

Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ ΣΤΗ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΗΣ  
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΩΝ  
ΟΜΑΔΩΝ ΠΟΔΟΣΦΑΙΡΟΥ (Π.Α.Ε.)

Η περίπτωση των Π.Α.Ε. ΟΛΥΜΠΙΑΚΟΣ και Π.Α.Ε. ΠΑΝΑΘΗΝΑΪΚΟΣ

του ΘΕΟΔΩΡΟΥ ΤΖΑΒΙΔΟΠΟΥΛΟΥ

Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία που υποβάλλεται  
στο καθηγητικό σώμα για τη μερική εκπλήρωση των υποχρεώσεων απόκτησης του  
μεταπτυχιακού τίτλου του Μεταπτυχιακού Προγράμματος  
«Οργάνωση και Διοίκηση Αθλητικών Οργανισμών και Επιχειρήσεων» του Τμήματος  
Οργάνωσης και Διαχείρισης του Παν/μίου Πελοποννήσου στην κατεύθυνση Μάρκετινγκ  
Αθλητικών Οργανισμών & Επιχειρήσεων.

Σπάρτη: 2016

Εγκεκριμένο από το καθηγητικό σώμα:

---

1<sup>ος</sup> επιβλέπων: Ιωάννης Δουβής, Καθηγητής ΤΟΔΑ

---

2<sup>ος</sup> επιβλέπων: Τάκης Αλεξόπουλος, Επίκουρος Καθηγητής ΤΟΔΑ

---

3<sup>η</sup> επιβλέπουσα: Ουρανία Βρόντου, Επίκουρη Καθηγήτρια ΤΟΔΑ

Copyright © Θεόδωρος Τζαβιδόπουλος, 2016

Με επιφύλαξη κάθε δικαιώματος. All Rights reserved.

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας εργασίας, εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τον συγγραφέα.

Οι απόψεις και τα συμπεράσματα που περιέχονται σε αυτό το έγγραφο εκφράζουν τον συγγραφέα και δεν πρέπει να ερμηνευθεί ότι αντιπροσωπεύουν τις επίσημες θέσεις του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου του Τμήματος Οργάνωσης και Διαχείρισης Αθλητισμού.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Τζαβιδόπουλος Θεόδωρος: Η επίδραση της οικονομικής κρίσης στη διαμόρφωση της στρατηγικής μάρκετινγκ των ελληνικών επαγγελματικών ομάδων ποδοσφαίρου (Π.Α.Ε.), η περίπτωση των Π.Α.Ε. ΟΛΥΜΠΙΑΚΟΣ και Π.Α.Ε. ΠΑΝΑΘΗΝΑΪΚΟΣ.

(με την επίβλεψη του κ. Ιωάννη Δουβή).

Η οικονομική κρίση, από το 2008 και έπειτα, επιδρά σε όλους τους τομείς της παγκόσμιας κοινωνίας και αγοράς. Ιδιαίτερα στην αγορά του αθλητισμού, η οποία χαρακτηρίζεται από το φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης με κυρίαρχη τάση τη γεωγραφική εξάπλωση της αθλητικής οικονομίας, η κρίση συνέβαλε στην αλλαγή των δεδομένων παγκοσμίως και στην αναπροσαρμογή των χαρακτηριστικών της παγκόσμιας αθλητικής βιομηχανίας. Το αθλητικό προϊόν (sports brand) επηρεάζεται καταλυτικά από το φαινόμενο της κρίσης και τα στελέχη της αθλητικής βιομηχανίας καταφεύγουν όλο και περισσότερο τόσο στις βασικές θεωρίες των sports economics, όσο και στις σύγχρονες τάσεις της οικονομικής επιστήμης, προκειμένου να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις του φαινομένου. Ιδιαίτερα στην Ελλάδα, όπου η οικονομική κρίση επέδρασε καταλυτικά στην κοινωνία και στην αγορά, ο σχεδιασμός και η υλοποίηση αποτελεσματικών στρατηγικών μάρκετινγκ για τους αθλητικούς φορείς και οργανισμούς καθίσταται μία σημαντική πρόκληση. Η πρόκληση αυτή αφορά όλα τα στελέχη της αθλητικής αγοράς που πλέον οφείλουν να εστιάσουν, εκτός από τις αρνητικές προεκτάσεις της κρίσης και στις εν δυνάμει θετικές επιδράσεις που μπορεί να προκύψουν από αυτήν. Ειδικά το ελληνικό ποδόσφαιρο, το οποίο χαρακτηρίζεται από καίρια δομικά προβλήματα όπως η βία, η διαφθορά και η κακή οικονομική διαχείριση, αντιμετωπίζει πληθώρα προβλημάτων, με κυρίαρχα τη δραματική μείωση στις δαπάνες βελτίωσης των ποδοσφαιρικών υποδομών, τη συρρίκνωση των χορηγιών και των εσόδων γενικότερα και την πτώση της ανταγωνιστικότητας.

Λέξεις κλειδιά: *οικονομική κρίση, ελληνικό ποδόσφαιρο, στρατηγική μάρκετινγκ*

## ABSTRACT

Tzavidopoulos Theodoros: The effect of the economical crisis in the formulation of the marketing strategy of Greek professional football clubs: The case of Olympiakos and Panathinaikos clubs.

(Under the supervision of Mr. John Douvis).

The economic crisis starting from 2008 onwards affected the global society and all market sectors. Especially in the sports market, which characterized by the phenomenon of globalization, having as dominant trend the geographical spread of the sports economy, crisis lead to the change of data worldwide and to the adaptation of the global sports industry characteristics. The sports brand was vastly affected by the crisis and the executives of the sports industry had to resort more and more on both basic theories of economics sports and modern trends of economic science, in order to meet the existing challenges. Especially in Greece, where the economic crisis had a catalyst social and financial negative impact, the design and implementation of effective marketing strategies on sports clubs and organizations becomes a challenge for all members of the sports market who must now focus not only on the negative implications of the crisis, but also in any positive effects that can derive from it. The Greek football, characterized by crucial structural problems such as violence, corruption and poor economic management, faces many problems as among which are the huge reduction in the economic resources of improving the football infrastructure, the shrinkage of sponsors revenues and in general the noticeable decrease of competitiveness.

Keywords: *economic crisis, Greek football, marketing strategy*

## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους όσους συνέβαλαν στην ολοκλήρωση της συγγραφής της διατριβής αυτής.

Αρχικά, θα ήθελα να ευχαριστήσω την επιβλέπουσα επιτροπή της παρούσας έρευνας: τον κ. Ιωάννη Δουβή, Καθηγητή του Τμήματος Οργάνωσης και Διαχείρισης Αθλητισμού, πρώτο επιβλέποντα, με του οποίου την ουσιαστική καθοδήγηση ολοκληρώθηκε η παρούσα διατριβή. Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω τα άλλα δύο μέλη της επιβλέπουσας επιτροπής: τον κ. Τάκη Αλεξόπουλο και την κα. Ουρανία Βρόντου, επίκουρους καθηγητές του Τμήματος Οργάνωσης και Διαχείρισης Αθλητισμού. Οι γνώσεις που αποκόμισα από τα μαθήματά τους συνέβαλαν σε μέγιστο βαθμό στην ολοκλήρωση της παρούσας.

Επιπλέον, θα ήθελα να ευχαριστήσω τα στελέχη που συμμετείχαν μέσω των συνεντεύξεων στην έρευνά μου, απαντώντας με τον πλέον αναλυτικό και σαφή τρόπο στις ερωτήσεις μου και συμβάλλοντας με αυτό τον τρόπο καταλυτικά στην ολοκλήρωση της έρευνας. Πιο συγκεκριμένα, τα στελέχη των Π.Α.Ε. ΟΛΥΜΠΙΑΚΟΣ και ΠΑΝΑΘΗΝΑΪΚΟΣ, τα στελέχη της Τράπεζας Πειραιώς, της ΟΠΑΠ Α.Ε. και της Vodafone, καθώς και τα στελέχη της εταιρίας αθλητικού μάρκετινγκ SPORTS UNITED.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου για τη συνεχή και αδιάκοπη στήριξη κατά τη διάρκεια των σπουδών μου. Τους συμφοιτητές μου, διότι μέσα από τη συνεχή επαφή μας και ανταλλαγή απόψεων κατά τη διάρκεια των σπουδών συνέβαλαν και αυτοί με τον δικό τους τρόπο στην ολοκλήρωση του μεταπτυχιακού προγράμματος. Ιδιαίτερα, όμως θα ήθελα να ευχαριστήσω τη φίλη και συμφοιτήτρια Μαρία Ντόλκου με τη βοήθεια και τις συμβουλές της οποίας προχώρησα στη συγγραφή και ολοκλήρωση της παρούσας διατριβής.

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ .....	iii
ABSTRACT .....	iv
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ .....	v
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ .....	vi
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ .....	viii
I. ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	ix
Διατύπωση προβλήματος .....	x
Ανάγκη διεξαγωγής έρευνας .....	x
Σκοπός της έρευνας .....	xi
Ερευνητικές ερωτήσεις .....	xi
Περιορισμοί και οριοθετήσεις .....	12
Λεξιλόγιο - λειτουργικοί ορισμοί .....	13
II. ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ .....	14
Το σύγχρονο περιβάλλον των σπορ και η παγκόσμια αθλητική αγορά:	
Εξέλιξη, Δομή, Τάσεις .....	14
Η οικονομική κρίση και οι επιδράσεις στην αθλητική οικονομία .....	17
Το μάρκετινγκ την περίοδο της κρίσης .....	20
Το αθλητικό μάρκετινγκ σήμερα και η διαμόρφωση της στρατηγικής μάρκετινγκ στον επαγγελματικό αθλητισμό .....	24
Οικονομική κρίση και ποδόσφαιρο .....	27
Οικονομική κρίση και ελληνικό ποδόσφαιρο .....	30
III. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ .....	31
Εισαγωγή .....	31
Ερευνητικό εργαλείο: Συνεντεύξεις .....	31
Μεθοδολογικός Σχεδιασμός .....	32
Το δείγμα .....	33
Διαδικασία συλλογής δεδομένων .....	33
Ανάλυση περιεχομένων και δεδομένων .....	33
Δυσκολίες της έρευνας και ζητήματα δεοντολογίας .....	34
IV. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ .....	35

Εμπορική εταιρία / χορηγός.....	35
Συνολική στρατηγική.....	36
Οικονομική κρίση και εμπορικές εταιρίες.....	37
Π.Α.Ε. ΟΛΥΜΠΙΑΚΟΣ και ΠΑΝΑΘΗΝΑΪΚΟΣ.....	37
Συνολική στρατηγική.....	37
Οικονομική κρίση και Π.Α.Ε.....	39
Εταιρία αθλητικού μάρκετινγκ.....	41
V. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	43
Προτάσεις για έρευνα.....	45
VI. ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....	47
VII. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	48
VIII. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ.....	53
Παράρτημα 1: Ερωτηματολόγια συνεντευξεων.....	53

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

ΠΙΝΑΚΑΣ 1: Παράγοντες που οδήγησαν στην κρίση .....	18
ΠΙΝΑΚΑΣ 2: Τμηματοποίηση Καταναλωτών .....	21
ΠΙΝΑΚΑΣ 3: Τα μοναδικά χαρακτηριστικά του Sports Μάρκετινγκ .....	25

# Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ ΣΤΗ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΩΝ ΟΜΑΔΩΝ ΠΟΔΟΣΦΑΙΡΟΥ (Π.Α.Ε.)

Η περίπτωση των Π.Α.Ε. ΟΛΥΜΠΙΑΚΟΣ και Π.Α.Ε. ΠΑΝΑΘΗΝΑΪΚΟΣ

Η παγκόσμια αθλητική αγορά είναι μια αγορά συνεχούς ανάπτυξης και δυναμικής, ενώ παράλληλα συνδέεται άμεσα με τα οικονομικά, ιδιαιτέρως τα τελευταία χρόνια. Για πολλούς ερευνητές, η μεταχείρισή της ως ξεχωριστός οικονομικός κλάδος είναι αυτονόητα επιβεβλημένη (Rockerbie, 2003), ιδιαιτέρως από τότε που η οικονομική κρίση άλλαξε τα δεδομένα.

Ειδικά στην Ελλάδα, η οικονομική κρίση, από το 2008 που ουσιαστικά ξεκίνησε, επιδρά καταλυτικά σε όλες τις πτυχές της ελληνικής κοινωνίας και αγοράς. Ο επαγγελματικός αθλητισμός και το πιο δημοφιλές άθλημα στην Ελλάδα, το ποδόσφαιρο, δεν θα μπορούσαν να μείνουν ανεπηρέαστα από τον παράγοντα αυτό.

Τα έσοδα των ελληνικών Π.Α.Ε., τα οποία κατά κύριο λόγο προέρχονται από τις χορηγίες (sports sponsorship) με εμπορικές εταιρίες, έχουν μειωθεί σε μεγάλο ποσοστό και πλέον η εξεύρεση χορηγών μεγάλης -ή και μεσαίας ακόμα- δυναμικής έχει καταστεί πολύ δύσκολη σε σχέση με τα προηγούμενα χρόνια. Όλη αυτή η κατάσταση επηρεάζει αναπόφευκτα τον σχεδιασμό και την υλοποίηση μιας αποτελεσματικής στρατηγικής μάρκετινγκ για τις επαγγελματικές ομάδες ποδοσφαίρου, πολλές εκ των οποίων πλέον αδυνατούν να ανταποκριθούν με επιτυχία στις απαιτήσεις των δύσκολων αυτών καιρών.

Το αθλητικό προϊόν (sports brand) και η βελτίωσή του μέσω του sports μάρκετινγκ εν μέσω οικονομικής κρίσης καθίσταται μια πρόκληση για όλα τα επαγγελματικά στελέχη του αθλητικού χώρου στην Ελλάδα. Ιδιαίτερα του ποδοσφαίρου, τα στελέχη οφείλουν να εστιάσουν, εκτός από τις αρνητικές προεκτάσεις της οικονομικής κρίσης και στις εν δυνάμει θετικές επιδράσεις που μπορεί να προκύψουν από αυτή, επαναπροσδιορίζοντας το ρόλο και τους στόχους των Π.Α.Ε.

## **Διατύπωση του προβλήματος**

Ειδικά για την Ελλάδα, μια χώρα που επλήγη έντονα από την κρίση, είναι παραπάνω από αναγκαίο να ερευνηθούν και να προσδιοριστούν τόσο τα αίτια εκείνα που οδήγησαν στην κρίση και στην ύφεση, όσο και να σχεδιαστούν στρατηγικές και τρόποι που θα οδηγήσουν σε ανάκαμψη και ανάπτυξη σε όλα τα επίπεδα της κοινωνίας.

Το επαγγελματικό ποδόσφαιρο, παρά το πλήθος παθογενειών που το χαρακτηρίζουν, οι οποίες απεικονίζονται και σε πρόσφατες έρευνες (Έρευνα Πανεπιστημίου Μακεδονίας, 2014), εξακολουθεί να προσελκύει το ενδιαφέρον των ανθρώπων, αλλά και να αποτελεί μια μικρή, συγκριτικά με το εξωτερικό, αγορά στην οποία δραστηριοποιούνται ιστορικοί σύλλογοι σε δύο επαγγελματικές κατηγορίες. Οι διοικήσεις των ελληνικών Π.Α.Ε. που συμμετέχουν στα ελληνικά επαγγελματικά πρωταθλήματα ποδοσφαίρου ήδη έχουν διαπιστώσει την επίδραση της οικονομικής κρίσης, τόσο στα έσοδά τους, όσο και στη διαδικασία ανεύρεσης χορηγών με τον πλέον επώδυνο τρόπο.

Όμως, δεν έχουν ακόμα στα χέρια τους εξειδικευμένες οικονομικές έρευνες μετά την κρίση, που να έχουν διεξαχθεί συγκεκριμένα στην Ελλάδα, να αφορούν στις ελληνικές Π.Α.Ε. και που να πιστοποιούν την καταλυτική επίδραση της κρίσης στον επαγγελματικό αθλητισμό και στο αθλητικό μάρκετινγκ.

Επιπλέον, δεν έχει ακόμα αποτυπωθεί ερευνητικά η επίδραση της κρίσης στις αθλητικές χορηγίες από πλευράς εμπορικών εταιριών.

## **Ανάγκη διεξαγωγής της έρευνας**

Είναι αναγκαίο πλέον να ξεκινήσουν -αρχικά- ποιοτικές έρευνες σε στελέχη του επαγγελματικού αθλητισμού στην Ελλάδα, προκειμένου να εξαχθούν χρήσιμα συμπεράσματα για την επίδραση της κρίσης στη διαμόρφωση της στρατηγικής μάρκετινγκ των Π.Α.Ε., λαμβάνοντας υπόψη τις εμπειρίες αυτών.

Επιλέγεται η ποιοτική προσέγγιση του θέματος, ευελπιστώντας ότι θα οδηγήσει σε μια πρώτη καταγραφή των τάσεων και απόψεων των στελεχών των Π.Α.Ε. για τη διαχείριση της κρίσης, καθώς παράλληλα και μια προσπάθεια ανάδειξης και άλλων θεμάτων, όπως αλλαγές στις σχέσεις του επαγγελματικού ποδοσφαίρου με την ευρύτερη εμπορική αγορά και τους

χορηγούς, με τους φιλάθλους-καταναλωτές του αθλητικού προϊόντος που οι Π.Α.Ε. παράγουν κ.α.. Η ποιοτική προσέγγιση θα συνδράμει και στην καταγραφή των απόψεων των εμπορικών εταιριών που διασυνδέονται μέσω της αθλητικής χορηγίας στο επαγγελματικό ποδόσφαιρο, εν μέσω κρίσης ενώ θα καταγράψει και τη συμπεριφορά των εταιριών αθλητικού marketing

## **Σκοπός της έρευνας**

Πρωταρχικός σκοπός και κύρια ερευνητική πρότασή μας είναι να μελετηθεί σε ποιο βαθμό η οικονομική κρίση στην Ελλάδα επιδρά στη διαμόρφωση της στρατηγικής μάρκετινγκ που υλοποιούν οι επαγγελματικές Π.Α.Ε. στην Ελλάδα και συγκεκριμένα στο Πρωτάθλημα της Α' Εθνικής Κατηγορίας (SUPER LEAGUE ΕΛΛΑΔΑ).

## **Ερευνητικές Ερωτήσεις**

Για να επιτευχθεί ο σκοπός αυτός θα εργαστούμε πάνω σε 4 ερευνητικές υπο-ερωτήσεις:

- 1<sup>η</sup> υπο-ερώτηση:** η οικονομική κρίση επηρεάζει τη διαμόρφωση της στρατηγικής μάρκετινγκ των ελληνικών Π.Α.Ε.;
- 2<sup>η</sup> υπο-ερώτηση:** οι εμπορικές εταιρίες λόγω της κρίσης μειώνουν σημαντικά τα ποσά που χορηγούν στις ελληνικές Π.Α.Ε.;
- 3<sup>η</sup> υπο-ερώτηση:** οι ελληνικές Π.Α.Ε. λόγω της κρίσης στρέφονται πλέον σε μικρότερου μεγέθους εμπορικές εταιρίες ή σε εταιρίες όχι απαραίτητα σχετικές με την αθλητική αγορά, για αναζήτηση χορηγίας;
- 4<sup>η</sup> υπο-ερώτηση:** οι ελληνικές Π.Α.Ε. λόγω της κρίσης στρέφονται και σε άλλους τρόπους ανεύρεσης εσόδων, πέραν της κλασσικής χορηγίας ή σε εμπορικές συνέργειες χωρίς οικονομικά ανταλλάγματα, παρά μόνο την προμήθεια προϊόντων ή την παροχή υπηρεσιών;

Βέβαια, ο ελληνικός επαγγελματικός αθλητισμός έχει πολλά προβλήματα να αντιμετωπίσει όπως η βία, η οικονομική ανέχεια της συντριπτικής πλειοψηφίας των ομάδων, η απαξίωση της εμπορικής αξίας του προϊόντος «επαγγελματικός

αθλητισμός» και η ανυπαρξία σύγχρονων αθλητικών εγκαταστάσεων και γηπέδων. Τα προβλήματα αυτά διογκώθηκαν τα τελευταία χρόνια εν μέσω ύφεσης και δεν φαίνεται να υπάρχει κάποιο άμεσο πλάνο επίλυσής τους. Σε αντίθεση με τα διεθνή δεδομένα, όπου ο ρυθμός των μελετών και των ερευνών είναι ταχύς τόσο σε επαγγελματικό, όσο και σε ακαδημαϊκό επίπεδο για τα sports economics και τη μετάλλαξή τους λόγω της κρίσης, στην Ελλάδα υπάρχει ακόμα δρόμος για την υλοποίηση σχετικών ερευνών εξειδικευμένων στον επαγγελματικό αθλητισμό.

### **Περιορισμοί και Οριοθετήσεις**

Οι Π.Α.Ε. που επιλέχθηκαν για να διερευνηθούν ποιοτικά μέσω των απόψεων των στελεχών μάρκετινγκ είναι οι δύο πιο δημοφιλείς στην Ελλάδα, με ισχυρή εμπορική αξία και αδιαμφισβήτητο brand equity: οι Π.Α.Ε. ΟΛΥΜΠΙΑΚΟΣ και ΠΑΝΑΘΗΝΑΪΚΟΣ. Και οι δύο Π.Α.Ε. προσελκύουν χορηγούς, ως αποτέλεσμα της αγωνιστικής τους επιτυχίας, αλλά και της ιστορίας τους. Θεωρήθηκε ενδιαφέρον να ερωτηθούν τα στελέχη τους για το πώς αντιλαμβάνονται τις επιπτώσεις της κρίσης στην εταιρική στρατηγική και στη στρατηγική μάρκετινγκ της.

Ομοίως, προσεγγίστηκαν τα στελέχη μεγάλων εμπορικών εταιριών που επενδύουν στην αθλητική χορηγία και τα οποία διατυπώνουν μέσω των απαντήσεών τους πόσο έχει επιδράσει η οικονομική κρίση και η συνεπακόλουθη ύφεση στις επιλογές τους, ως προς το πού θα επενδύσουν χορηγικά και ποια στρατηγική μάρκετινγκ ακολουθούν.

Τέλος, μία άλλη άποψη πολύ σημαντική και καθοριστική για την απεικόνιση της επιρροής της κρίσης στον ελληνικό αθλητισμό θεωρείται και αυτή ενός στελέχους εταιρίας αθλητικού μάρκετινγκ. Μια τέτοια προσέγγιση δημιουργεί μία σφαιρική οπτική της επιρροής της κρίσης στις χορηγίες στο χώρο ελληνικού ποδοσφαίρου.

Ο περιορισμός ως προς το άθλημα τέθηκε λαμβάνοντας υπόψη πόσο δημοφιλές είναι το ποδόσφαιρο στην ελληνική κοινωνία, καθώς και πόσο μεγάλα είναι τα μεγέθη των συγκεκριμένων Π.Α.Ε. Φυσικά, αρκετές από τις υπόλοιπες Π.Α.Ε. που συμμετέχουν στο επαγγελματικό πρωτάθλημα της SUPER LEAGUE έχουν αναπτυχθεί ιδιαίτερα εμπορικά κατά τα τελευταία χρόνια, όπως για παράδειγμα η Π.Α.Ε. ΠΑΟΚ και ο Π.Α.Ε. Αστέρας Τρίπολης και θα μπορούσαν να αποτελέσουν αντικείμενο μελλοντικής μελέτης. Το ίδιο ισχύει και για τις

Κ.Α.Ε. ΟΛΥΜΠΙΑΚΟΣ και ΠΑΝΑΘΗΝΑΪΚΟΣ, οι οποίες συμμετέχουν στο ελληνικό πρωτάθλημα μπάσκετ και έχουν χαρίσει πολλές ευρωπαϊκές επιτυχίες και διακρίσεις, προσελκύοντας μάλιστα εμπορικά αξιόλογους χορηγούς, με αποτέλεσμα να έχουν διαμορφώσει και υλοποιήσει συγκεκριμένες εταιρικές στρατηγικές.

### **Λεξιλόγιο-Λειτουργικοί ορισμοί**

Οικονομική Κρίση: Οικονομική κρίση θεωρείται η κατάσταση στην οποία η αξία των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων ή των περιουσιακών στοιχείων πέφτει με γρήγορους ρυθμούς. Μία οικονομική κρίση συνδέεται συχνά με οικονομική ή πολιτική αβεβαιότητα, καθώς και με την τάση εκποίησης περιουσιακών στοιχείων ή την απόσυρση χρημάτων από τους τραπεζικούς λογαριασμούς (Bhatia, 2011).

Στρατηγική μάρκετινγκ: Σύμφωνα με τους Pearson και Proctor (1994), ο σχεδιασμός της στρατηγικής μάρκετινγκ αφορά στη συστηματική διαδικασία που περιλαμβάνει την εκτίμηση των διάφορων ευκαιριών και πόρων του μάρκετινγκ, την οριστικοποίηση και διατύπωση των σκοπών του, καθώς και την ανάπτυξη ενός σχεδίου εφαρμογής και ελέγχου του.

## ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

### **Το σύγχρονο οικονομικό περιβάλλον των σπορ και η παγκόσμια αθλητική αγορά: Εξέλιξη, δομή, τάσεις**

Τα οικονομικά των επαγγελματικών σπορ και οι ιδιαιτερότητές τους αποτελούν πεδίο έρευνας τα τελευταία 60 χρόνια, με υπο-πεδία έρευνας όπως η διάρθρωση των διοργανωτριών, η χρηματοδότηση των επαγγελματικών ομάδων, οι χορηγίες, τα ραδιοτηλεοπτικά δικαιώματα, η αγωνιστική απόδοση σε συνάρτηση της οικονομικής κατάστασης, οι μισθοί κ.α. (Procházka, 2012), σε λεπτομερή ανάλυση των οποίων προχώρησε η Avgerinou (2007). Ωστόσο, το γνωστό άρθρο του Neale (1964) ήταν η έναρξη της θεωρίας των sports economics με τη διαφοροποίηση που έκανε μεταξύ αθλητικού ανταγωνισμού και ανταγωνισμού της αγοράς, στο πλαίσιο των επαγγελματικών αθλητικών διοργανώσεων.

Γενικά, η Αμερική ξεκίνησε νωρίτερα την έρευνα για την αγορά των σπορ, σε σχέση με την Ευρώπη, όπου η πρώτη χώρα που ακολούθησε το παράδειγμά της ήταν η Αγγλία, στα τέλη της δεκαετίας του '60. Κύριο κομμάτι αυτού ήταν το έργο του Sloane, ο οποίος το 1971 διατύπωσε την θεωρία ότι οι επαγγελματικές αθλητικές ομάδες δεν ενδιαφέρονται τόσο για τα κέρδη – όπως ευρέως πίστευαν στην Αμερική - αλλά συμπεριφέρονται κυρίως με γνώμονα το πώς να αυξήσουν την χρησιμότητά τους (utility maximizers).

Κατά τη διάρκεια του 20<sup>ου</sup> αιώνα, η αγορά των σπορ αναπτύχθηκε σταδιακά και παγκοσμιοποιήθηκε κυρίως με την ανάπτυξη του ολυμπιακού κινήματος και των μεγάλων αθλητικών γεγονότων (Παγκόσμιο Κύπελλο Ποδοσφαίρου), τα οποία έγιναν ακόμα πιο ελκυστικά στα πλήθη αρχικά με την ραδιοφωνική μετάδοση και αργότερα την τηλεοπτική. Η απογείωση όμως της αθλητικής οικονομίας συντελέστηκε μετά τον 2<sup>ο</sup> παγκόσμιο πόλεμο και βασίστηκε συνοπτικά στους εξής τρεις παράγοντες (Andreef, 2008):

-Στην επέκταση του ελεύθερου χρόνου των ανθρώπων και στην ενασχόλησή τους με τις δραστηριότητες του ελεύθερου χρόνου (leisure activities)

-Στην ραδιοτηλεοπτική κάλυψη των μεγάλων αθλητικών γεγονότων που τα έκανε προσβάσιμα στις μάζες

-Στην ανάπτυξη των νέων τεχνολογιών και των τεχνολογιών επικοινωνίας.

Η εξέλιξη της αθλητικής αγοράς, με την είσοδο και άλλων επιχειρήσεων στον χώρο των σπορ, κυρίως με τη μορφή χορηγίας, καθιστούν αναπόφευκτο τον παγκόσμιο χαρακτήρα της με πιο βασικά χαρακτηριστικά τα μεγάλα αθλητικά γεγονότα (mega sports events). Χαρακτηριστικά, το 1912 υπήρχαν 20 αθλητικά γεγονότα, 315 το 1977, 660 το 1987 και 1000 το 2005 (Bourg & Gouguet, 2005). Το κοινό τέτοιας κλίμακας γεγονότων αυξάνεται επίσης γεωμετρικά, εξαιτίας της ραδιοτηλεοπτικής μετάδοσης και του διαδικτύου. Μάλιστα, όσο πιο μεγάλο είναι το κοινό, τόσο μεγαλύτερη είναι και η τιμή του διαφημιστικού σποτ που θα μεταδοθεί πριν ή κατά τη διάρκεια του αθλητικού γεγονότος.

Μια άλλη σημαντική παράμετρος της παγκοσμιοποίησης της αθλητικής αγοράς είναι η αντίστοιχη παγκοσμιοποίηση των χορηγών, μέσα από τη ραδιοτηλεοπτική μετάδοση και το διαδίκτυο, η άμεση διασύνδεσή τους με τις αθλητικές ομάδες και αθλητές, αλλά και η ανάδειξη νέων τάσεων, όπως τα δικαιώματα ονοματοδοσίας σε αθλητικές εγκαταστάσεις (Andreef, 2008).

Η κυρίαρχη τάση είναι η γεωγραφική εξάπλωση της αθλητικής οικονομίας σε χώρες και αγορές που πριν δεν υπήρχε και σε αυτό συνέβαλε η ελαστικοποίηση των κυβερνητικών φορέων του αθλητισμού παγκοσμίως, ως προς τη χρηματοδότηση και την εμπορευματοποίηση του χαρακτήρα των σπορ. Οι διεθνείς αθλητικές ομοσπονδίες από το 1980 και μετά υιοθέτησαν ελκυστικές προς τους δυνητικούς χορηγούς στρατηγικές, προκειμένου να αυξήσουν τα μέλη τους και να καταστήσουν τα πρωταθλήματα και τις ομάδες τους εμπορικά δυνατές, αυξάνοντας το κοινό τους.

Σύμφωνα με την από το 2011 μελέτη προβλέψεων της εταιρίας PWC «*Changing the Game: Outlook for the Global Sports Market to 2015*», στο χρονικό διάστημα 2011-2015 που χαρακτηρίζεται από την οικονομική αβεβαιότητα της κρίσης, είναι παραπάνω από σαφές ότι η ισορροπία της παγκόσμιας οικονομικής ισχύος μετακινείται προς τις αναδυόμενες παγκόσμιες οικονομίες (Βραζιλία, Κίνα, Ινδία), γεγονός που θα συμβάλει στη διατήρηση της διεθνοποίησης, καθώς η αθλητική βιομηχανία αναζητεί νέα έσοδα από τις αναπτυσσόμενες μεσαίες τάξεις στα αναδυόμενα κράτη.

Συμπερασματικά, και ανά τμήμα αγοράς, η αθλητική βιομηχανία, σύμφωνα με τις διαπιστώσεις της PWC θα χαρακτηριστεί από τα εξής:

- Έσοδα από τις πωλήσεις εισιτηρίων:

Τα έσοδα από τις πωλήσεις εισιτηρίων θα παραμείνουν το ισχυρότερο συστατικό

στοιχείο της παγκόσμιας αγοράς αθλητισμού, αντιπροσωπεύοντας το 32,6% του συνόλου της αγοράς καθώς αποτελούν βασική πηγή εισοδήματος στις περιοχές όπου οι ζωντανές αθλητικές διοργανώσεις αποτελούν κομμάτι της τοπικής κουλτούρας, ωστόσο με χαμηλό ρυθμό ανάπτυξης.

- **Χορηγίες:**

Οι χορηγίες, που αντιπροσωπεύουν το 28,8% της συνολικής αγοράς του αθλητισμού, θα αυξηθούν κατά μέσο όρο 5,3% μέχρι το 2015, ομοιόμορφα κατανομημένα σε όλες τις περιφέρειες. Τα τμήματα μάρκετινγκ εξακολουθούν να θεωρούν τις χορηγίες ως μια σημαντική ευκαιρία να αγγίξουν το κοινό-στόχο, ενώ έχει παρατηρηθεί επιστροφή των χορηγών του κλάδου χρηματοοικονομικών υπηρεσιών. Η άρση των σχετικών κανονισμών στις ΗΠΑ έχει οδηγήσει σε σημαντικές συμφωνίες χορηγιών μεταξύ εταιριών που παρασκευάζουν αλκοολούχα ποτά και αθλητικών σωματείων.

- **Δικαιώματα των μέσων ενημέρωσης:**

Τα δικαιώματα των μέσων ενημέρωσης αποτελούν την τρίτη μεγαλύτερη κατηγορία εσόδων και αντιπροσωπεύουν το 24,1% της συνολικής αγοράς, έχοντας και τους γρηγορότερους ρυθμούς ανάπτυξης.

- **Διαφημιστικά προϊόντα (merchandising):**

Τα διαφημιστικά προϊόντα παραμένουν η μικρότερη κατηγορία εσόδων, αντιπροσωπεύοντας το 14,5% των συνολικών παγκόσμιων εσόδων. Η παγκόσμια οικονομική ύφεση οδήγησε σε δραματική μείωση των δαπανών σε αθλητικά διαφημιστικά προϊόντα καθώς οι καταναλωτές έχουν περιορίσει τις διακριτικές τους δαπάνες. Σε ό,τι αφορά τα αθλητικά σωματεία, όλο και περισσότερες πωλήσεις διαφημιστικών προϊόντων διεξάγονται σήμερα μέσω του διαδικτύου, δίνοντάς τους τη δυνατότητα να απευθυνθούν και να αλληλοεπιδράσουν με φιλάθλους που δεν μπορούν να παρακολουθήσουν από κοντά τους αγώνες, συμπεριλαμβανομένων και αυτών που διαμένουν σε άλλες χώρες. Αυτό συμβάλλει στην εξασφάλιση εσόδων και στη δημιουργία ζήτησης για κάλυψη των αγώνων των σωματείων από τα μέσα ενημέρωσης των ξένων αυτών χωρών. Η εμπειρία έχει επίσης δείξει ότι η αυξημένη συμμετοχή των καταναλωτών οδηγεί σε ψηλότερες δαπάνες για διαφημιστικά προϊόντα, ενώ τα κοινωνικά μέσα πυροδοτούν την αλληλεπίδραση αυτή, καθώς οι φίλαθλοι συζητούν τις πιο πρόσφατες αγορές τους σε ιστότοπους κοινωνικής δικτύωσης.

Απόρροια των παραπάνω ήταν η χαρτογράφηση των τάσεων για την παγκόσμια αθλητική αγορά, οι οποίες επιγραμματικά μπορούν να συνοψισθούν στα παρακάτω:

- Η ανάπτυξη θα προέλθει από τις αναδυόμενες αγορές αθλητισμού (Βραζιλία, Ρωσία, Ινδία, Κίνα), που θα συνεχίσουν να προσφέρουν νέες εμπορικές ευκαιρίες, τόσο για τοπικές, όσο και για διεθνείς αθλητικές διοργανώσεις.
- Οι χορηγοί θα απαιτούν πιο εξειδικευμένες τεχνικές μέτρησης της απόδοσης των επενδύσεών τους.
- Οι αθλητικές αρχές και οργανώσεις θα πρέπει να εισαγάγουν νέους κανονισμούς για έλεγχο της βάσης του κόστους και των επιπέδων χρέους στα αθλήματα τους, ώστε να κληροδοτήσουν ένα βιώσιμο επιχειρηματικό μοντέλο.
- Οι αθλητικές αρχές θα πρέπει να διατηρήσουν την ισορροπία μεταξύ των αυξημένων εμπορικών απαιτήσεων, σε σχέση με τα αθλήματα τους και την ανάγκη διατήρησης της ακεραιότητας και μη προβλεψιμότητας που κάνουν τις αθλητικές διοργανώσεις τόσο συναρπαστικές και ελκυστικές για τους φιλάθλους.

### **Η οικονομική κρίση και οι επιδράσεις στην αθλητική οικονομία**

Η οικονομική κρίση βάσει της οποίας γίνεται η παρούσα διατριβή θεωρείται η χρηματοπιστωτική κρίση η οποία ξεκίνησε να εκδηλώνεται στις ΗΠΑ το καλοκαίρι του 2007 και επιδεινώθηκε το φθινόπωρο του 2008, οπότε και κατέρρευσε η επενδυτική τράπεζα Lehman Brothers. Η κατάρρευση αυτή αποτέλεσε την αρχή μίας παγκόσμιας οικονομικής κρίσης, προκαλώντας τη μεγαλύτερη οικονομική ύφεση, μετά από αυτή της δεκαετίας του 1930, και σοβαρή δημοσιονομική επιδείνωση σε πολλές χώρες του κόσμου, με δυσμενείς επιπτώσεις για όλες τις οικονομίες.

Σύμφωνα με τον Χαρδούβελη (2011), η κρίση προβλέφθηκε από πολύ λίγους επειδή δεν οφείλεται σε έναν μεμονωμένο παράγοντα, αλλά σε συνδυασμό παραγόντων. Οι βασικότεροι παράγοντες που οδήγησαν στο φαινόμενο χωρίζονται σε μακροοικονομικούς και χρηματοοικονομικούς (Χαρδούβελης, 2009).

Πίνακας 1: Παράγοντες που οδήγησαν στην κρίση

<b>Μακροοικονομικοί</b>	<b>Χρηματοοικονομικοί</b>
Ανισορροπία οικονομιών	Ραγδαία αύξηση δανείων μειωμένης εξασφάλισης
Η «φούσκα» των τιμών ακινήτων στις ΗΠΑ	Αύξηση τιμών ακινήτων
Πολιτική εποπτικών αρχών	Ανεπάρκεια αξιολογικών οίκων
Πολιτικοοικονομική ιδεολογία ΗΠΑ και άλλων χωρών	

Ουσιαστικά, η οικονομική κρίση του 2008 ξεκίνησε από το 2006 με τις μεγάλες χρεοκοπίες στον τομέα των ακινήτων με στεγαστικά δάνεια κυμαινόμενου επιτοκίου, κρίση η οποία σαν ντόμινο μεταφέρθηκε και στην αγορά των στεγαστικών δανείων μειωμένης εξασφάλισης (Γώγος, 2012). Αποτελεί κοινή παραδοχή πλέον πως κατά τα έτη που προηγήθηκαν της κρίσης, δηλαδή στην περίοδο 2000-2007, η παγκόσμια οικονομία λειτουργούσε σε ένα περιβάλλον υπεραισιοδοξίας, που δεν έπαψε να υπάρχει εντελώς ακόμα και όταν μέσα σε ένα σαββατοκύριακο δύο από τις μεγαλύτερες επενδυτικές τράπεζες του κόσμου, η Lehman Brothers και η Merrill Lynch χρεοκόπησαν και σταμάτησαν τη λειτουργία τους.

Η κατάρρευση των δύο τραπεζών οδήγησε σε ένα ντόμινο ανησυχιών και αντιδράσεων που μεταφέρθηκε και σε άλλους τομείς όπως οι ασφάλειες, οδηγώντας σε μεγάλο συστημικό κίνδυνο, αναγκάζοντας κεντρικές τράπεζες και κυβερνήσεις να επέμβουν για αποφυγή του κινδύνου αυτού. Στο πλαίσιο αυτό και η Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα μείωσε το επιτόκιο της κατά 0,5% ενώ τα επόμενα δύο χρόνια έγιναν προσπάθειες διάσωσης τραπεζών σε όλες τις οικονομίες του πλανήτη.

Μετά τις πρώτες άμεσες συνέπειες της, η χρηματοοικονομική κρίση έφερε και πιο μακροπρόθεσμες επιπτώσεις, όπως το υψηλό δημόσιο χρέος ιδιαίτερα στα κράτη που επλήγησαν περισσότερο, όπως η Ιρλανδία, η Πορτογαλία, η Ελλάδα, η Ισπανία, η Αγγλία και η Ευρωζώνη γενικότερα. Αυτή η αύξηση του χρέους επέφερε αλλαγές σε παγκόσμιο επίπεδο, αφού προκλήθηκαν παρεμβάσεις διάσωσης με πακέτα στήριξης, μείωση φορολογικών εσόδων και εξαναγκασμός των κυβερνήσεων σε υιοθέτηση αυστηρών δημοσιονομικών πολιτικών.

## Επιπτώσεις στην ελληνική οικονομία

Η Ελλάδα ήταν από τις πρώτες χώρες της Ευρωζώνης για την οποία προβλέπονταν δυσάρεστες συνέπειες για τη χρηματοοικονομική ευημερία της. Από το 2010 και μετά θεωρούνταν η χώρα με τη μεγαλύτερη πιθανότητα να χρεοκοπήσει, αντίληψη που οδηγούσε σε συνεχείς και έντονες αναταράξεις και για τις υπόλοιπες χώρες της ευρωζώνης. Τέθηκε σε επιτήρηση από το Ecofin από τον Φεβρουάριο του 2010 και ακολούθησαν συνεχείς υποβαθμίσεις της πιστοληπτικής της ικανότητας που με την σειρά τους ενέτειναν την πεποίθηση ότι η χώρα θα χρεοκοπήσει. Η συνέχεια είχε την ένταξη της τον Απρίλιο του 2011 στον Μηχανισμό Δημοσιονομικής Επιτήρησης και την εφαρμογή των πρώτων μέτρων του μνημονίου που έχουν σκοπό την δημοσιονομική εξυγίανση και την επίτευξη της χρηματοπιστωτικής σταθερότητας μέσα όμως από ευρείες περικοπές σε μισθούς και συντάξεις και ανάφλεξη του προβλήματος της ανεργίας.

Η συρρίκνωση της ελληνικής οικονομίας ήταν συνεχής και κατά τη διάρκεια εφαρμογής των μνημονίων και δεν παρατηρήθηκε κανένα σημάδι βελτίωσης. Η αποτυχία οφείλεται στο σύστημα διακυβέρνησης και τα δομικά χαρακτηριστικά της Ευρωζώνης όπως την αποτυχία αντιμετώπισης της κρίσης στο αρχικό της στάδιο (Κότιος, Γαλανός, Ρουκανάς, 2012).

## Επιπτώσεις στον ελληνικό αθλητισμό

Οι επιδράσεις της κρίσης στην ελληνική οικονομία δεν θα μπορούσαν να αφήσουν ανεπηρέαστο το κομμάτι του ελληνικού αθλητισμού με εμφανείς τις δραματικές συνέπειες της, κυρίως στους μικρούς αθλητικούς συλλόγους, στις ομοσπονδίες και στις ομάδες εκείνες που η ύπαρξή τους οφείλεται στη χρηματοδότηση από το κράτος. Οι επιχορηγήσεις των ομοσπονδιών μειώθηκαν από το πρώτο διάστημα της κρίσης, βάζοντας σε κίνδυνο τη βιωσιμότητα των αθλητικών φορέων που προαναφέρθηκαν, αλλά και εκείνων που, ως επαγγελματικοί, βασίζονταν στην ύπαρξη χορηγών οι οποίοι όμως, λόγω της γενικής οικονομικής ύφεσης, έχουν μειώσει αισθητά τα ποσά των χορηγιών τους προς τον αθλητισμό.

Το 2010 και ενόψει των Ολυμπιακών Αγώνων του 2012 υπήρξαν ομοσπονδίες, όπως της Γυμναστικής και του Τάε Κβο Ντο που έπαψαν τις λειτουργίες τους μιας και οι κρατικές επιχορηγήσεις μειώθηκαν και δεν ήταν αρκετές για την κάλυψη των εξόδων και ο

προβλεπόμενος για αυτές προϋπολογισμός ήταν μειωμένος μέχρι και 30% σε σχέση με τις προηγούμενες χρονιές.

### **Το μάρκετινγκ στην περίοδο της κρίσης**

Οι σπασμωδικές και πανικόβλητες ενέργειες των επιχειρήσεων, προκειμένου να αποφύγουν δυσάρεστες συνέπειες για την επιβίωσή τους, είναι ένα φαινόμενο συχνό που το διαπιστώνουμε συχνά στη διάρκεια της κρίσης. Οι απότομες και δραστικές αλλαγές στο παγκόσμιο οικονομικό και κοινωνικό περιβάλλον οδηγούν τις επιχειρήσεις σε εφαρμογή αλλαγών τόσο στο μίγμα μάρκετινγκ, όσο και στη γενικότερη στρατηγική τους, προκειμένου να αντιμετωπίσουν τις συνέπειες της ύφεσης που έφερε ως αποτέλεσμα η κρίση.

Σύμφωνα με τους O'Malley, Story και O'Sullivan (2011), οι υπεύθυνοι των επιχειρήσεων και τα στελέχη τους πρέπει να αναθεωρήσουν τις στρατηγικές μάρκετινγκ που ακολουθούν για να ανταποκρίνονται αυτές στις νέες, μεταβαλλόμενες και απαιτητικές, συνθήκες δαπανώντας σε έρευνα και ανάπτυξη, σε καινοτομίες και βελτίωση των προϊόντων τους, ώστε να αυξηθεί η ανταγωνιστικότητά τους και να μειωθούν οι απώλειες από την οικονομική κρίση, όσο το δυνατόν περισσότερο.

### **Η στρατηγική μάρκετινγκ των επιχειρήσεων κατά την κρίση**

Σύμφωνα με τους Ferrell και Hartline (2002) «στρατηγική είναι το σχέδιο για το πώς μια επιχείρηση χρησιμοποιεί τις δυνάμεις και τις δυνατότητές της σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, προκειμένου να καλύψει τις ανάγκες και τις επιθυμίες της αγοράς». Συνεπώς, για μια επιχείρηση η γνώση και η πλήρης κατανόηση τόσο του εσωτερικού, όσο και του εξωτερικού της περιβάλλοντος καθίστανται καταλυτικές για την επίτευξη του ανταγωνιστικού εκείνου πλεονεκτήματος που θα την οδηγήσει στην επιτυχία και στην αύξηση των κερδών της.

Η οικονομική κρίση και η ύφεση που αυτή επέφερε παγκοσμίως είναι πλέον στοιχεία του εξωτερικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων και επιδρούν στη διαμόρφωση της στρατηγικής τους.

Πολλοί ερευνητές (Hambrick et al, 1983; Hofer; 1980, Schendel et al, 1976) υποστηρίζουν πως η θετική ανταπόκριση των επιχειρήσεων στο δύσκολο οικονομικό

περιβάλλον ύφεσης μπορεί να επιτευχθεί με τις «στρατηγικές αναστροφής» (turnaround strategies), οι οποίες συνοψίζονται στα εξής (Παπαδάκης, 2002) :

1. Ανόρθωση
2. Αποεπένδυση
3. «Αιχμαλωσία»
4. Ρευστοποίηση

Στον αντίποδα των παραπάνω απόψεων βρίσκονται οι ερευνητές εκείνοι που προάγουν την εφαρμογή άλλων εταιρικών στρατηγικών, όπως η διαφοροποίηση, αντί εκείνων της αναστροφής, εστιάζοντας σε ενέργειες τέτοιες που θα οδηγήσουν στην επιβίωση εν μέσω της ύφεσης και της ανάπτυξης μέσα από αυτήν (Robbins & Pearce, 1992).

Επιδράσεις της κρίσης στον σύγχρονο καταναλωτή

Οι αγοραστικές συνήθειες των καταναλωτών αλλάζουν εν μέσω κρίσης και εμφανίζονται νέες τάσεις και νέα χαρακτηριστικά στην καταναλωτική συμπεριφορά. Έτσι, ενώ πριν από την κρίση η κατανάλωση χαρακτηριζόταν από ηδονή και υλισμό, πλέον χαρακτηρίζεται από την μειωμένη δαπάνη, την υπευθυνότητα και την απαιτητικότητα (Voinea & Filip, 2011).

Η συμπεριφορά των καταναλωτών μπορεί να τμηματοποιηθεί ως εξής (Swee, Leong & Kotler, 2000):

**Πίνακας 1: Τμηματοποίηση Καταναλωτών**

Γενικές Αντιδράσεις	Προσαρμογές Προϊόντων	Προσαρμογές Τιμών	Προσαρμογή στην προώθηση	Προτίμηση Αγορών
Μείωση της κατανάλωσης και της σπατάλης	Αγορά κυρίως απαραίτητων	Έμφαση στη διάρκεια ζωής του προϊόντος, στο κόστος, στην ανθεκτικότητα και την αξία του χρήματος (value for money)	Πιο ορθολογική προσέγγιση στις προωθήσεις	Χάζεμα στις βιτρίνες
Προσεκτικότερες επιλογές	Στροφή σε φθηνότερες	Έμφαση στις φθηνότερες τιμές	Μειωμένη έλξη στα δώρα	Προτίμηση εκπτώσεων

	μάρκες και κοινά προϊόντα			και γειτονικών μαγαζιών
Περισσότερη έρευνα και πληροφόρηση	Προτίμηση στα τοπικά προϊόντα από τα ξένα		Προτίμηση στις πληροφοριακές από τις βασισμένες στην φαντασία διαφημίσεις	Μείωση παρορμητικών αγορών
	Αγορά μικρότερων ποσοτήτων			

Γενικά, η συμπεριφορά των καταναλωτών επηρεάζεται δραστικά από την αύξηση της αβεβαιότητας και τη συνεχή αντίδραση στη ροή των αλλαγών σε γεγονότα και πληροφορίες, καθιστώντας τη μη προβλέψιμη σε μεγάλο ποσοστό, αν λάβουμε υπόψη την ατομική διαφορετικότητα του καθενός καθώς και την προσαρμογή τους στις μεταβαλλόμενες συνθήκες (Curtin, 1982).

Αλλαγές στο μίγμα μάρκετινγκ εν μέσω κρίσης

Το τρέχον, αβέβαιο και ανταγωνιστικό περιβάλλον έχει καταστήσει τη διαχείριση των σχέσεων με τους καταναλωτές σημαντικό παράγοντα για την επιβίωση μιας επιχείρησης. Οι επιχειρήσεις πρέπει να κατανοούν τις ανάγκες και επιθυμίες των καταναλωτών και να εστιάζουν κάθε προσπάθειά τους στην προσφορά της καλύτερης δυνατής αξίας στους καταναλωτές (Σιώμκος, 2004).

Στην προσπάθειά τους αυτή, αναπροσαρμόζουν το μίγμα μάρκετινγκ που χρησιμοποιούν και διαχειρίζονται τις τέσσερις βασικές μεταβλητές του, δηλαδή: το προϊόν (product), την τιμή (price), την προώθηση (promotion) και την τοποθεσία (place), με σκοπό τις ανάγκες κάθε «αγοράς-στόχου» (Kotler, 2000).

Ομοίως αναπροσαρμόζονται και οι βασικές μεταβλητές του μίγματος μάρκετινγκ που έχουν προστεθεί στη διάρκεια των χρόνων για να καλύψουν τις ιδιαιτερότητες της παροχής υπηρεσιών, δηλαδή στους ανθρώπους (people), στις διαδικασίες (procedures) και στο περιβάλλον της επιχείρησης (physical evidence). Η ιδιόμορφη μορφή των υπηρεσιών και η

καταλυτική επίδραση της ετερογένειας ως ιδιαίτερο χαρακτηριστικό τους, καθιστούν τη διαχείριση τους, ειδικά μέσα σε περιβάλλον ύφεσης, δύσκολη και απαιτητική. Για παράδειγμα, ακόμα και από το ίδιο άτομο δεν υπάρχει ομοιογένεια στην ποιότητα της υπηρεσίας (Knisely, 1979).

Η επέκταση των 4P's των προϊόντων στα 7P's των υπηρεσιών σε συνδυασμό με την απαιτούμενη μετατροπή - προσαρμογή της καταναλωτικής συμπεριφοράς, την προσήλωση στις νέες τεχνολογίες και τις καινοτομίες και την επέκταση σε νέες αγορές οδηγούν σε νέο πλαίσιο χάραξης στρατηγικών αντιμετώπισης της κρίσης με το μάρκετινγκ (Λυμπερόπουλος, 2006).

#### Εταιρική στρατηγική εν μέσω κρίσης

Αν και η πλειοψηφία των επιχειρήσεων λειτουργεί αντανακλαστικά στην ύφεση με μια εταιρική στρατηγική που κυρίως βασίζεται σε μείωση δαπανών για προωθητικές ενέργειες, διαφημίσεις αλλά και προσωπικό, αυτό αποτελεί κατά βάση μια εσφαλμένη τακτική, γιατί η προσωρινή μείωση των δαπανών που αυτή φέρνει, αφήνει ελεύθερο πεδίο σε άλλες επιχειρήσεις, που έχουν επιλέξει να δράσουν πιο ενεργητικά και να αποφύγουν την μείωση των δαπανών για προώθηση, να επεκταθούν (Picard, 2001).

Την άποψη αυτή ενισχύουν και προγενέστερες της κρίσης, μελέτες και έρευνες, μέσω των οποίων αποδεικνύεται ότι ενδεχομένως η ύφεση να αποτελεί ιδανική περίοδο για προωθητικές ενέργειες, με την συνδρομή της κατάλληλης επικοινωνιακής στρατηγικής που θα προσδώσει στον πελάτη-καταναλωτή περισσότερη εκλαμβανόμενη αξία και παράλληλα θα βοηθήσει ώστε η επιχείρηση να επανέλθει ανώδυνα στην πρότερη τιμολογιακή της πολιτική, όταν θα εισέλθει στην φάση της ανάκαμψης (McLaughlin, 1990).

Ως προς τη διαμόρφωση της εταιρικής τους στρατηγικής, οι επιχειρήσεις είναι πολύ σημαντικό να δούνε την κρίση ως ευκαιρία και όχι ως απειλή, εκμεταλλευόμενες τις συνθήκες της κρίσης για τη δημιουργία ενός νέου περιβάλλοντος που θα τους επιτρέψει να αναπτυχθούν και να εξελιχθούν με κερδοφόρο για αυτές τρόπο (Lane & Lubatkin, 1998).

#### Ευκαιρίες για στρατηγικές διαφοροποίησης εν μέσω κρίσης

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, η επιλογή της στρατηγικής διαφοροποίησης σε αντίθεση με αυτή της αναστροφής, βασίζεται στην προοπτική που η πρώτη έχει για ανάπτυξη και εδραίωση της εκάστοτε επιχείρησης στην αγορά μετά το πέρας μιας κρίσης.

Από παλαιότερες έρευνες γινόταν μια συστηματική προσπάθεια να κωδικοποιηθεί και να αποδειχθεί η σημαντικότητα της στρατηγικής διαφοροποίησης για το μέλλον μιας επιχείρησης. Σύμφωνα με τους McGlashan και Singleton (1987), η διαφοροποίηση είναι μια στρατηγική που υιοθετείται από τις επιχειρήσεις με σκοπό την εξομάλυνση των διακυμάνσεων σε πωλήσεις και κέρδη. Γενικά, τα βασικά κίνητρα που έχουν εντοπιστεί για την στρατηγική διαφοροποίησης είναι δύο: η επιθυμία για ανάπτυξη και η επιθυμία για οικονομική εξέλιξη (Amit et al, 1988).

Για τις επιχειρήσεις είναι πολύ σημαντικό να έχουν αναπτύξει μια στρατηγική διαφοροποίησης πριν από την ενδεχόμενη εμφάνιση της κρίσης, έτσι ώστε να είναι μπροστά από τις εξελίξεις και να προλάβουν τις όποιες καταστροφικές συνέπειες αυτής (Jha & Krishna, 2002).

Πέραν της διαφοροποίησης, υπάρχουν και εναλλακτικές στρατηγικές εταιριών, οι οποίες μπορούν να συνοψιστούν ως εξής (Σακέλλης, 2001) :

1. Ενοποιήσεις Εταιριών:
2. Εξαγορές – Συγχωνεύσεις
3. Απορρόφηση και στρατηγικές συμμαχίας

Όλα τα παραπάνω δημιουργούν βασικά κίνητρα για την εκμετάλλευση των οικονομιών κλίμακας (αυξημένο μέγεθος = μείωση κόστους), την αύξηση του μεριδίου αγοράς, τη μεγιστοποίηση της αξίας της μετοχής τους, την υπέρβαση εμποδίων εισόδου σε νέες αγορές, την αποφυγή του ανταγωνισμού με την επέκταση σε νέες αγορές και την αλλαγή της δομής του κλάδου τους.

### **Το αθλητικό μάρκετινγκ σήμερα και η διαμόρφωση της στρατηγικής μάρκετινγκ στον επαγγελματικό αθλητισμό**

#### Αθλητικό μάρκετινγκ

Ένας πρώτος ορισμός του αθλητικού μάρκετινγκ στη δεκαετία του '70 το χαρακτήριζε ως το σύνολο των ενεργειών και δραστηριοτήτων των καταναλωτών, του βιομηχανικού

προϊόντος και των στελεχών του μάρκετινγκ υπηρεσιών, οι οποίοι όλο και περισσότερο χρησιμοποιούσαν τα σπορ ως όχημα προώθησης (Gray & McEvoy, 2005).

Οι ιδιαιτερότητες του αθλητικού μίγματος μάρκετινγκ δεν αφορούν μόνο στην επέκταση των κλασικών 4P's σε 7P's και στα μοναδικά χαρακτηριστικά του αθλητικού προϊόντος, αλλά και στην εφαρμογή κάθε φορά διαφορετικών στρατηγικών ανάπτυξης για τους σκοπούς μιας εταιρίας (Funk, Quick, Shilbury, & Westerbeek, 2009). Πρώτος ο Mullin στην δεκαετία του '80 διέκρινε 5 βασικά χαρακτηριστικά του sports μάρκετινγκ:

## **Πίνακας 2:** Τα μοναδικά χαρακτηριστικά του sports μάρκετινγκ

### Αγορά αθλητικών προϊόντων και υπηρεσιών (market for sport products and services):

- Οι αθλητικοί οργανισμοί συνεργάζονται και ανταγωνίζονται ταυτόχρονα.
- Εξαιτίας της αδυναμίας πρόβλεψης του αθλητισμού και της δυνατής προσωπικής ταύτισης, οι καταναλωτές του αθλητικού προϊόντος θεωρούν εαυτούς ως «ειδήμονες».

### Αθλητικό προϊόν (sport product):

- Ο αθλητισμός χαρακτηρίζεται από υποκειμενικότητα, ασυνέπεια, αδυναμία πρόβλεψης.
- Η έμφαση που δίνει το μάρκετινγκ είναι περισσότερη στις προεκτάσεις του προϊόντος παρά στον πυρήνα του (core product).
- Ο αθλητισμός είναι παράλληλα καταναλωτικό και βιομηχανικό προϊόν.
- Ο αθλητισμός περιλαμβάνει δυνατή προσωπική ταύτιση και συναισθηματική δέσμευση.
- Έχει σχεδόν παγκόσμια απήχηση και αγγίζει όλες τις πτυχές της ανθρώπινης ζωής και δραστηριότητας.

### Τιμολόγηση (price of sport):

- Η τιμή που πληρώνει ο καταναλωτής του αθλητικού προϊόντος είναι κατά πολύ μικρότερη από το συνολικό κόστος του.
- Έμμεσα έσοδα (π.χ. τηλεοπτικά) είναι συχνά μεγαλύτερα από άμεσα λειτουργικά έσοδα (π.χ. εισιτήρια).
- Τα αθλητικά προγράμματα σπανίως απαιτείται να λειτουργούν σε for-profit βάση.
- Η τιμολόγηση συχνά αποφασίζεται με βάση το τι μπορεί να «αντέξει» ο καταναλωτής, αντί του ποιο είναι το συνολικό κόστος.

### Προώθηση (promotion of sport):

- Η παγκόσμια έκθεση των σπορ από τα media έχει ως αποτέλεσμα να δίδεται μικρή έμφαση

στο sports μάρκετινγκ.

- Εξαιτίας της μεγάλης προβολής των σπορ, πολλές εταιρίες επιθυμούν να συνδεθούν με τα σπορ.

Σύστημα διανομής (sport distribution system):

- Τα περισσότερα αθλητικά προϊόντα παράγονται, διανέμονται και καταναλώνονται ταυτόχρονα στην ίδια τοποθεσία. Εξαιρέσεις αποτελούν τα αθλητικά αγαθά και τα ραδιοτηλεοπτικά.

Πηγή: *Strategic Sport Μάρκετινγκ (2009), adjusted from Mullin (1985)*

Για τους Fullerton και Merz (2008) υπάρχει ένας σημαντικός διαχωρισμός για το αθλητικό μάρκετινγκ ο οποίος σχετίζεται με το αθλητικό προϊόν:

- Το μάρκετινγκ των αμιγώς αθλητικών προϊόντων
- Το μάρκετινγκ των μη αθλητικών προϊόντων (που χρησιμοποιούν τα σπορ ως πλατφόρμα προώθησης τους)

Στρατηγική μάρκετινγκ στον επαγγελματικό αθλητισμό

Σύμφωνα με τον Terzoudis (2011), τα στελέχη της αθλητικής βιομηχανίας αντιμετωπίζουν πλέον ένα πλήθος προκλήσεων στο σύγχρονο περιβάλλον όπως:

1. τη μετάβαση από τον ερασιτεχνισμό στον επαγγελματισμό
2. την πλήρη εμπορευματοποίηση του παγκόσμιου αθλητισμού
3. το συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον των σπορ
4. τις διαρκώς αυξανόμενες ανάγκες του αθλητικού καταναλωτή και
5. τον έντονο ανταγωνισμό της ευρύτερης βιομηχανίας του ελεύθερου χρόνου με τις ποικίλες επιλογές για διασκέδαση και αναψυχή

Πρόσφατες έρευνες υποδεικνύουν πως η ικανότητα ενός αθλητικού οργανισμού να χειριστεί και να αντιμετωπίσει επιτυχώς το πολύπλοκο περιβάλλον των αθλητικών επιχειρήσεων εν μέσω κρίσης βελτιώνεται από τον κατάλληλο στρατηγικό σχεδιασμό μάρκετινγκ, αυτόν που οι Pearson & Proctor (1994) χαρακτηρίζουν ως την συστηματική εκείνη διαδικασία που περιλαμβάνει την αξιολόγηση των ευκαιριών και των πηγών, τον καθορισμό των σκοπών μάρκετινγκ και την ανάπτυξη ενός σχεδίου για εφαρμογή και έλεγχο.

Το αθλητικό μάρκετινγκ στην εποχή της κρίσης

Είναι γεγονός πως οι επιδράσεις της κρίσης στο αθλητικό μάρκετινγκ και η ανάγκη να ανταποκριθούν οι επαγγελματίες του αθλητισμού άμεσα και αποτελεσματικά σε αυτές είναι μεγάλης σημασίας για όλη την αγορά του αθλητισμού, η οποία αρχικά καταλαμβάνονταν από την άποψη ότι θα ήταν προστατευμένη από το φαινόμενο αυτό. Ο Chadwick (2009) κατέγραψε παραδείγματα αθλημάτων υψηλού προφίλ που επλήγησαν από την κρίση και την ύφεση, όπως η Φόρμουλα 1, το γκολφ και το αμερικανικό ποδόσφαιρο (NFL), ενώ η FIFA είχε εκφράσει έντονες ανησυχίες για την αρνητική επίδραση που η ύφεση θα είχε στα κέρδη του Παγκοσμίου Κυπέλλου Ποδοσφαίρου (Μουντιάλ) του 2010 (Gleeson 2009).

Από το 2009 και μετά, πλήθος ερευνητών προσπάθησε να καταγράψει και να κατανοήσει τις επιπτώσεις της κρίσης στις επιχειρήσεις (Fullerton and Morgan 2009; Sull 2009; Margolis and Stoltz 2010), λίγοι όμως από αυτούς εστίασαν στη βιομηχανία των σπορ και στην επίδραση της στο αθλητικό μάρκετινγκ.

Ο DeSchrivier (2009) απαρίθμησε στοιχεία που προέκυψαν από την έρευνα των οικονομικών δυσκολιών σε κολεγιακά προγράμματα και ανέδειξε τις επιπτώσεις τους στους φιλάθλους, στους χορηγούς και στους διαφημιστές, συζητώντας παράλληλα για μειώσεις κόστους σε διάφορους τομείς. Μια άλλη σημαντική παράμετρος για την αντιμετώπιση της κρίσης στο αθλητικό μάρκετινγκ είναι η επιχειρηματικότητα (entrepreneurship) και η ενίσχυσή της. Η επιχειρηματικότητα (entrepreneurship) αποτελεί καταλυτικό κομμάτι του αθλητικού μάρκετινγκ και δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για στελέχη και αθλητικούς οργανισμούς. Καθώς η παγκόσμια οικονομία έχει εξασθενήσει, τα αθλητικά στελέχη πρέπει να επανεφεύρουν προωθητικές και διαφημιστικές στρατηγικές για να αντιμετωπίσουν τις επιπτώσεις της ύφεσης (Futterman 2008). Παράλληλα, ο Ball (2005) διαπίστωσε ότι η επιχειρηματικότητα είναι αναγκαία στον αθλητικό τομέα, καθώς επιτρέπει στις διαρκώς μεταβαλλόμενες καταναλωτικές απαιτήσεις να ικανοποιηθούν μέσω της αυξημένης έμφασης στην καινοτομία.

## **Οικονομική κρίση και ποδόσφαιρο**

Σύμφωνα με τους Van Tuijl & Van Ours (2009), ο μεγάλος προϋπολογισμός μίας ποδοσφαιρικής ομάδας είναι σημαντικός παράγοντας επίτευξης της αγωνιστικής επιτυχίας, τόσο σε εγχώριο, όσο και σε διεθνές επίπεδο. Ιδιαίτερα οι ομάδες σε υψηλό επίπεδο είναι εμφανές ότι αντιμετωπίζουν οικονομικά προβλήματα σε ανταγωνιστικά πρωταθλήματα, όπως της Αγγλίας, της Ισπανίας και της Ιταλίας (Kearny, 2010), ενώ στη Γαλλία η οικονομική κρίση αντιμετωπίστηκε για πρώτη φορά από τις ποδοσφαιρικές ομάδες στις αρχές της δεκαετίας του 90' (Lago, Simons & Szymanski, 2006). Παρόλα αυτά, οι περισσότερες ομάδες επιβιώνουν από τα οικονομικά προβλήματα εξαιτίας της αύξησης των εσόδων τους (τηλεοπτικά έσοδα κ.α.), με αύξηση των δαπανών τους, η οποία οδηγεί σε χάσμα μεταξύ μικρών και μεγάλων ομάδων (Storm & Nilsen, 2012).

Η μορφή των ποδοσφαιρικών ομάδων έχει αλλάξει δραματικά τα τελευταία δεκαπέντε χρόνια εξαιτίας διαφόρων παραγόντων, όπως η δομή τους ως οικονομικές επιχειρήσεις (Koning, 2010), η αύξηση των μισθών των αθλητών (Morrow, 2003), η ελεύθερη μετακίνηση των επαγγελματιών αθλητών ως αποτέλεσμα της απόφασης Bosman κ.α.. Ειδικά στο ευρωπαϊκό ποδόσφαιρο, η διαφαινόμενη οικονομική κρίση δε σχετίζεται με τη μείωση στα έσοδα, όμως από πολλούς διατυπώνεται η άποψη ότι η κρίση αυτή υπάρχει. Σε κάθε περίπτωση, υφίστανται διαφοροποιήσεις στα εθνικά πρωταθλήματα της Ευρώπης π.χ. στην Αγγλία οι μισθοί των ποδοσφαιριστών ανέρχονται στο 60% των συνολικών εσόδων (Koning, 2010), ενώ το γαλλικό πρωτάθλημα βασίζεται σε ένα επιχειρηματικό μοντέλο στο οποίο πρωταρχικό ρόλο έχουν οι ακαδημίες και οι σχολές ποδοσφαίρου, αλλά και οι μετακινήσεις ποδοσφαιριστών σε άλλα πρωταθλήματα.

Ανά χώρα έχουν πραγματοποιηθεί σημαντικές δομικές αλλαγές που επιδρούν στα οικονομικά των ομάδων, εξαιτίας τεσσάρων συνθηκών (Dietl et al. , 2008):

- Οι διαδικασίες προβιβασμού και υποβιβασμού των ομάδων (Play Offs, Play Outs)
- Η άνιση κατανομή των εσόδων
- Η αυξανόμενη ανισότητα μεταξύ της πρώτης και δεύτερης κατηγορίας ανά χώρα
- Τα επιπλέον έσοδα στον εκάστοτε Πρωταθλητή των εθνικών πρωταθλημάτων.

Μία ακόμα σημαντική αλλαγή ήταν η απόφαση Μποσμάν (1995) σύμφωνα με την οποία οι ευρωπαίοι ποδοσφαιριστές απέκτησαν το δικαίωμα να αποχωρήσουν από την ποδοσφαιρική τους ομάδα αμέσως μετά τη λήξη του συμβολαίου τους, χωρίς η ομάδα να δικαιούται κάποια αποζημίωση. Μία ακόμη σημαντική επίδραση της απόφασης αυτής ήταν ότι δεν υπήρχε πλέον

περιορισμός στα ευρωπαϊκά πρωταθλήματα για συμμετοχή σε αυτά μόνο ευρωπαϊών ποδοσφαιριστών, δημιουργώντας έτσι μία νέα διεθνή αγορά για επαγγελματίες ποδοσφαιριστές με αυξανόμενες μετακινήσεις και μισθούς (Slot, 2010). Οι αλλαγές αυτές οδήγησαν στο μεγαλύτερο διαχωρισμό μεταξύ «δυνατών» και «αδύναμων» χωρών στο ευρωπαϊκό ποδόσφαιρο (Koning, 2010).

Η οικονομική κρίση δεν εμφανίζεται σε όλες τις χώρες της Ευρώπης και σύμφωνα με τους Lago et. al. (2006) αυτό συμβαίνει για τρεις λόγους:

1. Σε κάποιες χώρες υπάρχει σχετικά πιο στενή επιτήρηση των ποδοσφαιρικών ομάδων από την πολιτεία, όπως στη Γαλλία όπου εξαιτίας των αυστηρών περιορισμών οι Γαλλικές ομάδες δεν μπορούν να υπερβούν τους προϋπολογισμούς και συνεπώς να αγοράσουν ποδοσφαιριστές μεγάλης αξίας απολαμβάνοντας έτσι σχετικά μικρότερη αγωνιστική επιτυχία από ομάδες άλλων χωρών, όπως η Αγγλία και η Ισπανία.
2. Ο δεύτερος λόγος αφορά τη διαφοροποίηση των καθεστώτων ιδιοκτησίας ανά χώρα. Για παράδειγμα, οι γερμανικές ομάδες έχουν μεγαλύτερη οικονομική επιτυχία εξαιτίας των ιδιοκτησιακών καθεστώτων τους, μιας και οι διοικήσεις τους εγγυώνται προσωπικά σε περίπτωση ανάγκης δανεισμού, γεγονός που αποτρέπει τη λήψη οικονομικών ρίσκων. Στην Αγγλία και την Ιταλία, αντίθετα, που δεν υπάρχει τέτοιος περιορισμός ως προς τον δανεισμό, οι διοικήσεις είναι πιο επιρρεπείς στον δανεισμό από τράπεζες.
3. Σε άλλες χώρες οι τοπικές αρχές ή οι εύρωστοι επιχειρηματίες συνδράμουν στη διάσωση ομάδων με οικονομικά προβλήματα.

Το 2010, η UEFA ανακοίνωσε μία σειρά οικονομικών περιορισμών και ρυθμίσεων με το όνομα Financial Fair Play (FFP), προκειμένου να αντιμετωπίσει τα προβλήματα που απορρέουν από τις αλλαγές στα οικονομικά των ομάδων. Σύμφωνα με το σύστημα του FFP, κάθε ομάδα που επιθυμεί να συμμετάσχει στις δύο βασικές διοργανώσεις της UEFA, το Champions League και το Europa League, θα πρέπει να έχει αδειοδότηση από την εθνική ομοσπονδία που θα βεβαιώνει ότι αφενός μεν, δεν υπάρχουν εκκρεμότητες πληρωμών και αφετέρου ότι ο προϋπολογισμός της είναι ισοσκελισμένος. Η επίσημη θέση της UEFA στην προσπάθεια της να αντιμετωπίσει πλήθος κριτικής είναι ότι η εφαρμογή του FFP σκοπεύει να φέρει διαφάνεια, αξιοπιστία και εξορθολογισμό στα οικονομικά των ομάδων.

## **Οικονομική Κρίση και Ελληνικό Ποδόσφαιρο**

Η ανάληψη των Ολυμπιακών αγώνων του 2004 και η κατάκτηση του Euro την ίδια χρονιά από την Ελληνική Εθνική ομάδα θεωρήθηκαν από πολλούς ως αρχή μίας νέας περιόδου ανάπτυξης και επιτυχίας για το ποδόσφαιρο στην Ελλάδα. Όμως, οι ελπίδες αυτές διαψεύστηκαν με την είσοδο της χώρας σε βαθιά οικονομική κρίση που επηρέασε όλες τις πλευρές της κοινωνικής ζωής και κατ' επέκταση του αθλητισμού. Τα υπάρχοντα δομικά προβλήματα στο Ελληνικό ποδόσφαιρο, όπως η κακή οικονομική διαχείριση, η διαφθορά στις διοικήσεις και η βία διογκώθηκαν τα τελευταία χρόνια εξαιτίας της κρίσης, η οποία επιπλέον οδήγησε σε μείωση των χορηγιών και των εσόδων γενικότερα, με αποτέλεσμα το ελληνικό ποδόσφαιρο να βιώσει πτώση της ανταγωνιστικότητας, η οποία απεικονίζεται στη συμμετοχή ελληνικών ομάδων στις ευρωπαϊκές διοργανώσεις. Έχουν μειωθεί δραματικά οι δαπάνες βελτίωσης των ποδοσφαιρικών υποδομών, το οποίο είναι βασικός παράγοντας που έχει επιδράσει στην πτώση των εισιτηρίων και συνεπώς στη μείωση της προσέλευσης θεατών στα γήπεδα. Πολλοί ποδοσφαιριστές υψηλού επιπέδου παίρνουν μεταγραφή για πιο ανταγωνιστικά πρωταθλήματα, ενώ έχει επηρεαστεί και η εξέλιξη νεαρών ποδοσφαιριστών από τις ακαδημίες των ομάδων.

## ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

### Εισαγωγή

Οι δύο βασικές ερευνητικές μέθοδοι στις κοινωνικές επιστήμες είναι η ποιοτική και η ποσοτική, με την πρώτη να αναφέρεται στο είδος και στον συγκεκριμένο χαρακτήρα του υπό εξέταση θέματος, ενώ η δεύτερη ασχολείται με την ανάλυση της ποσότητας εμφάνισής του (Kvale, 1996).

Στην ποσοτική έρευνα ο σχεδιασμός είναι σταθερός, δεν αλλάζει εύκολα και χρησιμοποιεί τη στατιστική για να αναλύσει το υπό έρευνα θέμα (Κυριαζή, 2002). Αντίθετα, η ποιοτική μέθοδος έρευνας έχει έναν πιο ρευστό χαρακτήρα και σε μεγάλο βαθμό δεν κατευθύνεται από τον ερευνητή, γεγονός που δίνει τη δυνατότητα στον τελευταίο να διεισδύει πιο εύκολα στην προσωπικότητα των υποκειμένων (Παπαγεωργίου, 1998).

Στην παρούσα μελέτη χρησιμοποιήθηκε η ποιοτική μέθοδος για την ανάδειξη των απόψεων των αθλητικών στελεχών, των χορηγών και των εμπορικών εταιριών στην Ελλάδα, όσον αφορά στη διαμόρφωση της στρατηγικής μάρκετινγκ εν μέσω κρίσης, προκειμένου να εντοπιστούν και να αναδειχθούν τόσο οι επαγγελματικές, όσο και οι προσωπικές εμπειρίες τους για τις αλλαγές σε αυτήν.

### Ερευνητικό εργαλείο: Συνεντεύξεις

Σύμφωνα με τον Tuckman (1972), οι συνεντεύξεις είναι η δυνατότητα «εισόδου» στο τι διαδραματίζεται στο μυαλό του υποκειμένου και με τον τρόπο αυτόν μπορούν να αναγνωριστούν συμπεριφορές και πτυχές της προσωπικότητάς του, καθώς και να διαπιστωθούν οι γνώσεις και οι πληροφορίες που αυτό κατέχει (Mialaret, 1997). Η επικοινωνία και αλληλεπίδραση μεταξύ προσώπων, η οποία καθοδηγείται από τον ερευνητή με στόχο την απόσπαση πληροφοριών σχετιζόμενων με το αντικείμενο της έρευνας είναι η συνέντευξη, το βασικότερο εργαλείο της ποιοτικής μεθόδου (Cohen & Manion, 1992).

Σύμφωνα με τον Φίλια (1993), οι συνεντεύξεις χωρίζονται στις εξής κατηγορίες:

- Δομημένες: ζητείται από τον ερωτώμενο να απαντήσει σε προκαθορισμένες ερωτήσεις, οι οποίες έχουν συγκεκριμένο αριθμό και περιεχόμενο.

- Μη δομημένες: λαμβάνει χώρα μια συζήτηση περίπου ελεύθερη, αλλά πάντα σχετιζόμενη με το θέμα που ερευνάται.
- Άμεσες-Έμμεσες: Χαρακτηρίζονται από τον διαχωρισμό που γίνεται καταρχάς από την πλευρά του ερευνητή και κατά συνέπεια και από την πλευρά του ερωτώμενου και αφορούν στον σκοπό για τον οποίο πραγματοποιείται η συνέντευξη.
- Επαναλαμβανόμενες: Διεξάγονται σε ομάδες (γκρουπ) ανθρώπων οι οποίες ονομάζονται και πάνελ. Το όνομα αυτό τους προσδίδεται επειδή χρειάζεται να επαναληφθούν αρκετές φορές μέχρι να καταλήξει η έρευνα στη συλλογή των δεδομένων και στα συμπεράσματά της. Ένα ακόμα βασικό χαρακτηριστικό των επαναλαμβανόμενων συνεντεύξεων είναι ότι τα άτομα που επιλέγονται έχουν ορισμένα κοινά κοινωνικοοικονομικά χαρακτηριστικά.

Στην παρούσα έρευνα χρησιμοποιήθηκε ο τύπος της ημι-δομημένης συνέντευξης (semi-structure), με ανοικτού τύπου ερωτήσεις που προσφέρουν τη δυνατότητα άμεσων και σύντομων απαντήσεων, ενώ διατίθεται η ευελιξία να προσαρμόζονται οι ερωτήσεις και η σειρά τους από τον ερευνητή κατά τη διάρκεια της συνέντευξης.

Ένα άλλο πλεονέκτημα αυτής της μεθόδου είναι ότι ο ερευνητής που ακολουθεί ποιοτική μέθοδο είναι πάντα ενεργός, γιατί οι ποιοτικές μέθοδοι απαιτούν να γίνεται χρήση όλων εκείνων των στοιχείων που ο ερευνητής συναντά: σχόλια από όσους σχετίζονται με το αντικείμενο, κάτι που ο ίδιος παρατηρεί, ακόμα και τον τρόπο που τα υποκείμενα κάθονται ή συνομιλούν (Κόλλια, 2008). Μειονεκτήματα μπορεί να αποτελούν η μη εγκυρότητα και αξιοπιστία, λόγω της άμεσης αλληλεπίδρασης ερευνητή και ερευνώμενου, καθώς και το ότι πρόκειται για χρονοβόρο διαδικασία, τόσο στο πλαίσιο διεξαγωγής, όσο και σχεδιασμού της (Παρασκευόπουλος, 1993, Wengraft, 2001).

### **Μεθοδολογικός σχεδιασμός**

Τα ερωτηματολόγια στάλθηκαν ηλεκτρονικά στο χρονικό διάστημα μεταξύ Σεπτεμβρίου 2014 – Ιανουαρίου 2015.

## **Το δείγμα**

Η διαδικασία της επιλογής των ατόμων που θα συμμετάσχουν στη μελέτη χαρακτηρίζεται ως δειγματοληψία (Στεργιούλας, 2008) και αποτελεί βασικό συστατικό επιτυχίας μιας έρευνας που θα συμβάλλει τόσο στην αντιπροσωπευτικότητα, όσο και στην εγκυρότητά της.

Υπό το πρίσμα αυτό, το δείγμα που επιλέχθηκε αφορούσε σε έξι επαγγελματικά στελέχη (N=6) εμπορικών διευθύνσεων και διευθύνσεων μάρκετινγκ από τις Π.Α.Ε. ΟΛΥΜΠΙΑΚΟΣ και ΠΑΝΑΘΗΝΑΪΚΟΣ, καθώς και από την αθλητική εταιρία μάρκετινγκ Sports United και τις εμπορικές εταιρίες Vodafone, Τράπεζα Πειραιώς και ΟΠΑΠ Α.Ε.. Στο προαναφερόμενο δείγμα υπήρχαν πέντε άνδρες και μια γυναίκα.

## **Διαδικασία Συλλογής Δεδομένων**

Προηγήθηκε η αποστολή του ερωτηματολογίου με ηλεκτρονική αλληλογραφία στα στελέχη.

Από το σύνολο του δείγματος υπήρξε αναλυτική γραπτή καταγραφή στις τρεις απαντήσεις που εστάλησαν μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, για τις οποίες δεν ακολούθησε συνέντευξη, λόγω πληρότητας στο περιεχόμενο των απαντήσεων. Με τα τρία στελέχη που απέμειναν πραγματοποιήθηκαν συναντήσεις για την πραγματοποίηση της συνέντευξης.

Υπήρξε καθυστέρηση στον προγραμματισμό κάποιων συναντήσεων καθώς και στην απάντηση των ερωτηματολογίων που εστάλησαν μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου λόγω φόρτου εργασίας των στελεχών.

## **Ανάλυση περιεχομένου (content analysis) και δεδομένων (data analysis)**

Η ερευνητική μέθοδος της ανάλυσης περιεχομένου (content analysis) χρησιμοποιήθηκε κατά την παρούσα έρευνα με τη μετατροπή των απαντήσεων που δόθηκαν από τα ερωτώμενα στελέχη προκειμένου να κατανοηθούν και να αναλυθούν οι πληροφορίες που ελήφθησαν κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων, παράλληλα με την τυχαία (random) παρακολούθηση των εμπορικών δράσεων τους.

Σύμφωνα με τον Φίλια (1996), ο κύριος στόχος της ανάλυσης περιεχομένου ορίζεται ως «η μετατροπή των «ακατέργαστων» φαινομένων που προκύπτουν κατά τη διαδικασία της ποιοτικής έρευνας, σε δεδομένα που μπορούν να τύχουν μιας περισσότερο επιστημονικής επεξεργασίας, ώστε να μπορούν να αποτελέσουν σταδιακά ένα σώμα γνώσεων». Η ανάλυση περιεχομένου αφορά σε γραπτά, προφορικά, αλλά και οπτικά μηνύματα επικοινωνίας (Cole 1988) και επιτρέπει στον ερευνητή να «διυλίσει» τις λέξεις σε πιο συγκεντρωτικές κατηγορίες που θα μπορέσουν να οδηγήσουν σε σαφή συμπεράσματα (Cavanagh 1997).

### **Δυσκολίες της έρευνας και ζητήματα δεοντολογίας**

Σύμφωνα με την Mason (1996), τα θέματα της εγκυρότητας στη διεξαγωγή της ποιοτικής έρευνας διασφαλίζονται με την πιστή ακολουθία των μεθοδολογικών κανόνων και, επομένως, μπορεί να είναι εφικτή η αξιοπιστία της ποιοτικής έρευνας, εφόσον διασφαλιστεί από τον ερευνητή πως η ανάλυση των δεδομένων που συγκεντρώνει γίνεται με διεξοδικό και ακριβή τρόπο, γνωστοποιώντας την όλη διαδικασία και τον τρόπο ερμηνείας τους. Έτσι και στη συγκεκριμένη έρευνα, οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν πλήρως από τον ερευνητή για τη διαδικασία που θα ακολουθηθεί και διασφαλίστηκε η προσωπική επιλογή της ανωνυμίας και το δικαίωμα του απορρήτου.

Γενικά, δεν αντιμετωπίστηκαν ιδιαίτερες δυσκολίες στην έρευνα, παρά μόνο πρακτικά θέματα, ως προς την παραλαβή των ερωτηματολογίων στον προγραμματισμένο χρόνο, εξαιτίας του ιδιαίτερα βεβαρυσμένου προγράμματος και των πολλών επαγγελματικών υποχρεώσεων κάποιων από τα ερωτώμενα στελέχη, γεγονός που καθυστέρησε την ολοκλήρωση της έρευνας.

## ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Οι απαντήσεις των στελεχών των Π.Α.Ε. και των εταιριών στις ερωτήσεις που τους ετέθησαν ομαδοποιήθηκαν προκειμένου να προχωρήσει η ανάλυσή τους και η εξαγωγή των συμπερασμάτων. Συγκεκριμένα η ομαδοποίησή τους έγινε ανά φορέα προέλευσης:

- Ανά Π.Α.Ε.
- Ανά εμπορική εταιρία / χορηγό
- Ανά εταιρία αθλητικού μάρκετινγκ

Οι βασικές θεματικές ενότητες στις οποίες αναφέρονται οι απαντήσεις είναι:

- Στρατηγική
- Οικονομική Κρίση και Χορηγίες

### **Εμπορική εταιρία / χορηγός**

Αυτή η κατηγορία απαντήσεων αφορά στις εμπορικές εταιρίες/χορηγούς που επενδύουν σε αθλητικές χορηγίες και δόθηκε κατά τη διαδικασία των συνεντεύξεων από τα στελέχη τους.

Οι συγκεκριμένες εταιρίες είναι:

- Η εταιρία κινητής τηλεφωνίας VODAFONE,
- η ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
- η ΟΠΑΠ Α.Ε. (εταιρία προγνωστικών ποδοσφαίρου και τυχερών παιχνιδιών)

Οι εν λόγω εταιρίες επιλέχθηκαν καθώς είναι μεταξύ εκείνων που επενδύουν τα τελευταία τουλάχιστον 10 χρόνια μέρος του χορηγικού του budget στο ελληνικό ποδόσφαιρο.

Συγκεκριμένα:

- Η ΟΠΑΠ Α.Ε. αποτελεί βασικό χορηγό στο ελληνικό ποδόσφαιρο, τόσο σε Π.Α.Ε., όσο και διοργανώτριες αρχές. Η ΟΠΑΠ, επίσης, χορηγεί και μεμονωμένες αθλητικές εκδηλώσεις και διοργανώσεις.
- Η ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ αποτελεί βασικό χορηγό της Εθνικής Ελλάδος Ποδοσφαίρου, από το 2004 έως και σήμερα, ενώ αποτελεί και μέλος των χορηγών και των δύο Π.Α.Ε. τις οποίες μελετάμε.

- Η VODAFONE αποτελεί βασικό χορηγό της Π.Α.Ε. ΟΛΥΜΠΙΑΚΟΣ τα τελευταία 17 χρόνια, αλλά και της Εθνικής Ελλάδος.

Γενικά και οι τρεις εταιρίες μέσω των στελεχών τους στα τμήματα μάρκετινγκ δήλωσαν πως οι εξελίξεις στην οικονομία τους ενδιαφέρουν και τις παρακολουθούν προσεκτικά με την προοπτική, οι όποιες αλλαγές στη στρατηγική να ενσωματώνονται όσο πιο ομαλά γίνεται στις χορηγικές πρακτικές τους.

## Συνολική Στρατηγική

Σχετικά με τη θεματική ενότητα της συνολικής στρατηγικής μάρκετινγκ, και οι τρεις εταιρίες διαπιστώνουν ότι η οικονομική κρίση έχει επηρεάσει τη διαμόρφωσή της, οδηγώντας στη θέσπιση αυστηρότερων κριτηρίων στην επιλογή των εταιριών τις οποίες θα χορηγήσουν.

Ειδικά για την ΟΠΑΠ Α.Ε. βασική μέριμνα αποτελεί η σύνδεση της όποιας επένδυσης με τα προϊόντα της και την αύξηση των εσόδων της, ενώ για την ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ η στρατηγική μάρκετινγκ διαμορφώνεται υπό το πρίσμα της κρίσης με αυστηρότερη επιλογή προϊόντων – υπηρεσιών που προβάλλονται και σε μείωση διαφημιστικής δαπάνης, γενικότερα. Τέλος, η VODAFONE προχωρά σε διορθωτικές κινήσεις και όχι σε συνολική αλλαγή στρατηγικής

Η οικονομική κρίση έχει επηρεάσει τα κέρδη και των τριών εταιριών σε μεγάλο ποσοστό. Για την ΟΠΑΠ Α.Ε. σημαντικός παράγοντας που επηρέασε τα κέρδη της εταιρίας ήταν η επιβολή επιπλέον φορολογίας, ύψους 30%, στα μικτά έσοδα (ενδεικτικά το 2013 η ΟΠΑΠ Α.Ε. απέδωσε στο κράτος περισσότερα από 300 εκατομμύρια ευρώ). Για την ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ έχουν μειωθεί σημαντικά τα έσοδα, αλλά δε μας γνωστοποιήθηκαν ακριβή στοιχεία, λόγω της πολιτικής της εταιρίας. Η VODAFONE αντιμετώπισε άλλη μία χρονιά μειωμένα έσοδα, με την κατηγορία της κινητής τηλεφωνίας να αντιμετωπίζει πτώση μεγαλύτερη του 40%.

Προκειμένου να αντιμετωπιστούν οι επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης, οι δύο από τις τρεις εταιρίες (ΟΠΑΠ Α.Ε., VODAFONE) διαμορφώνουν στρατηγικές διαφοροποίησης γενικά, αλλά και ειδικά στην αθλητική χορηγία. Συγκεκριμένα, η ΟΠΑΠ Α.Ε. θεσπίζει αυστηρό πλαίσιο επιλογής χορηγιών, δίνοντας αξία στην κάθε επένδυση που πραγματοποιεί, μεγιστοποιώντας την ανταποδοτικότητα, έχοντας προηγουμένως διαπραγματευτεί αυστηρά και «ελέγχοντας» τους χορηγούμενους αναφορικά με την υλοποίηση των χορηγικών δικαιωμάτων. Από τη μεριά της, η

VODAFONE δεν περιορίζεται στο απλό branding, αλλά με βάση την πρωτοτυπία επενδύει και σε διαδραστικές δραστηριότητες, όπως BTL και Tailor Made ενέργειες. Για την ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ δεν υφίσταται καμία στρατηγική διαφοροποίησης, αφού οι χορηγίες της είναι συγκεκριμένες και δεν έχουν υποστεί αλλαγές σε κανένα επίπεδο.

#### Οικονομική κρίση και εμπορικές εταιρίες

Η επίδραση της οικονομικής κρίσης στα χορηγικά προγράμματα των δύο εκ των τριών εταιριών είναι σημαντική. Η ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ δε μείωσε, ούτε διέκοψε καμία από τις υφιστάμενες χορηγίες της, ενώ η ΟΠΑΠ Α.Ε. μείωσε τις χορηγίες οι οποίες δεν είχαν ανταποδοτικότητα και χορηγική αξία για εκείνη. Η VODAFONE αναπροσαρμόζει υπάρχουσες συμφωνίες, «διορθώνει» πιθανά λάθη του παρελθόντος και μένει μόνο με τις συνεργασίες που κρίνει απαραίτητες. Για την ΟΠΑΠ Α.Ε., αλλά και για τη VODAFONE, οι χορηγίες οι οποίες σταμάτησαν ήταν αποτέλεσμα της διαφοροποίησης της στρατηγικής, φροντίζοντας ωστόσο οι χορηγούμενοι να μην οδηγηθούν σε «ξαφνικό θάνατο». Επίσης, σχετικά με τη μείωση των ποσών που διαθέτουν σε χορηγίες, έχει γίνει εξορθολογισμός των δαπανών ανάλογα με την αξία της κάθε χορηγίας και λαμβάνοντας υπόψη τη δαπάνη των πελάτων. Γενικότερα, υπάρχει επαναπροσδιορισμός και αναπροσαρμογή στα χορηγικά προγράμματα. Ειδικά στις χορηγίες αθλητικών εταιριών (Π.Α.Ε., αθλητικά σωματεία κ.λπ.) και για τις δύο εταιρίες το ποδόσφαιρο αποτελεί σημαντικό πυλώνα για τη στρατηγική τους και εξακολουθούν να διατηρούν διασύνδεση με τα ισχυρά brands του αθλητισμού. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η συνεργασία της VODAFONE με την Π.Α.Ε. ΟΛΥΜΠΙΑΚΟΣ, αλλά και με την Εθνική Ελλάδος Ποδοσφαίρου, καθώς και της ΟΠΑΠ Α.Ε. με τα επαγγελματικά πρωταθλήματα ποδοσφαίρου Α' και Β' Εθνικής Κατηγορίας.

#### **Π.Α.Ε. ΟΛΥΜΠΙΑΚΟΣ και ΠΑΝΑΘΗΝΑΪΚΟΣ**

##### Συνολική Στρατηγική

Για το στέλεχος της Π.Α.Ε. ΟΛΥΜΠΙΑΚΟΣ, η οικονομική κρίση άρχισε να επηρεάζει τη στρατηγική μάρκετινγκ της Π.Α.Ε. από τα τέλη της αγωνιστικής σεζόν 2008-2009. Είχε γίνει

αντιληπτό ότι έπρεπε να γίνει μία αναπροσαρμογή των στόχων σε ό,τι αφορά την εμπορική στρατηγική των επερχόμενων ετών. Δεδομένου ότι υπήρχαν συμβόλαια σε ισχύ, η προσοχή στράφηκε στη δημιουργία νέου πλαισίου το οποίο θα καθόριζε τη συνεργασία με εμπορικούς συνεργάτες. Η Π.Α.Ε. ΟΛΥΜΠΙΑΚΟΣ δεν επιθυμούσε οι αλλαγές να είναι «απότομες», μολονότι ήταν σαφές ότι για κάποιες εταιρίες – εμπορικούς συνεργάτες, πιθανώς θα ήταν δύσκολο να ανταποκριθούν στα νέα δεδομένα. Συνεπώς, σε πρώτη φάση η σημαντικότερη διαφοροποίηση έγκειται στην αναδιοργάνωση των παρεχόμενων υπηρεσιών και της τιμολόγησης αυτών. Σε δεύτερη φάση ακολούθησε η προσπάθεια εφαρμογής των νέων αυτών δεδομένων. Λαμβάνοντας υπόψη ότι το αθλητικό οικονομικό περιβάλλον είναι διαρκώς μεταβαλλόμενο, διαφοροποιείται αρκετά σε σχέση με το λιανικό εμπόριο και την παροχή υπηρεσιών και δεν ακολουθεί πάντα πιστά τους νόμους της οικονομικής θεωρίας και του μάρκετινγκ. Η αναδιαμόρφωση της στρατηγικής μάρκετινγκ είναι μία διαρκής διαδικασία σε αθλητικούς οργανισμούς.

Τα κομμάτια της εταιρικής στρατηγικής της Π.Α.Ε. ΟΛΥΜΠΙΑΚΟΣ αλλά και τη Π.Α.Ε. ΠΑΝΑΘΗΝΑΪΚΟΣ που επηρεάστηκαν περισσότερο από την οικονομική κρίση, σύμφωνα με τα στελέχη τους είναι κυρίως, το προϊόν και η τιμολόγησή του. Η βασική προσπάθεια της κάθε Π.Α.Ε. ήταν αφενός να εμπλουτίσει όσο το δυνατό περισσότερο τα προγράμματα εμπορικής συνεργασίας που διέθετε στην αγορά (έτσι ώστε να πείσει τους ενδιαφερόμενους ότι παρέχονται με ολοκληρωμένες λύσεις που δεν απαιτούν περαιτέρω δαπάνη) και αφετέρου να τα προσφέρει σε χαμηλότερο κόστος. Επίσης, κυρίως η Π.Α.Ε. ΟΛΥΜΠΙΑΚΟΣ έγινε περισσότερο «ελαστική» σε ό,τι αφορά στην υιοθέτηση συμφωνιών σε βάση «menu», δηλαδή διάθεση μέρους του εμπορικού προγράμματος που ανταποκρινόταν καλύτερα στις ανάγκες των συνεργατών, έναντι μειωμένου ανταλλάγματος.

Ως προς τη στρατηγική διαφοροποίησης των δύο Π.Α.Ε. για την αντιμετώπιση της οικονομικής κρίσης, σε επίπεδο B2B, η βασική διαφορά σε σχέση με τον ανταγωνισμό είχε δημιουργηθεί πολύ νωρίτερα από την έναρξη της κρίσης. Η Π.Α.Ε. ΟΛΥΜΠΙΑΚΟΣ είχε αρχίσει από τα προηγούμενα χρόνια και συνέχιζε να επενδύει σε υποδομές και ανθρώπινους πόρους, προκειμένου να δημιουργήσει μία άρτια εμπορική πλατφόρμα και να χτίσει συνεργασίες με μεγάλες πολυεθνικές εταιρίες, έτσι ώστε να περιορίσει όσο το δυνατό περισσότερο τις «απώλειες». Ενδεικτικά αναφέρθηκαν κάποιες από τις εταιρίες-χορηγούς, όπως: Samsung, Vodafone, Emirates, Coca-Cola 3E, Τσακίρης, Forthnet, Diageo, οι οποίες εξακολουθούν να

υποστηρίζουν χορηγικά τον ΟΛΥΜΠΙΑΚΟ, ενώ και σε επίπεδο προϊόντικής κατηγορίας η Τράπεζα Πειραιώς αντικατέστησε την Citibank, η Renault την Citroen, αποδεικνύοντας την τεράστια δυναμική του brand της Π.Α.Ε. και τις εμπορικές υποδομές αυτού. Αναμφισβήτητα υπήρξαν απώλειες, αλλά συνολικά κατάφερε να διατηρήσει σημαντικότατο κομμάτι της δυναμικής της, κάτι που δε συνέβη για την πλειοψηφία των Π.Α.Ε. που δραστηριοποιούνται στο Ελληνικό ποδόσφαιρο, όπου εκεί οι απώλειες ήταν σημαντικές.

Για την Π.Α.Ε. ΠΑΝΑΘΗΝΑΪΚΟΣ, η οποία επηρεάστηκε εμφανώς από την κρίση από το 2009 και έπειτα, η στρατηγική μάρκετινγκ διαφοροποιήθηκε κυρίως ως προς την επιλογή χορηγικών συνεργασιών και τη μείωση των δαπανών που αφορούσαν στις χορηγικές παροχές. Όπως ανέφερε το στέλεχος της Π.Α.Ε., η μεγάλη μείωση των εσόδων από εμπορικές εταιρίες σε μεγάλο ποσοστό, δημιούργησε συνθήκες για στροφή νέων συνεργασιών με νέες εταιρίες, οι οποίες έως την περίοδο της κρίσης δεν είχαν δραστηριοποιηθεί στο χώρο του αθλητισμού.

#### Οικονομική κρίση και Π.Α.Ε.

Η μείωση των ποσών των χορηγιών από εμπορικές εταιρίες ήταν μέρος και της στρατηγικής και των δύο Π.Α.Ε., τα στελέχη των οποίων αντιλήφθηκαν ότι μία εταιρία-χορηγός δεν θα μπορούσε να καταβάλλει το ίδιο αντάλλαγμα με εκείνο που κατέβαλε π.χ. την τριετία 2004-2007. Στην Π.Α.Ε. ΟΛΥΜΠΙΑΚΟΣ θεωρήθηκε εύλογη μία μείωση της τάξεως του 10%-15%, που σε συνδυασμό με τον εμπλουτισμό των παρεχόμενων υπηρεσιών που αναφέρθηκαν πιο πάνω θα έδινε τη δυνατότητα στην ομάδα να «κρατήσει» στις τάξεις των συνεργατών της, το μέγιστο δυνατό αριθμό των υφιστάμενων εταιριών και κυρίως εκείνων που αναγνωρίζει ότι θα μπορούσαν να υποστηρίξουν τα εμπορικά της προγράμματα σε μεγαλύτερο βάθος χρόνου. Ως προς τη στροφή σε άλλες ή σε μικρότερου μεγέθους εταιρίες για εύρεση χορηγών, η Π.Α.Ε. ΟΛΥΜΠΙΑΚΟΣ ανέκαθεν συνεργαζόταν με εταιρίες αθλητικού μάρκετινγκ, τόσο στην Ελλάδα, όσο και στο εξωτερικό, για τη διάθεση των προϊόντων/υπηρεσιών της, μέσω σταθερής συνεργασίας, αλλά και σε επίπεδο ad-hoc, ωστόσο η ανταπόκριση την περίοδο της κρίσης ήταν μικρότερη.

Γενικά, υπήρξαν απώλειες χορηγών-συνεργατών, κυρίως μεσαίας οικονομικής εμβέλειας, οι οποίες δεν μπορούσαν να ανταποκριθούν πλέον στα νέα οικονομικά δεδομένα και αυτό ήταν κάτι που και οι δύο Π.Α.Ε. το είχαν προβλέψει και ήταν έτοιμες να το

αντιμετωπίσουν. Άλλωστε, όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, για τις περισσότερες εταιρίες η μείωση της διαφημιστικής δαπάνης (εν γένει) ήταν η πρώτη κίνηση για τον περιορισμό των απωλειών.

Για την Π.Α.Ε. ΟΛΥΜΠΙΑΚΟΣ, ποσοτικά, οι εταιρίες αυτές συνιστούσαν το 30% περίπου του συνόλου των χορηγών, σε επίπεδο τζίρου, όμως, το αντίστοιχο ποσοστό δεν ξεπερνούσε το 20%. Αν μάλιστα από αυτό αφαιρεθεί το κόστος υλοποίησης των χορηγικών τους προγραμμάτων, η πραγματική απώλεια δεν ξεπερνούσε το 15%-20%. Για την Π.Α.Ε. ΟΛΥΜΠΙΑΚΟΣ η εν λόγω περίοδος δεν είχε μόνο περιορισμό των απωλειών, αλλά και κάποιες νέες πολύ σημαντικές συνεργασίες, όπως για παράδειγμα η πολύπλευρη συνεργασία με τον όμιλο Forthnet και η ανάληψη της κύριας χορηγίας της Π.Α.Ε. από την ΟΠΑΠ Α.Ε.. Επίσης, οι συμφωνίες σε επίπεδο προμήθειας προϊόντων και υπηρεσιών (barter agreements) ήταν πάντα στη στρατηγική του συλλόγου. Αυτό που διαφοροποιήθηκε είναι το εύρος αυτών των συμφωνιών. Για παράδειγμα, η κατηγορία της αυτοκινητοβιομηχανίας, στις προηγούμενες συμφωνίες περιελάμβανε τόσο ανταποδοτικά προϊόντα (αυτοκίνητα), όσο και χρηματικό αντάλλαγμα. Με τα δεδομένα της κρίσης, που χτύπησε ιδιαίτερα τη συγκεκριμένη βιομηχανία, έπρεπε πλέον να αρκестεί στην παραχώρηση αυτοκινήτων, χωρίς επιπλέον αντάλλαγμα.

Γενικά, η Π.Α.Ε. ΟΛΥΜΠΙΑΚΟΣ φάνηκε να ήταν προετοιμασμένη να αντιμετωπίσει τις επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης στις χορηγίες της. Κατάφερε να διατηρήσει το μεγαλύτερο ποσοστό των χορηγών χωρίς οι απώλειες να επηρεάσουν δραστικά την οικονομική ισορροπία της. Επαναπροσδιόρισε τα επίπεδα συνεργασίας της με εμπορικές εταιρίες και έχτισε σημαντικές συνεργασίες τόσο με μεγάλες πολυεθνικές, όσο και με μη κερδοσκοπικές εταιρίες, όπως η UNICEF την οποία προβάλλει αποκλειστικά στην αγωνιστική της εμφάνιση, ενισχύοντας έτσι παράλληλα το κοινωνικό της προφίλ και τις δράσεις της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης της.

Στην Π.Α.Ε. ΠΑΝΑΘΗΝΑΪΚΟΣ οι χορηγίες οι οποίες διατηρήθηκαν αποτέλεσαν περίπου το 30-40% του χορηγικού συνόλου εταιριών, ενώ ένα νέο 30-40% καλύφθηκε με νέες χορηγίες, σε μικρότερα όμως οικονομικά μεγέθη. Αποτέλεσμα ήταν χορηγικές απώλειες της τάξεως του 20-30%. Επίσης, οι τομείς εταιρικής στρατηγικής που επηρεάστηκαν περισσότερο από την κρίση ήταν η τιμολόγηση του προϊόντος-τιμή (price), λόγω της μείωσης των χορηγικών εσόδων αλλά και της μείωσης της τιμής του αθλητικού προϊόντος (πχ εισιτηρίου) προκειμένου να διατηρηθεί η σχέση της ομάδας με τους φιλάθλους. Σύμφωνα με το στέλεχος marketing της Π.Α.Ε., η κρίση προκάλεσε μεγάλη μείωση των εσόδων με αποτέλεσμα η Π.Α.Ε. να

προχωρήσει, κυρίως, σε μείωση του προσωπικού αλλά και των δαπανών. Οι συνεργασίες της Π.Α.Ε. με χορηγούς μειώθηκαν, αλλά η Π.Α.Ε. προσπάθησε να αποκτήσει στενότερη σχέση με τους λιγότερους πλέον χορηγούς, αυξάνοντάς τους τις παροχές και δημιουργώντας έτσι έναν ισχυρό δεσμό συνεργασίας.

### **Εταιρία αθλητικού μάρκετινγκ**

Σύμφωνα με τις απαντήσεις του στελέχους της εταιρίας αθλητικού μάρκετινγκ SPORTS UNITED, η διακοπή χρηματοδότησης εξόδων που αφορούν σε δημόσιες σχέσεις και διαφήμιση ήταν από τα πρώτα και πιο δραστικά μέτρα που έλαβαν οι εμπορικές εταιρίες για να ανταπεξέλθουν στα νέα οικονομικά δεδομένα. Λαμβάνοντας υπόψη ότι από το σημαντικά μειωμένο, διαθέσιμο, διαφημιστικό προϋπολογισμό των εταιριών, το μεγαλύτερο ποσοστό κατευθύνεται στα παραδοσιακά μέσα, γίνεται αντιληπτό ότι το sponsorship δεν αποτελεί επουδενί προτεραιότητα πλέον στη στρατηγική τους.

Αρκετές εταιρίες έχουν διακόψει τα προγράμματα χορηγίας ή/και διαφήμισης στον αθλητισμό και αυτές που συνεχίζουν έχουν τη δυνατότητα να επενδύουν μικρότερα ποσά. Η ποσοστιαία διαφοροποίηση έγκειται στο μέγεθος των εταιριών και στη φύση των προγραμμάτων που χρηματοδοτούσαν.

Οι πελάτες σήμερα έχουν μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη σε σχέση με το παρελθόν και είναι πολύ πιο επιλεκτικοί στην επιλογή χορηγικών προγραμμάτων. Απαιτούν προγράμματα που περιλαμβάνουν περισσότερες παροχές-δικαιώματα και σε χαμηλότερες τιμές, σε σχέση με αυτά που πλήρωναν παλαιότερα.

Υπάρχουν πολλές εταιρίες που αντιλαμβάνονται τη χρησιμότητα και τη δυναμική του sports sponsorship για την προώθηση των προϊόντων και υπηρεσιών τους. Δυστυχώς, όμως, με τα οικονομικά δεδομένα που επικρατούν, τέτοιου είδους επενδύσεις δεν αποτελούν προτεραιότητα στη στρατηγική τους, γι' αυτό και έχουν ελαττωθεί οι εταιρίες που επενδύουν στον αθλητισμό γενικότερα και ειδικότερα στο ποδόσφαιρο.

Και η SPORTS UNITED διαφοροποιήθηκε στρατηγικά ως προς την αθλητική χορηγία προκειμένου να αντιμετωπίσει την οικονομική κρίση. Συγκεκριμένα, κινήθηκε προς δύο κατευθύνσεις. Η πρώτη αφορά στον περιορισμό των παρεχόμενων υπηρεσιών της, ως εταιρία στον τομέα της αθλητικής χορηγίας, μιας και το πελατολόγιο της έχει μειωθεί σημαντικά και οι

προτάσεις που κατά καιρούς απευθύνει στο εν λόγω πελατολόγιο φροντίζει να είναι απόλυτα συμβατές με τις εμπορικές επιδιώξεις του και τα οικονομικά δεδομένα στα οποία μπορούν να ανταποκριθούν. Η δεύτερη κατεύθυνση αφορά στη χρήση των διαθέσιμων μέσων που προέκυψαν από τον παραπάνω περιορισμό των δραστηριοτήτων που σχετίζονται με τον αθλητισμό, προκειμένου να ενεργοποιηθεί σε άλλους τομείς δραστηριότητας, όπως αθλητικές εκδηλώσεις.

Συμπερασματικά, για την εν λόγω εταιρία είναι ασφαλές να ειπωθεί ότι μόνο τα μεγάλα αθλητικά brands δύνανται να διαχειριστούν την υπάρχουσα κατάσταση, ασφαλώς –ωστόσο- με απώλειες.

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στον ελληνικό επαγγελματικό αθλητισμό φαίνεται ότι πρέπει να αντιμετωπιστούν, εκτός από την κρίση και εγγενή προβλήματα όπως η βία, η απαξίωση της εμπορικής του αξίας, η οικονομική ανέχεια της πλειοψηφίας των αθλητικών οργανισμών κ.λπ.. Τα προβλήματα αυτά διογκώθηκαν λόγω της κρίσης με αποτέλεσμα να συμπεριλαμβάνονται και αυτά σε ένα ευρύτερο πλαίσιο της κρίσης το οποίο πρέπει να αντιμετωπίσουν οι επιχειρήσεις.

Σε αντίθεση με τη διεθνή πρακτική, στην Ελλάδα τώρα ξεκινά η ενδελεχής έρευνα για τα οικονομικά του αθλητισμού σε συνάρτηση με την οικονομική κρίση.

Οι ελληνικές Π.Α.Ε. και οι εμπορικές εταιρίες/χορηγοί προσπαθούν να διαχειριστούν την υπάρχουσα κατάσταση με όσο το δυνατόν λιγότερες απώλειες. Είναι εμφανές ότι η οικονομική κρίση επηρέασε τη στρατηγική μάρκετινγκ όλων των εταιριών, ανεξαρτήτου μεγέθους. Οι εταιρίες-χορηγοί έχουν μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη και απαιτούν περισσότερες παροχές με μικρότερα οικονομικά ανταλλάγματα σε σχέση με την προ κρίσης εποχή.

Οι ομάδες από την άλλη προχωρούν στην αύξηση των παροχών προς τους χορηγούς με καινοτόμες και διαφοροποιημένες στρατηγικές, με σκοπό να κρατήσουν τους υπάρχοντες χορηγούς, αλλά και να προσελκύσουν νέους. Άμεση θα πρέπει να είναι και η διασύνδεση των χορηγιών, από τις εταιρίες-χορηγούς προς τις ομάδες, που εκμεταλλευόμενες τις νέες τεχνολογίες, τη ραδιοτηλεοπτική κάλυψη καθώς και τη ραγδαία εξέλιξη της ταχύτητας ενημέρωσης μέσω του διαδικτύου, μπορούν να δημιουργήσουν νέα κανάλια επικοινωνίας με τους φιλάθλους-καταναλωτές. Στα νέα αυτά κανάλια επικοινωνίας μπορούν να τοποθετηθούν οι χορηγοί-συνεργάτες των ομάδων. Με τον τρόπο αυτό οι ομάδες αυξάνουν τα μέσα προβολής για τους χορηγούς τους και συνεπώς διατηρούν, ή ακόμα και αυξάνουν, το αντίτιμο μίας χορηγίας σε περίοδο κρίσης.

Άλλος ένας σημαντικός τρόπος αύξησης των μέσων προβολής και παροχών των ομάδων προς τις εταιρίες-χορηγούς και κατά συνέπεια αύξησης των εσόδων, μπορεί να είναι η ονοματοδοσία αθλητικών εγκαταστάσεων (γηπέδων ή προπονητικών κέντρων) από χορηγούς, στα πρότυπα μεγάλων ομάδων του εξωτερικού. Εκτός από τον οικονομικό τομέα, η συγκεκριμένη παροχή θα μπορεί να βοηθήσει στη μέγιστη αξιοποίηση, αλλά και στην αναβάθμιση των υπαρχόντων εγκαταστάσεων, που λόγω της κρίσης η συντήρηση και η αξιοποίηση τους πραγματοποιείται με δυσκολία (Andreef, 2008).

Η «εμπορική» εξάπλωση ποδοσφαιρικών συλλογών της Ευρώπης προς άλλες ηπείρους, όπως αναλύεται στην μελέτη της PWC “Changing the Game: Outlook for the Global Sports Market to 2015” (2011-2015) θα πρέπει να διερευνηθεί και από τις ελληνικές ποδοσφαιρικές ομάδες. Κυρίως στην Αμερική και στην Ωκεανία, ήπειροι στις οποίες υπάρχει έντονο το ελληνικό στοιχείο, οι ομάδες μπορούν να βρουν ένα προσοδοφόρο έδαφος, το οποίο εκτός από την αύξηση των εσόδων τους μπορεί να δημιουργήσει για τις ελληνικές ομάδες μία νέα αγορά, αλλά και μία εξάπλωση/διάδοση του ελληνικού αθλητικού στοιχείου στο εξωτερικό, με πολλαπλά και πολυδιάστατα οφέλη.

Το αθλητικό οικονομικό περιβάλλον είναι διαρκώς μεταβαλλόμενο και διαφοροποιείται σε σχέση με το λιανικό εμπόριο και την παροχή υπηρεσιών, καθιστώντας αναγκαία την αναδιαμόρφωση της στρατηγικής μάρκετινγκ στους αθλητικούς οργανισμούς, λόγω της κρίσης.

Σε περίοδο κρίσης, οι ελληνικές ομάδες και τα στελέχη τους θα πρέπει, επίσης, να εξετάσουν και τη διαφοροποίηση σε στρατηγικές, όπως έχουν αναφέρει οι O’ Malley, Story και O’Sullivan (2011) στοχεύοντας σε έρευνα, ανάπτυξη και καινοτομίες. Μία τέτοιου είδους στόχευση διαφοροποίησης μπορεί να είναι η ανάπτυξη των ακαδημιών και των σχολών ενός συλλόγου. Η επένδυση στις υποδομές μίας ποδοσφαιρικής ομάδας, μακροχρόνια, μπορεί να αποφέρει μεγάλα οικονομικά οφέλη, αυξάνοντας τα έσοδα, αλλά και μειώνοντας ταυτόχρονα τα έξοδα. Απαραίτητος είναι ο σωστός σχεδιασμός, πολλές φορές ακολουθώντας τα πρότυπα μεγαλύτερων συλλόγων, πολλοί από τους οποίους έχουν μακροχρόνια σταθερή αξιοποίηση των ακαδημιών τους και επομένως μεγάλο οικονομικό όφελος. Ένα τέτοιο βήμα ανάπτυξης μπορεί να δημιουργήσει νέες, ίσως και αποκλειστικές, χορηγικές συνεργασίες των ομάδων με εταιρίες-χορηγούς, οι οποίες ενδιαφέρονται να δραστηριοποιηθούν σε ακαδημίες και δίκτυα σχολών των ομάδων.

Ακολουθώντας το Financial Fair Play της UEFA και μέσα σε ένα ευρύτερο οικονομικό πλαίσιο του ποδοσφαίρου στον ελληνικό χώρο, η οικονομική κρίση θα πρέπει να αντιμετωπιστεί, εκτός από τους ίδιους τους συλλόγους, και από τους ποδοσφαιρικούς θεσμούς της χώρας (ομοσπονδίες, διοργανώτριες αρχές κ.λπ.). Σύμφωνα με τους Lago et. al. (2006) η επιτήρηση από τις θεσμικές αρχές, όπως στη Γαλλία, μπορεί να μειώσει τους κινδύνους οικονομικής ζημίας στους ποδοσφαιρικούς συλλόγους, θέτοντας ορισμένους κανόνες και περιορισμούς σε αγωνιστικό, διοικητικό και οικονομικό επίπεδο. Από την πλευρά της, η πολιτεία, θα πρέπει με νόμους να προστατεύει τους συλλόγους σε θέματα ιδιοκτησιακού

καθεστώς, θέτοντας αυστηρά κριτήρια προκειμένου να αποτρέπεται η λήψη οικονομικών ρίσκων, συνεπώς και η οικονομική αποσταθεροποίηση των συλλογών.

Σημαντικό ρόλο για τη διαμόρφωση στρατηγικής μάρκετινγκ απαιτεί και η παρακολούθηση της καταναλωτικής συμπεριφοράς των φιλάθλων των ομάδων. Σύμφωνα με τους Vania & Filip (2011), σε περίοδο κρίσης η συμπεριφορά του καταναλωτή παρουσιάζει μεγάλη μεταβολή με κύρια νέα χαρακτηριστικά τη μειωμένη δαπάνη και την απαιτητικότητα. Οι ελληνικές ομάδες, όπως και όλες οι ελληνικές επιχειρήσεις, θα πρέπει να προσαρμοστούν σε αυτά τα νέα δεδομένα προκειμένου να διατηρήσουν τις σχέσεις ομάδας/εταιρίας - φιλάθλου/καταναλωτή οι οποίες είναι απαραίτητες για την οικονομική «επιβίωση» της ομάδας. Οι σχέσεις αυτές θα μπορούν να διατηρηθούν αυξάνοντας τις παροχές με το χαμηλότερο δυνατό κόστος και προσθέτοντας επιπλέον προϊοντικές παροχές.

Από την πλευρά των χορηγών-εταιριών, σύμφωνα με τον McLaughlin (1990), η οικονομική ύφεση μπορεί να αποτελεί ιδανική περίοδο για προωθητικές ενέργειες. Το ποδοσφαιρικό κοινό, το οποίο είναι ισχυρό και πιστό, μπορεί να αποτελέσει στόχο των επιχειρήσεων που σχετίζονται ή επιθυμούν να δραστηριοποιηθούν εμπορικά με τον αθλητισμό, και όχι μόνο. Η κρίση σίγουρα πρέπει να αντιμετωπιστεί σαν ευκαιρία και όχι ως απειλή (Lane & Lubatkin, 1998). Επομένως, νέες επιχειρήσεις μπορούν, ευκολότερα λόγω της κρίσης, να βρουν στον χώρο του αθλητισμού ένα νέο περιβάλλον δραστηριοποίησης και δημιουργίας συνεργειών και συνεργασιών.

Η ανάπτυξη νέων χορηγικών σχέσεων μπορεί να πλαισιωθεί από εταιρίες αθλητικού μάρκετινγκ, οι οποίες μπορούν να καθοδηγήσουν στοχευμένα τις εμπορικές εταιρίες που ενδιαφέρονται να επενδύσουν στον αθλητισμό. Η εμπειρία και η τεχνογνωσία τέτοιων εταιριών δίνει τη δυνατότητα σε χορηγούς και υποψήφιους χορηγούς να μειώσουν τη δαπάνη μίας χορηγίας κάνοντας στοχευμένες κινήσεις, είτε μέσω προβολής της εταιρίας, είτε μέσω ενεργειών.

### **Προτάσεις για έρευνα**

Για μια πληρέστερη εικόνα σχετικά με την επίδραση της κρίσης στο ελληνικό ποδόσφαιρο, σίγουρα θα πρέπει να υπάρξουν και άλλες έρευνες οι οποίες θα εξετάσουν και θα

αναλύσουν τις επιδράσεις της κρίσης στο σύνολο των Π.Α.Ε. με διάφορα κριτήρια (ανά επαγγελματική κατηγορία, ανά γεωγραφική περιοχή κ.λπ.).

Σε ένα γενικότερο πλαίσιο μελέτης και επίδρασης της κρίσης στον ελληνικό αθλητισμό, θα πρέπει να υπάρξουν και έρευνες για τις επιδράσεις της κρίσης και σε άλλα επαγγελματικά αθλήματα (καλαθοσφαίριση, πετοσφαίριση κ.λπ.), συγκριτικά με το ποδόσφαιρο.

Μία σημαντική έρευνα, η οποία σίγουρα θα διαμορφώσει ένα καλύτερο πλαίσιο για καθοριστικά συμπεράσματα στον χώρο του αθλητισμού θα ήταν η σύγκριση της ελληνικής πραγματικότητας και διαμόρφωσης στρατηγικής με τις διεθνείς πρακτικές, δηλαδή με άλλες αθλητικές ομάδες ή οργανισμούς του εξωτερικού.

Ποιοτικές και ποσοτικές έρευνες θα πρέπει να διεξαχθούν και για την επίδραση της κρίσης στον καταναλωτή-φίλαθλο, σε σχέση με την αλλαγή στην καταναλωτική του συμπεριφορά.

## ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Η οικονομική κρίση έχει επιδράσει καταλυτικά σε όλες τις πτυχές της ανθρώπινης δράσης και της κοινωνίας και η μεγάλη βιομηχανία του αθλητισμού δεν θα μπορούσε να μείνει ανεπηρέαστη από τις συνέπειές της.

Η αθλητική αγορά μεταλλάσσεται αφομοιώνοντας τα νέα δεδομένα και αποτελεί πρωταρχικό σκοπό των στελεχών που την υπηρετούν να προστατευτεί από τον καταγισμό των εξελίξεων.

Στην Ελλάδα, τα στελέχη μάρκετινγκ προσπαθούν κάτω από δύσκολες συνθήκες να εξελίξουν το αθλητικό προϊόν, αναπροσαρμόζοντας τη στρατηγική μάρκετινγκ της αθλητικής εταιρίας τους για να αντιμετωπίσουν δυσάρεστα αποτελέσματα, όπως την απώλεια των εσόδων από χορηγίες και τη μείωση των εσόδων γενικότερα. Επίσης, η αλλαγή της καταναλωτικής συμπεριφοράς των φιλάθλων έχει αλλάξει τα δεδομένα στην ελληνική αγορά γενικότερα, συνεπώς και στον αθλητικό χώρο, ειδικότερα.

Στο χώρο του ελληνικού ποδοσφαίρου τα πολυδιάστατα προβλήματα που υπάρχουν αλλά και έχουν δημιουργηθεί λόγω της κρίσης πρέπει να αντιμετωπιστούν συνδυαστικά τόσο από τις ίδιες τις ομάδες και τα στελέχη τους, όσο και από τα θεσμικά όργανα, την πολιτεία αλλά και τους ευρωπαϊκούς και διεθνείς ποδοσφαιρικούς φορείς. Η ολοκληρωμένη αντιμετώπιση θα δημιουργήσει ένα περιβάλλον ανταγωνιστικό και υγιές, προκειμένου εταιρίες-χορηγοί να μπορούν να δημιουργήσουν μακροχρόνιες και σταθερές συνεργασίες με αθλητικούς οργανισμούς και αθλητικές επιχειρήσεις.

Τέλος, η οικονομική κρίση μπορεί να θεωρηθεί ιδανική περίοδος τόσο για την αναθεώρηση και αναπροσαρμογή στρατηγικών του μάρκετινγκ, όσο για τη συνολική εταιρική στρατηγική ενός αθλητικού οργανισμού. Πιθανές ευκαιρίες που μπορεί να προκύψουν μέσω της αλλαγής στρατηγικής μάρκετινγκ μπορούν να δώσουν σε αθλητικούς οργανισμούς νέες διεξόδους οικονομικής ανάκαμψης σε περιόδους κρίσης.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### **Ξενογλώσση:**

- Amit R., Livnat J. (1988a), *Diversification Strategies, Business Cycles and Economic Performance*, Strategic Management Journal, Vol. 9 , pp. 99-110
- Andreff, Wladimir."Globalization of the sports economy." *Rivista di diritto ed economia dello sport* 4.3 (2008): 13-32.
- Avgerinou, V. (2007), "The Economics of Professional Team Sports: Content, Trends and Future Developments." *Sport Management International Journal*, Vol. 3, No. 1, pp. 5–17.
- Ball, S. (2005). The importance of entrepreneurship to hospitality, leisure, sport and tourism. Hospitality, Leisure, Sport and Tourism Network, May, 1–14
- Bourg, J.F., Gouguet, J.J., *Economie du Sport. Repères 309*, La Decouverte, Paris, 2005
- Buhler, A. W. (2006). Football as an international business: an Anglo-German comparison. *Eur J Sport Soc, 1*, 25-41.
- Cavanagh S. (1997) Content analysis: concepts, methods and applications. *Nurse Researcher* 4, 5–16.
- Chadwick, S. 2009. 'Sport Facing Unprecedented Problems in the Face of Global Recession: A Commentary.' Working paper, Coventry University Centre for the International Business of Sport.
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2011). *Research methods in education*. Routledge.
- Cole F.L. (1988) Content analysis: process and application. *Clinical Nurse Specialist* 2(1), 53–57.
- Conn, D. (2001). *The Football Business* (5th Edn.). Edinburgh: Mainstream Publishing Ltd.
- Currie, G. & Kerrin, M. (1996). English football as a metaphor for organisational change. In C. Oswick & D. Grant (Eds.), *Organisation Development: Metaphorical Explorations* (121-133). London: Pitman.
- Curtin, R. (1982), *Indicators of Consumer Behavior: The University of Michigan Surveys of Consumers*, Public Opinion Quarterly, Vol. 46
- DeSchraver, T. 2009. 'Recession Emerges as Formidable Foe for College Sports.' *Phi Kappa Phi Forum* 89:14–6.

- Farrelly, F. and Quester, P. (2005) 'Investigating large-scale sponsorship relationships as co-μάρκετινγκ alliances', *Business Horizons*, Vol. 48, pp.55–62.
- Ferrell, O.C.and Hartline M.D., (2002), *Μάρκετινγκ Strategy*, 4th Edition, Thomson South-Western.
- Fullerton, S., & Merz, R., (2008). The Four Domains of Sports Μάρκετινγκ: A Conceptual Framework. *Sport Μάρκετινγκ Quarterly*, 17, 90-108, West Virginia University
- Fullerton, S., and M. J. Morgan. 2009. 'SportsΜάρκετινγκ in an Economic Quagmire.' Paper presented at the 7th Annual Sport Μάρκετινγκ Association Conference, 28–30 October, Cleveland.
- Funk, D., Quick, S., Shilbury, D., & Westerbeek, H. (2009). *Strategic Sport Μάρκετινγκ*. Australia, 3<sup>rd</sup> edition, AllenUnwin
- Futterman, M. (2008). As economy weakens, sports feel a chill. *Wall Street Journal* (Eastern Edition), p. B.1, October 14
- Gleeson, M. 2009. 'Recession May Impact Ticket Sales for 2010.' *Independent Newspapers*, 18. February.
- Gray, D., & McEvoy, C. (2005). Sport μάρκετινγκ strategies and tactics. In B.Parkhouse (Ed), *The management of sport: Its foundation and application*. New York, NY: McGraw-Hill Inc. Retrieved from <http://www.mcgraw-hill.com/>
- Humphreys, B. (2010), "The Impact of the Global Financial Crisis on Sport in North America," *Optimal Strategies in Sports Economics and Management*, 2010, (accessed October 14, 2011), [available at <http://www.springerlink.com/content/mu7642664u501645/>].
- Jha Abhishek, Krishna K. V. V. (2002), *Μάρκετινγκ in Recession - a Strategic Perspective*, Indian Institute of Management, Calcutta
- Jones, K. (2003). Let's not forget: football is meant to be a game, not a business. *The Independent*, London, 03 April, 15.
- Klayman, B. (2008), "Sports Attendance Up, Hot Dog Spending down," *Business & Financial News, Breaking US & International News*, (accessed September 14, 2011), [available at <http://www.reuters.com/article/2008/06/30/us-economy-usa-sportsidUSN2439252820080630>
- Knisely, G., (1979), *Financial Services Marketers Must Learn Packaged Goods Selling Tools*, *Advertising Age*, Vol.50, 58-62
- Kotler Philip (2000), *Μάρκετινγκ Management*, Prentice Hall

Kvale, S. (1996). *Interviews, an introduction to qualitative research interviewing*. Thousand Oaks: SAGE Publications.

Lane P. J, Lubatkin M. (1998), *Relative Absorptive Capacity and Inter-organizational Learning*, *Strategic Management Journal*, Vol. 19, No 5, pp. 461-477

Margolis, J. D., and P. G. Stoltz. 2010. 'How to Bounce Back from Adversity.' *Harvard Business Review* 88 (1–2): 86–92.

McLaughlin M. (1990), *How to Survive a Recession*, *New England Business*, July 12, Vol. 7, pp. 35-37

McGlashan R., Singleton T. (1987), *Strategic Management*, Columbus, OH, Merrill

Meredith, C. O. (1994). *A guide to successfully μάρκετινγκ a football club*. Bracknell.

Neale W.C. (1964), "The Peculiar Economics of Professional Sports: A Contribution to the Theory of the Firm in Sporting Competition and in Market Competition", *Quarterly Journal of Economics*, 78 (1), 1-14.

O'Malley, L., Story, V. and O'Sullivan, V. (2011), *Μάρκετινγκ in a recession: retrench or invest?* *Journal of Strategic Μάρκετινγκ*, Vol. 19

Pearce A. John (II), Robinson B. Richard (2002), *Business Tactics for Confronting Economic Recession and Planning for Recovery*, *The Entrepreneurial Executive*, Vol. 7, pp. 1-16

Pearson, G., & Proctor, T. (1994). The modern framework for μάρκετινγκ planning. *Intelligence and Planning*, 12, 22-26.

Peter, J. (2008), "Attendance Soars Even as Economy Sags," (accessed April 21, 2011), [available at <http://sports.yahoo.com/mlb/news? slug=jo-mlbandrecession043008>].

Picard G. Robert (2001), *Effects of Recessions on Advertising Expenditures: An Exploratory Study of Economic Downturns in Nine Developed Countries*, *Journal of Media Economics*, Vol. 14, No 1, pp. 1-14

Procházka, D. (2012). Financial Conditions and Transparency of the Czech Professional Football Clubs. *Prague Economic Papers*, 21(4), 504-521.

Rockerbie, D. W. (2003). The economics of professional sports. *Lethbridge, Alberta*.

Voinea, L. and Filip, A. (2011), *Analyzing the Main Changes in New Consumer Buying Behavior during Economic Crisis*, *International Journal of Economic [73] Practices and Theories*, Vol. 1, No. 1

Sloane P.J. (1971), “The Economics of Professional Football: The Football Club as a Utility Maximizer”, *Scottish Journal of Political Economy*, 17 (2), 121-146.

Sull, D. 2009. ‘How to Thrive in Turbulent Markets.’ *Harvard Business Review* 87 (2): 78–88.

Swee Hoon Ang, Siew Meng Leong, Philip Kotler (2000), *The Asian Apocalypse: Crisis Μάρκετινγκ for Consumers and Businesses*, Long Range Planning, Vol. 33, pp. 97-119

Terzoudis, C., Kriemadis, A., Vrontou, O., & Kotsovos, A. Strategic Μάρκετινγκ Planning in Greek Professional Sports

Tuckman, B. W. (1972) *Conducting Educational Research*. New York: Holt, Rinehart & Winston

Wengraf, T. (2001). *Qualitative Research Interviewing. Biographic Narrative and Semi-Structured Methods*. London: Sage Publication

### ***Ελληνόγλωσση:***

Γώγος, Μ. (2012). «Διεθνής Οικονομική Κρίση και Κρίση Χρέους στην Ευρωζώνη: Η περίπτωση της Ελλάδας»

Κόλλια-Παρασκευοπούλου, Ε. (2008). Μεθοδολογία ποιοτικής έρευνας στις κοινωνικές επιστήμες και συνεντεύξεις *Open Education - The Journal for Open and Distance Education and Educational Technology* Volume 4, Number 1

Κότιος, Α., Γαλανός, Γ., Ροκανάς, Σ., (2012). Η Ελληνική Κρίση και η κρίση του συστήματος διακυβέρνησης της ευρωζώνης. Αθήνα.

Κυριαζή, Ν. (2002). Η Κοινωνιολογική έρευνα, Κριτική επισκόπηση των μεθόδων και τεχνικών, Αθήνα, Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα.

Λυμπερόπουλος Κ.Χ (2006), *Μάρκετινγκ Χρηματοπιστωτικών Υπηρεσιών*, Interbook, Αθήνα.

Μialaret, G. (1997). Εισαγωγή στις Επιστήμες της Αγωγής. Μετάφραση: Ζακοπούλου, Γ. Αθήνα: Εκδόσεις Τυπωθήτω, Γ.Δαρδανός

Παπαγεωργίου, Γ. (1998). Μέθοδοι στην Κοινωνιολογική έρευνα, Αθήνα: Εκδόσεις Τυπωθήτω.

Παπαδάκης Β.(2007), *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία - Τόμος Α*», ΜΠΕΝΟΥ, Αθήνα

Σακέλλης Ε. (2001), *Συγχωνεύσεις – Διασπάσεις – Εξαγορές – Μετατροπές Εταιριών και εκτίμηση αξίας επιχειρήσεως*, ΒΡΥΚΟΥΣ, Αθήνα

Σιώμος Γ.(2004), *Στρατηγικό Μάρκετινγκ - Β έκδοση*, Σταμούλη, Αθήνα

Στεργιούλας, Θ. (2008). *Μεθοδολογία έρευνας με εφαρμογές στην Οργάνωση/διαχείριση του αθλητισμού*. ΤΟΔΑ

Χαρδούβελης, Γ. (2011). *Το χρονικό της διεθνούς και συνακόλουθης ελληνικής και ευρωπαϊκής κρίσης: αίτια, επιπτώσεις, αντιδράσεις, προοπτική*. Αθήνα

Χαρδούβελης, Γ. (2009). *Η κρίση του 2007-2009: τα αίτια, η αντιμετώπιση και οι προοπτικές*. Αθήνα.

***Δημοσιευμένες έρευνες:***

[http://www.pwc.com/en\\_GX/gx/hospitality-leisure/pdf/changing-the-game-outlook-for-the-global-sports-market-to-2015.pdf](http://www.pwc.com/en_GX/gx/hospitality-leisure/pdf/changing-the-game-outlook-for-the-global-sports-market-to-2015.pdf)

Τράπεζα της Ελλάδος: «Το Χρονικό της μεγάλης κρίσης»

<http://www.bankofgreece.gr/BogEkdoseis/%CE%A4%CE%BF%20X%CF%81%CE%BF%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CF%8C%20%CF%84%CE%B7%CF%82%20M%CE%B5%CE%B3%CE%AC%CE%BB%CE%B7%CF%82%20K%CF%81%CE%AF%CF%83%CE%B7%CF%82.pdf>

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

### Ερωτηματολόγιο προς Π.Α.Ε.

1. Η οικονομική κρίση έχει επηρεάσει την διαμόρφωση της στρατηγικής μάρκετινγκ της Π.Α.Ε. σας; Αν ναι, σε τι ποσοστό και με ποιόν τρόπο;
2. Ποια κομμάτια της εταιρικής στρατηγικής της Π.Α.Ε. επηρεάστηκαν περισσότερο;
  - A) Προϊόν (product);
  - B) Τιμολόγηση προϊόντος-Τιμή (price);
  - Γ) Προώθηση (promotion)– επικοινωνία;
  - Δ)Διανομή – νέα κανάλια διανομής (place);
  - E) Επικοινωνία με τους πελάτες-φιλάθλους και χορηγούς (public relations);
  - ΣΤ) Εικόνα της επιχείρησης και θέση στην αγορά;
3. Έχουν μειωθεί τα ποσά χορηγιών από εμπορικές εταιρίες; Σε τι ποσοστό;
4. Έχετε στραφεί σε άλλες εταιρίες ή σε μικρότερου μεγέθους εταιρίες για εύρεση χορηγιών;
5. Είχατε απώλειες χορηγιών λόγω κρίσης;
6. Έχετε στραφεί σε και σε άλλους τρόπους ανεύρεσης εσόδων, πέραν της κλασσικής χορηγίας ή σε εμπορικές συνέργειες χωρίς οικονομικά ανταλλάγματα παρά μόνο την προμήθεια προϊόντων ή την παροχή υπηρεσιών;
7. Ποια είναι η στρατηγική διαφοροποίησης της εταιρίας σας για την αντιμετώπιση της οικονομική κρίσης/ ύφεσης;

### Ερωτηματολόγιο προς Χορηγούς (Τράπεζα Πειραιώς, ΟΠΑΠ Α.Ε., Vodafone)

1. Η οικονομική κρίση έχει επηρεάσει την διαμόρφωση της στρατηγικής μάρκετινγκ της εταιρίας σας; Αν ναι, σε τι ποσοστό και με ποιόν τρόπο;
2. Η οικονομική κρίση έχει επηρεάσει τα έσοδα της εταιρίας σας; Αν ναι, σε τι ποσοστό;
3. Πόσο έχει επηρεαστεί το sponsorship της εταιρίας σας από την οικονομική κρίση;
4. Πόσες χορηγίες έχετε διακόψει λόγω της οικονομικής κρίσης;
5. Έχουν μειωθεί τα ποσά που διαθέτετε σε χορηγίες;
6. Έχετε μειώσει/διακόψει τις χορηγίες σε αθλητικές εταιρίες και γενικότερα στον αθλητισμό;

7. Ποια είναι η στρατηγική διαφοροποίησης της εταιρίας σας για την αντιμετώπιση της οικονομική κρίσης/ ύφεσης ως προς το sponsorship;

#### Ερωτηματολόγιο προς Εταιρίες Sports Μάρκετινγκ

1. Η οικονομική κρίση έχει επηρεάσει τη διαμόρφωση της στρατηγικής μάρκετινγκ των πελατών σας; Αν ναι, σε τι ποσοστό και με ποιόν τρόπο;
2. Με ποιο τρόπο έχει επηρεαστεί το sponsorship των πελατών σας από την οικονομική κρίση;
3. Έχουν μειωθεί τα ποσά που διαθέτουν οι πελάτες σας για χορηγίες; Αν ναι, σε τι ποσοστό;
4. Έχουν διακοπεί ή δεν έχουν ανανεωθεί χορηγίες πελατών σας λόγω της οικονομικής κρίσης;
5. Έχουν μειωθεί/διακοπεί χορηγίες των πελατών σας σε αθλητικές εταιρίες και γενικότερα στον αθλητισμό;
6. Ποια είναι η άποψη των πελατών σας για τις αθλητικές εταιρίες και το sports sponsorship εν μέσω κρίσης;
7. Ποια είναι η στρατηγική διαφοροποίησης της εταιρίας σας για την αντιμετώπιση της οικονομική κρίσης/ ύφεσης ως προς το sports sponsorship;