως έχουν κατακτήσει τα παγκόσμια κύπελλα. Επίσης χορηγούν πασίγνωστες ομάδες της Ευρώπης που πρωταγωνιστούν στα πρωταθλήματα των χωρών τους αλλά και στο Champions League και χαίρουν αποδοχής σε όλον τον κόσμο. Τέτοιες είναι η Ρεάλ Μαδρίτης, η Μίλαν, η Τσέλσι, η Λίβερπούλ, η Μπάγερν Μονάχου.
























AFRICA	ASIA
<ul style="list-style-type: none"> •  El Zamalek •  Ismaily SC •  FUS Rabat •  Hassania Agadir •  IZK Khemisset •  Jeunesse Massira •  Kawkab Marrakech •  Wydad •  Orlando Pirates FC 	<ul style="list-style-type: none"> •  Beijing Guoan •  Dalian Shide •  South China AA •  Albirex Niigata •  FC Tokyo •  Yokohama Marinos •  Selangor FC •  Pahang FC •  FC Seoul •  Suwon Samsung Bluewings •  Ulsan Hyundai Horang-i •  Al Hilal Al Saudi Club •  Al-Sadd Sports Club •  Al-Wakra •  Al-Khor •  Qatar Sports Club •  Al-Jazeera Club

EUROPE		
<ul style="list-style-type: none"> •  KS Elbasani •  KF Tirana •  FC Kärnten •  Rapid Wien •  Red Bull Salzburg •  Qarabag Agdam •  PFC Neftchi •  FC BATE •  Shakhtyor Salihorsk •  Anderlecht •  Litex Lovech •  NK Slaven Belupo 	<ul style="list-style-type: none"> •  Bayer Leverkusen •  Bayern München •  1. FC Nürnberg •  Schalke 04 •  FC Cologne •  Hamburger SV •  Aiolikos •  Aris FC •  Panathinaikos •  Debreceni VSC •  Győri ETO FC •  MFC Sopron •  Beitar Jerusalem 	<ul style="list-style-type: none"> •  Legia Warsaw •  GKS Bełchatów •  Benfica •  Universitatea Craiova •  Lokomotiv Moscow •  Zenit Saint Petersburg •  FC Saturn Moscow Oblast •  FC Tom Tomsk •  MŠK Žilina





<ul style="list-style-type: none"> •  NK Zagreb •  Ethnikos Achna FC •  Sigma Olomouc •  Brøndby IF •  Søholtskolen Brøndby Strand •  Newcastle United •  Chelsea •  Liverpool •  Derby County FC •  Levadia Tallinn •  B36 Tórshavn •  GÍ Gøta •  Skála IF •  FC Viikingit •  HJK •  Marseille •  AS Saint-Étienne 	<ul style="list-style-type: none"> •  AC Milan •  Fimleikafélag Hafnarfjarðar •  FC Tobol •  FC Zhetysu •  Dinaburg FC •  FK Jūrmala •  FK Rīga •  FK Ventspils •  JFK Olimps Rīga •  Skonto FC •  FK Ekranas •  FK Vėtra •  Portadown •  Ajax •  Sheriff Tiraspol •  FC Tiraspol •  Odd Grenland •  Rosenborg BK •  Viking F.K. 	<ul style="list-style-type: none"> •  Real Madrid •  Dunfermline Athletic •  AIK •  Djurgårdens IF •  IF Brommapojkarna •  IFK Göteborg •  Grasshoppers •  St. Gallen •  Çaykur Rizespor •  Fenerbahce •  Galatasaray •  Dynamo Kiev •  Shakhtar Donetsk •  Karpaty Lviv •  Metalurh Zaporizhzhya •  Metalist Kharkiv •  Tavriya Simferopol •  Vorskla Poltava
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

NORTH AMERICA	SOUTH AMERICA	NORTH AMERICA, CENTRAL AMERICA & THE CARIBBEAN
<ul style="list-style-type: none"> • All Major League Soccer teams, plus MLS All-Star Teams. ○  New England Revolution ○  New York Red Bulls ○  DC United ○  Columbus Crew ○  Chicago Fire (soccer) ○  Kansas City Wizards ○  Toronto FC 	<ul style="list-style-type: none"> •  River Plate •  Fluminense •  Palmeiras •  Universidad de Chile •  Deportivo Cali •  Once Caldas 	<ul style="list-style-type: none"> •  Antigua and Barbuda •  Canada •  Cuba •  Dominica •  Guatemala •  Guyana •  Mexico •  Trinidad &

<ul style="list-style-type: none"> ○  Colorado Rapids ○  FC Dallas ○  Real Salt Lake ○  Houston Dynamo ○  Los Angeles Galaxy ○  Chivas USA •  UANL Tigres •  Harbour View FC •  Club Deportivo Victoria 		<p>Tobago</p> <ul style="list-style-type: none"> •  Argentina •  Paraguay •  Venezuela
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------














UEFA- EUROPE	CAF - AFRICA	AFC - ASIA
<ul style="list-style-type: none"> •  Denmark •  Finland •  France •  Germany •  Greece •  Hungary •  Latvia •  Liechtenstein •  Romania •  Slovakia •  Spain 	<ul style="list-style-type: none"> •  Ethiopia •  Madagascar •  Nigeria •  Rwanda •  South Africa 	<ul style="list-style-type: none"> •  Bangladesh •  Cambodia •  China PR •  Japan •  Lebanon •  Tajikistan •  Qatar

PLAYERS
<ul style="list-style-type: none"> •  Altin Lala (Hannover 96) •  Juan Román Riquelme (Boca Juniors) •  Lionel Messi (FC Barcelona) •  Gabriel Milito (FC Barcelona) •  Fernando Cavenaghi (FC Girondins de Bordeaux) •  Javier Saviola (Real Madrid) •  Kaká (A.C. Milan) •  Vágner Love (CSKA Moscow) •  Anderson Luís de Abreu Oliveira (Manchester United F.C.)

-  [Frederico Chaves Guedes \(Olympique Lyonnais\)](#)
-  [Lúcio \(FC Bayern Munich\)](#)
-  [Zé Roberto \(FC Bayern Munich\)](#)
-  [Diego Ribas da Cunha \(SV Werder Bremen\)](#)
-  [Kolo Touré \(Arsenal F.C.\)](#)
-  [Salomon Kalou \(Chelsea F.C.\)](#)
-  [Didier Zokora \(Tottenham Hotspur F.C.\)](#)
-  [Niko Kranjčar \(Portsmouth F.C.\)](#)
-  [Robert Kovač \(Borussia Dortmund\)](#)
-  [Petr Čech \(Chelsea F.C.\)](#)
-  [Daniel Agger \(Liverpool F.C.\)](#)
-  [Søren Larsen \(Schalke 04\)](#)
-  [Jon Dahl Tomasson \(Villarreal CF\)](#)
-  [Kasper Schmeichel \(Manchester City F.C.\)](#)
-  [David Beckham \(Los Angeles Galaxy\)](#)
-  [Frank Lampard \(Chelsea F.C.\)](#)
-  [Steven Gerrard \(Liverpool F.C.\)](#)
-  [Ashley Cole \(Chelsea F.C.\)](#)
-  [Jonathan Woodgate \(Middlesbrough F.C.\)](#)
-  [Jermain Defoe \(Tottenham Hotspur F.C.\)](#)
-  [Stewart Downing \(Middlesbrough F.C.\)](#)
-  [Gary Neville \(Manchester United F.C.\)](#)
-  [Micah Richards \(Manchester City F.C.\)](#)
-  [Ledley King \(Tottenham Hotspur F.C.\)](#)
-  [Justin Hoyte \(Arsenal F.C.\)](#)
-  [Wes Brown \(Manchester United F.C.\)](#)
-  [Ashley Young \(Aston Villa F.C.\)](#)
-  [Shaun Wright-Phillips \(Chelsea F.C.\)](#)
-  [Kieran Richardson \(Sunderland A.F.C.\)](#)
-  [Patrick Vieira \(F.C. Internazionale Milano\)](#)
-  [Willy Sagnol \(FC Bayern Munich\)](#)
-  [Samir Nasri \(Olympique de Marseille\)](#)
-  [Djibril Cissé \(Olympique de Marseille\)](#)
-  [Rio Antonio Mavuba \(Villarreal CF\)](#)

-  [David Trézéguet \(Juventus F.C.\)](#)
-  [Philipp Lahm \(Bayern Munich\)](#)
-  [Bastian Schweinsteiger \(Bayern Munich\)](#)
-  [Lukas Podolski \(Bayern Munich\)](#)
-  [Oliver Kahn \(Bayern Munich\)](#)
-  [Michael Ballack \(Chelsea F.C.\)](#)
-  [Per Mertesacker \(Werder Bremen\)](#)
-  [Tim Borowski \(Werder Bremen\)](#)
-  [Bernd Schneider \(Bayer 04 Leverkusen\)](#)
-  [Emil Martínez \(Club Deportivo Marathón\)](#)
-  [Carlo Costly \(GKS Bełchatów\)](#)
-  [Amado Guevara \(Club Deportivo Motagua\)](#)
-  [Noel Valladares \(Club Deportivo Olimpia\)](#)
-  [Alessandro Nesta \(A.C. Milan\)](#)
-  [Alessandro Del Piero \(Juventus F.C.\)](#)
-  [Daniele De Rossi \(AS Roma\)](#)
-  [Aimo Stefano Diana \(U.S. Città di Palermo\)](#)
-  [Manuele Blasi \(S.S.C. Napoli\)](#)
-  [Shunsuke Nakamura \(Celtic F.C.\)](#)
-  [Andrés Guardado \(Deportivo de La Coruña\)](#)
-  [Robin van Persie \(Arsenal F.C.\)](#)
-  [Arjen Robben \(Real Madrid\)](#)
-  [Edwin van der Sar \(Manchester United F.C.\)](#)
-  [Dirk Kuyt \(Liverpool F.C.\)](#)
-  [John Arne Riise \(Liverpool F.C.\)](#)
-  [Morten Gamst Pedersen \(Blackburn Rovers F.C.\)](#)
-  [Ricardo Quaresma \(FC Porto\)](#)
-  [Nuno Gomes \(S.L. Benfica\)](#)
-  [Hugo Viana \(CA Osasuna\)](#)
-  [Cristian Chivu \(F.C. Internazionale Milano\)](#)
-  [David Villa \(Valencia CF\)](#)
-  [David Silva \(Valencia CF\)](#)
-  [Xavi \(FC Barcelona\)](#)
-  [Xabi Alonso \(Liverpool F.C.\)](#)
-  [José Manuel Reina \(Liverpool F.C.\)](#)

-  [Raúl González \(Real Madrid\)](#)
-  [Andrés Palop \(Sevilla FC\)](#)
-  [Emmanuel Adebayor \(Arsenal F.C.\)](#)
-  [Gareth Bale \(Tottenham Hotspur F.C.\)](#)
-  [Serhiy Nazarenko \(Dnipro Dnipropetrovsk\)](#)
-  [Andriy Voronin \(Liverpool F.C.\)](#)

TENNIS PLAYERS	
Male Players:	Female Players:
<ul style="list-style-type: none"> •  Andre Agassi •  Novak Đoković •  Fernando González •  Marat Safin •  Marcos Baghdatis •  Mario Ančić •  Fernando Verdasco 	<ul style="list-style-type: none"> •  Martina Hingis •  Justine Henin •  Ana Ivanović •  Anna-Lena Grönefeld •  Maria Kirilenko •  Caroline Wozniacki

Εκτός από τις χορηγίες παικτών και ομάδων το τμήμα μάρκετινγκ της εταιρείας έχει προβεί και σε συμπληρωματικές κινήσεις ώστε να ισχυροποιήσει την θέση της στον διεθνή ανταγωνιστικό χάρτη. Στις 20 Σεπτεμβρίου του 2007 η εταιρεία ανακοίνωσε δημόσια ότι θα αναλάβει την αποκλειστική χορηγία τις αθλητικής ένδυσης των Ολυμπιακών αγώνων του 2012 στο Λονδίνο. Η συμφωνία αγγίζει το ύψος των 200 εκατ. \$.

Η εταιρεία έχει επιπλέον λανσάρει Impossible is nothing ως την τρέχουσα ατάκα της. Η ιδέα αυτή και η αντίστοιχη καμπάνια της αναπτύχθηκε από την 180/TBWA στο Λονδίνο. Το σλόγκαν αυτό προήλθε και σε συνδυασμό με την μπασκετική καμπάνια «believe in five».

Το 2007 η Adidas ανακοίνωσε δια μέσου της διαφήμισης την μελλοντική παραγωγή εξοπλισμού για το άθλημα Lacrosse που περιλαμβάνει κράνη, μαστούνια, δίχτυ, προστατευτικά, μπάλες κ.λ.π. Αυτή η κίνηση χαρακτηρίζεται ως εγχείρημα σε ένα νέο χώρο. Η Adidas ευελπιστεί να αποκομίσει οφέλη λόγω της μη συστηματικής παρουσίας άλλων σοβαρών ανταγωνιστών.

Η εταιρεία έχει υπογράψει συμβόλαια χορηγίας με δύο club του Australian Football League το Adelaide football club και το Colling wood football club. Οι Australian Cricket team χορηγείτε από την Adidas όπως επίσης κάθε μια από τις ομάδες που συμμετέχουν στους διαγωνισμούς : KFC twenty 20 big Bash, Ford Ranger One Day Cup και Pura Cup test. Η

Adidas παραμένει ο επίσημος χορηγός για το New Zealand Rugby Union που περιλαμβάνει την ομάδα All Blacks και την Super 14. Από το 2001 έως το 2005 η Adidas κατείχε την θέση του επίσημου χορηγού για το καλοκαιρινό πρωτάθλημα που διεξαγόταν στο Bronx, στο New York City. Ο Tracy McGrady και ο Tim Thomas, αντιπρόσωποι της Adidas κατάφεραν να κάνουν αισθητή την παρουσία της στα διάφορα πρωταθλήματα και να διευρύνουν την δημοτικότητα της φίρμας. Συμμετέχων, σχεδιαστής των ενεργειών και ένας από τους ιθύνοντες ο εμπορικός πρεσβευτής της Adidas Sachin Tendulkar διαδραμάτισε σημαντικό ρόλο στα τεκταινόμενα.

Η επιχείρηση συνχορηγεί την ομάδα ποδηλασίας USI T-mobile. Επιπλέον η εταιρεία θα είναι ο αποκλειστικός χορηγός του Dale Earnhardt Jr για το 2008 για τους αγώνες αυτοκινήτου NASCAR. Η Adidas χορηγεί τους New York Yankees στο Major League baseball, είναι ο χορηγός της ποδοσφαιρικής μπάλας των αγώνων του Major League Soccer. Θα παρέχει τις υπηρεσίες της ως αποκλειστικός προμηθευτής στολών στο Nation Basketball Association και συνεχίζει τις δραστηριότητες της ως επίσημος προμηθευτής του Boston Marathon.

Ένα μεγάλο μέρος της εκστρατείας μάρκετινγκ του γερμανικού ομίλου στηρίζεται στην παγκόσμια γραμμή διαφημίσεων και διαφημιστικών πακέτων θέλοντας να προβάλει γεγονότα που φαντάζουν αδύνατα ως πραγματοποιήσιμα. Το διαφημιστικό concept αποδίδει αέρα και ατμόσφαιρα αγωνιστικότητας, δυναμικότητας, πρωταθλητισμού, νοητικής και φυσικής υπεροχής. Γι' αυτό η εταιρεία στα τηλεοπτικά της σποτ χρησιμοποιεί πασίγνωστους σταρ, διακεκριμένους για τα ανωτέρω χαρακτηριστικά. Όσοι προέρχονται από τον χώρο του αθλητισμού είναι πρωταγωνιστές των ομάδων τους, τροπαιούχοι που μεταδίδουν τον αέρα του νικητή. Τα τηλεοπτικά σποτ καταπιάνονται με αθλητικούς αστέρες, όλων των κατηγοριών, όλων των εθνικοτήτων και των φυλών. Αυτοί στο σύνολο τους θεωρούνται πρεσβευτές της ανάμειξης της Adidas στον κόσμο των σπορ. Χαρακτηριστικοί πρεσβευτές της εταιρίας: Steven Gerrard, David Beckham, Jermain Defoe, Oliver Kahn, Frank Lampard, Lukas Podolski, Alessandro Nesta, Kaka, Tim Duncan, Tracy McGrady, Chauncey Billups, Haile Gebrselassie, ο κολυμβητής Ian Thorpe, ο διαιτητής Pierluigi Collina.

Πέρα από τον χώρο του αθλητισμού η Adidas δημιούργησε δεσμούς και με εκπροσώπους του θεάματος που ανήκουν σε άλλους χώρους. Ο διεθνούς φήμης κιθαρίστας Slash του συγκροτήματος Guns n roses χρησιμοποίησε τα παπούτσια Adidas phantom για σχεδόν δύο χρόνια κατά την περιοδεία "use your illusion tour". Το 2007 το NBA All-star Jam που διεξήχθη στην Νεβάδα του Λας Βέγκας φιλοξένησε κορυφαίες προσωπικότητες, έσφυζε από υποψήφιους χορηγούς ήταν γεμάτο εκδηλώσεις και προωθητικές ενέργειες από πολλές εταιρείες. Η Adidas εκμεταλλεύτηκε το γεγονός, βρήκε την ευκαιρία να πλασάρει εύστοχα τις

αφήξεις νέων παπουτσιών της. Το rap συγκρότημα Beastie Boys εθεάθη επανειλημμένως να φορά ρούχα και παπούτσια Adidas σε δημόσιες εμφανίσεις τους. Οι Korn συνέθεσαν τραγούδι με τον τίτλο Adidas (το οποίο στον πλήρη τίτλο του είναι : All day I dream about Sex).

Τέλος η Adidas έχει συστήσει ένα πρόγραμμα τυποποίησης των αθλητικών προϊόντων που πηγάει από την νοοτροπία τυποποίησης μαζών. Το πρόγραμμα ονομάζεται MiAdidas εφαρμόζεται εδώ και καιρό και έχει ήδη επιφέρει θετικά αποτελέσματα. Η εταιρεία προσφέρει διαφορετικά παπούτσια για διαφορετικές κατηγορίες αθλημάτων μέσα από αυτό το πρόγραμμα τυποποίησης. Τα μοντέλα τυποποίησης των αθλητικών υποδημάτων ορίζονται από την εταιρεία. Η απόφαση της τυποποίησης ενός δείγματος αθλητικού παπουτσιού είναι μια επιπρόσθετη επιλογή στο ήδη υπάρχον μοντέλο παπουτσιού. Ο πελάτης δεν έχει δυνατότητα να δημιουργήσει ένα εντελώς νέο παπούτσι αλλά αντί αυτού διαθέτει την επιλογή να διαλέξει μεταξύ διαφορετικών τύπων πέλματος, μεταξύ διαφορετικής σκληρότητας ή ελαστικότητας ενός παπουτσιού δρόμου. Το μοντέλο του υποδήματος μπορεί να προσδιοριστεί σε διαφορετικό μήκος και πλάτος για κάθε πόδι, με διαφορετικές τεχνολογίες και σχέδια. Η τυποποίηση για το μήκος και το πλάτος είναι βασισμένη σε μια στατική και δυναμική μέτρηση. Όλοι οι ανταγωνιστές έχουν καταρτίσει αντίστοιχα προγράμματα τυποποίησης χαρακτηριστικών του προϊόντος και σύνδεσης των με τις ανάγκες και τις επιθυμίες του καταναλωτή.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ VII

7.1. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΣΥΝΟΛΙΚΕΣ ΚΡΙΣΕΙΣ - ΑΠΟΨΕΙΣ

Έχοντας μελετήσει τα θεωρητικά μοντέλα ανάπτυξης στρατηγικής αθλητικού μάρκετινγκ και μάνατζμεντ και συνδυάζοντας τα με την μελέτη αρκετών πραγματικών καταστάσεων (Case studies) καταλήξαμε σε ορισμένα συμπεράσματα και διαμορφώσαμε συγκεκριμένες απόψεις. Η μελέτη περιπτώσεων εταιρειών όπως ο Ολυμπιακός η Nike η Adidas μας βοήθησαν να συνειδητοποιήσουμε πως οργανώνονται οι εταιρείες, πως συγκροτούν την πολιτική τους, πια μέσα επιλέγουν να χρησιμοποιήσουν. Επιπλέον παρακολουθήσαμε πως αντέδρασαν αυτές σε εξωτερικά και εσωτερικά ερεθίσματα. Ποιες καινοτόμες πρακτικές ακολούθησαν, πως επεκτάθηκαν συστηματικά σε όλον τον κόσμο, πως κατάφεραν να κυριαρχήσουν στους επιμέρους τομείς αλλά και γενικότερα στην αθλητική βιομηχανία. Διακρίναμε κοινά στοιχεία στον τρόπο που λειτούργησαν τα τμήματα μάρκετινγκ των 3 αυτών μεγάλων αθλητικών εταιρειών. Το τμήμα μάρκετινγκ πλέον χρησιμοποιεί κάθε δυνατό μέσον ώστε να επιτύχει μεγαλύτερη προσέγγιση του καταναλωτή και επομένως μεγαλύτερες πωλήσεις, μεγαλύτερο καθαρό κέρδος, ευρύτερη οικονομική ευφορία.

Ο παρακάτω πίνακας συγκεντρώνει κάποια πολύ χρήσιμα δεδομένα που αφορούν κυρίως τους σημαντικούς παράγοντες επίδρασης στην αποτελεσματικότητα της στρατηγικής των εταιρειών. Αναφέρει τον στόχο δημιουργίας αξίας και τους άξονες στους οποίους αυτός κινείται. Οι πέντε βασικότεροι είναι : α) η φίρμα και το προφίλ της, β) οικονομίες κλίμακας, γ) γεωγραφική διασπορά, δ) καινοτομία και παραγωγή και ε) διαφοροποίηση του προϊόντος. Επίσης ο πίνακας αναφέρει τους τρόπους δημιουργίας των παραπάνω αξόνων, καθώς και τα εμπόδια δημιουργίας αξίας. Σε σχέση με το προφίλ και την φίρμα της εταιρείας μπορούμε να αναφέρουμε μερικούς τρόπους απόκτησης αξίας . Η ικανότητα να χρεώνουμε «ελάχιστη» τιμή, να διεισδύουμε σε νέες αγορές, να έχουμε εξέχουσα θέση τοποθέτησης σε καταστήματα με μεγάλες πωλήσεις. Εμπόδια στους τρόπους αυτούς μπορεί να είναι η ακριβή τιμή των αγαθών, η σύνδεση αρνητικών δραστηριοτήτων με ένα προϊόν, η παρουσία συνεχώς παρόντων ανταγωνιστών. Αυτοί υποκλέπτοντας σχέδια , καμπάνιες, ονόματα από τους ηγέτες του κλάδου καταφέρνουν να πιέζουν την τιμολογιακή τους πολιτική. Επιπλέον πολλές φορές ρεπλικές προϊόντων (που φέρουν μόνο το λογότυπο) οδηγούν σε παραπλάνηση του καταναλωτή και προφανώς σε μειούμενη ικανοποίηση.

Όταν επιθυμούμε να δημιουργήσουμε αξία σε σχέση με την παραγωγή και την καινοτομία έχουμε τα ακόλουθα οφέλη: η καινοτομία που εφαρμόζουμε μπορεί να είναι

δύσκολο να αντιγραφεί, μπορεί επιπλέον η καινοτομία να οδηγεί σε συνεχείς βελτιώσεις προϊόντων (με ρυθμό που ο ανταγωνιστής δεν μπορεί να ακολουθήσει). Εμπόδια στην δημιουργία αξίας ως προς τον άξονα αυτόν υπάρχουν αρκετά. Μεγάλος αριθμός προϊόντων δημιουργεί σύγχυση στον πελάτη και αναστάτωση καθώς και καχυποψία περί της αυθεντικότητας ενός προϊόντος. Ίσως σε ορισμένες αγορές (υποδημάτων) να καθίσταται δύσκολη η συνεχής καινοτομία και σταδιακά να περιορίζεται και ο χώρος εύρεσης κάτι εντελώς διαφορετικού.

VALUE CREATION STRATEGY	HOW VALUE IS CREATED	BARRIERS TO CREATIVE VALUE
Brand/Image	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ability to charge premium price by establishing an “image” ▪ Access to new/different markets ▪ Premium product placement in retail leading to higher sales ▪ Image and celebrity endorsements create hopes/dreams/emotional attachment to product. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Influence of negative activities on brand name (i.e sweatshops) ▪ Products are expensive decreasing customer base ▪ Trademark infringement from fake products resulting in decreased customer satisfaction (i.e poor quality products carrying the Nike logo) ▪ Presence of copy cat competitions (i.e Reebok) decreasing market share and driving Nike’s prices down
Economies of Scale	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Shared distribution channels among varied product lines lower costs ▪ Large size provides opportunity for more leverage against competition ▪ Able to support campaigns / sponsorships increasing brand recognition ▪ Efficient use of production facilities lowers costs 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Size of company may be difficult to control leading to operating inefficiencies ▪ Large scales may lead to more federal regulation
Geographical Outreach	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ability to reinforce brand and create loyalty across cultures leading to a broad customer base ▪ Increased company growth 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Difficult to coordinate company activities across cultural norms (i.e marketing, distribution) ▪ Foreign currency risk ▪ Language barriers creating difficulty

	<p>potential</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cross-subsidization of weaker markets 	<p>to advertise effectively</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ International regulatory issues
Innovation & Production	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Innovation may be difficult for competition to imitate ▪ Difficult for competition to complete with rate of innovation / production ▪ Ability to capture market for different attitudes/ values across cultures with product variety ▪ Strong emphasis on R&D leads to continuous improvement in products 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Significant resources required to support constant R&D / innovation ▪ Product development cycle typically long ▪ Large number of products may create customer confusion and frustration ▪ With presence in a number of market segments (i.e shoes, apparel, watches) it may be difficult to constantly innovate
Product Diversification	<ul style="list-style-type: none"> ▪ New products introduced by Nike will be more readily accepted by customers due to strong brand image ▪ Reduced exposure to demand fluctuations 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Significant resources required to support product diversification ▪ Difficult to be “the best” in all product segments ▪ Product processes vary (i.e apparel vs. shoes) making it difficult to implement constant innovation and improvement

Όταν αναφερόμαστε στον άξονα διαφοροποίησης του προϊόντος που αυξάνει πολλαπλώς την αξία του μιλάμε για μια κατάσταση όπου προϊόντα κατευθύνονται σε συγκεκριμένα προφίλ καταναλωτών. Τα νέα προϊόντα της Nike για παράδειγμα είναι πολύ πιθανό να τύχουν αποδοχής των αγοραστών εξαιτίας του ισχυρού brand name της εταιρείας. Ταυτόχρονα επιτυγχάνεται και μειωμένη έκθεση σε διακυμάνσεις της ζήτησης. Βεβαίως τα αντίστοιχα εμπόδια συνίστανται στο ότι δύσκολα κάποιος μπορεί να παράγει τα «καλύτερα» προϊόντα για όλα τα τμήματα της αγοράς ή για όλους τους καταναλωτές. Συν τοις άλλοις απαιτούνται αυξημένες πηγές, μεγάλη ποσότητα φυσικών και ανθρώπινων πόρων ώστε να στηριχθεί η προσπάθεια διαφοροποίησης της γραμμής προϊόντος.

Μέσα από τη ανάλυση των case studies οδηγηθήκαμε σε χρήσιμα συμπεράσματα για τις δράσεις των τριών εταιρειών. Αυτές παρουσιάζουν κοινά στοιχεία στο τρόπο δράσης τους και στην οργάνωση της στρατηγικής μάρκετινγκ, παρουσιάζουν όμως και ορισμένες διαφορές. Οι διαφορές εξηγούνται και από την ανομοιογένεια του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο

ανταγωνίζονται, τους αντιπάλους τους, την μορφή των αγαθών και των υπηρεσιών που προσφέρουν. Κοινά στοιχεία και των τριών εταιρειών είναι :

- Το μάρκετινγκ κατέχει πρωτεύοντα ρόλο στην δράση και την λειτουργία τους, απορροφώντας μεγάλο ποσό για τις δαπάνες του.
- Στο πλαίσιο του αθλητικού μάρκετινγκ και οι τρεις ενεργούν βασιζόμενοι σε χορηγίες, τηλεοπτικές διαφημίσεις, ανάληψη οργάνωσης σημαντικών γεγονότων. Στηρίζονται σε μεγάλο βαθμό στην εύρεση καινοτομικών χαρακτηριστικών στα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους.
- Και οι τρεις έχουν ενσωματώσει την τεχνολογία ο καθένας από την πλευρά του μέσα στις τακτικές μάρκετινγκ. Η Nike και η Adidas σε εξελεγμένα παπούτσια και αθλητικό εξοπλισμό, ο δε Ολυμπιακός στις υπηρεσίες που προσφέρει στα μέλη του (συνδέσεις internet, τραπεζικές συναλλαγές και κρατήσεις εισιτηρίων μέσω Η/Υ).
- Όλοι τους έχουν τμηματοποιήσει το καταναλωτικό τους κοινό ορίζοντας και περιγράφοντας εκτενώς τις συνήθειες, τις προτιμήσεις και τις ανάγκες της κάθε υποκατηγορίας. Επομένως έχουν καταστρώσει και αντίστοιχο σχέδιο προσέγγισης κάθε τέτοιας ομάδας τονίζοντας τα γνωρίσματα που προσελκύουν την προσοχή της.
- Η στρατηγική μάρκετινγκ και των τριών εξεταζόμενων επιχειρήσεων εμπεριέχει το όραμα της σταδιακής ανάπτυξης και επέκτασης σε νέες αγορές σε πολλές ηπείρους. Πέρα από τις δύο αθλητικές εταιρίες ο Ολυμπιακός εκπονεί αντίστοιχη προσπάθεια επέκτασης στο εξωτερικό, μέσω σύστασης λεσχών φιλάθλων, μπουτίκ, ιδιόκτητα καταστήματα που δραστηριοποιούνται σε άλλους χώρους πλην του αθλητισμού. Η Adidas ομοίως συνάπτει συμφωνίες με τραγουδιστές, ηθοποιούς κ.λ.π.
- Κοινή συντεταγμένη των τριών εξεταζόμενων, η προμελετημένη γεωγραφική διασπορά έτσι ώστε να υπάρχει αποτελεσματικότερος έλεγχος της παραγωγής, ταχύτερη μεταφορά των εμπορευμάτων σε λιανικούς πωλητές και μεγαλύτερη αυτονομία του δικτύου διανομής. Ο Ολυμπιακός προστέθηκε τρίτος σε αυτό το μονοπάτι προσπαθώντας και αυτός με την σειρά του με τα καταστήματα που ιδρύει να καλύψει τις ανάγκες πρωτίστως του Ελλαδικού χώρου.
- Όλοι προσπαθούν να συστήσουν κατά μία έννοια (μια ομάδα υποστηρικτών) ώστε βάσει αυτής να δημιουργήσουν ρεύμα υποστήριξης και αποδοχής του εμπορικού ονόματός τους. Ο Ολυμπιακός το πέτυχε αρχικά μέσω των αθλημάτων, ενώ η Nike και η Adidas το πέτυχαν αυτό μονοπωλώντας με τα

προϊόντα τους δεκάδες αγορές. Μην έχοντας και πολλές επιλογές ο καταναλωτής κινείται μεταξύ των δύο κύριων ανταγωνιστών. Ο Ολυμπιακός κατακλύζει την αγορά με την πληθώρα προϊόντων και υπηρεσιών που παρέχει, από τις διευκολύνσεις που προσφέρει στα μέλη του και όλα τα περιφερειακά αγαθά που παρέχει στον Ελλαδικό χώρο. Δηλαδή και οι τρεις εφαρμόζουν κυκλωτική κίνηση αγοράς μην αφήνοντας χώρο για πιθανούς ανταγωνιστές.

- Όλοι αναζητούν το ελάχιστο δυνατό κόστος παραγωγής ώστε να μεγιστοποιήσουν το καθαρό κέρδος τους. Η ηγεσία κόστους με άλλα λόγια εμπεριέχεται στο πλαίσιο των στρατηγικών αποφάσεων που λαμβάνονται από τις «κεφαλές» των επιχειρήσεων.
- Παράλληλα με την ηγεσία κόστους πλέον και οι τρεις κινούνται στην κατεύθυνση στην στρατηγικής διαφοροποίησης .

Υπάρχουν όμως και ορισμένες διαφορές:

- Η Nike και η Adidas παρέχουν κυρίως καταναλωτικά αγαθά ενώ ο Ολυμπιακός ασχολείται με την παροχή υπηρεσιών διασκέδασης και ψυχαγωγίας κατά κύριο λόγο.
- Η Nike και η Adidas «παίζουν» στο παγκόσμιο χάρτη ενώ ο Ολυμπιακός βρίσκεται σε διαδικασία επέκτασης.
- Οι εταιρείες αθλητικής ένδυσης και υποδημάτων διαχειρίζονται κεφάλαια δισεκατ. \$ ενώ ο Ολυμπιακός καταπιάνεται με ποσά πολύ μικρότερα των ανωτέρω.
- Το εργατικό δυναμικό του Ολυμπιακού απαριθμεί γύρω στα 1.000 άτομα ενώ αυτό των δύο εταιρειών είναι μερικές δεκάδες χιλιάδες άνθρωποι.
- Οι αθλητικές εταιρείες ένδυσης και υπόδησης καταβάλουν χρηματικά αντίτιμα για να χορηγήσουν κάποιον ενώ ο Ολυμπιακός γίνεται αποδέκτης χορηγιών. Με διαφορετική διατύπωση κάθονται στην απέναντι πλευρά του τραπεζιού.

7.2. ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ – ΣΚΕΨΕΙΣ - ΙΔΕΕΣ

Η διατύπωση των ανωτέρω συμπερασμάτων δεν είναι αυτοσκοπός και στόχος, γι' αυτό προχωράμε ένα βήμα παρακάτω, στην παρουσίαση κάποιων ιδεών, προτάσεων, σκέψεων για την ακόμη πιο αποτελεσματική δράση των εταιρειών. Οι δράσεις και οι οργανωμένες ενέργειες δεν πρέπει να λάβουν μορφή σποραδικών κινήσεων και σπασμωδικών ενεργειών αλλά να ακολουθούν έναν ισχυρό άξονα προσχεδιασμένων τακτικών.

Σχετικά με την Ολυμπιακός ΑΕ μπορούμε να παρατηρήσουμε τα εξής: Ήδη έχει κτίσει ένα ευρύ φάσμα υπηρεσιών και λειτουργιών που ξεφεύγουν από τα καθαρά αθλητικά δεδομένα (πιστωτικές κάρτες, εστιατόριο). Προσπαθεί να ελκύσει τα μέλη του αλλά και τους σταθερούς του πελάτες προς άλλες κατηγορίες αγαθών. Προς την κατεύθυνση αυτή θα βοηθούσε η σύσταση και λειτουργία καταστημάτων πολιτικής ένδυσης υπό το όνομα «Ολυμπιακός» σε συνεργασία με τους ήδη υπάρχοντες προμηθευτές (Glou) ή και ανεξάρτητα. Είναι βέβαιο ύστερα από έρευνα που διεξήχθη πως το 79% των φίλων , οπαδών του Ολυμπιακού θα αγόραζαν πολιτικά ενδύματα ή υποδήματα που φέρουν το brand Ολυμπιακός. Η ενέργεια αυτή δύναται να λάβει χώρα ακόμη και στις υπάρχουσες μπουτίκ του Ολυμπιακού. Έτσι ως δεύτερη πρόταση που ακολουθεί την παραπάνω σκέψη θα προτείναμε την γεωγραφική διασπορά και επέκταση λειτουργιών των μπουτίκ ανά την Ελλάδα σε εννέα (9) κόμβους: Θεσσαλονίκη, Πάτρα, Ιωάννινα, Λάρισα, Βόλος, Χανιά, Τρίπολη, Καλαμάτα, Θήβα περιοχές που σφύζουν από «Ολυμπιακό Αίσθημα». Οι μπουτίκ – καταστήματα που θα λειτουργήσουν εκεί θα διαθέτουν και πολιτική ένδυση και υποδήματα. Επίσης θα ήταν καλό να επεκταθεί είτε μέσω Franchising είτε μέσω άλλης οδού το brand Pure Red (εστιατόριο του Ολυμπιακού) στους εννέα παραπάνω κόμβους. Έτσι αποκτούν πραγματική αξία και τα οφέλη που αποκομίζει κάποιος εκδίδοντας κάρτα μέλους. Θα μπορεί να βρίσκει αξεσουάρ, ρούχα, δώρα της αγαπημένης του ομάδας, η ακόμη και να απολαμβάνει ένα απολαυστικό δείπνο σε ένα «κατακόκκινο χώρο» χωρίς να χρειάζεται να ταξιδέψει εκατοντάδες χιλιόμετρα για να βρεθεί στον Πειραιά.

Επιπλέον ο Ολυμπιακός θα ήταν εύστοχο να κινηθεί προς την διοργάνωση «Red Τουρνουά» σε μεγάλες πόλεις της Ελλάδας. Αυτό θα περιλάμβανε μίνι πρωταθλήματα στα 3 βασικά αθλήματα - τουλάχιστον αρχικά - για νέους, έφηβους, παιδιά αλλά και ερασιτέχνες ενήλικες!. Εκεί θα υπάρχουν ταυτόχρονα event, θα ανακηρύσσονται νικητές, θα διεξάγονται κληρώσεις δώρων, θα ακολουθούν πάρτι. Αυτά τα τουρνουά θα διεξάγονται σε κατάλληλες ημέρες (Σαββατοκύριακα ή αργίες πρωί) έτσι ώστε να μεταλαμπαδεύσουν το όνομα Ολυμπιακός στις επόμενες γενεές, να ισχυροποιήσουν το θετικό προφίλ του Ολυμπιακού, να

σχηματίσουν θετική εικόνα στους κατοίκους των περιοχών. Τα τουρνουά αυτά αποτελούν χρυσή ευκαιρία για την εκπόνηση και υλοποίηση διαφημιστικής εκστρατείας, την προώθηση αθλητικού υλικού και αξεσουάρ, για την εγγραφή νέων μελών, ανάπτυξη θετικού ρεύματος υπέρ του Ολυμπιακού ή άλλων παρόμοιων ενεργειών.

Σχετικά με τους δύο κολοσσούς αθλητικής ένδυσης και υποδημάτων, οι προτάσεις εστιάζονται σε βασικές ενότητες. Πρώτον, όσον αφορά τη NIKE, θα πρέπει να ιδρύσει ένα ιδιαίτερο τμήμα για επιλεγμένους πελάτες, “NIKE GOLDEN”, όπου εκεί ειδικοί ή παλιοί ή χρόνιοι πελάτες θα βρίσκουν την ευκαιρία να ψωνίσουν σχέδια-ρούχα-παπούτσια-αξεσουάρ που δεν θα βρίσκονται σε ευρεία κυκλοφορία, θα αφορούν λίγους και θα έχουν πιο προσωπικό χαρακτήρα. Βεβαίως οι τιμές αυτών θα είναι πιο υψηλές από των υπόλοιπων προϊόντων, αλλά όχι εξαιρετικά υψηλές. Κριτήριο δεν θα είναι η τιμή αλλά το αν ο δυνητικός πελάτης είναι μέλος της NIKE. Γι’ αυτό θα εκδοθεί και ειδική NIKE ID, όπου θα αποδίδεται ένα μοναδικό νούμερο-δεκανήφιο- σε κάθε ξεχωριστό πελάτη και θα μπορεί με αυτήν ο κάθε άνθρωπος να γίνει μέλος του ομίλου. Επιπλέον η ιδέα του **NIKE GOLDEN** μπορεί να λάβει και την μορφή ανεξάρτητων τμημάτων μέσα στα ήδη υπάρχοντα καταστήματα ή ακόμη και εντελώς αυτόνομων καταστημάτων.

Δεύτερον, η NIKE θα πρέπει να κινηθεί προς την κατασκευή, σύσταση, λειτουργία και ίδρυση αλυσίδας γυμναστηρίων και αθλητικών πολυχώρων και εγκαταστάσεων. Έτσι συμπληρώνει το πλαίσιο των αγαθών που παράγει. Κατασκευάζει ρούχα και παπούτσια τα οποία θα φορούν οι αθλούμενοι στα ιδιόκτητα γυμναστήρια της, εξοπλισμένα με τα τελευταίας τεχνολογίας μηχανήματα, σύγχρονα διακοσμημένους χώρους, καθαρά αποδυτήρια και περιβάλλον που παραπέμπει σε δραστηριοποίηση και κίνηση. Η αλυσίδα γυμναστηρίων μπορεί να ξεκινήσει από τις μεγαλουπόλεις, όπου είναι πιθανό να βρεθούν μέλη και στην συνέχεια να εξαπλωθεί. Παράλληλα με αυτήν την κίνηση μπορεί να συγκροτηθεί και χώρος αθλητικών εγκαταστάσεων, με γήπεδα μπάσκετ, ποδοσφαίρου, τένις, κολύμβησης και άλλων αθλημάτων. Αποδυτήρια, ιατρεία, γιατροί, προπονητές και όλες οι συναφείς απαιτούμενες υπηρεσίες, (συμπληρωματικός αθλητικός εξοπλισμός-μπάλες, προβολείς, τεχνολογικά εξελιγμένα γήπεδα) θεωρούνται αυτονόητα.

Τρίτον η NIKE μπορεί να αποκομίσει τεράστια οικονομικά οφέλη αν κινηθεί προς την κατασκευή και εμπορία ειδών επίσημης ένδυσης και υποδήσης. Το γεγονός αυτό υποδεικνύει σχετική έρευνα που διεξήχθη ανάμεσα στις Ελληνίδες και Έλληνες καταναλωτές. Το δείγμα περιλαμβάνει 400 άτομα, άνδρες γυναίκες, διαφορετικών ηλικιών, τύπων οικονομικής κατάστασης, τόπου διαμονής, συνηθειών. Όλοι συμφωνούν πως η NIKE θεωρείται όμιλος που ακολουθεί την μόδα πιο πιστά από την ADIDAS, προσθέτει περισσότερα στοιχεία glamour στο αθλητικό ντύσιμο, κατασκευάζει με το βλέμμα στραμμένο και στην αισθητική-πέραν της

λειτουργικότητας- των προϊόντων της. Προσθέτει στοιχεία κοινωνικής διαφοράς από την μάζα. Όσοι φορούν NIKE είναι άνθρωποι που ενδιαφέρονται να φαίνονται αθλητικοί, γυμνασμένοι, αλλά και καλοντυμένοι, σικάτοι, αριστοκρατικοί.. Άρα λοιπόν η “ **luxurious NIKE**” διαφαίνεται ως μια επιτακτική ανάγκη. Η ίδρυση αυτής της σειράς απαιτεί ξεχωριστά καταστήματα μόνο με επίσημη ένδυση και υπόδηση. «Αφού η εταιρεία ντύνει εκατοντάδες εκατομμύρια ανθρώπους σε όλον τον κόσμο, καθόλη την διάρκεια της ημέρας μέχρι το απόγευμα...καλό θα ήταν να τους ντύνει και το βράδυ, στην βραδινή επίσημη έξοδο, στην βόλτα τους, σε ένα βραδινό γεύμα, στο σινεμά.....».

Περίπου όμοιες κινήσεις θα πρέπει να σκεφθεί και να οργανώσει και ο μεγάλος της ανταγωνιστής η ADIDAS. Αυτός που θα οργανώσει με αρτιότερο τρόπο τις παραπάνω στρατηγικές αποφάσεις θα θέσει τις βάσεις για μελλοντική επικράτηση. Θα δημιουργήσει τις προϋποθέσεις για μια τεράστια, ανανεούμενη, συνεχή δεξαμενή αγοραστών, πελατών, μελών, που θα κυκλώνονται από τον συνδυασμό προϊόντων και υπηρεσιών, ώστε δεν θα βρίσκουν κανένα κίνητρο στο να κινηθούν προς τον άλλο ανταγωνιστή.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Bernard J. Mullin, Stephen Hardy, William A. Sutton (2004)
Athletic Marketing , επιμέλεια Ελληνικής έκδοσης : Άνθιμος Ιωάννης ,
εκδόσεις Πασχαλίδης.
2. Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος (2002) *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*
Εκδόσεις Γ. Μπένου
3. Μελετητική ομάδα ΚΕΠΕ (1996) *Εκθέσεις Οικονομία & Αθλητισμός*
Επιμέλεια : Ελένη Σουλτανάκη , εκδόσεις Ηλεκτρονικές τέχνες ΕΠΕ.
4. Michael A. Hitt, R.Duane Ireland, Robert E. Hoskisson (1999)
Strategical Enterprise Management , (3^η έκδοση)
Επιμέλεια Ελληνικής έκδοσης : Πολλάλης Γιάννης, Εκδόσεις Έλλην.
5. Steven P. Robbins, David A. DeCenzo (2005)
Fundamentals of Management , (5^η έκδοση)
Εκδόσεις Pearson Prentice hall
6. Thomas L. Wheelen, J.David Hunger, (2006)
Strategic Management and Business Policy (10^η έκδοση)
Εκδόσεις Pearson Prentice hall
7. Γιάννης Πολλάλης, Δημήτριος Πατρινός (2002)
Βιομηχανικό Μάρκετινγκ (2^η έκδοση), Εκδόσεις Έλλην.
8. Πληροφορίες μέσω επίσημων site & links
www.olympiakos.gr
www.wikipedia.gr – Ολυμπιακός
www.greeksoccer.com
www.soccerway.com
www.nike.com
www.nikeid.com
www.nikefootball.com
www.nikebasketball.com
www.storenike.com

www.wikipedia.org/wiki/nike

www.adidas.com

www.wikipedia.org/wiki/adidas

www.shopadidas.com

www.adidas-group.com

www.adidas-salomon.com

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΔΑΛ