

**«Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΣΤΟΥΣ ΑΘΛΗΤΙΚΟΥΣ
ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΚΑΙ Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ ΠΑΝΑΘΗΝΑΪΚΟΥ
ΑμεΑ»**

Γάκης - Βλάχος Γεώργιος

Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία που υποβάλλεται στην Τριμελή Εξεταστική Επιτροπή για τη μερική εκπλήρωση των υποχρεώσεων απόκτησης του μεταπτυχιακού τίτλου του Μεταπτυχιακού Προγράμματος «Οργάνωση και Διαχείριση Αθλητικών Δραστηριοτήτων για Άτομα με Αναπηρίες (Α.με.Α.)» του Τμήματος Οργάνωσης και Διαχείρισης Αθλητισμού της Σχολής Επιστημών Ανθρώπινης Κίνησης και Ποιότητας Ζωής του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου.

Σπάρτη

2025

Εγκεκριμένο από την Τριμελή Εξεταστική Επιτροπή:

1. Επιβλέπουσα: Καθηγήτρια Χατζηγιάννη Ευθαλία
2. Μέλος: Καθηγητής Δουβής Ιωάννης
3. Μέλος: Καθηγήτρια Αντωνοπούλου Παναγιώτα

Copyright © Γεώργιος Γάκης - Βλάχος, 2025

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/τη συγγραφέα. Οι απόψεις και τα συμπεράσματα που περιέχονται σε αυτό το έγγραφο εκφράζουν τον/τη συγγραφέα και δεν πρέπει να ερμηνευθεί ότι αντιπροσωπεύουν τις επίσημες θέσεις του Τμήματος Οργάνωσης και Διαχείρισης Αθλητισμού της Σχολής Επιστημών Ανθρώπινης Κίνησης και Ποιότητας Ζωής του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Γάκης - Βλάχος Γεώργιος: Η στρατηγική επικοινωνίας στους αθλητικούς οργανισμούς και η περίπτωση του Παναθηναϊκού ΑμεΑ

(Με την επίβλεψη της κας Χατζηγιάννη Ευθαλίας, Καθηγήτριας)

Η παρούσα διπλωματική εργασία διερευνά το πεδίο της στρατηγικής επικοινωνίας στους αθλητικούς οργανισμούς, εστιάζοντας στον τρόπο με τον οποίο οι επικοινωνιακές στρατηγικές συμβάλλουν στην κοινωνική ένταξη, με ιδιαίτερη έμφαση στην ενσωμάτωση των Ατόμων με Αναπηρία (ΑμεΑ). Το θεωρητικό υπόβαθρο περιλαμβάνει έννοιες από τις Δημόσιες Σχέσεις στον Αθλητισμό (Sports Public Relations), τη Στρατηγική Επικοινωνία, την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (CSR), τη διαχείριση του brand, καθώς και πρακτικές ψηφιακής επικοινωνίας, προσφέροντας ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο για την ανάλυση του τρόπου με τον οποίο οι αθλητικοί οργανισμοί αλληλεπιδρούν με διαφορετικούς ενδιαφερόμενους φορείς και ενισχύουν τη δημόσια εικόνα τους.

Σημαντικό μέρος της έρευνας επικεντρώνεται στην περίπτωση του Παναθηναϊκού Αθλητικού Ομίλου, ενός από τους ιστορικότερους και πιο αναγνωρίσιμους αθλητικούς συλλόγους της Ελλάδας. Μέσα από ποιοτική μεθοδολογία, η οποία συνδυάζει ανασκόπηση βιβλιογραφίας και άλλων πηγών, καθώς και συνεντεύξεις με σχετικούς εμπλεκόμενους φορείς, η παρούσα εργασία διερευνά τις πρωτοβουλίες που έχει αναλάβει ο Παναθηναϊκός για τη βελτίωση της προσβασιμότητας, τη δημιουργία εξειδικευμένων αθλητικών προγραμμάτων για ΑμεΑ και την προώθηση της ευαισθητοποίησης, τόσο μέσω παραδοσιακών όσο και ψηφιακών διαύλων επικοινωνίας.

Τα ευρήματα δείχνουν ότι ο Παναθηναϊκός έχει σημειώσει σημαντική πρόοδο στην προώθηση της συμπερίληψης, ιδίως μέσω παρεμβάσεων στις υποδομές του, ενεργής παρουσίας στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και συνεργασιών με οργανισμούς που

υποστηρίζουν τα ΑμεΑ. Παρ' όλα αυτά, εξακολουθούν να υφίστανται προκλήσεις, όπως η ελλιπής προσβασιμότητα σε ορισμένες εγκαταστάσεις, ο περιορισμένος αριθμός εξειδικευμένων ψηφιακών πλατφορμών για την ενημέρωση των ΑμεΑ και η απουσία θεσμοθετημένων εθνικών πλαισίων που να ρυθμίζουν την προσβασιμότητα και την ένταξη στον αθλητισμό.

Επιπλέον, η εργασία αναδεικνύει τον διττό ρόλο της ισχυρής ιστορικής ταυτότητας του brand: αν και λειτουργεί ως πολύτιμο επικοινωνιακό πλεονέκτημα, ταυτόχρονα δημιουργεί υψηλές προσδοκίες στους φιλάθλους, γεγονός που ενίοτε δυσχεραίνει τις προσπάθειες για καινοτομία στις επικοινωνιακές στρατηγικές ή για επέκταση σε νέες κοινωνικές πρωτοβουλίες.

Συνολικά, η έρευνα καταλήγει στο συμπέρασμα ότι οι αθλητικοί οργανισμοί μπορούν να συνδυάσουν αποτελεσματικά τον αγωνιστικό τους ρόλο με κοινωνικά υπεύθυνες πρακτικές, υπό την προϋπόθεση ότι διατηρούν αυθεντικές, συνεπείς και διαρκώς εξελισσόμενες στρατηγικές επικοινωνίας. Η παρούσα διπλωματική εργασία προτείνει ως κατευθύνσεις για μελλοντική έρευνα, συγκριτικές μελέτες με άλλους συλλόγους, ποσοτικές αξιολογήσεις των αντιλήψεων των ΑμεΑ, καθώς και ανάλυση της ψηφιακής προσβασιμότητας στον χώρο του αθλητισμού.

Λέξεις - κλειδιά: Στρατηγική Επικοινωνία, Παναθηναϊκός Αθλητικός Όμιλος Άτομα με Αναπηρία (ΑμεΑ), Αθλητική στρατηγική επικοινωνία

ABSTRACT

Gakis - Vlachos Georgios: The strategic communication in sports organizations and the case of Panathinaikos Athletic Club People with Disabilities

(With the supervision of Ms. Chatzianni Efthalia, Professor)

This dissertation explores the field of strategic communication within sports organizations, focusing on how communication strategies contribute to social inclusion, with particular emphasis on the inclusion of Persons with Disabilities (PwD). The theoretical background encompasses concepts from Sports Public Relations, Strategic Communication, Corporate Social Responsibility (CSR), brand management, and digital communication practices, providing a comprehensive framework for analyzing how sports entities engage diverse stakeholders and reinforce their public image.

A significant part of the research centers on the case of Panathinaikos Athletic Club, one of Greece's most historic and recognizable sports organizations. Through a qualitative methodology combining a review of literature and other sources, along with interviews conducted with relevant stakeholders, the study investigates the initiatives Panathinaikos has undertaken to improve accessibility, establish specialized sports programs for PwD, and promote awareness through both traditional and digital communication channels.

Findings indicate that Panathinaikos has made substantial progress in fostering inclusion, particularly through infrastructural adaptations, social media engagement, and collaborations with organizations supporting PwD. However, challenges remain, including incomplete accessibility in some facilities, limited dedicated digital platforms for information targeting PwD, and the absence of standardized national frameworks governing accessibility and inclusion in sports.

Moreover, the study highlights the dual role of strong historical brand identity: while it serves as a communication asset, it also creates high expectations among fans, sometimes complicating efforts to innovate communication strategies or expand into new social initiatives.

Overall, the research concludes that sports organizations can effectively blend competitive performance with socially responsible practices, provided they maintain authentic, consistent, and evolving communication strategies. The dissertation proposes future research directions such as comparative studies with other clubs, quantitative assessments of PwD perceptions, and analyses of digital accessibility in sports contexts.

Keywords: Strategic Communication, Panathinaikos Athletic Club People with Disabilities, Sport strategic communication

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	3
ABSTRACT	5
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ	7
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ^ο : ΕΙΣΑΓΩΓΗ	9
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ^ο : ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	13
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ^ο : Η ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΓΙΑ ΑΜΕΑ	20
3.1.ΟΡΙΣΜΟΣ	20
3.2.ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΣΤΟΝ ΑΘΛΗΤΙΣΜΟ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΓΙΑ ΑΜΕΑ	24
3.3. ΣΗΜΑΣΙΑ ΑΘΛΗΤΙΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΣΤΟΥΣ ΑΘΛΗΤΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΑΜΕΑ	22
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ^ο : Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΣΤΟΥΣ ΑΘΛΗΤΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΑΜΕΑ	33
4.1. Ο ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ	33
4.2. ΤΑ ΟΦΕΛΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΑΘΛΗΤΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ	37
4.3.ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΠΡΩΤΟΠΟΡΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΤΟΥ ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ	39
4.3.1.ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ	39
4.3.1.1.Αθλητικά γεγονότα	40

	8
4.3.1.2.Αθλητικές ομάδες: Η περίπτωση του ποδοσφαίρου	43
4.3.1.3. Οι αθλητικοί οργανισμοί ΑμεΑ	46
4.3.2.Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ Nike, Inc.	49
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5°: 1 Ο ΠΑΝΑΘΗΝΑΪΚΟΣ ΑΘΛΗΤΙΚΟΣ ΟΜΙΛΟΣ	57
5.1 Ο ΠΑΝΑΘΗΝΑΪΚΟΣ ΚΑΙ Η ΙΣΤΟΡΙΑ ΤΟΥ	57
5.2 ΤΑ ΕΝΕΡΓΑ ΑΘΛΗΜΑΤΑ ΑΜΕΑ ΣΤΟΝ ΠΑΝΑΘΗΝΑΪΚΟ	59
5.3 Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΣΤΟΝ ΠΑΝΑΘΗΝΑΪΚΟ ΚΑΙ Η ΣΥΜΠΕΡΙΛΗΨΗ ΤΩΝ ΑΜΕΑ	63
5.4 ΚΡΙΤΙΚΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΤΟΥ ΠΑΝΑΘΗΝΑΪΚΟΥ ΑΘΛΗΤΙΚΟΥ ΟΜΙΛΟΥ	67
5.5 ΑΝΑΛΥΣΗ BRANDING ΑΝΑ ΤΜΗΜΑ ΤΟΥ ΠΑΝΑΘΗΝΑΪΚΟΥ	70
5.6 Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΟΥ ΠΑΝΑΘΗΝΑΪΚΟΥ ΚΑΙ Η ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΤΗΣ ΕΝΣΩΜΑΤΩΣΗΣ ΤΩΝ ΑΜΕΑ	74
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6°: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΣΥΖΗΤΗΣΗ	77
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7°: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	90
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ	93

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο αθλητισμός, ως κοινωνικό φαινόμενο με βαθιές πολιτισμικές ρίζες, διαδραματίζει διαχρονικά έναν σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση αξιών, στάσεων και κοινωνικών σχέσεων. Στην Ελλάδα, οι αθλητικοί σύλλογοι αποτελούν πυλώνες αθλητικής ανάπτυξης, αλλά και κοινωνικούς θεσμούς με σημαντική επιρροή στην κοινωνική συνοχή και ευαισθητοποίηση γύρω από ζητήματα ισότητας και συμπερίληψης.

Ιδιαίτερα κατά τις τελευταίες δεκαετίες, η ένταξη των Ατόμων με Αναπηρία (ΑμεΑ) στον αθλητισμό έχει αναδειχθεί σε πεδίο αυξανόμενης σημασίας, τόσο από την οπτική της κοινωνικής πολιτικής όσο και της στρατηγικής επικοινωνίας των αθλητικών οργανισμών. Οι αθλητικοί σύλλογοι καλούνται να αναπτύξουν πολιτικές και πρακτικές που να διασφαλίζουν ίσες ευκαιρίες συμμετοχής, προσβασιμότητα στις εγκαταστάσεις και ενεργή συμμετοχή των ΑμεΑ στις αθλητικές και κοινωνικές τους δράσεις.

Σε αυτό το πλαίσιο, η παρούσα έρευνα επικεντρώνεται στον Παναθηναϊκό Αθλητικό Όμιλο, έναν από τους ιστορικότερους αθλητικούς συλλόγους της Ελλάδας, διερευνώντας το πώς ο σύλλογος εφαρμόζει στρατηγικές επικοινωνίας και δημόσιες σχέσεις για τη στήριξη και ένταξη των ΑμεΑ στις δραστηριότητές του, καθώς και πώς ανταποκρίνεται το κοινό σε αυτές τις πρωτοβουλίες.

Η θεωρητική προσέγγιση της παρούσας έρευνας εδράζεται στα πεδία των Sports Public Relations και της Strategic Communication, που εξετάζουν τον τρόπο με τον οποίο οι αθλητικοί οργανισμοί σχεδιάζουν, εφαρμόζουν και αξιολογούν επικοινωνιακές στρατηγικές για να διαμορφώσουν θετική δημόσια εικόνα, να ενισχύσουν τις σχέσεις με το κοινό τους και να προωθήσουν κοινωνικά μηνύματα (Pedersen et al., 2021).

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, οι αθλητικοί οργανισμοί μπορούν να λειτουργήσουν ως φορείς κοινωνικής αλλαγής, αξιοποιώντας τη δύναμη του brand, τη συμβολική τους αξία και τη δυνατότητα μαζικής επικοινωνίας (Hopwood et al., 2010). Οι δράσεις υπέρ της συμπερίληψης των ΑμεΑ εντάσσονται στις πρακτικές κοινωνικής υπευθυνότητας (CSR) των αθλητικών συλλόγων, οι οποίες επιδιώκουν όχι μόνο την καλή φήμη αλλά και την ουσιαστική κοινωνική συμβολή (Misener et al., 2013).

Παράλληλα, η στρατηγική επικοινωνία θέτει ως κεντρικό άξονα τη δημιουργία αυθεντικών αφηγήσεων (storytelling), την ενδυνάμωση των κοινοτήτων και την οικοδόμηση κοινωνικού κεφαλαίου (Hallahan et al., 2007). Η επικοινωνιακή διαχείριση θεμάτων που αφορούν τα ΑμεΑ απαιτεί ισορροπία μεταξύ της ευαισθητοποίησης και της αποφυγής στερεοτύπων ή ετικετοποίησης, ώστε οι οργανισμοί να συμβάλλουν ουσιαστικά στην κοινωνική ενσωμάτωση και ισότητα.

Παρά τις θετικές εξελίξεις και τις σημαντικές πρωτοβουλίες του Παναθηναϊκού, ανακύπτουν ακόμη προκλήσεις που συνδέονται με:

- την επάρκεια των υποδομών και των υπηρεσιών προσβασιμότητας,
- την ολιστική ένταξη των ΑμεΑ σε όλες τις δραστηριότητες του συλλόγου,
- την ύπαρξη ολοκληρωμένης επικοινωνιακής στρατηγικής που να στοχεύει συγκεκριμένα στα ΑμεΑ,
- την ισότιμη πρόσβαση των ΑμεΑ στην ψηφιακή και φυσική επικοινωνία του συλλόγου,
- τις διαφορετικές προσδοκίες μεταξύ ιστορικής ταυτότητας και σύγχρονων επικοινωνιακών απαιτήσεων.

Το ζήτημα που διερευνάται αφορά το κατά πόσο ο Παναθηναϊκός, αξιοποιώντας τις αρχές της στρατηγικής επικοινωνίας, καταφέρνει να διαμορφώσει ένα συνεκτικό πλαίσιο συμπερίληψης για τα ΑμεΑ και πώς αυτό γίνεται αντιληπτό από τα μέλη και το φίλαθλο κοινό του.

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να:

- καταγράψει και να αναλύσει τις πρωτοβουλίες του Παναθηναϊκού για τη στήριξη και ένταξη των ΑμεΑ στον αθλητισμό,
- διερευνήσει τη στρατηγική επικοινωνίας που εφαρμόζει ο σύλλογος προς τα ΑμεΑ και το ευρύτερο κοινό,
- εξετάσει την ανταπόκριση των φίλαθλων και της κοινής γνώμης στις δράσεις του Παναθηναϊκού υπέρ των ΑμεΑ,
- εντοπίσει τα πλεονεκτήματα, τις προκλήσεις και τα κενά που ενυπάρχουν στην επικοινωνιακή πολιτική του συλλόγου σχετικά με την προσβασιμότητα και τη συμπερίληψη.

Η παρούσα έρευνα στηρίζεται στις ακόλουθες ερευνητικές υποθέσεις:

- Ο Παναθηναϊκός έχει αναπτύξει οργανωμένες επικοινωνιακές πρωτοβουλίες για την υποστήριξη και ένταξη των ΑμεΑ στις δραστηριότητές του.
- Οι φίλαθλοι του Παναθηναϊκού ανταποκρίνονται θετικά στις δράσεις του συλλόγου που αφορούν τα ΑμεΑ.
- Υπάρχουν σημαντικές προκλήσεις και περιορισμοί στην πλήρη εφαρμογή μιας ολιστικής επικοινωνιακής στρατηγικής για τα ΑμεΑ στον Παναθηναϊκό.
- Η ιστορική ταυτότητα και το ισχυρό brand του Παναθηναϊκού αποτελούν ταυτόχρονα πλεονέκτημα και περιοριστικό παράγοντα στην επικοινωνιακή στρατηγική για τα ΑμεΑ.

Η παρούσα μελέτη εστιάζει:

- στον Παναθηναϊκό Αθλητικό Όμιλο ως οργανισμό με πολλές αθλητικές ομάδες και τμήματα,
- στις δράσεις και πρωτοβουλίες που σχετίζονται με τη συμπερίληψη των ΑμεΑ στον αθλητισμό και στις κοινωνικές δραστηριότητες του συλλόγου,
- στη χρονική περίοδο της τελευταίας δεκαετίας, όπου παρατηρείται εντονότερη στροφή προς τη συμπερίληψη και την κοινωνική υπευθυνότητα.

Περιορισμοί της έρευνας αποτελούν:

- η πρόσβαση σε εσωτερικά έγγραφα ή στρατηγικά σχέδια του συλλόγου, που δεν ήταν εφικτή,
- η εστίαση σε έναν μόνο αθλητικό σύλλογο, γεγονός που περιορίζει τη δυνατότητα γενίκευσης των συμπερασμάτων για το σύνολο των ελληνικών αθλητικών οργανισμών,
- η υποκειμενικότητα στις απαντήσεις των ερωτώμενων, δεδομένου ότι η έρευνα στηρίζεται και σε ποιοτική ανάλυση συνεντεύξεων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Η παρούσα μελέτη εστιάζει στη στρατηγική επικοινωνία του Παναθηναϊκού ΑμεΑ, αναλύοντας τον τρόπο με τον οποίο ο οργανισμός επικοινωνεί τις δραστηριότητές του και την κοινωνική του προσφορά προς την ευρύτερη κοινότητα. Ο σκοπός αυτής της μελέτης είναι να κατανοήσει τη στρατηγική επικοινωνίας που ακολουθεί η εν λόγω ομάδα και πώς αυτή επηρεάζει τη δημόσια εικόνα της, την ενσωμάτωση ατόμων με αναπηρία στον αθλητισμό, καθώς και τις σχέσεις με τα ΜΜΕ και το κοινό.

Για την επίτευξη των στόχων αυτής της έρευνας, επιλέχθηκε η ποιοτική μεθοδολογία. Η ποιοτική έρευνα είναι ιδιαίτερα κατάλληλη όταν ο σκοπός είναι η εις βάθος κατανόηση των αντιλήψεων, των εμπειριών και των εντυπώσεων των συμμετεχόντων, και όταν το αντικείμενο μελέτης περιλαμβάνει ανθρώπινες αλληλεπιδράσεις και κοινωνικές δομές (Bryman, 2016).

Για την καλύτερη κατανόηση του πλαισίου της μελέτης, είναι χρήσιμο να διατυπωθούν ρητά οι βασικές ερευνητικές ερωτήσεις που καθοδήγησαν τη μεθοδολογία. Η διατύπωση της ερευνητικής ερώτησης συμβάλλει στην εστίαση της μελέτης και υποστηρίζει τη λογική συνέπεια μεταξύ του θεωρητικού πλαισίου, της μεθόδου και της ανάλυσης.

Η βασική ερευνητική ερώτηση της παρούσας εργασίας είναι:

Πώς διαμορφώνεται και εφαρμόζεται η στρατηγική επικοινωνίας του Παναθηναϊκού ΑμεΑ και ποιος είναι ο αντίκτυπός της στην προβολή και ενσωμάτωση των ατόμων με αναπηρία στο κοινωνικό και αθλητικό περιβάλλον;

Δευτερεύουσες ερωτήσεις περιλαμβάνουν:

- Ποια επικοινωνιακά μέσα και κανάλια χρησιμοποιούνται από τον οργανισμό;
- Ποιες είναι οι κύριες προκλήσεις που αντιμετωπίζει στην επικοινωνία του έργου του;

- Πώς εκφράζεται η κοινωνική αποστολή του συλλόγου μέσα από την επικοινωνιακή του παρουσία;

Αυτές οι ερωτήσεις καθοδήγησαν τον σχεδιασμό των ημιδομημένων συνεντεύξεων και διασφάλισαν ότι η συλλογή των δεδομένων ήταν στοχευμένη και εστιασμένη στους στόχους της μελέτης.

Παρότι το κεφάλαιο της θεωρίας αναπτύσσεται χωριστά, αξίζει να αναφερθεί συνοπτικά στο μεθοδολογικό κεφάλαιο το πώς το θεωρητικό υπόβαθρο επηρέασε τη μεθοδολογική επιλογή.

Η μελέτη εδράζεται σε μια κοινωνιολογική και επικοινωνιολογική προσέγγιση του αθλητισμού και των ΑμεΑ, σύμφωνα με την οποία η επικοινωνία δεν είναι ουδέτερη ή απλώς εργαλειακή, αλλά διαμορφώνει νοήματα, ταυτότητες και κοινωνικές σχέσεις (Fairclough, 1995). Επομένως, η στρατηγική επικοινωνία του Παναθηναϊκού ΑμεΑ αντιμετωπίζεται ως δυναμική πρακτική παραγωγής λόγου, που σχετίζεται άμεσα με την κοινωνική αποδοχή, τη θεσμική νομιμοποίηση και την ορατότητα των ατόμων με αναπηρία.

Η στρατηγική που επιλέχθηκε για τη διεξαγωγή της έρευνας είναι η ημιδομημένη συνέντευξη, η οποία ανήκει στις πιο διαδεδομένες τεχνικές της ποιοτικής έρευνας. Η ημιδομημένη συνέντευξη επιτρέπει στον ερευνητή να καθοδηγήσει την συζήτηση γύρω από συγκεκριμένα θέματα και ερωτήματα, ενώ ταυτόχρονα παρέχει την ελευθερία στους συμμετέχοντες να εκφράσουν τις προσωπικές τους εμπειρίες και απόψεις, χωρίς την αυστηρότητα ενός πλήρως δομημένου ερωτηματολογίου. Αυτή η μέθοδος είναι ιδανική για την ανακάλυψη νέων, απροσδόκητων πληροφοριών και για την κατανόηση της ατομικής και συλλογικής αντίληψης των συμμετεχόντων (Kvale & Brinkmann, 2009).

Η ημιδομημένη συνέντευξη παρέχει τη δυνατότητα στον ερευνητή να αναπτύξει μια πιο ελεύθερη και ευέλικτη αλληλεπίδραση με τους συμμετέχοντες, η οποία μπορεί να οδηγήσει στην εις βάθος κατανόηση του τρόπου με τον οποίο αντιλαμβάνονται την επικοινωνιακή

στρατηγική του Παναθηναϊκού ΑμεΑ. Η συγκεκριμένη μέθοδος καθιστά δυνατό τον επαναπροσδιορισμό των ερωτημάτων σε πραγματικό χρόνο, με σκοπό τη διερεύνηση συγκεκριμένων θεμάτων που προκύπτουν από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων (Bryman, 2016).

Το δείγμα της έρευνας αποτελείται από έξι συμμετέχοντες, οι οποίοι επιλέχθηκαν με βάση την αρχή της δειγματοληψίας σκοπιμότητας (purposive sampling). Οι συμμετέχοντες επιλέχθηκαν για την εμπειρία και τη γνώση τους σχετικά με την επικοινωνιακή στρατηγική του Παναθηναϊκού ΑμεΑ, καθώς και για την ενεργή συμμετοχή τους στον οργανισμό, είτε σε διοικητικό είτε σε επικοινωνιακό επίπεδο.

Η επιλογή αυτού του τύπου δειγματοληψίας βασίζεται στην υπόθεση ότι οι συμμετέχοντες διαθέτουν πολύτιμες πληροφορίες για τις στρατηγικές επικοινωνίας του Παναθηναϊκού ΑμεΑ, οι οποίες είναι αναγκαίες για την επίτευξη των στόχων της έρευνας. Η δειγματοληψία σκοπιμότητας ενδείκνυται για μελέτες που επιδιώκουν να αποκτήσουν βάθος στις γνώσεις και αντιλήψεις συγκεκριμένων ατόμων που σχετίζονται άμεσα με το υπό μελέτη φαινόμενο (Palinkas et al., 2015).

Η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε μέσω ημιδομημένων συνεντεύξεων, οι οποίες διεξήχθησαν σε φυσικό χώρο (δια ζώσης). Η κάθε συνέντευξη είχε διάρκεια περίπου είκοσι λεπτά και καλύπτει θεματικά τις βασικές πτυχές της στρατηγικής επικοινωνίας του Παναθηναϊκού ΑμεΑ, όπως:

- Στρατηγικές επικοινωνίας που χρησιμοποιούνται για την ενίσχυση της δημόσιας εικόνας της ομάδας.
- Επικοινωνιακά εργαλεία και κανάλια που επιλέγονται για την προώθηση των δράσεων της ομάδας.

- Αντίληψη των συμμετεχόντων για την κοινωνική διάσταση του έργου της ομάδας και την ενσωμάτωση των ατόμων με αναπηρία στο αθλητικό πεδίο.

Η ανάλυση των δεδομένων στην παρούσα μελέτη πραγματοποιήθηκε μέσω της Θεματικής Ανάλυσης, μιας ευέλικτης και ευρέως χρησιμοποιούμενης μεθόδου στην ποιοτική έρευνα. Η θεματική ανάλυση επιτρέπει την αναγνώριση και κατηγοριοποίηση των επαναλαμβανόμενων θεμάτων και μοτίβων μέσα στα δεδομένα, προσφέροντας μια συνολική εικόνα των σημαντικών θεματικών αξόνων της στρατηγικής επικοινωνίας του Παναθηναϊκού ΑμεΑ. Στόχος αυτής της μεθόδου είναι να κατανοηθούν οι κύριοι παράγοντες που διαμορφώνουν την επικοινωνιακή στρατηγική του οργανισμού και οι αντιλήψεις των συμμετεχόντων σχετικά με την αποτελεσματικότητά της.

Η διαδικασία της Θεματικής Ανάλυσης ακολουθεί τα εξής βήματα:

1. Εξοικείωση με τα Δεδομένα

Κατά το πρώτο στάδιο, ο ερευνητής διάβασε προσεκτικά τις απαντήσεις και σημείωσε αρχικές εντυπώσεις και σημαντικά αποσπάσματα. Σκοπός της εξοικείωσης ήταν η κατανόηση του γενικού πλαισίου των συνεντεύξεων, καθώς και η καταγραφή των επαναλαμβανόμενων μοτίβων ή λέξεων-κλειδιών που ενδεχομένως να έδειχναν κατευθύνσεις για την ανάλυση.

2. Δημιουργία Θεματικού Πλαισίου

Ακολουθώντας μια εστιασμένη προσέγγιση, ο ερευνητής καθόρισε τις κύριες θεματικές κατηγορίες που προκύπτουν από τις ερευνητικές ερωτήσεις και τη βιβλιογραφία. Οι βασικές θεματικές κατηγορίες περιλάμβαναν:

- Στόχοι επικοινωνίας του Παναθηναϊκού ΑμεΑ
- Χρησιμοποιούμενα εργαλεία επικοινωνίας

- Κοινό-στόχος και στρατηγική επικοινωνίας
- Προκλήσεις και περιορισμοί στην επικοινωνία
- Αντίληψη για την κοινωνική αποστολή του οργανισμού

Αυτές οι κατηγορίες αποτέλεσαν το αρχικό θεματικό πλαίσιο μέσα από το οποίο αναλύθηκαν τα δεδομένα.

3. Κωδικοποίηση των Δεδομένων

Σε αυτό το στάδιο, οι συνεντεύξεις κωδικοποιήθηκαν με βάση το θεματικό πλαίσιο. Κάθε σημαντικό απόσπασμα ή παρατήρηση των συμμετεχόντων που αντιστοιχούσε σε μια από τις θεματικές κατηγορίες καταγράφηκε και αναλύθηκε σε σχετική υποκατηγορία.

Η κωδικοποίηση είναι μία διαδικασία στην οποία ο ερευνητής κατηγοριοποιεί τα δεδομένα, προσδιορίζοντας συγκεκριμένα κωδικούς ή λέξεις-κλειδιά που αναφέρονται στα θέματα της στρατηγικής επικοινωνίας.

4. Κατηγοριοποίηση και Σύνθεση Θεμάτων

Μετά την κωδικοποίηση, έγινε η κατηγοριοποίηση των κωδικών σε ευρύτερες θεματικές περιοχές. Αυτή η φάση ενσωματώνει την «αναδυόμενη θεματολογία», όπου ο ερευνητής ενδέχεται να ανακαλύψει νέες θεματικές που δεν είχαν προσδιοριστεί εκ των προτέρων.

5. Ερμηνεία Ευρημάτων

Στην τελευταία φάση, τα δεδομένα που συλλέχθηκαν και κατηγοριοποιήθηκαν ερμηνεύθηκαν με σκοπό να διασαφηνιστεί η σχέση τους με την επικοινωνιακή στρατηγική του Παναθηναϊκού ΑμεΑ. Η ερμηνεία αυτή επικεντρώθηκε στα κεντρικά θέματα που αναδύθηκαν από τις συνεντεύξεις και τη σύνδεσή τους με την αποστολή του οργανισμού και τις προκλήσεις που αντιμετωπίζει.

Στην ποιοτική έρευνα, η έννοια της εγκυρότητας (validity) σχετίζεται με την ακρίβεια και τη σαφήνεια με την οποία αποτυπώνονται οι εμπειρίες και οι αντιλήψεις των συμμετεχόντων, καθώς και η ερμηνεία αυτών από τον ερευνητή.

Η αξιοπιστία (reliability), αν και διαφοροποιείται στην ποιοτική έρευνα σε σχέση με την ποσοτική, αντιμετωπίστηκε μέσω της διαφανούς και λεπτομερούς τεκμηρίωσης της διαδικασίας συλλογής και ανάλυσης των δεδομένων.

Καθ' όλη τη διάρκεια της μελέτης, επιδιώχθηκε η ελαχιστοποίηση των προκαταλήψεων (bias) μέσω αυτοπαρατήρησης και επανεξέτασης των εννοιών με τις οποίες εργαζόταν.

Η έρευνα αυτή τηρεί αυστηρά τα ηθικά πρότυπα της ποιοτικής έρευνας. Οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν πλήρως για τους στόχους και την προσέγγιση της έρευνας και έδωσαν τη συναίνεσή τους για τη συμμετοχή τους στις συνεντεύξεις. Όλα τα δεδομένα που συλλέχθηκαν είναι ανώνυμα και διασφαλίζεται η εμπιστευτικότητα των πληροφοριών.

Όπως σε κάθε ποιοτική μελέτη, έτσι και στην παρούσα υπάρχουν ορισμένοι περιορισμοί που σχετίζονται κυρίως με το μικρό μέγεθος του δείγματος και τη μη γενικευσιμότητα των αποτελεσμάτων. Οι έξι συνεντεύξεις δεν επαρκούν για τη διατύπωση ευρύτερων συμπερασμάτων για ολόκληρο τον αθλητικό χώρο των ΑμεΑ ή για τον ελληνικό αθλητισμό γενικότερα. Παρόλα αυτά, παρέχουν πλούσια δεδομένα για την κατανόηση της συγκεκριμένης περίπτωσης και αποτελούν βάση για μελλοντική έρευνα.

Επιπλέον, η προσωπική σχέση του ερευνητή με το πεδίο μελέτης μπορεί να επηρεάσει την αντικειμενικότητα της ανάλυσης, αν και, όπως σημειώνει ο Denzin (2001), στην ποιοτική έρευνα η συμμετοχική εμπλοκή μπορεί να ενισχύσει την ερμηνευτική εγκυρότητα, εφόσον γίνεται με ερευνητική διαύγεια και αυτογνωσία.

Συνοψίζοντας, η μεθοδολογική επιλογή της ποιοτικής προσέγγισης και της χρήσης ημιδομημένων συνεντεύξεων ανταποκρίνεται άμεσα στις ανάγκες και ιδιαιτερότητες του υπό μελέτη θέματος. Μέσα από την ανάλυση των εμπειριών και των στρατηγικών των εμπλεκομένων στη διαδικασία επικοινωνίας του Παναθηναϊκού ΑμεΑ, επιτυγχάνεται μια πιο ουσιαστική κατανόηση της λειτουργίας και του κοινωνικού ρόλου του οργανισμού.

Με βάση αυτή την αναλυτική ερευνητική στρατηγική, η παρούσα μελέτη στοχεύει να συνεισφέρει στον επιστημονικό λόγο σχετικά με την επικοινωνία κοινωνικά ευαίσθητων αθλητικών οργανισμών, και να εμπλουτίσει τη συζήτηση γύρω από την ορατότητα των ΑμεΑ στον αθλητικό και κοινωνικό χώρο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο: Η ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΓΙΑ ΑΜΕΑ

3.1.ΟΡΙΣΜΟΣ

Η στρατηγική επικοινωνία αναφέρεται στη σκόπιμη και προγραμματισμένη χρήση επικοινωνιακών τακτικών για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων (Bahn, 2023).

Περιλαμβάνει την προσεκτική διαμόρφωση και παράδοση μηνυμάτων στο κοινό-στόχο, προκειμένου να επηρεαστούν οι στάσεις, οι συμπεριφορές ή οι αντιλήψεις του (Hallahan et al., 2007). Η στρατηγική επικοινωνία εφαρμόζεται με τη χρήση διαφόρων καναλιών επικοινωνίας, όπως τα μέσα ενημέρωσης, οι δημόσιες σχέσεις, η διαφήμιση και οι ψηφιακές πλατφόρμες, για την αποτελεσματική μεταφορά μηνυμάτων και την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων (Zerfass et al., 2020).

Η στρατηγική επικοινωνία αναφέρεται στην εφαρμογή των αρχών, στρατηγικών και πρωτοβουλιών της επικοινωνίας προκειμένου να προωθηθούν οι στόχοι, η αποστολή ή οι αξίες ενός οργανισμού. Είναι ένας επαγγελματικός τομέας που ενσωματώνει επικοινωνιακές πρακτικές από διάφορους κλάδους, όπως οι δημόσιες σχέσεις, η μαζική επικοινωνία, η διαφήμιση και η οργανωτική επικοινωνία (Castells et al., 2008). Πρόκειται για μία πρακτική που συνδυάζει τη στρατηγική διαχείρισης και την επικοινωνία. Οι θεωρίες και οι πρακτικές αυτού του πεδίου βοηθούν τους επαγγελματίες της επικοινωνίας, όπως διευθυντές μάρκετινγκ, διευθυντές δημοσίων σχέσεων, συμβούλους εταιρικής επικοινωνίας, πολιτικούς πράκτορες και επικεφαλής υπεύθυνους branding, στη χάραξη στρατηγικής, την έρευνα, τον συντονισμό και την υλοποίηση έργων εσωτερικής και εξωτερικής επικοινωνίας που συνάδουν με τις αξίες ή την αποστολή του οργανισμού τους. Η στρατηγική επικοινωνία μπορεί να μεταδοθεί με διάφορα μέσα, όπως δελτία τύπου, αναρτήσεις στα μέσα κοινωνικής

δικτύωσης, ραδιοφωνικές και τηλεοπτικές διαφημίσεις, εσωτερικά υπομνήματα, συνεντεύξεις, και άλλα κανάλια (Fiske, 2010).

Η στρατηγική επικοινωνία αφορά την αποτελεσματική μετάδοση του κατάλληλου μηνύματος. Απαιτεί στρατηγικό συγχρονισμό, αλλά και ενστικτώδη έλεγχο. Κάθε επιχείρηση ή μάρκα έχει τη δυνατότητα να εφαρμόσει μια ξεχωριστή στρατηγική προκειμένου να επιτύχει τους στόχους της, είτε αυτοί είναι βραχυπρόθεσμοι είτε μακροπρόθεσμοι (Kargerger, 2012).

Οι υπεύθυνοι για τη διαμόρφωση της στρατηγικής αυτής χρησιμοποιούν λέξεις-κλειδιά, φράσεις και σλόγκαν για να απεικονίσουν τα αγαθά, τις υπηρεσίες και τις αρχές της επωνυμίας που εκπροσωπούν. Συμβάλλουν επίσης στη δημιουργία και διανομή συνεπών μηνυμάτων με προγραμματισμένο περιεχόμενο σε όλες τις πλατφόρμες. Η εστίαση της στρατηγικής επικοινωνίας είναι στην ενίσχυση της εικόνας και τη δημιουργία ενός ολοκληρωμένου δικτύου με επίκεντρο το εμπορικό σήμα που προβάλλεται.

Μια αποτελεσματική στρατηγική ψηφιακής επικοινωνίας εστιάζει ειδικά στο κοινό-στόχο της κάθε επωνυμίας, προκειμένου να διαμορφώσει ένα μήνυμα που θα προσελκύσει την προσοχή του και θα διατηρήσει τον σεβασμό του (Bahn, 2023).

Λαμβάνοντας υπόψη τον τρόπο με τον οποίο εξελίσσονται οι επιστημονικοί κλάδοι και τη μεταβαλλόμενη έννοια της στρατηγικής επικοινωνίας, είναι προφανές ότι η στρατηγική επικοινωνία μπορεί να χαρακτηριστεί ως επιστημονικός κλάδος. Ο τομέας της στρατηγικής επικοινωνίας περιλαμβάνει (Werder et al., 2018): α) μια συγκεκριμένη εστίαση στις επικοινωνιακές πρακτικές των οργανισμών, β) ένα σύνολο εξειδικευμένων γνώσεων που συσσωρεύονται μέσω πηγών, όπως περιοδικά, εγχειρίδια και εγκυκλοπαίδειες, γ) θεωρίες και έννοιες που χρησιμεύουν για την οργάνωση αυτής της συσσωρευμένης γνώσης, όπως η ρητορική, η πειθώ και η επικοινωνιακή σφαίρα, δ) συγκεκριμένες ορολογίες που είναι

μοναδικές στο πεδίο, όπως στρατηγική και οργανισμός, ε) συγκεκριμένες ερευνητικές μεθόδους που χρησιμοποιούνται συνήθως, όπως έρευνες, ανάλυση περιεχομένου και συνεντεύξεις σε βάθος, και στ) θεσμικές εκδηλώσεις, όπως ακαδημαϊκά προγράμματα και εταιρικά τμήματα.

Επιπλέον, είναι προφανές ότι η στρατηγική επικοινωνίας έχει αναπτυχθεί σύμφωνα με την τυπική πορεία της επιστημονικής προόδου. Προσέλκυσε το εστιασμένο ενδιαφέρον των ακαδημαϊκών, οδηγώντας στο σχηματισμό μιας επιστημονικής κοινότητας που επικεντρώθηκε γύρω από συγκεκριμένες αρχές μιας ξεχωριστής πρακτικής (συγκεκριμένα, την ενσωμάτωση της επικοινωνίας στο εσωτερικό των επιχειρήσεων), η οποία οδήγησε στη δημιουργία εξειδικευμένων θεσμών (όπως ακαδημαϊκά προγράμματα και εταιρικά τμήματα). Το επιστημονικό πεδίο της στρατηγικής επικοινωνίας συνδέεται με πολλά άλλα, όπως οι δημόσιες σχέσεις, το μάρκετινγκ, η οργανωτική διοίκηση, η επικοινωνία, η κοινωνιολογία και η ψυχολογία (Botan, 2017). Η συλλογή γνώσεων από όλα τα προαναφερθέντα πεδία έγινε πιο εξειδικευμένη και χωρίστηκε σε διάφορους τομείς, όπως η επικοινωνία σε καταστάσεις κρίσης και η εταιρική κοινωνική ευθύνη. Ως αποτέλεσμα, προέκυψε μια διακριτή εστίαση στη στρατηγική επικοινωνία. Επιπλέον, η ανάδυση αυτού του πεδίου συνέβη καθώς η επαγγελματική πρακτική της διαχείρισης της επικοινωνίας στους οργανισμούς άρχισε να εφαρμόζεται σε πολλαπλούς κλάδους, με αποτέλεσμα τη διάλυση των επιστημονικών ορίων προκειμένου να αντιμετωπιστούν καλύτερα οι περίπλοκες προκλήσεις. Η στρατηγική επικοινωνία προέκυψε ως μια διεπιστημονική προσέγγιση για την ανάλυση του τρόπου επικοινωνίας των επιχειρήσεων, χρησιμοποιώντας διάφορες προοπτικές (Werder et al., 2018).

Λόγω της διεπιστημονικής φύσης της στρατηγικής επικοινωνίας, από πολλούς ερευνητές, έχει διαπιστωθεί μία σύγχυση μεταξύ της έννοιας της στρατηγικής επικοινωνίας και της έννοιας των δημοσίων σχέσεων. Οι δημόσιες σχέσεις επικεντρώνονται κυρίως στη

διαχείριση και την ενίσχυση της εικόνας και της φήμης ενός οργανισμού. Αυτή η συνοπτική περιγραφή αποτυπώνει την ουσία των διαφόρων καθηκόντων που απαιτούνται σε αυτόν τον τομέα (Vavilon, 2018).

Η μέθοδος που χρησιμοποιείται για την επίτευξη του στόχου αναφέρεται ως στρατηγική (Oliver, 2009). Η έλευση της παγκοσμιοποίησης μεταμόρφωσε ριζικά τη συμβατική κατανόηση της στρατηγικής ως μέσο που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις για την επίτευξη των στόχων τους και την εκπλήρωση της αποστολής τους. Σύμφωνα με τον ίδιο, ο όρος «στρατηγική» έχει πλέον πέντε διαφορετικές εφαρμογές. α) Ένα σχέδιο / μια σκόπιμη και συνειδητή πορεία δράσης. β) Μια τακτική / μια στρατηγική που χρησιμοποιείται για την υπεροχή έναντι των ανταγωνιστών. γ) Ένα μοτίβο / μια ακολουθία ενεργειών που επαναλαμβάνεται. δ) Μια θέση / στρατηγική τοποθέτηση ενός οργανισμού μέσα στο περιβάλλον του. ε) Μια προοπτική / μια ολοκληρωμένη κοσμοθεωρία ή έναν τρόπο αντίληψης του κόσμου. Κατά τη διάρκεια αυτής της διαδικασίας ανάπτυξης, παρατήρησε ότι πολυάριθμες επιχειρήσεις χρησιμοποίησαν την έννοια της «διαχείρισης της εταιρικής επικοινωνίας» για να διατυπώσουν τη μετασχηματισμένη λειτουργία των τμημάτων Δημοσίων Σχέσεων εντός του εσωτερικού τους πλαισίου. Σύμφωνα με τον ίδιο, είναι απαραίτητο για τους επαγγελματίες των Δημοσίων Σχέσεων να κατανοήσουν και να εφαρμόσουν θεμελιώδη μοντέλα στρατηγικής, στο πλαίσιο της στρατηγικής επικοινωνίας (Vavilon, 2018). Αυτά αποτελούνται από τέσσερις προσεγγίσεις: α) Κλασική - που περιλαμβάνει την εξέταση, τη χάραξη στρατηγικής και την εκτέλεση σχεδίων. β) Εξελικτική - με στόχο την ελαχιστοποίηση των δαπανών και τη διατήρηση της δεκτικότητας σε πιθανές ευκαιρίες. γ) Διαδικαστική - σύμφωνα με τις καθιερωμένες κατευθυντήριες γραμμές και κανονισμούς. δ) Συστημική (Oliver, 2009).

3.2. ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΣΤΟΝ ΑΘΛΗΤΙΣΜΟ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΓΙΑ ΑΜΕΑ

Η έννοια των δημοσίων σχέσεων στον αθλητισμό έχει μετασχηματιστεί ριζικά τις τελευταίες δεκαετίες, από εργαλείο απλής πληροφόρησης σε σύνθετο σύστημα διαχείρισης σχέσεων, φήμης και κοινωνικής υπευθυνότητας. Οι "Sports Public Relations" δεν εξυπηρετούν απλώς την αγωνιστική δραστηριότητα, αλλά λειτουργούν ως γέφυρα επικοινωνίας μεταξύ οργανισμού και κοινωνίας, ιδίως όταν ενσωματώνουν τις αρχές της στρατηγικής επικοινωνίας και της συμπερίληψης (Stoldt et al., 2006).

Η στρατηγική επικοινωνία στον αθλητισμό περιλαμβάνει τον σχεδιασμό, την υλοποίηση και την αξιολόγηση στοχευμένων ενεργειών που επιδιώκουν να επηρεάσουν τη γνώμη, τη στάση και τη συμπεριφορά διαφορετικών ομάδων κοινού (Smith, 2017). Οι αθλητικοί οργανισμοί δεν επικοινωνούν μόνο αποτελέσματα, αλλά διαμορφώνουν αξίες, ταυτότητες και κοινότητες.

Τα βασικά συστατικά της στρατηγικής επικοινωνίας περιλαμβάνουν:

- την αξιοποίηση του storytelling,
- τη χρήση ψηφιακών καναλιών για engagement,
- τη διαχείριση κρίσεων,
- την ενσωμάτωση των ΑμεΑ ως ενεργών μελών της κοινότητας, εντός και εκτός αγωνιστικών χώρων.

Η ενσωμάτωση της διάστασης της αναπηρίας στις δημόσιες σχέσεις του αθλητισμού παραμένει κρίσιμη για την προώθηση της ισότητας, της ορατότητας και της κοινωνικής αποδοχής. Όπως αναφέρει το άρθρο των Misener & Darcy (2014), τα προγράμματα PR που στοχεύουν στα ΑμεΑ απαιτούν εξειδικευμένες προσεγγίσεις, καθώς αφορούν ομάδες με ιστορικά περιορισμένη εκπροσώπηση στα media.

Το ζήτημα καθίσταται ιδιαίτερα ευαίσθητο όταν εξετάζεται η εκπροσώπηση των αθλητών με αναπηρία από τα media και τις καμπάνιες PR. Η περίπτωση της διαφήμισης της Paddy Power με θέμα το "Blind Football" (Jackson & Compton, 2015), όπου το χιούμορ λειτούργησε εις βάρος της αξιοπρέπειας των αθλητών με αναπηρία, αποδεικνύει την ανάγκη για σαφή πλαίσια ηθικής επικοινωνίας και προσέγγιση που να αναγνωρίζει τη διαφορετικότητα χωρίς να την εμπορευματοποιεί.

Οι σύγχρονες τάσεις στις αθλητικές δημόσιες σχέσεις υποδεικνύουν:

- την ανάγκη για συμμετοχικό σχεδιασμό πολιτικών επικοινωνίας (δηλαδή τη συμμετοχή ΑμεΑ στη χάραξη στρατηγικής),
- την ένταξη δεικτών προσβασιμότητας στις επικοινωνιακές δράσεις,
- την ενίσχυση της προβολής ΑμεΑ αθλητών σε ίσους όρους με τους υπόλοιπους.

Τα σωματεία και οι ομοσπονδίες που ενσωματώνουν πρακτικές καθολικής προσβασιμότητας στην επικοινωνία τους, όχι μόνο αυξάνουν το κοινωνικό τους αποτύπωμα, αλλά ενισχύουν και τη φήμη και αξιοπιστία τους σε διεθνές επίπεδο (Koželj et al. 2024).

Η ανάλυση των πρακτικών σε ευρωπαϊκό επίπεδο δείχνει ότι, παρότι υπάρχουν πρωτοβουλίες (βλ. UEFA Disability Access Project), οι περισσότερες PR στρατηγικές είναι αποσπασματικές και δεν ενσωματώνουν πλήρως την οπτική των ΑμεΑ. Συχνά, τα PR προσεγγίζονται ως CSR εργαλεία και όχι ως δομικά στοιχεία της στρατηγικής ταυτότητας του οργανισμού. Αυτό αφήνει περιθώρια για υποεκπροσώπηση και παθητική απεικόνιση της αναπηρίας στα media (Jackson & Compton, 2015).

Συμπερασματικά, οι Δημόσιες Σχέσεις και η Στρατηγική Επικοινωνία στον αθλητισμό δεν μπορούν να είναι πλήρεις χωρίς την ενσωμάτωση της έννοιας της αναπηρίας. Απαιτείται συστηματικός σχεδιασμός, εσωτερική εκπροσώπηση, δεοντολογική ευαισθησία και ποιοτική προβολή που δεν αναπαράγει στερεότυπα. Μέσα από την ενίσχυση αυτών των στοιχείων, οι

αθλητικοί οργανισμοί μπορούν να γίνουν φορείς κοινωνικής αλλαγής και να προσδώσουν μεγαλύτερη αξιοπιστία και κύρος στην επικοινωνιακή τους ταυτότητα.

3.3. ΣΗΜΑΣΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΣΤΟΥΣ ΑΘΛΗΤΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΑΜΕΑ

Στη σύγχρονη και παγκοσμιοποιημένη κοινωνία, οι εταιρείες αλλά και ευρύτερα οι επωνυμίες, ανταγωνίζονται για να κερδίσουν την προσοχή, τον θαυμασμό, την αφοσίωση, την υποστήριξη και τη δέσμευση του κοινού, συμπεριλαμβανομένων των καταναλωτών, των επενδυτών και των δωρητών, των κυβερνητικών αξιωματούχων και των ηγετών ομάδων ειδικών συμφερόντων. Για τον λόγο αυτό, τείνουν να πραγματοποιούν στρατηγικές επιλογές σχετικά με την έκταση και το είδος των πόρων που θα διαθέσουν στις προσπάθειες επικοινωνίας. Η στρατηγική επικοινωνία χρησιμοποιείται όχι μόνο από τις επιχειρήσεις, αλλά και από ακτιβιστικές οργανώσεις, κοινωνικά κινήματα, κινήματα πολιτών, καλλιτέχνες και αθλητές (Coombs et al., 2021) προκειμένου να διαμορφώσουν την επικοινωνία με το κοινό τους με τρόπο που συνάδει με τις αξίες τους (Hallahan et al., 2007).

Η στρατηγική επικοινωνία είναι ένα κρίσιμο στοιχείο της οργανωτικής επικοινωνίας, που περιλαμβάνει την εφαρμογή αποτελεσματικών τακτικών επικοινωνίας για την εμπλοκή των ενδιαφερόμενων μερών και τη διασφάλιση της επιτυχούς μετάδοσης του μηνύματος της εταιρείας (Falkheimer et al., 2018).

Πρόκειται για τη συστηματική διαδικασία χάραξης στρατηγικής, παραγωγής και διάδοσης μηνυμάτων με σκοπό την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. Η αποτελεσματική επικοινωνία είναι απαραίτητη για κάθε επιχείρηση, καθώς επιτρέπει τη δημιουργία μιας ευνοϊκής αντίληψης για την εταιρεία και ενισχύει την εμπιστοσύνη μεταξύ των ενδιαφερομένων μερών. Επιπλέον, διευκολύνει τη δημιουργία δεσμών, ενισχύει τα στοιχεία των πωλήσεων και καλλιεργεί την αφοσίωση στο εμπορικό σήμα. Κατανοώντας τη σημασία της στρατηγικής

επικοινωνίας, οι επιχειρήσεις μπορούν να αναπτύξουν αποτελεσματικές στρατηγικές εταιρικής επικοινωνίας που θα τις βοηθήσουν στην επίτευξη των στόχων τους (Sandhu, 2009).

Μια συχνά παραμελημένη αλλά κρίσιμη πτυχή της στρατηγικής επικοινωνίας είναι η δημιουργία εταιρικής ταυτότητας. Αυτή περιλαμβάνει τα λογότυπα, τα οργανογράμματα, το υλικό μάρκετινγκ και άλλα οπτικά στοιχεία που συλλογικά μεταφέρουν τη συνολική αντίληψη της εταιρείας. Μια καλά εκτελεσμένη εταιρική ταυτότητα θα ενισχύσει την εμπιστοσύνη μεταξύ των ενδιαφερομένων και θα καλλιεργήσει μια ευνοϊκή αντίληψη. Η ταυτότητα ενός οργανισμού μπορεί να διαμορφωθεί από την κουλτούρα του, περιλαμβάνοντας πεποιθήσεις, γλώσσα, σύμβολα και άλλες αναπαραστάσεις που σηματοδοτούν τα μοναδικά χαρακτηριστικά του ανήκειν στην επιχείρηση (Cancino et al., 2016). Η αντίληψη των διαφόρων επιχειρήσεων και των προσφορών τους μπορεί να επηρεάζεται από την εταιρική κουλτούρα (Amina, 2023).

Η αποτελεσματική στρατηγική επικοινωνία είναι εξαιρετικά σημαντική για την καθιέρωση και την προώθηση μίας επωνυμίας, κοινοποιώντας το σκοπό και το όραμα που συνδέεται με αυτήν (Hallahan et al., 2007). Η στρατηγική επικοινωνίας η οποία διαμορφώνεται με το σωστό τρόπο, συμβάλλει σημαντικά την εδραίωση και την ενίσχυση της φήμης της επωνυμίας, επηρεάζοντας με άμεσο ή έμμεσο τρόπο τη γνώμη και κατ' επέκταση τη στάση του κοινού απέναντι στην επωνυμία αυτή.

Ωστόσο, η στρατηγική επικοινωνίας απαιτεί τη σχολαστική εξέταση πολλαπλών παραγόντων, με αποτέλεσμα να χρειάζεται προσπάθεια και συστηματικότητα για να επιφέρει τα επιθυμητά οφέλη για την προώθηση της μάρκας. Σε κάθε άλλη περίπτωση, μπορεί να συμβάλλει με αρνητικό τρόπο, περνώντας μηνύματα τα οποία θα δημιουργήσουν αρνητική φήμη.

Συνεπώς, η κατανόηση των πλεονεκτημάτων της στρατηγικής επικοινωνίας είναι εξίσου σημαντική με την κατανόηση της λειτουργίας της. Μέσα από τη διαμόρφωση της στρατηγικής επικοινωνίας, η επωνυμία μπορεί να χρησιμοποιήσει συγκεκριμένη μεθοδολογία για να έλξει την προσοχή, να επαναδιατυπώσει τις αρχές της ή να πραγματοποιήσει μια πλήρη ανατροπή στην εικόνα με την οποία έχει συνδεθεί (Karferer, 2012).

Οι σύγχρονοι καταναλωτές έχουν την ανάγκη να λαμβάνουν περισσότερες πληροφορίες για τις μάρκες με τις οποίες συναλλάσσονται και τις επωνυμίες που τους εμπνέουν εμπιστοσύνη. Αναζητούν ιστορικές αφηγήσεις, παράγοντες επιρροής, δηλώσεις αξιών και στόχων και επιλέγουν τις επωνυμίες που συνδέονται αμεσότερα με τις πεποιθήσεις και τις αξίες τους (Elliott et al., 2015).

Η εφαρμογή μιας στρατηγικής ψηφιακής επικοινωνίας ενισχύει τη σαφήνεια, τη συνοπτικότητα και την αποτελεσματικότητα των μηνυμάτων της επωνυμίας προς το κοινό στο οποίο απευθύνεται. Ακόμη, δίνει σημαντική προτεραιότητα στην καλλιέργεια της σχέσης με τους καταναλωτές και τους επενδυτές, καθώς οι αλληλεπιδράσεις επηρεάζουν τις εντυπώσεις του κοινού, τις πωλήσεις, την κερδοφορία και τις ευκαιρίες που παρέχονται σε μία επωνυμία (Bahn, 2023).

Η κατανόηση της στρατηγικής επικοινωνίας μπορεί να ενισχύσει την ικανότητα των ενδιαφερομένων να διασφαλίσουν την επιτυχία και την ανάπτυξη της επωνυμίας τους. Η στρατηγική επικοινωνίας ενισχύει την εμπιστοσύνη και την αξιοπιστία επηρεάζοντας την αντίληψη των ενδιαφερόμενων μερών και του κοινού για τις επωνυμίες. Μια επικοινωνιακή προσπάθεια μπορεί να αποδειχθεί αναποτελεσματική εάν δεν ακολουθεί στρατηγική προσέγγιση και δεν είναι επαρκώς κατανοητή από το κοινό ή εάν χρησιμοποιεί κανάλια που είναι απρόσιτα για το προοριζόμενο κοινό (Kent et al., 1998).

Κατά τη διάρκεια μιας κρίσης, η στρατηγική επικοινωνία χρησιμοποιείται για την αποτελεσματική αντιμετώπιση και την έγκαιρη ανταπόκριση, μετριάζοντας τις δυσμενείς επιπτώσεις και οδηγώντας στην αποκατάσταση της θετικής εικόνας της μάρκας. Ακόμη, η προσέγγιση της διαχείρισης αλλαγών περιλαμβάνει τη χρήση στρατηγικών επικοινωνίας για την αποτελεσματική εισαγωγή νέων πολιτικών, ενημερώσεων ή σημαντικών αλλαγών στο πλαίσιο μιας μάρκας, προκειμένου να ευθυγραμμιστεί το κοινό με τη διαδικασία αλλαγής (Ekruk, 2024).

Η στρατηγική επικοινωνία έχει διακριτό σκοπό και σαφώς καθορισμένους επικοινωνιακούς στόχους. Προσδιορίζει το κοινό-στόχο και περιγράφει τις μεθόδους, το χρονοδιάγραμμα και τα άτομα που είναι υπεύθυνα για την προώθηση του μηνύματος. Μια αποτελεσματική και προσεκτικά σχεδιασμένη στρατηγική επικοινωνίας είναι απαραίτητη για την επιτυχία σχεδόν κάθε επιχείρησης και οργανισμού στη σημερινή αγορά (Davies, 2022). Χωρίς αυτήν, οι οργανισμοί δεν είναι σε θέση να προσεγγίσουν αποτελεσματικά τους πληθυσμούς-στόχους που πρέπει να πείσουν, ούτε μπορούν να εμπνεύσουν και να ενδυναμώσουν πλήρως το εργατικό δυναμικό τους. Αντίστοιχα, οι επωνυμίες κάθε είδους ή ακόμη και μεμονωμένα πρόσωπα, όπως καλλιτέχνες ή αθλητές, καλούνται να εφαρμόσουν μια στρατηγική επικοινωνίας για να διατηρήσουν αφοσιωμένο το κοινό τους (Halloran, 2007).

Η στρατηγική επικοινωνίας αναφέρεται στη σκόπιμη και προγραμματισμένη χρήση επικοινωνιακών τακτικών και στρατηγικών για την επίτευξη συγκεκριμένων σκοπών και στόχων. Περιλαμβάνει την προσεκτική επιλογή και εφαρμογή των καναλιών επικοινωνίας, των μηνυμάτων και των τεχνικών για την αποτελεσματική μετάδοση πληροφοριών και την επιρροή του κοινού-στόχου (Thomas & Stephens, 2015).

Περιλαμβάνει τις σκόπιμες και προγραμματισμένες προσπάθειες που καταβάλλουν οι οργανισμοί (κερδοσκοπικοί και μη) για την προώθηση σημαντικών μηνυμάτων μέσω

διαφόρων προγραμμάτων προβολής, προκειμένου να επιτύχουν τους επιχειρηματικούς τους στόχους. Για την επίτευξη αυτού του στόχου, χρησιμοποιούν μια σειρά από τακτικές δημοσίων σχέσεων, επικοινωνίας και μάρκετινγκ, οι οποίες ακολουθούν ένα θεμελιώδες πλαίσιο που αναφέρεται ως στρατηγική επικοινωνίας (Davies, 2022).

Ωστόσο, είναι σημαντικό να γίνει διάκριση μεταξύ στρατηγικής και επιχειρησιακής επικοινωνίας, καθώς και να ληφθεί υπόψη ότι ο όρος «στρατηγική επικοινωνία» χρησιμοποιείται ως υποκατάστατη φράση για τον καθιερωμένο τομέα των δημόσιων σχέσεων, με αποτέλεσμα συχνά να χρησιμοποιείται άκριτα και λανθασμένα. Οι δημόσιες σχέσεις προέρχονται από δύο κύριες πηγές: τις σχέσεις με τα μέσα μαζικής ενημέρωσης και τη θεωρία του λόγου, η οποία επικεντρώνεται κυρίως στην εσωτερική επικοινωνία εντός των επιχειρήσεων. Οι δημόσιες σχέσεις επικεντρώνονται κυρίως στην οργανωμένη διαχείριση της επικοινωνίας εντός και εκτός των επιχειρήσεων, εξαιρουμένων της επικοινωνίας μάρκετινγκ και της διαφήμισης (Broom & Sha, 2013). Κατά τη δεύτερη δεκαετία του 21ου αιώνα, ο όρος «δημόσιες σχέσεις» άρχισε να αντικαθίσταται από τον όρο «στρατηγική επικοινωνία» λόγω της απώλειας της αξιοπιστίας του, χωρίς ωστόσο να είναι απόλυτα συνώνυμοι όροι (Zerfass et al., 2020).

Κλάδοι όπως η τεχνολογία (Cvetković et al., 2019), η υγειονομική περίθαλψη (Karatu et al., 2024), ο δημόσιος τομέας (Fredriksson & Pallas, 2016), η εκπαίδευση (Farinloye et al., 2020), ο αθλητισμός (Chanda et al., 2021), η πολιτική (Hill, 2020) καθώς και ο ιδιωτικός τομέας απαιτούν πλέον περίπλοκες επικοινωνιακές τακτικές για την αποτελεσματική αντιμετώπιση των περίπλοκων προκλήσεων που αντιμετωπίζουν και τη συσπείρωση όλων των εμπλεκόμενων μερών σε ένα κοινό στρατηγικό όραμα και μία σειρά σταθερών αξιών. Αυτοί οι κλάδοι βιώνουν συχνές και συνεχείς αλλαγές, γεγονός που ωθεί στην ανάγκη δημιουργίας ενός αποτελεσματικού αλλά και ευέλικτου σχεδίου στρατηγικής επικοινωνίας,

το οποίο θα προσαρμόζεται ανάλογα με το κοινό στόχο και θα οδηγεί στη διατύπωση των κατάλληλων μηνυμάτων (Mehyar, 2024).

Η στρατηγική επικοινωνία αποτελεί δομικό στοιχείο κάθε σύγχρονου αθλητικού οργανισμού, καθώς επηρεάζει άμεσα την εικόνα, τη φήμη, τη συμμετοχή του κοινού και τη δημιουργία κοινωνικού κεφαλαίου (Smith, 2017). Στο σημερινό ανταγωνιστικό περιβάλλον, όπου οι αθλητικοί σύλλογοι λειτουργούν ως brands με ευρύτερες κοινωνικές αποστολές, η στρατηγική επικοινωνία μετατρέπεται σε εργαλείο στρατηγικής τοποθέτησης, ενίσχυσης της εμπιστοσύνης και διαφοροποίησης.

Η στρατηγική επικοινωνία στους αθλητικούς οργανισμούς περιλαμβάνει:

- τον σχεδιασμό ολοκληρωμένων πλάνων PR και Marketing,
- τη διαχείριση της φήμης σε συνθήκες κρίσης ή ευκαιρίας,
- την καλλιέργεια σχέσεων με stakeholders (χορηγούς, φιλάθλους, μέσα ενημέρωσης, κοινωνικές ομάδες),
- τη διαμόρφωση μιας συνεκτικής ταυτότητας που ευθυγραμμίζεται με κοινωνικές αξίες (Stoldt et al., 2006).

Οι επιτυχημένες επικοινωνιακές στρατηγικές εστιάζουν όχι μόνο στη λειτουργικότητα και την προβολή, αλλά και στην κοινωνική ευθύνη και τη συμπερίληψη. Η στρατηγική επικοινωνία λειτουργεί ως ενδιάμεσος κρίκος μεταξύ της αγωνιστικής ταυτότητας του συλλόγου και του κοινωνικού του ρόλου.

Η συμπερίληψη των ατόμων με αναπηρία (ΑμεΑ) στη στρατηγική επικοινωνία των αθλητικών οργανισμών είναι πλέον απαραίτητη, όχι μόνο για λόγους ηθικής και ισότητας, αλλά και για λόγους βιωσιμότητας, καινοτομίας και κοινωνικού κύρους. Όπως υπογραμμίζουν οι Misener & Darcy (2014), οι οργανισμοί που προσεγγίζουν την αναπηρία

μέσω ισότιμης εκπροσώπησης και ουσιαστικής ενσωμάτωσης αναπτύσσουν ισχυρότερο κοινωνικό αποτύπωμα.

Η έλλειψη ουσιαστικής ενσωμάτωσης αναδεικνύεται και από το περιστατικό της διαφήμισης της Paddy Power με θέμα το "Blind Football", όπου, σύμφωνα με τους Jackson & Compton (2015), η σατιρική απόδοση της αναπηρίας λειτούργησε υποτιμητικά και προκάλεσε σημαντικές αντιδράσεις. Η περίπτωση αυτή τονίζει την ανάγκη για σαφές πλαίσιο ηθικής στην επικοινωνία με στόχο την προστασία της αξιοπρέπειας και την αποφυγή της εμπορευματοποίησης της διαφορετικότητας.

Η ενσωμάτωση των ΑμεΑ στη στρατηγική επικοινωνία των συλλόγων προϋποθέτει:

- αξιολόγηση της επικοινωνιακής προσβασιμότητας (π.χ. υπότιτλοι, προσβάσιμο περιεχόμενο),
- ανάδειξη θετικών προτύπων (role models),
- χρήση inclusive γλώσσας και οπτικής αναπαράστασης,
- παρουσία συμμετοχικών μηχανισμών χάραξης πολιτικής (π.χ. focus groups με ΑμεΑ).

Επιπροσθέτως, η στρατηγική επικοινωνία έχει τη δυνατότητα να επηρεάσει τις κοινωνικές αντιλήψεις και να συμβάλει στην αλλαγή στάσεων απέναντι στην αναπηρία. Μέσω καμπανιών που αναδεικνύουν τις ικανότητες και τα επιτεύγματα αθλητών με αναπηρία, ενισχύεται η κοινωνική ένταξη και η αποδοχή. Επιπλέον, ενδυναμώνεται η ίδια η εικόνα του οργανισμού, ο οποίος παρουσιάζεται ως φορέας προόδου και κοινωνικής συνείδησης.

Η ενσωμάτωση στρατηγικής επικοινωνίας με έμφαση στην αναπηρία δεν είναι πλέον προαιρετική, αλλά στοιχειώδης ανάγκη ενός οργανισμού που θέλει να δρα στο πλαίσιο της κοινωνικής δικαιοσύνης και της σύγχρονης διακυβέρνησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο: Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΣΤΟΥΣ ΑΘΛΗΤΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΑΜΕΑ

4.1. Ο ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Στις μέρες μας, ο αθλητισμός έχει ενσωματωθεί ταχύτατα στις παγκόσμιες οικονομίες και έχει δημιουργήσει μια ξεχωριστή βιομηχανία, δημιουργώντας ποικίλες συνδέσεις με διάφορες ομάδες ενδιαφερομένων. Επιπλέον, καθώς ο αθλητισμός έχει προοδεύσει, έχει καταστεί προφανές ότι η ορολογία του αθλητισμού έχει επεκταθεί και περιλαμβάνει την έννοια της επαγγελματοποίησης. Κατά συνέπεια, κατέστη αναγκαία η λήψη μέτρων στον τομέα της επικοινωνίας μάρκετινγκ και της ευρύτερα οριζόμενης διαχείρισης (management). Ως αποτέλεσμα πολλών διεργασιών, προέκυψε ένας σημαντικός αριθμός μακρο- και μικρο-οργανισμών, οι οποίοι έχουν ισχυρή συσχέτιση με τον αθλητισμό ή με δραστηριότητες που σχετίζονται με τον αθλητισμό και αποτελούν διακριτά πλαίσια εντός της προαναφερθείσας αθλητικής βιομηχανίας. Στο πλαίσιο της επιδίωξης προκαθορισμένων στόχων τους, οι πάσης φύσεως αθλητικοί οργανισμοί (που δραστηριοποιούνται στον τομέα του αθλητισμού ή σε τομείς που σχετίζονται με τον αθλητισμό) αναδείχθηκαν σε εξέχοντες και νόμιμους συμμετέχοντες στην αρένα της αγοράς. Οι οργανισμοί αυτοί, για να επιβιώσουν, είναι αναγκασμένοι να ανταγωνίζονται όχι μόνο εντός του κλάδου τους, αλλά και με τους συμβατικούς οικονομικούς οργανισμούς. Συνεπώς, έπρεπε να προσαρμόσουν την ορολογία που χρησιμοποιούσαν για να επικοινωνούν με όλες τις κατηγορίες ενδιαφερομένων, με τους οποίους έχουν πολλαπλούς δεσμούς (Kuzbik, 2017).

Ο αθλητισμός αποφέρει πολλά κέρδη σε πλήθος επιχειρήσεων και εταιρικών οντοτήτων, περιλαμβάνοντας ομάδες και αθλητές, πλατφόρμες streaming, μέσα μαζικής επικοινωνίας, εταιρείες που εμπορεύονται αθλητικά είδη, σπόνσορες αλλά και υπεύθυνους αθλητικών εγκαταστάσεων και υποδομών, μεταξύ άλλων (Pedersen et al., 2020). Λόγω των σημαντικών οικονομικών κερδών τα οποία συνδέονται με τον αθλητισμό, το πεδίο αυτό έχει προσελκύσει

το ενδιαφέρον των ειδικών στον τομέα της επικοινωνίας. Ο τομέας του αθλητισμού έχει εκτιμώμενη αξία άνω των 620 δισεκατομμυρίων δολαρίων ετησίως, με το ποδόσφαιρο να είναι το πιο κερδοφόρο άθλημα, αποφέροντας πάνω από 20 δισεκατομμύρια δολάρια ετησίως, μόνο στα 5 κορυφαία πρωταθλήματα, με βάση έκθεση της Deloitte. Ο τομέας της αθλητικής επικοινωνίας αποτελεί ένα δυναμικό και αναπτυσσόμενο αντικείμενο έρευνας στον ακαδημαϊκό χώρο. Η στρατηγική αθλητική επικοινωνία διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην τρέχουσα ακαδημαϊκή ανάπτυξη της αθλητικής επικοινωνίας (Coombs, 2021).

Η αθλητική βιομηχανία έχει γνωρίσει σημαντική επέκταση πρόσφατα, κυρίως λόγω των τηλεοπτικών δικαιωμάτων και των συμφωνιών χορηγίας. Τα τηλεοπτικά δικαιώματα αναφέρονται στα νομικά δικαιώματα διανομής και μετάδοσης αθλητικού περιεχομένου στους θεατές (Göksel & Serarslan, 2015). Η εκθετική εξάπλωση των υπηρεσιών streaming έχει οδηγήσει σε αύξηση των ευκαιριών για συμφωνίες δικαιωμάτων μέσω ενημέρωσης και έχει εντείνει τον ανταγωνισμό μεταξύ των πλατφορμών μέσω ενημέρωσης, ανεβάζοντας έτσι το κόστος των δικαιωμάτων μέσω ενημέρωσης. Πλατφόρμες streaming όπως οι Hulu, Amazon, ESPN+, Peacock και Paramount+ προσφέρουν ένα ευρύ φάσμα αθλητικού περιεχομένου. Ταυτόχρονα, ένας ακόμη σημαντικός παράγοντας, οι συμφωνίες χορηγίας περιλαμβάνουν το προνόμιο να επισυνάπτεται το όνομα των χορηγών σε εγκαταστάσεις και είδη ένδυσης. Τα δικαιώματα ενημέρωσης και οι συμφωνίες χορηγίας αποτελούν το 50% της οικονομικής βάσης του αθλητισμού. Το υπόλοιπο 50% αποτελείται από τα έσοδα που προέρχονται από τις πωλήσεις εισιτηρίων για εκδηλώσεις και αγαθά (Coombs, 2021).

Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης έχουν διευκολύνει σημαντικά την επέκταση των ευκαιριών εργασίας στον τομέα της αθλητικής επικοινωνίας (Wysocki, 2012). Παρατηρώντας οποιαδήποτε μεγάλη αθλητική ομάδα, διαπιστώνεται ότι υπάρχει ένα σημαντικό εργατικό δυναμικό αφιερωμένο στη διαχείριση των πλατφορμών κοινωνικής δικτύωσης. Η πιθανότητα

να αυξηθεί αυτή η τάση αντί να μειωθεί είναι μεγαλύτερη λόγω της σημαντικής αξίας που δίνουν οι ομάδες στη συμμετοχή των φιλάθλων (Boyle & Hayne, 2018).

Η ακαδημαϊκή εστίαση στον τομέα του αθλητισμού περιλαμβάνει τόσο την έρευνα όσο και τη διδασκαλία. Ο τομέας της αθλητικής επικοινωνίας έχει γίνει ένας καθιερωμένος και δυναμικός τομέας έρευνας στο πλαίσιο του ευρύτερου τομέα της επικοινωνίας. Υπάρχουν ειδικά περιοδικά και ερευνητικές μελέτες αφιερωμένες στον τομέα της αθλητικής επικοινωνίας (Bērziņa-Čerenkova, 2022).

Η στρατηγική αθλητική επικοινωνία αναφέρεται στις σκόπιμες και προγραμματισμένες προσπάθειες επικοινωνίας στον τομέα του αθλητισμού. Είναι σημαντική επειδή διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στην επίτευξη των οργανωτικών στόχων, την ενίσχυση της εικόνας της μάρκας και την οικοδόμηση σχέσεων με τους ενδιαφερόμενους στον αθλητικό κλάδο (Göksel & Serarslan, 2015).

Η στρατηγική επικοινωνία διευκολύνει την επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού. Η στρατηγική αθλητική επικοινωνία αναφέρεται στη σκόπιμη χρήση στρατηγικών επικοινωνίας για να βοηθηθούν οι αθλητικοί οργανισμοί στην επίτευξη των στόχων τους. Στον χώρο του αθλητισμού, οι πρωταρχικοί στόχοι είναι η δημιουργία εσόδων και η προώθηση θετικών κοινωνικών αξιολογήσεων. Για να επιβιώσουν, οι επαγγελματικές ομάδες πρέπει να παράγουν έσοδα. Οι κοινωνικές αξιολογήσεις της επαγγελματικής ομάδας παίζουν καθοριστικό ρόλο στη συγκέντρωση υποστήριξης για τον σύλλογο και στη δημιουργία εσόδων. Η στρατηγική αθλητική επικοινωνία ενσωματώνει έννοιες από τις δημόσιες σχέσεις, τη διαφήμιση και το μάρκετινγκ για να βοηθήσει τους αθλητικούς οργανισμούς να επιτύχουν τους στόχους τους (Zerfass et al., 2020).

Οι στόχοι αυτοί περιστρέφονται γύρω από τον θεμελιώδη ρόλο των φιλάθλων. Οι φίλαθλοι συμβάλλουν στη δημιουργία εσόδων. Οι οπαδοί αγοράζουν τόσο τα εισιτήρια όσο και τα

προϊόντα. Οι εταιρείες επιθυμούν τα δικαιώματα των μέσων ενημέρωσης και οι χορηγοί συνάπτουν συμφωνίες κυρίως λόγω της επιρροής και της υποστήριξης των φιλάθλων (Kuźbik, 2017).

Για παράδειγμα, δεδομένου ότι οι οπαδοί αγοράζουν τα προϊόντα των χορηγών, η αύξηση του αριθμού των οπαδών οδηγεί σε μεγαλύτερο αριθμό ιδιαίτερα κερδοφόρων συμφωνιών χορηγίας. Η αξιολόγηση των κοινωνικών παραγόντων είναι ζωτικής σημασίας για τη δημιουργία εισοδήματος στον τομέα του αθλητισμού. Υπάρχει άμεση συσχέτιση μεταξύ του επιπέδου ταύτισης των οπαδών με μια ομάδα και του χρηματικού ποσού που θα καταβάλουν οι οπαδοί. Οι αφοσιωμένοι οπαδοί συνεισφέρουν μεγαλύτερο χρηματικό ποσό για τον αθλητισμό σε σύγκριση με τους περιστασιακούς υποστηρικτές. Οι αφοσιωμένοι λάτρεις αγοράζουν τα ρούχα, τα διακοσμητικά είδη σπιτιού και τις συνδρομές στα διαδικτυακά μέσα ενημέρωσης (Pedersen et al., 2020).

Ακόμη, οι αφοσιωμένοι οπαδοί διαθέτουν μεγαλύτερη αξία, καθώς παρουσιάζουν μεγαλύτερη πιθανότητα να συνεισφέρουν σε έσοδα σε σύγκριση με τους άλλους οπαδούς. Η στρατηγική αθλητική επικοινωνία διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην προώθηση της δέσμευσης των φιλάθλων, η οποία με τη σειρά της ενισχύει την ταύτιση των φιλάθλων και οδηγεί σε αυξημένα έσοδα (Coombs, 2021).

4.2. ΤΑ ΟΦΕΛΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΑΘΛΗΤΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

Πλήθος μελετητών έχουν διερευνήσει τα δυνητικά οφέλη της εφαρμογής ενός συνεπούς πλάνου στρατηγικής επικοινωνίας για τους αθλητικούς οργανισμούς και επωνυμίες (Vanilov, 2018). Τα ερευνητικά δεδομένα έρχονται σε συναίνεση σχετικά με τη σημασία και την αξία της στρατηγικής επικοινωνίας, καθώς πολυάριθμοι ερευνητές αλλά και επαγγελματίες στον τομέα των Δημοσίων Σχέσεων και τις Στρατηγικής Επικοινωνίας έχουν καταδείξει τη συσχέτιση μεταξύ του «διανοητικού κεφαλαίου και της δημιουργίας αξίας». Στην εποχή της ψηφιοποίησης, όπου ένα σημαντικό μέρος της επικοινωνίας πραγματοποιείται στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, η αποτελεσματική επικοινωνία θεωρείται κρίσιμο περιουσιακό στοιχείο για τις μελλοντικές επιχειρήσεις και φέρει την ευθύνη για τον καθορισμό της επιτυχίας μιας επιχείρησης. Η χρησιμότητα της επικοινωνίας έγκειται στην ικανότητά της να μεταφέρει «μέσα από εικόνες, αντιλήψεις, ιστορίες και εμπειρίες» (De Beer, 2014). Σύμφωνα με τον κοινωνιολόγο καθηγητή Rubén Arcos (2016), η στρατηγική επικοινωνία είναι η σκόπιμη χρήση λέξεων, πράξεων, εικόνων ή συμβόλων για την άσκηση επιρροής στις στάσεις και τις απόψεις ορισμένων ακροατηρίων, με σκοπό τη διαμόρφωση της συμπεριφοράς τους για την προώθηση συμφερόντων, πολιτικών ή την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. Πρόσφατα, οι ερευνητές αναγνωρίζουν ολοένα και περισσότερο την ισχυρή σύνδεση μεταξύ της στρατηγικής επικοινωνίας και της διοίκησης. Ορισμένοι μάλιστα υποστηρίζουν ότι οι επιχειρήσεις θα πρέπει να διαθέτουν ένα ειδικό τμήμα δημοσίων σχέσεων και μάρκετινγκ για να χειρίζονται τις επιχειρησιακές τους δραστηριότητες, καθώς τα τμήματα αυτά εξυπηρετούν αλληλένδετους στόχους (Charest et al., 2014).

Στην κατεύθυνση αυτή, οι Bütschi & Steyn (2006) διερευνούν την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας ως διοικητικής λειτουργίας, η οποία ενσωματώνεται ως συστατικό στοιχείο της εταιρικής επικοινωνίας. Οι συγγραφείς τάσσονται υπέρ του επαναπροσδιορισμού αυτού του

τομέα, εισάγοντας νέες έννοιες και θεωρίες, καθώς και μια νέα προσέγγιση για την ανάλυση και την αντιμετώπιση οργανωτικών και επικοινωνιακών ζητημάτων. Τονίζουν την ανάγκη για μια νέα νοοτροπία και μεθοδολογία στη μελέτη και αξιολόγηση της εταιρικής επικοινωνίας, λαμβάνοντας υπόψη τις προκλήσεις που αντιμετωπίζει η σύγχρονη πρακτική (Vavilon, 2018). Οι Bütschi & Steyn (2006) υποστηρίζουν ότι στη σημερινή εποχή οι διευθύνοντες σύμβουλοι έχουν αυξημένες προσδοκίες από τους επαγγελματίες δημοσίων σχέσεων. Αναμένουν από αυτούς να είναι προληπτικοί και να έχουν στρατηγικό ρόλο σε μακροοργανωτικό επίπεδο, αξιολογώντας στρατηγικά θέματα και προσφέροντας στρατηγικές συστάσεις σε σχέση με την επικοινωνία με τους ενδιαφερόμενους. Τα ερευνητικά αυτά δεδομένα, αναδεικνύουν ότι η στρατηγική επικοινωνία και οι δημόσιες σχέσεις (PR) διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στη διευκόλυνση της επικοινωνίας μεταξύ των αθλητικών οργανισμών, των εκδηλώσεών τους, του κοινού, των ενδιαφερομένων μερών, των χορηγών και των μέσων ενημέρωσης. Ο όρος «οργανισμός» περιλαμβάνει εμπορικές εταιρείες, ενώσεις, αρχές, επίσημα δίκτυα ή διάφορες ομάδες συμφερόντων που ασχολούνται με αυτή τη δραστηριότητα (Falkheimer et al., 2017).

Κατά τη διαφήμιση ενός αθλητικού τουρνουά με στόχο την προσέλκυση μεγάλου κοινού και την ενθάρρυνση της ευρείας συμμετοχής, ένας ειδικός δημοσίων σχέσεων αναπτύσσει και εκτελεί ένα σχέδιο επικοινωνίας που απευθύνεται ειδικά στα μέσα ενημέρωσης, τους χορηγούς, τις αρχές και τους εταίρους, προκειμένου να προσεγγίσει αποτελεσματικά το επιδιωκόμενο κοινό και να δημιουργήσει τη συμμετοχή του κοινού. Η επικοινωνιακή στρατηγική θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη τις κοινωνικές, οικονομικές και πολιτικές πτυχές της κοινωνίας και να πραγματοποιεί ενδελεχή έρευνα ώστε να παραδίδει αποτελεσματικά στοχευμένα μηνύματα στα κατάλληλα ακροατήρια. Έτσι, ο ρόλος των δημοσίων σχέσεων είναι πιο εκτεταμένος και περίπλοκος από την προηγούμενη αντίληψή τους ως απλώς ένα μέσο προώθησης και επικοινωνίας, όπως αναφέρουν οι Șerbănică & Constantinescu (2016). Για μεγάλο χρονικό διάστημα, υπήρχε έλλειψη σαφήνειας σχετικά με τη σημασία του ρόλου

σε πολλές επιχειρήσεις, με αποτέλεσμα να υπάρχουν χαμηλές απαιτήσεις και να αποδίδεται μειωμένη αξία στη δραστηριότητα αυτή (Falkheimer et al., 2017). Το φαινόμενο αυτό είναι εμφανές στις έρευνες που διεξάγονται από ορισμένους συγγραφείς, οι οποίοι θεωρούν τις δημόσιες σχέσεις ως συμπληρωματικό ρόλο του μάρκετινγκ (Oliver, 2009). Η εντύπωση αυτή εξακολουθεί να επικρατεί σε πολλές μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

Η αθλητική βιβλιογραφία δεν έχει ασχοληθεί επαρκώς με τη σημασία των δημόσιων σχέσεων (PR) και της στρατηγικής επικοινωνίας σε έναν αθλητικό οργανισμό. Αντ' αυτού, το ενδιαφέρον έχει επικεντρωθεί κυρίως στον επαγγελματικό αθλητισμό, τους οικονομικούς πόρους και το οικονομικό και πολιτικό υπόβαθρο (Vavilon, 2018).

Παρ' όλα αυτά, η πρόσφατη αύξηση της δημοτικότητας ορισμένων αθλημάτων και η ραγδαία ανάπτυξή του ως «παγκόσμια επιχείρηση ενσωματωμένη στους πολιτισμούς ως κοινωνική δραστηριότητα και μέσο επικοινωνίας» δεν πρέπει να αγνοηθεί (Șerbănică και Constantinescu, 2016).

4.3.ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΠΡΩΤΟΠΟΡΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΤΟΥ ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ

4.3.1.ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

Επί του παρόντος, η σημασία της στρατηγικής επικοινωνίας και οι θεμελιώδεις αρχές της, οι οποίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε όλες τις επιχειρηματικές δραστηριότητες που διεξάγονται από μια εταιρεία, αποκτούν ολοένα και μεγαλύτερη σημασία. Η στρατηγική επικοινωνία αναγνωρίζεται ως ένα σύνολο γνώσεων που έχει αποκτήσει σημασία ως πολύτιμο περιουσιακό στοιχείο για τους οργανισμούς (Vavilon, 2018). Είναι υπεύθυνη για τη θόλωση των ορίων μεταξύ διαφόρων δραστηριοτήτων, όπως οι ανθρώπινοι πόροι, το μάρκετινγκ, η τεχνολογία των πληροφοριών και οι επικοινωνίες (Falkheimer et al., 2017).

Αυτή η μορφή επικοινωνίας διευκολύνει τη διοίκηση στην αποτελεσματική αντιμετώπιση των δυσκολιών και των αλλαγών που λαμβάνουν χώρα στην κοινωνία, καθώς και στην κατανόηση της πορείας δράσης που πρέπει να ακολουθήσει (Kuchi, 2006).

Η στρατηγική επικοινωνίας εφαρμόζεται σε πολλούς τομείς οι οποίοι σχετίζονται με τον αθλητισμό, περιλαμβάνοντας αθλητικά γεγονότα και αγώνες, ομάδες, με μονωμένους αθλητές, εταιρείες που πωλούν αθλητικό εξοπλισμό, διοργανώσεις και εταιρείες στοιχήματος μεταξύ άλλων. Στο παρόν κεφάλαιο, πρόκειται με τη μορφή μελέτης περίπτωσης να αναλυθούν ορισμένες περιπτώσεις αντίστοιχων οντοτήτων που επένδυσαν με επιτυχία σε ένα οργανωμένο πλάνο στρατηγικής επικοινωνίας.

4.3.1.1.Αθλητικά γεγονότα

Ενώ υπάρχουν πολυάριθμα μεγάλα αθλητικά γεγονότα στα ετήσια διεθνή ημερολόγια για ερασιτέχνες αθλητές, δεν λαμβάνουν όλες οι διοργανώσεις την ίδια προβολή, δεν έχουν σαφείς στρατηγικές επικοινωνίας ή συνεχή προσοχή από τα μέσα ενημέρωσης (Vavilon, 2018). Τα αίτια συνδέονται άμεσα με την οικοδόμηση ενός σχεδίου στρατηγικής επικοινωνίας, τις δραστηριότητες δημοσίων σχέσεων (PR) και την εφαρμογή τους προκειμένου να προσεγγιστεί το κοινό-στόχος και να οικοδομηθεί η φήμη. Επηρεάζονται επίσης από το ύψος του προϋπολογισμού επικοινωνίας και τις συγκεκριμένες εκστρατείες που προωθούνται στην αγορά. Λαμβάνοντας ως μελέτη περίπτωσης τη σχέση μεταξύ της στρατηγικής επικοινωνίας και των ερασιτεχνικών αγώνων τρεξίματος, είναι απαραίτητο να αναλυθεί το θέμα από μια παγκόσμια προοπτική, προκειμένου να κατανοηθεί πλήρως η σημασία του αθλητικού κλάδου και ο αντίκτυπός του στην καθημερινή ζωή των ανθρώπων. Διάφοροι ερευνητές έχουν τονίσει ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να ενσωματώσουν τις αθλητικές δημόσιες σχέσεις στη διοικητική τους δομή από την αρχή, προκειμένου να καθορίσουν τον στόχο και τη λειτουργία τους. Σύμφωνα με τους Șerbănică και Constantinescu (2006), οι

αθλητικές δημόσιες σχέσεις μπορούν να οριστούν ως μια λειτουργία της διοικητικής επικοινωνίας. Σκοπός της είναι να προσδιορίσει τις κύριες ομάδες κοινού ενός αθλητικού οργανισμού, να αξιολογήσει τις σχέσεις του οργανισμού με τις ομάδες αυτές και να καλλιεργήσει θετικές σχέσεις μεταξύ του οργανισμού και των ομάδων αυτών (Vavilon, 2018). Αντίθετα, η ανάπτυξη μίας στρατηγικής επικοινωνίας απαιτεί μια ολοκληρωμένη κατανόηση των θεμελιωδών αρχών των συστημάτων διαχείρισης (Oliver, 2009). Ο Oliver πιστεύει ότι οι πιο συναφείς θεωρίες στη διαχείριση των δημόσιων σχέσεων και της στρατηγικής επικοινωνίας είναι οι εξής: 1) Οι θεωρίες των σχέσεων, οι οποίες περιλαμβάνουν την αξιολόγηση των συνδέσεων και της οργάνωσης στο πλαίσιο ενός συστήματος στο σύνολό του. Συνεπάγονται την υιοθέτηση μιας αμερόληπτης και ειδικής προοπτικής για τις τεταμένες σχέσεις ή τις διαφορές. 2) Οι γνωστικές και συμπεριφορικές θεωρίες, οι οποίες υποδηλώνουν ότι οι ομαδικές δραστηριότητες μπορούν να ενισχύσουν την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο σκέφτονται τα άτομα. Εξετάζοντας τις ανταμοιβές και το κόστος που συνδέονται με την οργανωτική συμπεριφορά, μπορούν να προβλεφθούν οι αντιδράσεις του κοινού. Οι άνθρωποι είναι πιο πιθανό να αποδεχτούν νέες ιδέες όταν έχουν αυξημένη ευαισθητοποίηση και ενδιαφέρον και όταν έχουν αξιολογήσει, δοκιμάσει και υιοθετήσει την ιδέα. Η κοινωνική μάθηση διευκολύνει την κατανόηση και την πρόβλεψη των αντιλήψεων και των συμπεριφορών, επιτρέπει την πρόβλεψη μελλοντικών βημάτων, υποστηρίζει τη λήψη αποφάσεων μέσω της επανάληψης και της ανταμοιβής και βασίζεται σε αξιόπιστες επιρροές. 3) Οι θεωρίες της μαζικής επικοινωνίας, οι οποίες υποδηλώνουν ότι τα άτομα είναι ενεργοί καταναλωτές των μέσων ενημέρωσης και λαμβάνουν αποφάσεις με βάση την ικανοποίησή τους. Τα μέσα μαζικής ενημέρωσης που επιλέγουν να ακολουθήσουν οι άνθρωποι διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση της κοινωνικής ατζέντας (Oliver, 2009).

Η εμπειρική έρευνα καταδεικνύει ότι πολλοί διοργανωτές εκδηλώσεων θεωρούν ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι ζωτικής σημασίας πριν από την ανάληψη δράσης. Στη δημοσίευσή του το 2014, ο Falkheimer παρουσίασε τέσσερις πρωταρχικές αιτιολογήσεις για την αποτελεσματικότητα της στρατηγικής επικοινωνίας στη διευκόλυνση της οργανωτικής ανάπτυξης: 1) Ενισχύει την οργανωτική αποτελεσματικότητα και προάγει την εμπιστοσύνη. 2) Διαχειρίζεται, τροποποιεί ή ενισχύει τη φήμη του οργανισμού μεταξύ των ενδιαφερομένων μερών. 3) Λειτουργεί ως μέσο επιβολής, ενίσχυσης ή μετασχηματισμού της ταυτότητας του οργανισμού μεταξύ των εργαζομένων και της οργανωτικής κουλτούρας. 4) Προωθεί το άνοιγμα και τη διαφάνεια μεταξύ των μελών του οργανισμού, των ενδιαφερομένων μερών και της δημόσιας σφαίρας. Η διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού επιτρέπει τη διάδοση υλικού σε ποικίλα ακροατήρια χρησιμοποιώντας ένα φάσμα μοντέλων και στρατηγικών επικοινωνίας (Vavilon, 2018). Σύμφωνα με τους Șerbănică και Constantinescu (2016), υπάρχουν επτά κατηγορίες τεχνικών δημοσίων σχέσεων που χρησιμοποιούνται στην αθλητική επικοινωνία. Οι τεχνικές αυτές ταξινομούνται με βάση τα στοχευόμενα ακροατήρια ή τις δραστηριότητες που πραγματοποιούνται. Οι κατηγορίες περιλαμβάνουν: α) Δημοσιεύσεις - όπως ετήσιες εκθέσεις, άρθρα, ενημερωτικά δελτία και περιοδικά που εκδίδονται από την εταιρεία. β) Εκδηλώσεις - συμπεριλαμβανομένων συνεντεύξεων Τύπου, σεμιναρίων, ταξιδιών, εκθέσεων, διαγωνισμών. γ) Χορηγίες. δ) Ειδήσεις - οι οποίες περιλαμβάνουν το να πειστούν οι δημοσιογράφοι να δεχθούν δελτία Τύπου και να παραστούν σε συνεντεύξεις Τύπου. ε) Ομιλίες - όπου εκπρόσωποι της διοίκησης απαντούν σε ερωτήσεις ή εκφωνούν ομιλίες για την ενίσχυση της εικόνας της εταιρείας. στ) Δραστηριότητες δημόσιας υπηρεσίας - που περιλαμβάνουν τη συνεισφορά χρημάτων και χρόνου σε κοινωνικούς σκοπούς. ζ) Μέσα επικοινωνίας ταυτότητας - όπως η αποστολή προϊόντων με το λογότυπο της εταιρείας σε πελάτες και επιχειρηματικούς εταίρους. Οι πιο συναρπαστικές στρατηγικές αθλητικής επικοινωνίας βασίζονται σε τακτικές

πειθούς που χρησιμοποιούν στρατηγική αφήγηση και αφηγηματικά μηνύματα στα μέσα ενημέρωσης. Οι εκστρατείες αυτές συνήθως ενισχύονται από οπτικά ελκυστικά και υποβλητικά στοιχεία, όπως φωτογραφίες και βίντεο (Vavilon, 2018).

4.3.1.2.Αθλητικές ομάδες: Η περίπτωση του ποδοσφαίρου

Το ποδόσφαιρο έχει ξεπεράσει την ιδιότητά του ως απλό χόμπι ή πηγή διασκέδασης καθώς έχει συνδεθεί με σημαντικά οικονομικά συμφέροντα, προσελκύοντας συστηματικά έναν εξαιρετικά σημαντικό αριθμό οπαδών. Στο πλαίσιο αυτό αναδύθηκε ως πεδίο η στρατηγική διαχείριση της εταιρικής επικοινωνίας σε ποδοσφαιρικούς συλλόγους, σε συνδυασμό με τη διαχείριση των πόρων και των άυλων περιουσιακών στοιχείων τους, με στόχο την συστηματική έρευνα που αποσκοπεί στην παροχή ιδεατών λύσεων διαχείρισης και προώθησης για τους επαγγελματίες που δραστηριοποιούνται στον τομέα. Η οικοδόμηση μιας εταιρικής ταυτότητας, καθώς και η καλλιέργεια μιας ξεχωριστής φήμης αποτελεί πλέον σημαντικότερο παράγοντα για τα κέρδη μιας ομάδας, ανεξάρτητα από τις επιδόσεις της (Fernández-Souto et al., 2019).

Στο πλαίσιο αυτό, η μελέτη του Olabe Sánchez (2012) διερευνά κυρίως τη συσχέτιση μεταξύ ποδοσφαιρικών συλλόγων και μέσων επικοινωνίας, και συγκεκριμένα από δημοσιογραφική και εμπορική άποψη. Σύμφωνα με τον μελετητή, παράλληλα με άλλους οργανωτικούς τομείς, οι αλληλεπιδράσεις μεταξύ των αθλητικών δημοσιογράφων και των ποδοσφαιρικών συλλόγων κατά τις δεκαετίες του 1950 και 1960 χαρακτηρίζονταν από μια αρμονική σύνδεση, καθοδηγούμενη από τον κοινό στόχο της ανταλλαγής πληροφοριών και της παραγωγής ειδήσεων. Η σχέση αυτή έγινε περίπλοκη όταν οι εν λόγω αθλητικοί οργανισμοί άρχισαν να παράγουν και να ελέγχουν τις δικές τους πληροφορίες μέσω εσωτερικών μέσων ενημέρωσης, σε μια προσπάθεια να μειώσουν την εξάρτησή τους από τις πληροφορίες που παρείχαν τα παραδοσιακά μέσα ενημέρωσης (Moragas, Kennett and Ginesta, 2011). Η τάση

αυτή αντικατοπτρίζει την ιστορική εξέλιξη των Δημοσίων Σχέσεων, οι οποίες αρχικά λειτουργούσαν ως μεσάζοντες μεταξύ των μέσων ενημέρωσης και των οργανισμών, αλλά τώρα χρησιμεύουν ως διαχειριστές και στρατηγικοί διαχειριστές για τις προσπάθειες επικοινωνίας που απευθύνονται σε διάφορα κοινά-στόχους των ραδιοτηλεοπτικών φορέων. Σύμφωνα με τον Olabe Sánchez (2012), η σημερινή κατάσταση στην οποία λειτουργούν οι ποδοσφαιρικοί σύλλογοι χαρακτηρίζεται από τον κατακερματισμό των μέσων ενημέρωσης. Αυτό σημαίνει ότι υπάρχουν πολλές διαφορετικές πηγές πληροφόρησης και τεχνολογίες επικοινωνίας που έχουν εμφανιστεί, όπως οι ενημερωτικές πλατφόρμες, για τις οποίες αναπτύσσονται διακριτές και στοχευμένες στρατηγικές επικοινωνίας (Fernández-Souto et al., 2019). Επιπλέον, οι οπαδοί και οι συνεργάτες των ποδοσφαιρικών συλλόγων διαδραματίζουν ενεργό ρόλο απαιτώντας όχι μόνο πληροφορίες, αλλά και θέλοντας να ενισχύσουν τους συναισθηματικούς δεσμούς τους με αυτούς τους αθλητικούς οργανισμούς, οι οποίοι έχουν τη δυνατότητα να διαχειρίζονται τα εταιρικά τους μηνύματα χωρίς να βασίζονται στα μέσα μαζικής ενημέρωσης. Ως αποτέλεσμα, μπορούν να επηρεάσουν το περιεχόμενο που παράγουν οι δημοσιογράφοι και να διασφαλίσουν ότι τα εταιρικά τους μηνύματα είναι ενιαία σε όλες τις πλατφόρμες των μέσων μαζικής ενημέρωσης. Ωστόσο, πώς συντονίζονται, στρατηγικοποιούνται και υλοποιούνται αποτελεσματικά όλες αυτές οι ενέργειες; Η αναγκαιότητα ενός συντονιστή ή διευθυντή επικοινωνίας που συντονίζει στρατηγικά τις στρατηγικές και τις τεχνικές για την επίτευξη ορισμένων επικοινωνιακών στόχων είναι προφανής. Βέλτιστα, αυτή η ενορχήστρωση εξαρτάται από το τμήμα επικοινωνίας. Σε μια έρευνα σχετικά με την επικοινωνιακή διοίκηση των ποδοσφαιρικών ομάδων της πρώτης κατηγορίας, ο Olabe Sánchez (2012) και ο Lobillo (2012) υποστηρίζουν αμφότεροι ότι τα τμήματα επικοινωνίας έχουν εμφανιστεί λόγω του αυξανόμενου επαγγελματισμού τους.

Τα τελευταία χρόνια, οι επαγγελματικοί ποδοσφαιρικοί σύλλογοι έχουν υιοθετήσει μια επικοινωνιακή στρατηγική που βασίζεται στις δικές τους πλατφόρμες, όπως ο εταιρικός

ιστότοπος και το προφίλ τους στο X (πρώην Twitter) ή άλλα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, για να συνεργαστούν με τους αθλητικούς δημοσιογράφους. Αυτό έχει οδηγήσει σε απομάκρυνση από την παραδοσιακή πρακτική της προσωπικής επαφής μεταξύ των δημοσιογράφων και των βασικών στελεχών της αθλητικής ενημέρωσης. Επιπλέον, τα δεδομένα δείχνουν ότι οι επαγγελματικοί ποδοσφαιρικοί σύλλογοι έχουν μια συνεπή προσέγγιση για την αλληλεπίδραση με τους επαγγελματίες της ενημέρωσης σε ένα πλαίσιο που σχετίζεται με τις ειδήσεις (Fernández-Souto et al., 2019). Αυτό οφείλεται στο ότι οι στρατηγικές και οι δράσεις επικοινωνίας τους επικεντρώνονται στη δημιουργία περιεχομένου με στόχο την προβολή μιας θετικής εταιρικής εικόνας στους χορηγούς, τους οπαδούς και τους συνεργάτες τους. Σύμφωνα με αυτό το παράδειγμα, οι δημοσιογράφοι βασίζονται ως επί το πλείστον στους ποδοσφαιριστές, στα γραφεία επικοινωνίας, στους εταιρικούς ιστότοπους και στα κοινωνικά δίκτυα αυτών των οντοτήτων ως κύριες πηγές ειδήσεων. Δεδομένων των προαναφερθέντων πληροφοριών, είναι σημαντικό να σημειωθεί αν οι ποδοσφαιρικοί σύλλογοι πραγματοποιούν αυτές τις πράξεις σύμφωνα με ένα στρατηγικό σχέδιο ή αν βασίζονται στον αυτοσχεδιασμό. Ομοίως, λαμβάνοντας υπόψη το προαναφερθέν θέμα, είναι σημαντικό να προσδιοριστεί κατά πόσον η στρατηγική διαχείριση, είτε σκόπιμη είτε όχι, πραγματοποιείται από μια οντότητα που επικεντρώνεται στην επικοινωνία, είτε εσωτερική είτε εξωτερική. Ένα ερώτημα το οποίο επίσης αναδύεται στο πλαίσιο αυτό, είναι αν διαθέτουν τα μέλη του προσωπικού που είναι υπεύθυνα για την επικοινωνιακή υλοποίηση των ποδοσφαιρικών ομάδων κάποια ειδική εκπαίδευση για την εκτέλεση αυτών των καθηκόντων ή βασίζονται στον αυτοσχεδιασμό (Fernández-Souto et al., 2019).

4.3.1.3. Οι αθλητικοί οργανισμοί ΑμεΑ

Η σύγχρονη προσέγγιση της επικοινωνιακής στρατηγικής σε κοινωνικά ευαίσθητα πεδία, όπως ο αθλητισμός ΑμεΑ, βασίζεται στην αναγνώριση της δύναμης που έχει η επικοινωνία όχι μόνο να προβάλλει αλλά και να μετασχηματίζει κοινωνικές αντιλήψεις, δομές και προσδοκίες. Η αναπαράσταση της αναπηρίας στα μέσα επικοινωνίας, και ιδιαίτερα στις αθλητικές αφηγήσεις, αποτελεί τα τελευταία χρόνια αντικείμενο συστηματικής μελέτης και αναστοχασμού.

Στο έργο των Willis & Painter (2024), "Communicating Disability", υπογραμμίζεται ότι η αναπηρία συχνά αποδίδεται επικοινωνιακά είτε μέσα από το πρίσμα της ηρωοποίησης είτε μέσω στερεοτύπων που σχετίζονται με τον οίκτο ή τον κοινωνικό αποκλεισμό. Οι συγγραφείς προτείνουν ένα μοντέλο ενσυναίσθησης και ενδυνάμωσης στην επικοινωνία, το οποίο θέτει στο επίκεντρο την ορατότητα των ΑμεΑ ως υποκειμένων και όχι ως παθητικών συμβόλων. Το μοντέλο αυτό μπορεί να εφαρμοστεί με ιδιαίτερη αποτελεσματικότητα στον χώρο του αθλητισμού, όπου η δημόσια εικόνα και η αφήγηση παίζουν καθοριστικό ρόλο στην κοινωνική ένταξη (Willis & Painter, 2024).

Παράλληλα, η μελέτη της Υπηρεσίας Έρευνας του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου (EPRS, 2021) αναδεικνύει την ανάγκη ενίσχυσης της προσβασιμότητας και της ένταξης των ΑμεΑ σε όλα τα επίπεδα της κοινωνικής και αθλητικής ζωής. Το κείμενο υποστηρίζει την ανάγκη στρατηγικών επικοινωνίας που ενσωματώνουν τη φωνή των ΑμεΑ και δημιουργούν πλαίσια ισότιμης συμμετοχής, τονίζοντας ότι η απλή εκπροσώπηση δεν αρκεί – απαιτείται ουσιαστική συμπερίληψη.

Επιπρόσθετα, η έρευνα των Huang & Zhang (2024) εξετάζει την ανάλυση της επικοινωνιακής στρατηγικής των παραολυμπιακών σπορ μέσα από τη χρήση προηγμένων

τεχνολογιών, όπως η τεχνητή νοημοσύνη. Η μελέτη καταδεικνύει πώς η τεχνολογία μπορεί να υποστηρίξει τη διάχυση πληροφορίας και την ενίσχυση της συμμετοχής των ΑμεΑ σε αθλητικά γεγονότα, με στοχευμένα μηνύματα που βασίζονται σε εξατομικευμένα δεδομένα. Αυτή η προσέγγιση οδηγεί σε μια νέα εποχή προσωποποιημένης και κοινωνικά ευαίσθητης επικοινωνίας.

Συνοψίζοντας, το θεωρητικό πλαίσιο της επικοινωνιακής στρατηγικής στον αθλητισμό των ΑμεΑ συνδυάζει τρεις βασικούς άξονες: α) την ανατροπή των παραδοσιακών στερεοτύπων μέσω ενδυναμωτικής αφήγησης, β) την πολιτική και κοινωνική αναγκαιότητα για ουσιαστική ένταξη και γ) τη χρήση της τεχνολογίας ως εργαλείο διασύνδεσης, προσβασιμότητας και εξατομικευμένης πληροφόρησης. Αυτοί οι άξονες μπορούν να αποτελέσουν τη βάση για τον ανασχεδιασμό της επικοινωνίας αθλητικών οργανισμών που επιθυμούν να λειτουργούν ως φορείς κοινωνικής αλλαγής.

Συμπληρωματικά, ο αθλητισμός αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της κοινωνικής ζωής και λειτουργεί διαχρονικά ως μέσο ενδυνάμωσης, κοινωνικοποίησης και διαμόρφωσης ταυτοτήτων. Η συστηματική άσκηση και η συμμετοχή σε αθλητικές δραστηριότητες δεν συνδέονται μόνο με τη σωματική υγεία, αλλά και με την ψυχική ευεξία, την ανάπτυξη αξιών όπως η ομαδικότητα, η αυτοπειθαρχία, η αλληλεγγύη και ο σεβασμός προς τον "άλλο". Σε συλλογικό επίπεδο, ο αθλητισμός ενισχύει τη συνοχή της κοινότητας και μπορεί να λειτουργήσει ως καταλύτης για την κοινωνική ενσωμάτωση, την πολιτισμική σύνδεση και τη διαπολιτισμική κατανόηση (Coalter, 2007).

Ειδικά στην περίπτωση των Ατόμων με Αναπηρία (ΑμεΑ), ο αθλητισμός έχει βαθιά κοινωνική και πολιτισμική σημασία, καθώς προσφέρει ευκαιρίες για ενδυνάμωση, ορατότητα και κοινωνική ένταξη. Μέσω της συμμετοχής τους σε αθλητικές δραστηριότητες, τα ΑμεΑ μπορούν να ξεπεράσουν εμπόδια περιορισμένης και να οικοδομήσουν θετικές

ταυτότητες, σε ένα περιβάλλον που ενισχύει την αυτοεκτίμηση και την κοινωνική αποδοχή (DePauw & Gavron, 2005). Επιπλέον, η προβολή του αθλητισμού των ΑμεΑ –όπως συμβαίνει με τους Παραολυμπιακούς Αγώνες– συμβάλλει στην ανατροπή στερεοτύπων και την ευαισθητοποίηση του ευρύτερου κοινού, προάγοντας ένα πιο συμπεριληπτικό κοινωνικό μοντέλο.

Η σημασία του αθλητισμού για τα ΑμεΑ δεν περιορίζεται στο επίπεδο της προσωπικής ενδυνάμωσης, αλλά επεκτείνεται στην πολιτική διάσταση της κοινωνικής ισότητας και δικαιοσύνης. Ένας κοινωνικά προσανατολισμένος αθλητικός οργανισμός οφείλει να ενσωματώνει πρακτικές και πολιτικές που προάγουν την καθολική πρόσβαση και συμμετοχή στον αθλητισμό, αντιμετωπίζοντας τον ως ανθρώπινο δικαίωμα και όχι ως προνόμιο.

Κατά συνέπεια, η ένταξη των ΑμεΑ στον αθλητισμό δεν είναι μόνο ένδειξη κοινωνικής προόδου, αλλά και αναγκαία προϋπόθεση για έναν πιο δίκαιο και συμπεριληπτικό αθλητικό και κοινωνικό ιστό.

4.3.2. Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ Nike, Inc.

Η Nike, Inc., είναι μια εξέχουσα πολυεθνική εταιρεία, ευρέως γνωστή για τα αθλητικά της είδη ένδυσης. Η ολοκληρωμένη συλλογή της μάρκας περιλαμβάνει τα διαχρονικά μοντέλα Air Jordan, Air Force 1 και άλλα μοντέλα «Air» τα οποία αποτελούν κάποια από τα πιο αναγνωρισμένα αθλητικά είδη. Ακόμη, απέκτησε τα παπούτσια και τα προϊόντα της Converse, το 2003. Η εταιρεία φημίζεται για τις προσοδοφόρες συμφωνίες υποστήριξης διασημοτήτων με εξέχοντες αθλητές, όπως ο Tiger Woods, ο LeBron James και η Serena Williams. Έχει διατηρήσει μία ισχυρή θέση στη συνείδηση των καταναλωτών, χρησιμοποιώντας έξυπνες στρατηγικές μάρκετινγκ, οι οποίες περιλαμβάνουν την υιοθέτηση αμφιλεγόμενων προοπτικών αλλά και καινοτόμων, προοδευτικών θέσεων (Carlson, 2024).

Σημαντικό σκέλος της προοδευτικής αυτής στρατηγικής της Nike, Inc. είναι η προσήλωσή της στη συμπερίληψη και τη στήριξη των ατόμων με αναπηρία (ΑμεΑ), τόσο μέσα από προϊόντα όσο και μέσω επικοινωνιακών καμπανιών και κοινωνικών πρωτοβουλιών. Η μάρκα έχει αναπτύξει καινοτόμες σειρές προϊόντων με γνώμονα τη λειτουργικότητα και την προσβασιμότητα για άτομα με κινητικές δυσκολίες, όπως η σειρά Nike, Inc. FlyEase. Τα υποδήματα FlyEase διαθέτουν εύκολο σύστημα δεσίματος ή μαγνητικά κουμπώματα, διευκολύνοντας τους χρήστες που δεν μπορούν να φορέσουν παραδοσιακά παπούτσια (Nike, Inc., 2021).

Η Nike, Inc. έχει επίσης ενισχύσει την παρουσία της στο πεδίο της αναπηρίας με καμπάνιες όπως η "You Can't Stop Us", όπου αναδεικνύονται αθλητές με αναπηρία ως σύμβολα δύναμης, αντοχής και ταύτισης. Εμβληματικό παράδειγμα αποτελεί ο Justin Gallegos, αθλητής με εγκεφαλική παράλυση, ο οποίος έγινε ο πρώτος επαγγελματίας αθλητής με αναπηρία που υπέγραψε συμβόλαιο με τη Nike, Inc.. Η συνεργασία αυτή αποτέλεσε σημείο αναφοράς στον αγώνα για ισότητα στον αθλητισμό (Forbes, 2018).

Τα στρατηγικά και ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που διαθέτει μια εταιρεία, της παρέχουν πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της στην αγορά. Η επιτυχία της Nike, Inc. μπορεί να αποδοθεί στην ικανότητά της να συνδυάζει την καινοτομία των προϊόντων και την τεχνογνωσία του μάρκετινγκ για να δημιουργεί ισχυρούς δεσμούς μεταξύ των προϊόντων της και των πελατών της (Park et al., 2010).

Η φιλοσοφία «Just Do It» μεταφέρεται έτσι από τη Nike, Inc. και σε κοινωνικές ομάδες που έχουν αποκλειστεί από τον αθλητισμό. Μέσα από καμπάνιες που προβάλλουν ιστορίες αθλητών με αναπηρία και μέσω της προσαρμογής των προϊόντων στις ανάγκες αυτών των ατόμων, η Nike, Inc. επιδιώκει να γκρεμίσει τα εμπόδια που αντιμετωπίζουν τα ΑμεΑ στην πρόσβασή τους στον αθλητισμό, είτε επαγγελματικά είτε ερασιτεχνικά (Nayak, 2017).

Επιπλέον, η Nike, Inc. συμμετέχει σε δράσεις με ΜΚΟ και διεθνείς οργανισμούς που προωθούν την ένταξη των ΑμεΑ στον αθλητισμό, ενώ υποστηρίζει events παραολυμπιακού χαρακτήρα, χρηματοδοτώντας εξοπλισμό ή και ένδυση για αθλητές με αναπηρία. Η στρατηγική της αναδεικνύει τη δυνατότητα του brand να λειτουργεί όχι μόνο ως οικονομικός παράγοντας, αλλά και ως κοινωνικός εταίρος με ουσιαστική παρέμβαση σε ζητήματα ισότητας και συμπερίληψης.

Με αυτό τον τρόπο, η Nike, Inc. δεν περιορίζεται στο να απευθύνεται στους παραδοσιακούς της πελάτες. Διευρύνει τη βάση της και ενισχύει την ταυτότητά της ως μάρκα παγκόσμιας κλίμακας, που προάγει τη διαφορετικότητα, την ενσωμάτωση και την ίση πρόσβαση στον αθλητισμό για όλους – ανεξαρτήτως σωματικών ή άλλων περιορισμών.

Η Nike, Inc. διασφαλίζει την ομοιόμορφη αποστολή μηνυμάτων σε όλα τα κανάλια, περιλαμβάνοντας ψηφιακές πλατφόρμες (όπως τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, οι ιστότοποι και οι εφαρμογές) καθώς και παραδοσιακά μέσα ενημέρωσης (συμπεριλαμβανομένων των τηλεοπτικών διαφημίσεων και των έντυπων διαφημίσεων) (Zheng, 2022).

Η εταιρεία αναπτύσσει καινοτόμες καμπάνιες που συνδέονται αποτελεσματικά με το κοινό-στόχο της, αντιμετωπίζοντας σχετικά πολιτιστικά γεγονότα ή κοινωνικές προκλήσεις. Ακόμη, η Nike, Inc. χρησιμοποιεί συγκλονιστικές αφηγήσεις για να προκαλέσει συναισθήματα στους καταναλωτές και να δημιουργήσει διαρκείς συνδέσεις (Ahmed et al., 2016).

Η μάρκα συνδυάζει ομαλά τα ψηφιακά κανάλια της για να δημιουργήσει μια ενιαία εμπειρία χρήστη που ενισχύει την ταύτιση με τη μάρκα και ενισχύει την αποδοχή και την αφοσίωση των εργαζομένων στην εταιρική αποστολή καλλιεργώντας μια ισχυρή εσωτερική κουλτούρα που είναι σε αρμονία με τις βασικές αρχές της (Saleh, 2023).

Η εταιρεία Nike, Inc. μεταφέρει τη διακριτική πρόταση αξίας της στο κοινό-στόχο της χρησιμοποιώντας μια σειρά από στρατηγικές, όπως η καινοτομία προϊόντων, η οποία περιλαμβάνει τη δημιουργία ειδών υψηλής ποιότητας που διαθέτουν νέα σχέδια και ενσωματώνουν σύγχρονες τεχνολογίες ειδικά προσαρμοσμένες στις ανάγκες των αθλητών, καθώς και οι εμπνευσμένες πρωτοβουλίες μάρκετινγκ αξιοποιούν τις αφηγήσεις των αθλητών σχετικά με την ανθεκτικότητα ή την υπέρβαση των εμποδίων για να παρακινήσουν τους καταναλωτές, ενώ παράλληλα τονίζουν την αφοσίωση της μάρκας στην υποστήριξη αθλητικών επιτευγμάτων (Ahmed et al., 2016).

Δεδομένης της σύνδεσης μεταξύ των συναισθημάτων, των αντιδράσεων και της απήχησης μιας μάρκας, η Nike, Inc. εγκαθιδρύει με επιτυχία μια σύνδεση μεταξύ των συναισθημάτων, των αντιδράσεων και της αφοσίωσης στη μάρκα μέσω της ανάπτυξης εκστρατειών με συναισθηματικό αντίκτυπο που προβάλλουν αφηγήσεις που εγείρουν την ενσυναίσθηση ή υποστηρίζουν κοινωνικούς σκοπούς που προκαλούν ισχυρά συναισθήματα στους καταναλωτές αλλά και προωθώντας το περιεχόμενο που δημιουργείται από τους χρήστες στους ιστότοπους κοινωνικής δικτύωσης, όπου οι χρήστες μπορούν να μοιραστούν τις

προσωπικές τους εμπειρίες σχετικά με τα προϊόντα ή τα έργα της μάρκας. Με τον τρόπο αυτό επιτυγχάνεται και διασφαλίζεται η δημιουργία ισχυρής σύνδεσης μεταξύ των βασικών ιδανικών της μάρκας, της καινοτομίας και της έμπνευσης, και θετικών συναισθημάτων, όπως το κίνητρο ή η αποφασιστικότητα (Zheng, 2022).

Ο επίσημος ιστότοπος της λειτουργεί ως κεντρική πλατφόρμα για την προβολή προϊόντων, μάρκετινγκ και εταιρικών ειδήσεων. Η εφαρμογή Nike, Inc. Training Club προσφέρει εξατομικευμένες ρουτίνες προπόνησης και καλλιεργεί μια κοινότητα αθλητών που παρουσιάζουν την επιτυχία τους στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Η εφαρμογή SNKRS παρέχει στους χρήστες την ευκαιρία να αποκτήσουν προϊόντα περιορισμένης έκδοσης και αποκλειστικές κυκλοφορίες πριν γίνουν ευρέως διαθέσιμα.

Η συνεργασία με αθλητές με επιρροή δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να επεκτείνει την εμβέλειά της σε ανεκμετάλλευτους πληθυσμούς, ενώ παράλληλα ενισχύει τις υπάρχουσες αντιλήψεις των καταναλωτών. Η εταιρεία εφαρμόζει αποτελεσματικά τις έννοιες της ολοκληρωμένης επικοινωνίας μάρκετινγκ και του προσανατολισμού της μάρκας, χρησιμοποιώντας σκόπιμα και με συνέπεια αυτές τις πλατφόρμες σε όλα τα σημεία επαφής της επικοινωνίας. Αυτή η προσέγγιση της επιτρέπει να δημιουργήσει ένα ισχυρό εμπορικό σήμα που συνδέεται βαθιά με τους καταναλωτές σε παγκόσμιο επίπεδο (Saleh, 2023).

Οι Bridson και Evans (2004) διεξήγαγαν μια μελέτη σχετικά με τον προσανατολισμό της μάρκας και τις πτυχές της ολοκληρωμένης επικοινωνίας μάρκετινγκ (IMC), εντοπίζοντας τα ακόλουθα στοιχεία, τα οποία εντοπίζονται στο σύνολό τους στη στρατηγική επικοινωνίας της Nike, Inc.:

Μοναδικότητα: Διαφοροποίηση σε μια κορεσμένη αγορά με τη χρήση ψηφιακών καναλιών

Η μοναδικότητα της Nike, Inc. είναι εμφανής σε όλες τις πτυχές των προσπαθειών μάρκετινγκ της. Η ψηφιακή παρουσία της οντότητας διακρίνεται από τη μοναδικότητά της.

Μέσα από τις ευρηματικές διαφημίσεις της, όπως το «Just Do It», η εταιρεία αποδεικνύει συνεχώς την ικανότητά της να εμπνέει τους αθλητές. Η Nike, Inc. χρησιμοποιεί διάφορες πλατφόρμες κοινωνικής δικτύωσης, όπως το Instagram, το Facebook, το X, το YouTube και το Snapchat, για να διαδώσει αυτό το μήνυμα. Η εταιρεία χρησιμοποιεί μια ισχυρή οπτική ταυτότητα και διατηρεί ένα συνεπές ύφος σε διάφορες πλατφόρμες για να τονίσει τα μοναδικά χαρακτηριστικά της που τη διαφοροποιούν από τους ανταγωνιστές της (Saleh, 2023).

Λειτουργικότητα: Επέκταση πέρα από τα προϊόντα

Το εμπορικό σήμα της Nike, Inc. ξεχωρίζει από τους ανταγωνιστές λόγω της εξαιρετικής πρακτικότητας, εκτός από την προσφορά αθλητικών ειδών υψηλής ποιότητας. Η Nike, Inc. δημιουργεί μια βαθιά συναισθηματική σύνδεση με τους πελάτες της χρησιμοποιώντας αποτελεσματικές τεχνικές ολοκληρωμένης επικοινωνίας μάρκετινγκ (IMC) που αναδεικνύουν κοινές αξίες όπως η ανθεκτικότητα, η προσωπική ανάπτυξη και η ενδυνάμωση. Μέσω της στρατηγικής ευθυγράμμισης όλων των επικοινωνιακών προσπαθειών με αυτές τις θεμελιώδεις αρχές, η Nike, Inc. υπερβαίνει με επιτυχία την απλή πράξη της πώλησης εμπορευμάτων- προωθεί αποτελεσματικά μια εμπειρία που συνδέει βαθιά τους ανθρώπους (Zheng, 2022).

Ακόμη, το εμπορικό σήμα της Nike, Inc. εκτείνεται πέρα από τα απτά αντικείμενα που παρέχει. Η αφοσίωση της Nike, Inc. στην παροχή βοήθειας στους πελάτες για την επίτευξη των στόχων τους στον τομέα της φυσικής κατάστασης ενισχύεται από την ομαλή ενσωμάτωση των προσφορών των προϊόντων της και των ψηφιακών εμπειριών (Mercken, 2017).

Προστιθέμενη αξία: Καθιέρωση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με την εμπλοκή των πελατών

Η αφοσίωση της Nike, Inc. στη βελτίωση της εμπειρίας των πελατών της μέσω εξαιρετικών υπηρεσιών και σταθερών προσπαθειών μάρκετινγκ της παρέχει ένα ξεχωριστό πλεονέκτημα στην αγορά. Τα πρωτοποριακά λανσαρίσματα των προϊόντων τους ενισχύονται από σχολαστικά σχεδιασμένες προσπάθειες προώθησης σε διάφορες πλατφόρμες, συμπεριλαμβανομένων τηλεοπτικών διαφημίσεων που προβάλλουν διάσημους αθλητές όπως ο LeBron James και η Serena Williams. Αυτές οι στρατηγικές μάρκετινγκ δημιουργούν ενθουσιασμό για τα νέα είδη, ενώ ταυτόχρονα ενισχύουν τη θέση της Nike, Inc. ως κυρίαρχη δύναμη στον κλάδο (Saleh, 2023).

Η Nike, Inc. αξιοποιεί τα ψηφιακά κανάλια της για να βελτιώσει την εμπειρία των καταναλωτών και να προσφέρει πρόσθετη αξία πέρα από τις απλές πωλήσεις προϊόντων. Επίσης, ενισχύει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα δημιουργώντας μοναδικές ξεχωριστές εμπειρίες για τους αφοσιωμένους πελάτες της (Ahmed et al., 2016).

4.4. ΣΥΝΔΕΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΤΗΣ Nike, Inc. ΜΕ ΤΗΝ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ ΠΑΝΑΘΗΝΑΪΚΟΥ ΑΜΕΑ

Η στρατηγική επικοινωνίας της Nike, Inc. έχει καθιερωθεί παγκοσμίως ως υπόδειγμα branding, storytelling και αξιοποίησης των μέσων επικοινωνίας για την ενίσχυση της ταυτότητας ενός αθλητικού οργανισμού. Βασισμένη σε αρχές όπως η συναισθηματική σύνδεση με το κοινό, η προώθηση κοινωνικών μηνυμάτων, η ανάδειξη αθλητικών προτύπων και η πολυκαναλική προβολή, η στρατηγική αυτή ξεπερνά τα όρια του παραδοσιακού marketing προϊόντων και μετατρέπεται σε μια ολιστική προσέγγιση επικοινωνίας. Όπως αναφέρει ο Kotler et al. (2017), η επιτυχία μιας σύγχρονης επικοινωνιακής στρατηγικής εδράζεται στη δημιουργία εμπειριών και αξιών, όχι απλώς στην παροχή πληροφοριών ή την προώθηση προϊόντων.

Αν εξεταστεί μέσα από αυτό το πρίσμα, η περίπτωση του Παναθηναϊκού Αθλητικού Ομίλου παρουσιάζει έντονα στοιχεία σύγκλισης με τη φιλοσοφία της Nike, Inc.. Αν και προφανώς οι δύο οργανισμοί διαφέρουν δραστικά σε μέγεθος, κεφάλαιο και εμβέλεια, οι επικοινωνιακές τους στρατηγικές παρουσιάζουν αξιοσημείωτες ομοιότητες σε επίπεδο αξιακής προσέγγισης και στόχευσης κοινού.

Πρωτίστως, ο Παναθηναϊκός επενδύει συστηματικά στην καλλιέργεια ταυτότητας και συναισθηματικής σχέσης με το κοινό του, ακολουθώντας μια μορφή “identity-based communication”, την οποία συναντάμε και στη στρατηγική της Nike, Inc. (Aaker & Joachimsthaler, 2000). Οι καμπάνιες του Συλλόγου, ιδιαίτερα σε ποδόσφαιρο και μπάσκετ, εμπεριέχουν σαφή εστίαση σε θέματα ιστορίας, αγωνιστικής υπερηφάνειας, κοινωνικής ευαισθησίας και διαχρονικών αξιών, όπως η αφοσίωση, το ήθος και η μαχητικότητα — αξίες που αντανακλώνται και στο branding της Nike, Inc. με το εμβληματικό μότο “Just Do It”.

Επιπλέον, ο Παναθηναϊκός δείχνει να υιοθετεί μια πολυεπίπεδη προσέγγιση στην επικοινωνία του, εστιάζοντας σε συγκεκριμένες κοινότητες, κάτι που θυμίζει τις “community-focused” στρατηγικές της Nike, Inc. (Holt, 2004). Η ανάδειξη του Ερασιτέχνη Παναθηναϊκού, η ενίσχυση των τμημάτων ΑμεΑ και η προβολή των γυναικείων ομάδων, επιβεβαιώνουν μια ολιστική στρατηγική που επιχειρεί να συμπεριλάβει διαφορετικά κοινά, να δώσει φωνή στους «λιγότερο προβεβλημένους» και να παρουσιάσει τον Σύλλογο ως έναν κοινωνικά υπεύθυνο οργανισμό.

Χαρακτηριστική είναι επίσης η χρήση ψηφιακών καναλιών επικοινωνίας. Ο Παναθηναϊκός αξιοποιεί συστηματικά τα social media, το YouTube, καθώς και σύγχρονες μεθόδους content marketing, όπως behind-the-scenes πλάνα, mini documentaries, ακόμα και χιουμοριστικά ή συναισθηματικά φορτισμένα βίντεο, για να καλλιεργήσει εμπιστοσύνη (brand loyalty) και

αλληλεπίδραση με τον φίλαθλο κόσμο — τακτική εναρμονισμένη με τις πρακτικές της Nike, Inc. σε παγκόσμιο επίπεδο.

Τέλος, τόσο η Nike, Inc. όσο και ο Παναθηναϊκός χρησιμοποιούν την ισχύ των αθλητικών προτύπων. Όπως η Nike, Inc. αξιοποιεί αθλητές-σύμβολα (όπως ο Michael Jordan ή η Serena Williams), έτσι και ο Παναθηναϊκός δίνει έμφαση στους ηγέτες των ομάδων του, προβάλλοντας τις προσωπικές τους ιστορίες, τη σύνδεσή τους με τον Σύλλογο και τον ρόλο τους ως φορείς αξιών. Αυτή η πρακτική ενισχύει τη διαπροσωπική σύνδεση των φιλάθλων με τον οργανισμό και αποτελεί θεμελιώδες εργαλείο επικοινωνιακής στρατηγικής (Gwinner & Swanson, 2003).

Συνοψίζοντας, η στρατηγική επικοινωνίας του Παναθηναϊκού Αθλητικού Ομίλου ακολουθεί πολλά από τα βασικά πρότυπα που έχει καθιερώσει η Nike, Inc.: έμφαση στην αυθεντικότητα, προβολή αξιών, δημιουργία συναισθηματικής σύνδεσης με το κοινό και αξιοποίηση της σύγχρονης ψηφιακής τεχνολογίας. Παρόλο που λειτουργεί σε διαφορετική κλίμακα, ο Παναθηναϊκός φαίνεται να υλοποιεί μια μορφή «εφαρμοσμένης Nike, Inc. στρατηγικής» προσαρμοσμένη στην ελληνική πραγματικότητα και τη δική του ταυτότητα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο: Ο ΠΑΝΑΘΗΝΑΪΚΟΣ ΑΘΛΗΤΙΚΟΣ ΟΜΙΛΟΣ

5.1. Ο ΠΑΝΑΘΗΝΑΪΚΟΣ ΚΑΙ Η ΙΣΤΟΡΙΑ ΤΟΥ

Ο Παναθηναϊκός Αθλητικός Όμιλος (ΠΑΟ) ιδρύθηκε στις 3 Φεβρουαρίου 1908 στην Αθήνα από τον Γεώργιο Καλαφάτη, έναν από τους πρωτοπόρους της αθλητικής ανάπτυξης στην Ελλάδα. Το έμβλημα του Συλλόγου, το τριφύλλι, αποτελεί σύμβολο ισορροπίας, ενότητας και καλής τύχης και καθιερώθηκε μεταξύ των ετών 1918–1919.

Ο αρχικός τίτλος του συλλόγου ήταν «Ποδοσφαιρικός Όμιλος Αθηνών» (ΠΟΑ), ως απάντηση στην απόφαση του Πανελλήνιου Γυμναστικού Συλλόγου να καταργήσει το ποδοσφαιρικό του τμήμα το 1906. Το 1910, έπειτα από διάσπαση, ιδρύθηκε ο «Πανελλήνιος Ποδοσφαιρικός Όμιλος» (ΠΠΟ), ο οποίος σταδιακά διεύρυνε τη δραστηριότητά του και σε άλλα αθλήματα, οδηγώντας το 1922 στην καθιέρωση της ονομασίας «Παναθηναϊκός Αθλητικός Όμιλος» (Μακρίδης & Καραθανάσης, 2008). Η επιλογή της ονομασίας πραγματοποιήθηκε μέσω διαγωνισμού μεταξύ των μελών, και η πρόταση του Μιχάλη Παπάζογλου έγινε τελικά αποδεκτή, προσδίδοντας στον σύλλογο μια νέα, ενιαία ταυτότητα που εκφράζει την πανελλήνια απήχησή του.

Στο ποδοσφαιρικό επίπεδο, η ΠΑΕ Παναθηναϊκός αποτελεί μία από τις ιστορικότερες και πλέον επιτυχημένες ομάδες της Ελλάδας, έχοντας κατακτήσει 20 επίσημα πρωταθλήματα Ελλάδος, 20 κύπελλα και διακρίσεις σε διεθνές επίπεδο, μεταξύ των οποίων η συμμετοχή στον τελικό του Κυπέλλου Πρωταθλητριών το 1971 (UEFA, 2024). Έδρα της ομάδας αποτελεί σήμερα το Ολυμπιακό Στάδιο Αθηνών (ΟΑΚΑ), ενώ από τη σεζόν 2025–2026 θα αγωνίζεται στα εγχώρια παιχνίδια επιστροφή στο ιστορικό γήπεδο της Λεωφόρου Αλεξάνδρας («Απόστολος Νικολαΐδης»). Όσον αφορά τα ευρωπαϊκά παιχνίδια, αυτά θα διεξαχθούν στο ΟΑΚΑ.

Αντίστοιχα, η ΚΑΕ Παναθηναϊκός ΑΚΤΟΡ, ιδρυθείσα επισήμως το 1937, έχει αναδειχθεί σε έναν από τους κορυφαίους συλλόγους της Ευρώπης στο άθλημα της καλαθοσφαίρισης. Μεταξύ των διακρίσεων περιλαμβάνονται 7 ευρωπαϊκοί τίτλοι (Euroleague), 41 πρωταθλήματα Ελλάδας, 21 κύπελλα και 2 triple crowns, αναδεικνύοντας τον Παναθηναϊκό ως την πιο επιτυχημένη ευρωπαϊκή ομάδα του 21ου αιώνα (Euroleague Basketball, 2023).

Πέρα από τις κύριες επαγγελματικές ομάδες, ο Παναθηναϊκός Α.Ο. διακρίνεται και για την πολύπλευρη αθλητική του δραστηριότητα σε ερασιτεχνικό επίπεδο. Έχει ιστορικά καλλιεργήσει περισσότερα από 40 αθλήματα για αρτιμελείς αθλητές και 27 αθλήματα για άτομα με αναπηρία (ΑμεΑ). Σήμερα, δραστηριοποιείται ενεργά σε 23 αθλήματα για αρτιμελείς —εκ των οποίων τα 19 είναι Ολυμπιακά— καθώς και σε 27 παραολυμπιακά και μη αθλήματα για άτομα με αναπηρία, καλύπτοντας ένα μοναδικό εύρος δράσης για τα ελληνικά και ευρωπαϊκά δεδομένα (ΠΑΟ 1908, 2024).

Η αναπτυξιακή στρατηγική του Παναθηναϊκού στο πεδίο των ΑμεΑ αποτελεί παράδειγμα κοινωνικής ενσωμάτωσης μέσω του αθλητισμού, εναρμονισμένη με τις κατευθύνσεις της Διεθνούς Παραολυμπιακής Επιτροπής και τις θεωρητικές προσεγγίσεις περί κοινωνικής ευθύνης των αθλητικών οργανισμών (Misener & Darcy, 2014). Η ενεργή εμπλοκή του εκάστοτε προέδρου του Ομίλου στη χρηματοδότηση των τμημάτων αυτών, όπως του Δημητρίου Βρανόπουλου (2025), υπογραμμίζει τη βιωματική και αξιακή προσέγγιση του Συλλόγου σε ζητήματα προσβασιμότητας και ίσων ευκαιριών στον αθλητισμό.

Ο ίδιος ο πρόεδρος έχει δηλώσει χαρακτηριστικά: «Με τα ΑμεΑ έχω μια ιδιαίτερη σχέση. Στα τμήματα αυτά, έχουμε 160 αθλητές των ΑμεΑ σε διάφορες κατηγορίες. Τους σεβόμαστε ως αθλητές. Το τι αντλώ από αυτά τα παιδιά τα λέει όλα» (paο1908.com, 2025).

Η στρατηγική αυτή αντικατοπτρίζει τις αρχές της συμμετοχικότητας, της κοινωνικής ενσωμάτωσης και της βιώσιμης ανάπτυξης των αθλητικών οργανισμών, όπως προτείνεται

από τους Smith & Stewart (2010), σύμφωνα με τους οποίους οι σύγχρονοι αθλητικοί οργανισμοί οφείλουν να επιδεικνύουν ηγετικό ρόλο σε θέματα κοινωνικής δικαιοσύνης και πολιτισμικής διαφορετικότητας.

5.2. ΤΑ ΕΝΕΡΓΑ ΑΘΛΗΜΑΤΑ ΑΜΕΑ ΣΤΟΝ ΠΑΝΑΘΗΝΑΪΚΟ

Ο Παναθηναϊκός Α.Ο. ΑμεΑ (επίσημη ονομασία: Αθλητικός Όμιλος «Παναθηναϊκός ΑμεΑ») ιδρύθηκε στα τέλη του 2018.

Σκοπός της ίδρυσης ήταν η δραστηριοποίηση σε αθλήματα για άτομα με αναπηρία. Το πρώτο τμήμα που δημιουργήθηκε ήταν αυτό της καλαθοσφαίρισης με αμαξίδιο που τη σεζόν 2018-19 αγωνίστηκε στην Α2 κατηγορία του 22ου Πανελληνίου πρωταθλήματος της Ο.Σ.Ε.Κ.Α.

Τον Δεκέμβριο του 2018, σε συνεδρίαση του Δ.Σ. του Παναθηναϊκού, αποφασίστηκε η ίδρυση του νέου σωματείου με την ονομασία Παναθηναϊκός Α.Ο. ΑμεΑ. Πρώτο τμήμα ορίστηκε να είναι της καλαθοσφαίρισης με αμαξίδιο. Η ανακοίνωση ίδρυσης δημοσιεύτηκε στα ΜΜΕ στις 3 Δεκεμβρίου 2018, παγκόσμια ημέρα ατόμων με αναπηρία. Ο Σύλλογος έκανε κάλεσμα σε όσους ενδιαφέρονται να το στελεχώσουν.

Ημερομηνίες ίδρυσης αθλημάτων ΑμεΑ:

- 10 Απριλίου 2019: Ανακοινώθηκε η ίδρυση του τμήματος ξιφασκίας με αμαξίδιο.
- 14 Μαΐου 2019: Ιδρύθηκε το τμήμα Σκοποβολής ΑμεΑ.
- 4 Ιουλίου 2019: Η ίδρυση της κολύμβησης ΑμεΑ.
- 18 Σεπτεμβρίου 2019: Ο Σύλλογος ανακοίνωσε την έναρξη δοκιμαστικών για το τμήμα ΑμεΑ της τοξοβολίας.
- Νοέμβριος 2019: Στον 37ο Μαραθώνιο Αθηνών, η πρώτη ανεπίσημη εμφάνιση για το τμήμα ποδηλασίας, ενώ στις 27 Δεκεμβρίου ανακοινώθηκε επίσημα η δημιουργία του

- 14 Δεκεμβρίου 2019: Δημιουργήθηκε το τμήμα επιτραπέζιας αντισφαίρισης.
- 27 Δεκεμβρίου 2019 ανακοινώθηκε επίσημα η δημιουργία τμήματος ποδηλασίας.
- 20 Ιανουαρίου 2020: Δημιουργήθηκε το τμήμα άρσης βαρών σε πάγκο, με πρώτο αθλητή τον χρυσό Παραολυμπιονίκη Παύλο Μάμαλο.
- 24 Ιουλίου 2020: Ανακοινώθηκε η δημιουργία ποδοσφαιρικής ομάδας αποτελούμενη από αθλητές με ακρωτηριασμό.
- 27 Οκτωβρίου 2020: Ανακοινώθηκε ο Θοδωρής Μωραΐτης ως ο πρώτος αθλητής που θα συμμετάσχει στο Παρατρίαθλο (κολύμβηση, στίβο, ποδηλασία)
- 31 Δεκεμβρίου 2020: Δημιουργείται το τμήμα παρα-μπάντιντον
- 2 Ιανουαρίου 2021: Ανακοινώθηκε η δημιουργία τμήματος τένις με αμαξίδιο
- 3 Ιανουαρίου 2021: Ιδρύεται το τμήμα μπότσια
- 4 Ιανουαρίου 2021: Ιδρύεται το τμήμα στίβου
- 4 Ιανουαρίου 2021: Δημιουργείται τμήμα σκάκι τυφλών
- 16 Οκτωβρίου 2021: Ανακοινώθηκε η δημιουργία τμήματος παρακανόε
- 19 Οκτωβρίου 2021: Ανακοινώθηκε η ίδρυση τμήματος χορού με αμαξίδιο
- 30 Αυγούστου 2022: Δημιουργείται τμήμα καλαθοσφαίρισης για άτομα με νοητική αναπηρία
- 27 Ιανουαρίου 2023: Δημιουργήθηκε τμήμα τζούντο τυφλών
- 15 Φεβρουαρίου 2023: Ιδρύεται τμήμα για αλπικό σκι
- 14 Ιουνίου 2023: Ανακοινώθηκε η δημιουργία τμήματος πετοσφαίρισης καθιστών
- 14 Ιουνίου 2023: Ιδρύεται τμήμα Πινγκ Πονγκ ΑΜΕΑ
- 9 Δεκεμβρίου 2023: Ιδρύεται τμήμα Μπούλινγκ ΑΟΝΜ (Αθλητική Ομοσπονδία Νεφροπαθών & Μεταμοσχευμένων)

- 4 Απριλίου 2024: Ιδρύεται τμήμα Στίβου ΑΟΝΜ (Αθλητική Ομοσπονδία Νεφροπαθών & Μεταμοσχευμένων)
- 4 Απριλίου 2024: Ιδρύεται τμήμα Πινγκ Πονγκ ΑΟΝΜ (Αθλητική Ομοσπονδία Νεφροπαθών & Μεταμοσχευμένων)
- 4 Απριλίου 2024: Ιδρύεται τμήμα Ποδηλασίας ΑΟΝΜ (Αθλητική Ομοσπονδία Νεφροπαθών & Μεταμοσχευμένων)
- 29 Απριλίου 2024: Ιδρύεται τμήμα Γκόλμπολ

Συνολικά, ο Παναθηναϊκός Α.Ο. ΑμεΑ έχει ιδρύσει μέχρι σήμερα 27 τμήματα για αντίστοιχα αθλήματα. Από αυτά τα 18 είναι παραολυμπιακά (εξαιρούνται το ποδόσφαιρο ακρωτηριασμένων, το σκάκι τυφλών, ο χορός με αμαξίδιο, η καλαθοσφαίριση για άτομα με νοητική αναπηρία και τα αθλήματα νεφροπαθών και μεταμοσχευμένων).

Η περίπτωση του Παναθηναϊκού ΑμεΑ ενσαρκώνει στην πράξη τις παραπάνω θεωρητικές διαπιστώσεις. Μέσω μιας πολυδιάστατης και συμπεριληπτικής επικοινωνιακής στρατηγικής, ο σύλλογος έχει καταφέρει:

- Να αυξήσει τον αριθμό των αθλητών ΑμεΑ με την προβολή θετικών και εμπνευσμένων αφηγήσεων, την ενεργή συμμετοχή σε events και την καλλιέργεια εικόνας ενός συλλόγου ανοιχτού και προσβάσιμου. Το επικοινωνιακό αφήγημα του Παναθηναϊκού μετατρέπει τα πρότυπα των αθλητών ΑμεΑ σε ορατές, θετικές κοινωνικές φιγούρες, παρακινώντας νέα άτομα με αναπηρία να εγγραφούν στα τμήματα του συλλόγου (Willis & Painter, 2024).
- Να προσελκύσει νέες χορηγίες, ενισχύοντας την εταιρική εικόνα του συλλόγου ως κοινωνικά υπεύθυνου brand. Οι χορηγοί σήμερα ευθυγραμμίζονται με φορείς που ενσωματώνουν αρχές κοινωνικής ενσωμάτωσης και αναγνωρισιμότητας. Ο Παναθηναϊκός

ΑμεΑ λειτουργεί ως πρότυπο επικοινωνιακής διασύνδεσης ανάμεσα στο CSR και τον αθλητισμό (EPRS, 2021).

- Να αυξήσει τους followers και την απήχηση στα social media, αξιοποιώντας στρατηγικά περιεχόμενο που εμπνέει, ευαισθητοποιεί και δημιουργεί αίσθηση κοινότητας. Η χρήση προσωποποιημένων αφηγήσεων, η ανάδειξη πρωταθλητών ΑμεΑ και η παρουσίαση behind-the-scenes υλικού ενισχύουν τον ψηφιακό δεσμό μεταξύ οργανισμού και κοινού (Huang & Zhang, 2024).

Σε μια χώρα όπως η Ελλάδα, όπου τα ποσοστά ενδιαφέροντος για τα αθλήματα ΑμεΑ παραμένουν περιορισμένα, η στρατηγική του Παναθηναϊκού συνιστά πρότυπο δημιουργίας κοινού. Αντί για εσωστρεφή προβολή, υιοθετεί εξωστρεφείς δράσεις, ανοιχτές εκδηλώσεις, συνεργασίες με σχολεία, καμπάνιες στα media και φιλανθρωπικά events. Αυτή η δυναμική προώθηση καταρρίπτει στερεότυπα και δημιουργεί νέο ενδιαφέρον ακόμη και από άτομα χωρίς προηγούμενη σύνδεση με τον χώρο της αναπηρίας ή του αθλητισμού.

Τέλος, η επικοινωνιακή στρατηγική του συλλόγου κινητοποιεί και παρακινεί νέα άτομα –με ή χωρίς αναπηρία– να συμμετέχουν ενεργά ως αθλητές, εθελοντές, φίλαθλοι ή υποστηρικτές. Η χρήση σύγχρονων ψηφιακών μέσων και η προσβασιμότητα της πληροφορίας συμβάλλουν στην άρση των εμποδίων, ενισχύοντας τη συμμετοχικότητα και την κοινωνική κινητοποίηση (Willis & Painter, 2024· EPRS, 2021· Huang & Zhang, 2024).

Συνοψίζοντας, ο Παναθηναϊκός ΑμεΑ αξιοποιεί την επικοινωνιακή στρατηγική όχι μόνο για να προβληθεί, αλλά και για να διαμορφώσει ένα νέο κοινωνικό αφήγημα ένταξης, ενδυνάμωσης και έμπνευσης μέσα από τον αθλητισμό.

5.3. Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΣΤΟΝ ΠΑΝΑΘΗΝΑΪΚΟ ΚΑΙ Η ΣΥΜΠΕΡΙΛΗΨΗ ΤΩΝ ΑΜΕΑ

Η στρατηγική επικοινωνία στον αθλητισμό αποτελεί σημαντικό εργαλείο διαμόρφωσης ταυτότητας, ενίσχυσης της δημόσιας εικόνας και καλλιέργειας εμπιστοσύνης ανάμεσα στον οργανισμό και τα ενδιαφερόμενα κοινά (stakeholders). Ο Παναθηναϊκός, ως πολυσυλλογικός και πολυεπίπεδος αθλητικός οργανισμός, αποτελεί χαρακτηριστικό παράδειγμα επιτυχημένης εφαρμογής των αρχών στρατηγικής επικοινωνίας σε επίπεδο brand positioning αλλά και κοινωνικής αποστολής.

Ο Cornelissen (2023) ορίζει τη στρατηγική επικοινωνία ως την προγραμματισμένη χρήση της επικοινωνίας για την επίτευξη των γενικών ή συγκεκριμένων στόχων ενός οργανισμού. Στην περίπτωση αθλητικών οργανισμών, όπως ο Παναθηναϊκός, αυτό συνεπάγεται μια συντονισμένη προσέγγιση που ενσωματώνει τις λειτουργίες του marketing, των δημοσίων σχέσεων και της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης (CSR) σε μία συνεκτική στρατηγική.

Η θεώρηση των Grunig και Hunt (1984) για τα τέσσερα μοντέλα δημοσίων σχέσεων (Press Agency, Public Information, Two-Way Asymmetrical, Two-Way Symmetrical) είναι χρήσιμη. Η στρατηγική του Παναθηναϊκού, ειδικά στο πεδίο των ΑμεΑ, ενσωματώνει την ανατροφοδότηση και την αλληλεπίδραση με την κοινότητα, με στόχο την κοινωνική αλληλεγγύη και αποδοχή.

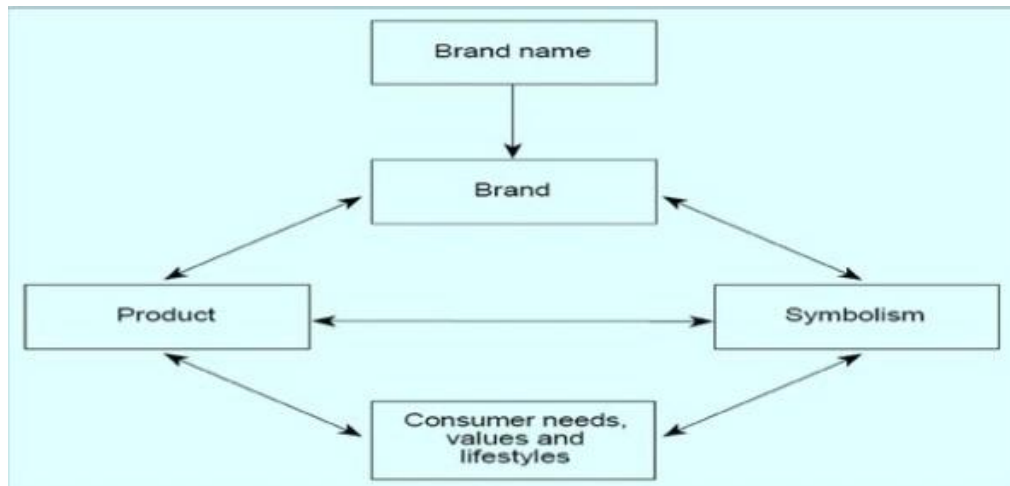
Η επιλογή του τριφυλλιού ως εμβλήματος και η ιστορική εξέλιξη του συλλόγου δημιουργούν μία συμβολική επικοινωνία με έντονη ταυτότητα. Σύμφωνα με τον Aaker (1996), τα ισχυρά brands στηρίζονται σε μία συνεπή και αυθεντική ταυτότητα, η οποία διατηρείται και εξελίσσεται μέσα στον χρόνο. Ο Παναθηναϊκός προβάλλει σε κάθε ευκαιρία τα στοιχεία της παράδοσης, της ιστορίας και της κοινωνικής προσφοράς, στοιχεία του identity-based branding.

Το γεγονός ότι η ονομασία «Παναθηναϊκός Αθλητικός Όμιλος» προήλθε από τα ίδια τα μέλη μέσω διαγωνισμού εναρμονίζεται με τη θεωρία του Argenti (2016) για την οργανωσιακή επικοινωνία, όπου η συμμετοχή των εσωτερικών κοινών ενδυναμώνει τη νομιμοποίηση και την αυθεντικότητα του brand.

Η στρατηγική δημιουργίας brand αποτελεί θεμέλιο λίθο για κάθε οργανισμό που επιδιώκει να εδραιώσει την ταυτότητά του και να καλλιεργήσει ισχυρούς δεσμούς με το κοινό του. Στο πλαίσιο αυτό, η στρατηγική brand δεν περιορίζεται μόνο στη λογιστική διάσταση της πώλησης προϊόντων ή υπηρεσιών, αλλά επεκτείνεται σε ένα πλέγμα γνωστικών (cognitive) και συγκινησιακών (affective) στοιχείων που διαμορφώνουν τη συμπεριφορική απόκριση (behavioral response) του καταναλωτή — ή, στην περίπτωση του αθλητισμού, του φιλάθλου (Kotler & Keller, 2006).

Σύμφωνα με τη σύγχρονη θεώρηση του μάρκετινγκ, «η πώληση ενός προϊόντος ή υπηρεσίας αρχίζει ουσιαστικά μετά την πώληση» (Rapp & Collins, 1987). Δηλαδή, η αληθινή αξία για έναν οργανισμό προκύπτει από τη διαρκή σχέση που αναπτύσσει με το κοινό του, μέσα από την καλλιέργεια επικοινωνιακών δεσμών, συναισθηματικής εμπλοκής και αμοιβαίας εμπιστοσύνης.

Στον αθλητισμό, ο δεσμός με τους φιλάθλους ξεπερνά τα όρια του «καταναλωτή», καθώς συχνά μετατρέπεται σε στοιχείο ταυτότητας και ζωής, γεγονός που προσδίδει ιδιαίτερη δυναμική στη στρατηγική branding (Meenaghham, 1995).



Τα στοιχεία από τα οποία απαρτίζεται η δημιουργία μάρκας. Πηγή: Meenagham, 1995.

Ωστόσο, ένα εύλογο ερώτημα που ανακύπτει είναι το εξής: Κάθε προϊόν ή υπηρεσία έχει τη δυνατότητα να διαμορφώσει το δικό του brand; Η απάντηση είναι όχι. Δεν μπορεί κάθε προϊόν ή υπηρεσία να εξελιχθεί σε ισχυρό brand, διότι η επιτυχία του branding εξαρτάται από συγκεκριμένες παραμέτρους, όπως η ιστορικότητα, η συμβολική αξία, η συναισθηματική φόρτιση που προκαλεί και η μοναδικότητα της ταυτότητας που φέρει (Lury, 2009). Στην περίπτωση του Παναθηναϊκού ΑμεΑ, υπάρχουν όλες οι απαραίτητες προϋποθέσεις για την ανάπτυξη ενός ισχυρού brand.

Ο Παναθηναϊκός ΑμεΑ δεν αποτελεί έναν απλό αθλητικό οργανισμό. Είναι φορέας ιστορίας, συμβόλων και συναισθημάτων, που πηγάζουν από τη διαχρονική παρουσία του Παναθηναϊκού στον ελληνικό αθλητισμό, αλλά και από την κοινωνική αποστολή που φέρει η ομάδα ΑμεΑ. Το όνομα «Παναθηναϊκός» συνδέεται με έννοιες όπως περηφάνια, μαχητικότητα, κοινωνική συνεισφορά και συλλογική ταυτότητα, στοιχεία που προσδίδουν στο brand έναν ιδιαίτερα ισχυρό συμβολικό και συγκινησιακό χαρακτήρα.

Παράλληλα, η ύπαρξη ομάδων ΑμεΑ εντάσσει τον σύλλογο σε ένα ευρύτερο κοινωνικό αφήγημα που αφορά την ισότητα, την κοινωνική ενσωμάτωση και την άρση των αποκλεισμών. Αυτή η σύνθεση ιστορικότητας και κοινωνικού μηνύματος δημιουργεί ένα

πλούσιο «υλικό» για την ανάπτυξη ενός ισχυρού brand (Walton, 2008). Συνεπώς, ο Παναθηναϊκός ΑμεΑ διαθέτει πρωτογενώς όλα τα απαραίτητα συστατικά για τη διαμόρφωση ενός ισχυρού brand. Η ιστορία, το όνομα, τα σύμβολα (όπως το τριφύλλι), τα χρώματα και, κυρίως, τα συναισθήματα που πυροδοτούνται στους φιλάθλους και στην ευρύτερη κοινωνία, αποτελούν πολύτιμα στοιχεία πάνω στα οποία μπορεί να οικοδομηθεί μια στρατηγική branding.

Η διαμόρφωση brand, ωστόσο, δεν είναι αυτονόητη διαδικασία. Απαιτεί συστηματική αξιοποίηση επικοινωνιακών εργαλείων, όπως:

- Δημιουργία και διαχείριση περιεχομένου (Content Marketing) που προβάλλει το αφήγημα του συλλόγου ΑμεΑ.
- Δημόσιες Σχέσεις και Επικοινωνία με τα Μέσα (Media Relations) για ενίσχυση της κοινωνικής εικόνας και προβολή ιστοριών ανθρώπων που συμμετέχουν στην ομάδα.
- Στρατηγική Χορηγιών και Συνεργασιών (Sponsorship Strategy) με εταιρείες που θέλουν να συνδεθούν με αξίες κοινωνικής ευθύνης και ενσωμάτωσης.
- Διαχείριση Κοινοτήτων στα Social Media (Community Management) για ενεργοποίηση και δέσιμο του κοινού γύρω από την ομάδα.
- Εκδηλώσεις και Δράσεις Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (CSR Events) που ενδυναμώνουν τη σχέση με την κοινωνία και τους φιλάθλους.

Με αυτά τα εργαλεία, ο Παναθηναϊκός ΑμεΑ μπορεί να αναπτύξει ένα ισχυρό, ξεχωριστό brand που θα συνδυάζει την αθλητική του ταυτότητα με το κοινωνικό του πρόσωπο, δημιουργώντας όχι απλώς φιλάθλους, αλλά υποστηρικτές και κοινωνικούς συμμάχους.

Η έντονη δραστηριοποίηση του Παναθηναϊκού στα αθλήματα για άτομα με αναπηρία εντάσσεται στη σύγχρονη θεώρηση της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης ως αναπόσπαστο μέρος της στρατηγικής επικοινωνίας. Σύμφωνα με τους Smith και Stewart (2010), οι

αθλητικοί οργανισμοί που επιλέγουν ενεργό ρόλο στην κοινωνική ενσωμάτωση όχι μόνο επιδεικνύουν κοινωνική υπευθυνότητα, αλλά και ενισχύουν τη φήμη και τη συναισθηματική σύνδεση με τα κοινά τους. Αντίστοιχα, οι Misener & Darcy (2014) υποστηρίζουν πως η ένταξη των ΑμεΑ στην αθλητική δραστηριότητα αποτελεί «ενσυνείδητη στρατηγική ένταξης», η οποία εξυπηρετεί τόσο ηθικούς σκοπούς όσο και επικοινωνιακούς. Η εμπλοκή της διοίκησης και του προέδρου ενισχύει τον συμβολικό ηγετικό ρόλο και διαφοροποιεί θετικά τον οργανισμό από άλλους της ίδιας κατηγορίας. Παράλληλα, η συμμετοχή παλαίμαχων αθλητών του Παναθηναϊκού με έντονη σύνδεση με τις επιτυχίες της ομάδας και τον αρχηγικό τους ρόλο ενισχύει ακόμα περαιτέρω την προσπάθεια του συλλόγου να καθιερωθεί ως ένα brand πολυαθλητικό και πολυεπίπεδο.

Η δραστηριοποίηση του Παναθηναϊκού σε ποδόσφαιρο, μπάσκετ, ερασιτεχνικά αθλήματα συνιστά ένα πολυδιάστατο πεδίο επικοινωνίας. Ο Hallahan et al. (2007) προτείνουν την έννοια της ολοκληρωμένης στρατηγικής επικοινωνίας (integrated strategic communication), όπου οι διαφορετικές λειτουργίες επικοινωνίας λειτουργούν συντονισμένα και με σαφές messaging. Στην περίπτωση του Παναθηναϊκού, οι δράσεις σε διαφορετικά πεδία (επαγγελματικά, ερασιτεχνικά, κοινωνικά) συγκλίνουν στο κοινό αφήγημα της κοινωνικής ταυτότητας, της ιστορικής συνέχειας και της πανεθνικής απήχησης.

5.4. ΚΡΙΤΙΚΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΤΟΥ ΠΑΝΑΘΗΝΑΪΚΟΥ ΑΘΛΗΤΙΚΟΥ ΟΜΙΛΟΥ

Η στρατηγική επικοινωνία του Παναθηναϊκού Αθλητικού Ομίλου αποτελεί ένα σύνθετο, πολυεπίπεδο και εξελισσόμενο φαινόμενο, το οποίο αντλεί δυναμική από την ιστορικότητα του συλλόγου, την πολυαθλητική του ταυτότητα και τη συναισθηματική σύνδεση με τις κοινότητες που τον περιβάλλουν. Αν και η προσέγγιση του Παναθηναϊκού παρουσιάζει

σημαντικά θετικά χαρακτηριστικά, ταυτόχρονα αποκαλύπτει και ορισμένα κρίσιμα σημεία που επιδέχονται βελτίωσης.

- Δύναμη ιστορικού brand

Ο Παναθηναϊκός διατηρεί ισχυρό brand equity, εδραιωμένο σε μια αδιαμφισβήτητη ιστορική συνέχεια και στη συμβολική ισχύ του τριφυλλιού ως σημείου ενότητας και τύχης. Σύμφωνα με τον Aaker (1996), η συνέπεια της ταυτότητας και η προβολή βασικών αξιών (ιστορία, αξιοπρέπεια, ευγενής άμιλλα) συμβάλλουν καθοριστικά στην αναγνωρισιμότητα και διαφοροποίηση του brand.

Ο Παναθηναϊκός αξιοποιεί το παρελθόν του ως στρατηγικό εργαλείο για να «επικοινωνήσει» διαχρονικότητα, αυθεντικότητα και πολιτισμική επιρροή, στοιχεία που αποτελούν σημαντικό πλεονέκτημα σε σχέση με νεότερους οργανισμούς.

Ωστόσο, το ιστορικό αφήγημα δεν συνοδεύεται πάντα από μια ξεκάθαρη σύγχρονη στρατηγική branding. Η έλλειψη ενιαίας και σταθερής επικοινωνιακής ταυτότητας ανάμεσα στα επιμέρους τμήματα του συλλόγου (ΠΑΕ, ΚΑΕ, Ερασιτέχνης) δημιουργεί κατακερματισμό, που αποδυναμώνει το συνολικό positioning του brand, ειδικά όταν οι σχέσεις μεταξύ των διοικήσεων δεν είναι στο καλύτερο δυνατό σημείο.

- Ηγεσία: Πλεονέκτημα με προϋποθέσεις

Η προσωπική εμπλοκή των προέδρων και η ηγετική παρουσία (π.χ. Βρανόπουλος) στην επικοινωνία των δράσεων για τα ΑμεΑ, συνιστούν εφαρμογή της θεωρίας του transformational leadership στην οργανωσιακή επικοινωνία (Bass & Riggio, 2006). Μέσα από την εμπλοκή αναδεικνύεται αυθεντικότητα, κοινωνική ενσυναίσθηση και συμβολική καθοδήγηση του οργανισμού προς αξίες κοινωνικής συνοχής και ενσωμάτωσης.

Παρόλα αυτά, η εξάρτηση της στρατηγικής επικοινωνίας από προσωπικές ηγετικές φυσιογνωμίες ενέχει ρίσκο θεσμικής ασυνέχειας. Η έλλειψη δομημένων μηχανισμών στρατηγικής επικοινωνίας που να διασφαλίζουν συνέχεια ανεξαρτήτως προσώπων, ενδέχεται να υπονομεύσει τη βιωσιμότητα της εικόνας του συλλόγου μακροπρόθεσμα. Όπως επισημαίνει ο Cornelissen (2023), η επαγγελματική στρατηγική επικοινωνία δεν μπορεί να βασίζεται αποκλειστικά σε χαρισματικές προσωπικότητες, αλλά απαιτεί θεσμοθετημένη οργανωσιακή υποδομή. Ο Παναθηναϊκός Αθλητικός Όμιλος, όπως κάθε ερασιτεχνικό σωματείο, διεξάγει εκλογές κάθε 3 (πλέον) χρόνια, με βάση το καταστατικό του. Συνεπώς, καθώς ως σύλλογος εξαρτάται μακροπρόθεσμα από το project της «Διπλής Ανάπλασης», πιθανή αποτυχία υλοποίησης του έργου μπορεί να δημιουργήσει ζητήματα βιωσιμότητας και αλλαγής πολιτικής, με απώλειες και στην εικόνα του συλλόγου και στο κομμάτι των ΑμεΑ.

- Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη: Η στρατηγική αξιοποίηση

Η στρατηγική του Παναθηναϊκού στο πεδίο της κοινωνικής ενσωμάτωσης (π.χ. ΑμεΑ, παραολυμπιακός αθλητισμός) βρίσκεται σε πλήρη σύμπνοια με τις θεωρίες που υποστηρίζουν πως η κοινωνική αποστολή ενός συλλόγου ενισχύει τη φήμη και την πίστη των φιλάθλων (Walker & Parent, 2010). Το μήνυμα που εκπέμπεται είναι αυθεντικό και συναισθηματικά ισχυρό, επιτρέποντας στον Παναθηναϊκό να διαφοροποιείται από ανταγωνιστές με περισσότερο εμπορικό/αποστασιοποιημένο προφίλ.

Ωστόσο, παρατηρείται περιορισμένη αξιοποίηση της κοινωνικής στρατηγικής σε επίπεδο επικοινωνιακής προβολής. Η απουσία ενός επικοινωνιακού πλάνου «360 μοιρών» που να περιλαμβάνει ψηφιακά μέσα, storytelling, εμπλοκή φιλάθλων και διαδραστικά formats, μειώνει τον αντίκτυπο των εξαιρετικών αυτών δράσεων σε επίπεδο κοινής γνώμης και θεσμικής ενδυνάμωσης.

- Ψηφιακή παρουσία και σύγχρονη επικοινωνία

Ενώ ο Παναθηναϊκός διαθέτει σημαντική απήχηση στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, η συνολική του ψηφιακή στρατηγική παραμένει αναντίστοιχη της παγκόσμιας δυναμικής του brand. Ο σύγχρονος αθλητικός καταναλωτής προσδοκά personalized experiences, συμμετοχικότητα, real-time επικοινωνία και συνεκτικό «αφήγημα» μεταξύ του ψηφιακού περιεχομένου (Santomier, 2008). Ο Παναθηναϊκός, αν και έχει βελτιώσει αισθητά την ψηφιακή του εικόνα τα τελευταία χρόνια, υπολείπεται ακόμα ενός ολιστικού digital branding strategy με στρατηγικό περιεχόμενο.

Συνοπτικά, η στρατηγική επικοινωνία του Παναθηναϊκού διαθέτει βαθιά θεμέλια, αυθεντικότητα και κοινωνική νομιμοποίηση, αλλά παρουσιάζει και τομείς που μπορούν να ενισχυθούν με πιο επαγγελματική, διαχρονική και συντονισμένη προσέγγιση. Η μετατροπή του ιστορικού, κοινωνικού και πολιτισμικού κεφαλαίου του συλλόγου σε ένα στρατηγικά ενορχηστρωμένο αφήγημα, που να εκπέμπει συνέπεια, καινοτομία και συμμετοχικότητα, αποτελεί την πρόκληση της επόμενης ημέρας, σε μία εποχή που τα social media διαδραματίζουν καθημερινά σημαντικότερο ρόλο στην επικοινωνιακή πολιτική κάθε εταιρείας.

5.5. ΑΝΑΛΥΣΗ BRANDING ΑΝΑ ΤΜΗΜΑ ΤΟΥ ΠΑΝΑΘΗΝΑΪΚΟΥ

Ο Παναθηναϊκός αποτελεί έναν από τους ελάχιστους ευρωπαϊκούς συλλόγους με ισχυρή ταυτότητα και αξιοσημείωτη παρουσία σε τρία διακριτά πεδία: επαγγελματικό ποδόσφαιρο (ΠΑΕ), επαγγελματικό μπάσκετ (ΚΑΕ), και ερασιτεχνικό πολλαθλητισμό (Παναθηναϊκός Α.Ο.). Παρά την κοινή ονομασία, κάθε τμήμα εφαρμόζει τη δική του επικοινωνιακή στρατηγική και παρουσιάζει διαφοροποιήσεις στον τρόπο με τον οποίο διαχειρίζεται την εταιρική του ταυτότητα.

Η ΠΑΕ Παναθηναϊκός, ως επαγγελματική ποδοσφαιρική ομάδα με μεγάλη ιστορία, διαχειρίζεται ένα απαιτητικό κοινό, τόσο σε όρους performance όσο και επικοινωνιακής ταυτότητας.

Το brand της ΠΑΕ στηρίζεται σε στοιχεία όπως:

η ιστορικότητα και η δημιουργία της ομάδας (1908),

η συμμετοχή στον τελικό του Κυπέλλου Πρωταθλητριών (1971),

ο συμβολικός χαρακτήρας της Λεωφόρου Αλεξάνδρας,

η έντονη σχέση με την οπαδική βάση, παρά τα σκαμπανεβάσματα

Ωστόσο, η διαχείριση της εικόνας της ΠΑΕ έχει κατά περιόδους χαρακτηριστεί από ασυνέπεια στην επικοινωνιακή γραμμή, εξαιτίας συχνών αλλαγών (εντός της) διοίκησης, στρατηγικών και στόχευσης. Όπως σημειώνει ο Mullin et al. (2014), η μακροπρόθεσμη ισχυροποίηση ενός αθλητικού brand απαιτεί επικοινωνιακή συνέπεια, οραματική διοίκηση και σταθερή εμπλοκή των φιλάθλων ως stakeholders, όχι απλούς καταναλωτές.

Η επανεπένδυση στο ιστορικό γήπεδο της Λεωφόρου και η χρήση του ως βασικού συμβόλου στην επικοινωνία, εναρμονίζεται με τη θεωρία του Keller (2001) περί brand resonance, καθώς ενισχύει τη συναισθηματική εμπλοκή των φιλάθλων μέσω κοινών σημείων αναφοράς.

Βασικά ελλείμματα:

Έλλειψη στρατηγικής storytelling για τις νεότερες γενιές.

Περιορισμένος βαθμός ενεργής εμπλοκής των φιλάθλων σε επικοινωνιακές καμπάνιες.

Η ΚΑΕ Παναθηναϊκός έχει κατορθώσει να δημιουργήσει ένα ιδιαίτερο brand positioning σε πανευρωπαϊκό επίπεδο. Η κατάκτηση της Euroleague επτά φορές, οι διεθνείς προσωπικότητες (π.χ. Διαμαντίδης, Ομπράντοβιτς, Μπατίστ, Αταμάν, Σλούκας), και η αύρα

του ΟΑΚΑ έχουν προσδώσει στο brand χαρακτήρα "premium winner brand", σύμφωνα με τις αρχές του brand prestige (Bauer, Sauer & Schmitt, 2005).

Η επικοινωνία της ΚΑΕ παρουσιάζει τα εξής χαρακτηριστικά:

Χρήση video storytelling με έμφαση στο πάθος και τη νίκη, ιδιαίτερα τα τελευταία δύο χρόνια.

Ισχυρή οπτική ταυτότητα (πράσινο, άσπρο, επτά αστέρια στη φανέλα και στα προϊόντα).

Συνεπής εμπορική στρατηγική, με συνεργασίες υψηλού προφίλ (π.χ. Panathinaikos AKTOR).

Η ΚΑΕ Παναθηναϊκός, για μια τριετία, παρουσίασε επικοινωνιακή κόπωση, με μονοδιάστατο περιεχόμενο και έλλειψη καινοτομίας, καθώς και περιορισμένη αξιοποίηση των social media για community engagement. Εμφανής ήταν η απουσία διαφανούς επικοινωνιακής στρατηγικής για την εποχή μετά την απόσυρση του Διαμαντίδη, σε συνδυασμό με τα αρνητικά αποτελέσματα στην Ευρώπη λόγω της πώλησης της ομάδας από τον ιδιοκτήτη και την σημαντικά μειωμένη επένδυση εν μέσω επιδημίας του κορονοϊού.

Η ελάχιστη χρήση του δυναμικού των ακαδημιών για δημιουργία εγχώριου storytelling δεν άλλαξε ούτε τα τελευταία χρόνια, στα οποία το επικοινωνιακό κομμάτι της ΚΑΕ έχει αναβαθμιστεί. Η παραχώρηση του ΟΑΚΑ από την Ελληνική Κυβέρνηση στον Παναθηναϊκό και η δημιουργία της ομάδας που κατέκτησε το 7ο ευρωπαϊκό τρόπαιο, σε συνδυασμό με την επανασύνδεση με τους φιλάθλους που γεμίζουν το γήπεδο, οδήγησαν και τα social media της ομάδας σε μεγάλη άνοδο, με το περιεχόμενο να εμπλουτίζεται.

Επίσης, η ΚΑΕ Παναθηναϊκός δημιούργησε μια εφαρμογή, με συνεχές engagement και επιβράβευση του loyalty, με αποτέλεσμα την εξατομικευμένη, καθημερινή ενασχόληση των φιλάθλων με το περιεχόμενο που διαμοιράζεται ο Παναθηναϊκός στους χρήστες της εφαρμογής.

Το όνομα της εφαρμογής «Club 1908», δημιουργεί μία περαιτέρω ταύτιση με τον Παναθηναϊκό, λόγω της ημερομηνίας ίδρυσης του συλλόγου, όμως δεν αφορά αποκλειστικά το άθλημα, δίνοντας περιθώρια για περαιτέρω αξιοποίηση του μελλοντικά είτε από την ίδια την ΠΑΕ και τον Αθλητικό Όμιλο, είτε από κάποια κοινή διοίκηση των ομάδων του Παναθηναϊκού με την εμπλοκή της ΚΑΕ.

Ο Ερασιτέχνης Παναθηναϊκός λειτουργεί ως φορέας κοινωνικής αποστολής παρά ως εμπορική δομή. Το brand του στηρίζεται στην κοινωνική υπευθυνότητα, τη δια βίου άθληση, την προώθηση της ισότητας και την ενσωμάτωση των ΑμεΑ. Αυτό τον καθιστά χαρακτηριστικό παράδειγμα αυτού που οι Smith & Westerbeek (2007) ονομάζουν values-based branding: δηλαδή χτίσιμο brand πάνω σε αξιακές αρχές, όχι απλώς επιδόσεις.

Η επικοινωνία του Α.Ο. παρουσιάζει ιδιαίτερα στοιχεία:

Εστίαση σε ανθρώπινες ιστορίες (π.χ. παραολυμπιακοί αθλητές, παιδιά, αθλήτριες και αθλητές).

Συμβολική ενσάρκωση της κοινωνικής ισότητας.

Διοικητική ταύτιση με το έργο (π.χ. δηλώσεις Βρανόπουλου).

Ωστόσο, το brand του Α.Ο. υστερεί σε πολλά σημεία, καθώς δεν υποστηρίζεται από επαγγελματικό επίπεδο επικοινωνιακή καμπάνια. Παρά το τεράστιο κοινωνικό του έργο, δεν καταφέρνει να κεφαλαιοποιήσει σε επίπεδο δημόσιας εικόνας ένα σημαντικό ποσοστό της δυναμικής του.

Πού υστερεί:

Απουσία εφαρμογής με επικαιρότητα για όλα τα αθλήματα και ελλιπής ενημέρωση του site με τα τεκταινόμενα της καθημερινότητας στα αθλήματα που συμμετέχει ο Παναθηναϊκός.

Μικρή επένδυση σε digital video και νέα μέσα (π.χ. TikTok, YouTube).

Ανεπαρκής αξιοποίηση χορηγιών.

Συνολικά, η μελέτη της στρατηγικής επικοινωνίας του Παναθηναϊκού Αθλητικού Ομίλου, μέσα από τις τρεις βασικές δομές —ΠΑΕ, ΚΑΕ και Α.Ο.— ανέδειξε έναν πολυδιάστατο οργανισμό, με ισχυρά σύμβολα και κοινωνική επιρροή που υπερβαίνει τα όρια του αθλητισμού. Ο Παναθηναϊκός δεν είναι απλά μία ομάδα, αλλά μια ιστορική ιδέα με διαχρονική απήχηση, που αγγίζει την εθνική ταυτότητα, τη λαϊκή συνείδηση.

Η ανάλυση έδειξε ότι κάθε τμήμα του συλλόγου εφαρμόζει τη δική του επικοινωνιακή στρατηγική, ανάλογα με τη λειτουργία, τα κοινά και τους στόχους του. Η ΠΑΕ επιχειρεί να ανακτήσει την ιστορική της αίγλη, επενδύοντας στη μνήμη και στο συναίσθημα, η ΚΑΕ στηρίζει την επικοινωνιακή της υπεροχή στην ευρωπαϊκή της επιτυχία, ενώ ο Ερασιτέχνης Παναθηναϊκός πρωτοπορεί στο πεδίο της κοινωνικής ενσωμάτωσης και της αξιακής επικοινωνίας. Ωστόσο, η απουσία ενός ενιαίου αφηγήματος, υπονομεύει την πλήρη κεφαλαιοποίηση αυτής της μοναδικής αθλητικής κληρονομιάς.

Η εργασία κατέδειξε την ανάγκη για ενοποιημένη στρατηγική επικοινωνίας, η οποία να ενώνει την ιστορία, τις επιτυχίες, και το κοινωνικό αποτύπωμα του Συλλόγου. Μέσα από τη δημιουργία κοινών επικοινωνιακών αξόνων, ενιαίας ψηφιακής παρουσίας, ο Παναθηναϊκός έχει τη δυνατότητα να εδραιωθεί ως ο πρώτος ελληνικός αθλητικός οργανισμός με πραγματικά ολιστική επικοινωνιακή στρατηγική.

5.6. Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΟΥ ΠΑΝΑΘΗΝΑΪΚΟΥ ΚΑΙ Η ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΤΗΣ ΕΝΣΩΜΑΤΩΣΗΣ ΤΩΝ ΑΜΕΑ

Η επικοινωνιακή στρατηγική του Παναθηναϊκού τα τελευταία χρόνια έχει προσανατολιστεί σε μια πιο ανθρωποκεντρική, συμπεριληπτική και κοινωνικά ευαίσθητη κατεύθυνση, η οποία υπερβαίνει τα παραδοσιακά πλαίσια της απλής προβολής αθλητικών επιτυχιών. Εντάσσοντας στους επικοινωνιακούς του άξονες έννοιες όπως ισότητα, προσβασιμότητα και κοινωνική

ενσωμάτωση, ο σύλλογος έχει υιοθετήσει πρακτικές που ευθυγραμμίζονται με σύγχρονα πρότυπα εταιρικής κοινωνικής ευθύνης (CSR), εμπνευσμένα από διεθνείς ηγέτες στον τομέα του αθλητικού branding, όπως η Nike, Inc. (Smith & Westerbeek, 2007· Cornelissen, 2020).

Ως αποτέλεσμα αυτής της στρατηγικής στροφής, καταγράφεται πολλαπλασιαστική επίδραση σε επίπεδο συμμετοχικότητας και απήχησης. Πιο συγκεκριμένα:

Η αύξηση του αριθμού των αθλητών ΑμεΑ στον σύλλογο συνδέεται με στοχευμένες επενδύσεις σε υποδομές και εξειδικευμένα προγράμματα, ακολουθώντας καλές πρακτικές διαχείρισης αθλητισμού για άτομα με αναπηρία (DePauw & Gavron, 2005· Misener & Darcy, 2014). Η προσέλκυση φιλάθλων ΑμεΑ ενισχύθηκε μέσω inclusive στρατηγικών επικοινωνίας και εμπειρίας φιλάθλου, καθώς και μέσα από την προβολή θετικών κοινωνικών προτύπων στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, σε συμφωνία με αρχές του social marketing (Kotler & Lee, 2008).

Οι χορηγίες προς το τμήμα ΑμεΑ έχουν αυξηθεί, καθώς η νέα επικοινωνιακή εικόνα του Παναθηναϊκού ευθυγραμμίζεται με τις αξίες των εταιρειών που επιδιώκουν να επενδύουν σε κοινωνικά ευαίσθητες συνεργασίες (Aaker & Joachimsthaler, 2000· Smith & Westerbeek, 2007).

Η πολλαπλασιαστική αύξηση των events για ΑμεΑ, όχι μόνο στο αγωνιστικό κομμάτι αλλά και κοινωνικού χαρακτήρα - όπως η βράβευση των αθλητών της χρονιάς σε μία λαμπερή ετήσια εκδήλωση, αποτελεί ένδειξη μετάβασης από τη φιλανθρωπική προσέγγιση σε ένα μοντέλο ένταξης και ενδυνάμωσης, όπως προτείνεται από τη σύγχρονη θεωρία περί κοινωνικής ένταξης μέσω του αθλητισμού (Hoye et al., 2018).

Τέλος, η αύξηση της απήχησης στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης —ειδικά σε αναρτήσεις που σχετίζονται με τα τμήματα ΑμεΑ— αναδεικνύει τη δύναμη της αφηγηματικής στρατηγικής

(storytelling) στην ενίσχυση του brand identity και του community engagement (Cornelissen, 2020· Oliver, 2009).

Η συγκεκριμένη προσέγγιση επιβεβαιώνει ότι η στρατηγική επικοινωνία, όταν θεμελιώνεται σε κοινωνικά νοήματα, αυθεντικότητα και συμμετοχικότητα, μπορεί να λειτουργήσει ως εργαλείο κοινωνικής αλλαγής, ενισχύοντας παράλληλα το brand equity και την αποδοχή του αθλητικού οργανισμού από διαφορετικά κοινά-στόχους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε το 2024, σε έξι στελέχη των ΠΑΕ Παναθηναϊκός, ΚΑΕ Παναθηναϊκός και Παναθηναϊκού Αθλητικού Ομίλου.

Οι άξονες των συνεντεύξεων αφορούν τις δράσεις του Παναθηναϊκού για τα ΑμεΑ, την ανταπόκριση των φιλάθλων του, και τα πλεονεκτήματα και τις προκλήσεις που αντιμετωπίζει ο Παναθηναϊκός στη χάραξη επικοινωνιακής στρατηγικής.

Ο πρώτος ερωτώμενος είναι ανώνυμος αξιωματούχος της ΠΑΕ Παναθηναϊκός.

Ο δεύτερος ερωτώμενος είναι ανώνυμος αξιωματούχος της ΚΑΕ Παναθηναϊκός.

Ο τρίτος ερωτώμενος είναι ανώνυμος αξιωματούχος του Παναθηναϊκού Αθλητικού Ομίλου.

Ο τέταρτος ερωτώμενος είναι ανώνυμος αξιωματούχος του Παναθηναϊκού Αθλητικού Ομίλου στα τμήματα ΑμεΑ.

Ο πέμπτος και ο έκτος ερωτώμενος είναι φίλοι του Παναθηναϊκού Αθλητικού Ομίλου, με παρουσία στα γήπεδα που αγωνίζεται ο σύλλογος.

Οι ερωτήσεις για τους τέσσερις αξιωματούχους είναι κοινές, ενώ διαφορετικές ήταν οι ερωτήσεις προς τους φίλους της ομάδας.

Οι συνεντεύξεις έγιναν δια ζώσης. Συμμετείχαν τέσσερις άνδρες και δύο γυναίκες.

Στο ερώτημα: «Ποιες πρωτοβουλίες έχει αναλάβει ο Παναθηναϊκός για τη στήριξη και την ένταξη των ΑμεΑ στις δραστηριότητές του;», οι ερωτώμενοι έδωσαν τις εξής απαντήσεις:

- Πρωτοβουλία προσβασιμότητας στα γήπεδα

«Ο Παναθηναϊκός έχει πάρει σημαντικές πρωτοβουλίες για τη βελτίωση της προσβασιμότητας των αθλητικών του εγκαταστάσεων, όπως το «Απόστολος Νικολαΐδης», το

ΟΑΚΑ, και στις εγκαταστάσεις που χρησιμοποιεί ο «Ερασιτέχνης». Έχουν γίνει τροποποιήσεις στις υποδομές, προσθέτοντας θέσεις για ΑμεΑ, ειδικούς χώρους στάθμευσης και ανελκυστήρες για την εύκολη πρόσβαση των φιλάθλων με αναπηρικά αμαξίδια, ενώ υπάρχει ξεχωριστή τιμολογιακή πολιτική που απευθύνεται αποκλειστικά στους φιλάθλους με αναπηρικά αμαξίδια και όχι μόνο, με δική τους ξεχωριστή θέση στην κερκίδα.

- Δημιουργία ειδικών προγραμμάτων αθλητισμού για ΑμεΑ

Ο Παναθηναϊκός έχει ξεκινήσει ειδικά αθλητικά προγράμματα για ΑμεΑ, με στόχο την ένταξή τους στις δραστηριότητες του συλλόγου. Αυτά περιλαμβάνουν αθλητικές δραστηριότητες όπως το μπάσκετ σε αναπηρικό αμαξίδιο, το ποδόσφαιρο ακρωτηριασμένων ενώ υπάρχει συνεργασία με διάφορους φορείς για την ενίσχυση της συμμετοχής των ΑμεΑ σε αθλητικά γεγονότα, ιδιαίτερα στα αθλήματα του Ερασιτέχνη.

- Εκστρατείες ευαισθητοποίησης και υποστήριξης

Η ομάδα αναλαμβάνει συχνά εκστρατείες ευαισθητοποίησης για την ανάγκη υποστήριξης των ΑμεΑ, μέσω των social media του ΠΑΟ ΑμεΑ και σε συνεργασία με τις επαγγελματικές ομάδες του συλλόγου. Παράλληλα, είναι συνεχής η διοργάνωση εκδηλώσεων στα γήπεδα αλλά και ειδικών δράσεων που περιλαμβάνουν τη δωρεάν είσοδο για ΑμεΑ σε αγώνες του Παναθηναϊκού και τη συμμετοχή σε φιλανθρωπικές εκδηλώσεις που υποστηρίζουν την ένταξή τους στην κοινωνία και τον αθλητισμό.

- Συνεργασίες με φορείς και οργανισμούς για ΑμεΑ

Ο Παναθηναϊκός έχει edραιώσει συνεργασίες με οργανισμούς και φορείς που ασχολούνται με τα δικαιώματα των ΑμεΑ, προσφέροντας υποστήριξη και δημιουργία ευκαιριών. Επιπλέον, συνεργάζεται με αθλητικούς συλλόγους που εξειδικεύονται στις ανάγκες των ΑμεΑ, ενώ παράλληλα προωθεί την ένταξή τους σε κάθε δραστηριότητα του συλλόγου, ενισχύοντας τη συμπερίληψη.

Στο ερώτημα «πώς ανταποκρίνεται το κοινό και οι φίλαθλοι του Παναθηναϊκού στις δράσεις που αφορούν τα ΑμεΑ», οι ερωτώμενοι έδωσαν τις εξής απαντήσεις:

- Θετική ανταπόκριση και υποστήριξη από τον κόσμο του Παναθηναϊκού

Το κοινό του Παναθηναϊκού δείχνει γενικά θετική ανταπόκριση στις δράσεις για τα ΑμεΑ. Οι φίλαθλοι εκφράζουν την υποστήριξή τους για κάθε προσπάθεια που ενσωματώνει τα άτομα με αναπηρία στον αθλητισμό. Το σωματείο και η ομάδα συνήθως λαμβάνουν εγκώμια από την κοινότητα για την προσβασιμότητα και τις πρωτοβουλίες ευαισθητοποίησης, και αυτό φαίνεται να ενισχύει το αίσθημα του ανήκειν για όλους τους φιλάθλους.

- Οι θετικές αντιδράσεις φαίνονται και μέσω των social media

Η ανταπόκριση των φιλάθλων του Παναθηναϊκού στις δράσεις για τα ΑμεΑ είναι έντονη στα κοινωνικά δίκτυα. Πολλοί φίλαθλοι εκφράζουν την ικανοποίησή τους με σχόλια και αναρτήσεις στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, επισημαίνοντας τη σημασία της ένταξης των ΑμεΑ στον αθλητισμό και τη θετική επίδραση αυτών των δράσεων στην κοινωνία. Αναγνωρίζεται η προσπάθεια του συλλόγου να προάγει την ισότητα και την αποδοχή, ενώ πρωταγωνιστικό ρόλο έχουν τα social media του ΠΑΟ ΑμεΑ, με κυρίαρχη ομάδα αυτήν της καλαθοσφαίρισης με αμαξίδιο, η οποία συγκεντρώνει πλήθος κόσμου στις κερκίδες του γυμναστηρίου που αγωνίζεται είτε εντός έδρας, είτε εκτός και ιδιαίτερα σε τελικούς κυπέλλου και σούπερ καπ που είναι σε ουδέτερα κλειστά γυμναστήρια.

- Αυξανόμενη συμμετοχή σε εκδηλώσεις με τη συμμετοχή ΑμεΑ

Σε διάφορες εκδηλώσεις και αγώνες όπου αναδεικνύεται η συμμετοχή των ΑμεΑ, οι φίλαθλοι του Παναθηναϊκού δείχνουν αυξανόμενο ενθουσιασμό και ενδιαφέρον. Οι εκδηλώσεις προσελκύουν μεγάλη συμμετοχή από το κοινό, για την υποστήριξη των ΑμεΑ με όφελος και την ενίσχυση της εικόνας του Παναθηναϊκού ως συλλόγου που προάγει την κοινωνική ευθύνη. Η παρουσία και η συμμετοχή των εκδηλώσεων θεωρείται από πολλούς ως

μα ευκαιρία να συνδεθούν οι φίλαθλοι με την κοινωνία και την ομάδα σε πιο προσωπικό επίπεδο. Ενδεικτικές είναι οι εικόνες όπου το τμήμα μπάσκειτ Νοητικής Αναπηρίας του Παναθηναϊκού αγωνίστηκε στη φυσική έδρα του Συλλόγου, γνωστής ως «Τάφος του Ινδού», μπροστά σε εκατοντάδες φίλους της ομάδας που αποθέωσαν τους παίκτες και των δύο ομάδων, σε μία από τις κορυφαίες αθλητικές στιγμές στην ιστορία του Παναθηναϊκού.

Στο ερώτημα «ποιο θεωρείτε ότι είναι το μεγαλύτερο πλεονέκτημα αλλά και η μεγαλύτερη πρόκληση στην επικοινωνιακή στρατηγική του Παναθηναϊκού», οι ερωτώμενοι έδωσαν τις εξής απαντήσεις:

- Πλεονέκτημα: Ιστορική ταυτότητα και ισχυρό brand

Το μεγαλύτερο πλεονέκτημα στην επικοινωνιακή στρατηγική του Παναθηναϊκού είναι η ιστορική του ταυτότητα και το brand που έχει διαμορφωθεί εδώ και δεκαετίες. Ο Παναθηναϊκός είναι από τους πιο αναγνωρίσιμους αθλητικούς συλλόγους στην Ελλάδα και σε διεθνές επίπεδο, ενώ διατηρεί ισχυρή παρουσία στα μέσα ενημέρωσης. Η σύνδεση με την παράδοση και την ιστορία του συλλόγου ενισχύει τις επικοινωνιακές του στρατηγικές, κάνοντάς τις πιο αποτελεσματικές και αυθεντικές.

Πρόκληση: Την ίδια στιγμή, σημαντική πρόκληση αποτελεί η ισχυρή ιστορική ταυτότητα η οποία μπορεί να δημιουργεί εμπόδια στην προσπάθεια του συλλόγου να καινοτομήσει και να προσαρμοστεί στις σύγχρονες επικοινωνιακές ανάγκες. Οι υψηλές προσδοκίες από τους φίλαθλους, που συνδέονται με το παρελθόν, μπορεί να περιορίζουν τις προσπάθειες ανανέωσης ή να δημιουργούν εντάσεις όταν οι επιδόσεις δεν ανταποκρίνονται στις προσδοκίες, κάτι που γίνεται τα τελευταία χρόνια ειδικά με το ποδοσφαιρικό τμήμα, δηλαδή την ΠΑΕ Παναθηναϊκός.

- Πλεονέκτημα: Η ισχυρή κοινωνική παρουσία και η στήριξη της κοινότητας

Ένα από τα μεγαλύτερα πλεονεκτήματα του Παναθηναϊκού στην επικοινωνία είναι η κοινωνική του παρουσία και η συνεχής στήριξη από την κοινότητα. Ο σύλλογος έχει δημιουργήσει ισχυρούς δεσμούς με την τοπική κοινωνία και έχει συμμετάσχει σε πολλά κοινωνικά προγράμματα και φιλανθρωπικές δράσεις, ενισχύοντας την εικόνα του ως θετικός παράγοντας της κοινωνίας.

Πρόκληση: Η μετάβαση από τις παραδοσιακές μορφές επικοινωνίας σε πιο σύγχρονα μέσα και πλατφόρμες μπορεί να αποτελέσει πρόκληση για την ομάδα, ειδικά αν δεν καταφέρει να προσαρμοστεί πλήρως στις νέες τάσεις. Η παλαιότερη γενιά, που έχει ζήσει και ιστορικές στιγμές στο ποδόσφαιρο, στηρίζει περισσότερο και διαχρονικά το τμήμα, ενώ οι νεότερες γενιές στηρίζουν κυρίως το τμήμα μπάσκετ, λόγω και της επίδοσης των τελευταίων 30 χρόνων που έρχεται σε πλήρη αντιδιαστολή με την πληθώρα αποτυχιών του ποδοσφαίρου.

- Πλεονέκτημα: Η δυναμική ψηφιακή στρατηγική

Η ψηφιακή στρατηγική του Παναθηναϊκού είναι ισχυρή, με τον σύλλογο να επενδύει σε νέες τεχνολογίες και πλατφόρμες για να ενισχύσει την επικοινωνία του με τους φιλάθλους. Ο Παναθηναϊκός έχει καταφέρει να δημιουργήσει ισχυρές παρουσίες στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, προσεγγίζοντας πέρα από Έλληνες φιλάθλους, εκατοντάδες διεθνείς υποστηρικτές, μέσω του YouTube, του Instagram (κυρίως) και του X. Αυτή η στρατηγική του επιτρέπει να επεκτείνει την επιρροή του και να προσεγγίσει νέες, νεότερες ηλικίες, με τα social media της ΠΑΕ και της ΚΑΕ Παναθηναϊκός να απαριθμούν εκατοντάδες χιλιάδες ακολούθους (followers).

Πρόκληση: Η πρόκληση είναι να διατηρηθεί η συνέπεια της επικοινωνίας σε όλα τα ψηφιακά κανάλια και να μην δημιουργηθεί σύγχυση ή αποσύνδεση μεταξύ των διαφορετικών πλατφορμών, αλλά και των διαφορετικών ομάδων του Συλλόγου. Ο συνεχής ανταγωνισμός

και οι ταχύτατα εξελισσόμενες τάσεις στον ψηφιακό κόσμο απαιτούν συνεχή προσαρμογή και καινοτομία, κάτι που μπορεί να αποδειχθεί δύσκολο για όλους, και για τον Παναθηναϊκό.

- Πλεονέκτημα: Η ενότητα και η πίστη του φιλάθλου κοινού

Ο Παναθηναϊκός έχει πιστούς φιλάθλους σε όλη την Ελλάδα, κάτι που αποτελεί μεγάλο πλεονέκτημα στην επικοινωνιακή του στρατηγική. Η αφοσίωση των φιλάθλων, που στηρίζουν την ομάδα και σε δύσκολες περιόδους, παρέχει μια ισχυρή βάση για επικοινωνιακές πρωτοβουλίες που στοχεύουν στην ενίσχυση της συναισθηματικής σύνδεσης και της αλληλεγγύης μέσα στην κοινότητα.

Πρόκληση: Η μεγαλύτερη πρόκληση έγκειται στη διαχείριση των αντιφάσεων και των διενέξεων που μπορεί να προκύψουν μεταξύ των φιλάθλων, ειδικά όταν η ομάδα περνάει από δύσκολες περιόδους ή αν δεν ανταποκρίνεται στις υψηλές προσδοκίες. Οι φίλαθλοι που έχουν υψηλές προσδοκίες μπορεί να εκφράσουν τη δυσαρέσκειά τους, και αυτό επηρεάζει αρνητικά την επικοινωνιακή στρατηγική του συλλόγου, προκαλώντας εντάσεις στην κοινότητα.

Στο ερώτημα «πώς προσαρμόζει ο Παναθηναϊκός τη στρατηγική επικοινωνίας του ώστε να διασφαλίσει ότι τα ΑμεΑ έχουν ίση πρόσβαση στην ενημέρωση, στις δράσεις και στις εκδηλώσεις της ομάδας», οι ερωτώμενοι έδωσαν τις εξής απαντήσεις:

- Προσαρμογή των ψηφιακών πλατφορμών και περιεχομένου

Ο Παναθηναϊκός έχει προσαρμόσει τις ψηφιακές του πλατφόρμες (website, social media) ώστε να είναι προσβάσιμες σε άτομα με αναπηρίες. Αυτό περιλαμβάνει τη χρήση υποτίτλων σε βίντεο, τη δυνατότητα αναγνωσιμότητας περιεχομένου για άτομα με προβλήματα όρασης μέσω αναγνωστών οθόνης, και τη δημιουργία εύχρηστων και προσβάσιμων σχεδιαστικών στοιχείων στις ιστοσελίδες και τις εφαρμογές της ομάδας. Μέσω αυτών των ενεργειών, διασφαλίζεται ότι τα ΑμεΑ μπορούν να ενημερώνονται για τις δραστηριότητες της ομάδας

και να συμμετέχουν στις επικοινωνιακές πρωτοβουλίες, ανεξαρτήτως των περιορισμών που μπορεί να έχουν.

- Δημιουργία ειδικών δράσεων και εκδηλώσεων για ΑμεΑ

Ο Παναθηναϊκός έχει οργανώσει εκδηλώσεις που εξυπηρετούν και καλύπτουν τις ανάγκες των ΑμεΑ. Για παράδειγμα, έχει ενσωματώσει ειδικά διαμορφωμένες θέσεις στο γήπεδο για ΑμεΑ, εξασφαλίζοντας ότι αυτοί οι φίλαθλοι θα μπορούν να παρακολουθήσουν αγώνες σε συνθήκες ασφάλειας και άνεσης. Επιπλέον, έχει διοργανώσει ημέρες ευαισθητοποίησης και φιλανθρωπικές δράσεις όπου τα ΑμεΑ μπορούν να συμμετέχουν ενεργά, ενισχύοντας τη σύνδεση με την ομάδα και τη συνολική αλληλεγγύη της κοινωνίας.

- Στρατηγικές συνεργασίας με οργανισμούς και φορείς ΑμεΑ

Ο Παναθηναϊκός συνεργάζεται με οργανισμούς που εξυπηρετούν τα ΑμεΑ για να διασφαλίσει την πλήρη ένταξή τους στις δραστηριότητες του συλλόγου. Αυτές οι συνεργασίες διασφαλίζουν ότι η επικοινωνία είναι κατάλληλα προσαρμοσμένη στις ανάγκες των ΑμεΑ, ενώ ταυτόχρονα προσφέρει στα μέλη αυτών των οργανισμών τη δυνατότητα να συμμετέχουν σε εκδηλώσεις ή να αποκτούν πληροφορίες με τον πιο προσβάσιμο και εύχρηστο τρόπο. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει, για παράδειγμα, κοινές δράσεις κοινωνικής ευαισθητοποίησης ή ειδικές προσφορές για την ένταξη των ΑμεΑ στο κοινό της ομάδας.

- Εκπαίδευση και ευαισθητοποίηση του προσωπικού και των φιλάθλων

Ο Παναθηναϊκός επενδύει στην εκπαίδευση του προσωπικού και των φιλάθλων σχετικά με τις ανάγκες των ΑμεΑ, μέσω σεμιναρίων και προγραμμάτων ευαισθητοποίησης. Η στρατηγική αυτή στοχεύει στη δημιουργία μιας περιεκτικής και ανοιχτής ατμόσφαιρας, όπου όλοι οι φίλαθλοι μπορούν να συμμετέχουν χωρίς διακρίσεις. Έτσι εξασφαλίζεται η ομαλή ένταξή τους στις δράσεις και τις εκδηλώσεις του Παναθηναϊκού.

Αυτές οι προσαρμογές στην επικοινωνιακή στρατηγική του Παναθηναϊκού ενισχύουν την ένταξη των ΑμεΑ και διασφαλίζουν την ίση πρόσβασή τους στην ενημέρωση και τις δραστηριότητες της ομάδας.

Στο ερώτημα «τι πρέπει να βελτιώσει ο ΠΑΟ στο κομμάτι της παροχής υπηρεσιών προς ΑμεΑ», οι ερωτώμενοι απάντησαν:

- Ο Παναθηναϊκός, αν και έχει σημειώσει σημαντική πρόοδο σε ζητήματα συμπερίληψης, οφείλει να ενισχύσει την προσβασιμότητα των υποδομών του όπου υπάρχουν ατέλειες. Πολλά γήπεδα ή αθλητικές εγκαταστάσεις δεν διαθέτουν ακόμη ολοκληρωμένες παροχές για άτομα με κινητικές ή αισθητηριακές αναπηρίες, όπως αναβατόρια, ακουστική υποστήριξη ή προσβάσιμες τουαλέτες, όπως στον «Τάφο του Ινδού». Επιπλέον, απαιτείται η περαιτέρω εκπαίδευση του προσωπικού ώστε να είναι σε θέση να ανταποκρίνεται με σεβασμό και αποτελεσματικότητα στις ανάγκες των ΑμεΑ.

- Αν και ο ΠΑΟ έχει δείξει αξιοσημείωτη ευαισθησία προς τα ΑμεΑ μέσω της ίδρυσης σχετικών αθλητικών τμημάτων, η επικοινωνία και ενημέρωση για τις διαθέσιμες υπηρεσίες παραμένει περιορισμένη. Θα μπορούσε να δημιουργηθεί μια ψηφιακή πλατφόρμα ενημέρωσης ειδικά για φιλάθλους ή αθλητές ΑμεΑ, όπου θα συγκεντρώνονται πληροφορίες για προσβάσιμες θέσεις, μετακινήσεις, διευκολύνσεις και υποστήριξη. Επίσης, είναι σημαντικό να αξιοποιηθεί η φωνή των ίδιων των ΑμεΑ στον σχεδιασμό περισσότερων τέτοιων υπηρεσιών.

Στο ερώτημα «τι λείπει από τον Παναθηναϊκό και την Ελλάδα συνολικά στις υπηρεσίες προς φίλους ΑμεΑ», οι ερωτώμενοι απάντησαν:

- Στην Ελλάδα, και κατά συνέπεια και στον Παναθηναϊκό, λείπει μια θεσμοθετημένη στρατηγική προσβασιμότητας με συγκεκριμένους δείκτες αξιολόγησης. Δεν υπάρχει ένας ενιαίος φορέας, ο οποίος να διασφαλίζει ότι η εμπειρία ενός φιλάθλου ΑμεΑ είναι πλήρως

ισότιμη. Επιπλέον, δεν έχουν θεσπιστεί υποχρεωτικά πρότυπα για το πώς πρέπει να διαμορφώνονται οι χώροι ή να σχεδιάζονται τα events με γνώμονα την καθολική προσβασιμότητα.

- Αυτό που λείπει σε μεγάλο βαθμό είναι μια κουλτούρα συμπερίληψης σε όλα τα επίπεδα, από την αρχιτεκτονική των εγκαταστάσεων έως τη γλώσσα που χρησιμοποιείται στην επικοινωνία. Οι υπηρεσίες προς τα ΑμεΑ αντιμετωπίζονται ως «προσθήκες» και όχι ως δομικά στοιχεία του αθλητικού προϊόντος. Χρειάζεται επένδυση όχι μόνο σε υποδομές, αλλά και σε εκπαίδευση προσωπικού, πολιτικές ισότητας και ενδυνάμωση των ΑμεΑ μέσα από τη λήψη αποφάσεων».

Η ανάλυση των ευρημάτων της παρούσας έρευνας αναδεικνύει έναν σύλλογο με αυξημένη κοινωνική ευαισθησία και εμφανή προσανατολισμό στη συμπερίληψη, ο οποίος αξιοποιεί τις αρχές της στρατηγικής επικοινωνίας και των δημόσιων σχέσεων στον αθλητισμό (sports public relations) για να ενισχύσει την ένταξη των ΑμεΑ στις δράσεις του. Το γεγονός αυτό επιβεβαιώνει τη θέση των Kotler & Keller (2006), ότι η στρατηγική brand δεν περιορίζεται μόνο στη λογιστική διάσταση της πώλησης, αλλά συνδέεται στενά με γνωστικά και συγκινησιακά στοιχεία που διαμορφώνουν τη συμπεριφορική απόκριση του κοινού.

Η πρωτοβουλία του Παναθηναϊκού να βελτιώσει τις υποδομές προσβασιμότητας αποτελεί ένα ουσιαστικό βήμα προς την υλοποίηση της καθολικής προσβασιμότητας, η οποία συνιστά βασική συνιστώσα της στρατηγικής επικοινωνίας με κοινωνικό πρόσημο. Η επιλογή αυτή αντικατοπτρίζει αυτό που υποστηρίζουν οι Rapp & Collins (1987), ότι η αξία ενός οργανισμού χτίζεται μέσα από τη συνεχή καλλιέργεια σχέσεων και εμπιστοσύνης με το κοινό του, πέρα από την απλή πώληση υπηρεσιών ή προϊόντων.

Ωστόσο, ταυτόχρονα, αναδεικνύεται η ύπαρξη σημαντικών ελλείψεων, ιδίως σε ιστορικά γήπεδα όπως ο «Τάφος του Ινδού», που συχνά αποτελούν πρόκληση λόγω της παλαιότητας των εγκαταστάσεων. Η αδυναμία πλήρους συμμόρφωσης με τα σύγχρονα πρότυπα προσβασιμότητας επιβεβαιώνει και τα ευρήματα της βιβλιογραφίας ότι, παρά τις προθέσεις, η υλική υλοποίηση της συμπερίληψης παραμένει ανισομερής (Purdue & Howe, 2012).

Η δημιουργία ειδικών αθλητικών προγραμμάτων όπως το μπάσκετ με αμαξίδιο ή το ποδόσφαιρο ακρωτηριασμένων συνιστά έμπρακτη εφαρμογή στρατηγικής επικοινωνίας που βασίζεται στην προώθηση θετικών αφηγήσεων (storytelling) και στην ανάδειξη της ισότητας των ευκαιριών, όπως τονίζουν οι Horwood et al. (2010). Παράλληλα, τα προγράμματα αυτά ενδυναμώνουν το brand του συλλόγου, όπως περιγράφει και ο Meenaghham (1995), αφού στον αθλητισμό ο δεσμός με τους φιλάθλους ξεπερνά τα όρια του «καταναλωτή» και συχνά μετατρέπεται σε στοιχείο ταυτότητας και ζωής.

Η λειτουργία αυτών των τμημάτων συνδέεται άμεσα με αξίες όπως η συμπερίληψη, η ενδυνάμωση και η κοινωνική ευθύνη (Pedersen et al., 2021). Μέσω αυτών των προγραμμάτων, οι αθλητές ΑμεΑ αποκτούν ορατότητα και αποδοχή, γεγονός που συμβάλλει στην αποδόμηση στερεοτύπων και την καλλιέργεια θετικής κοινωνικής στάσης, επιβεβαιώνοντας ότι η συγκινησιακή διάσταση του brand είναι εξίσου σημαντική με τη λειτουργική (Kotler & Keller, 2006).

Οι εκστρατείες ευαισθητοποίησης και οι δράσεις στα social media εντάσσονται πλήρως στις πρακτικές των sports public relations. Ο Παναθηναϊκός αξιοποιεί τα κοινωνικά δίκτυα για να επικοινωνεί τις πρωτοβουλίες του, ενισχύοντας την αντίληψη του συλλόγου ως φορέα κοινωνικής αλλαγής, κάτι που, σύμφωνα με τους Rapp & Collins (1987), αποτελεί θεμέλιο για τη δημιουργία διαρκών σχέσεων και πιστής κοινότητας υποστηρικτών.

Ειδικά το παράδειγμα της ομάδας καλαθοσφαίρισης με αμαξίδιο, που συγκεντρώνει σημαντική απήχηση τόσο στα γήπεδα όσο και στα ψηφιακά μέσα, επιβεβαιώνει τη σημασία της συναισθηματικής σύνδεσης που δημιουργεί η στρατηγική αφήγηση για τους αθλητές ΑμεΑ (Misener et al., 2013). Αυτό αντικατοπτρίζει και όσα επισημαίνει ο Lury (2009), ότι η επιτυχία ενός brand εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη συμβολική αξία και τα συναισθήματα που προκαλεί στο κοινό.

Ωστόσο, η ανάλυση αναδεικνύει και μια πρόκληση: η ανάγκη για συνεκτική και συντονισμένη ψηφιακή στρατηγική σε όλα τα τμήματα και τις πλατφόρμες του συλλόγου. Η πολυπλοκότητα της πολυτμηματικής δομής του Παναθηναϊκού (ΠΑΕ, ΚΑΕ, Ερασιτέχνης) δημιουργεί κινδύνους επικοινωνιακής αποσύνδεσης, ειδικά όταν οι επιδόσεις των τμημάτων διαφοροποιούνται σημαντικά, όπως συμβαίνει τα τελευταία χρόνια στο ποδοσφαιρικό τμήμα (Pedersen et al., 2021).

Ένα ιδιαίτερα θετικό εύρημα είναι η διαπιστωμένη θετική ανταπόκριση των φιλάθλων στις πρωτοβουλίες για τα ΑμεΑ. Η συμμετοχή τους στις εκδηλώσεις και η ψηφιακή υποστήριξη μέσω των social media συνιστούν σημαντικό επικοινωνιακό κεφάλαιο για τον σύλλογο. Το γεγονός ότι φίλαθλοι γεμίζουν γήπεδα για να παρακολουθήσουν αγώνες ομάδων όπως το τμήμα μπάσκετ Νοητικής Αναπηρίας καταδεικνύει τη δυναμική του Παναθηναϊκού να δημιουργεί κοινότητες βασισμένες στην αλληλεγγύη και την ένταξη. Αυτή η δυναμική ενισχύει το brand του συλλόγου, επιβεβαιώνοντας την αρχή του identity-based branding, όπως περιγράφει ο Aaker (1996), σύμφωνα με την οποία τα ισχυρά brands βασίζονται σε συνεπή και αυθεντική ταυτότητα που εξελίσσεται στον χρόνο.

Η ιστορική ταυτότητα και η ισχυρή αναγνωρισιμότητα του Παναθηναϊκού λειτουργούν ως σημαντικά επικοινωνιακά πλεονεκτήματα. Το brand «Παναθηναϊκός» έχει υψηλή συμβολική αξία, η οποία διευκολύνει την αποδοχή κοινωνικών μηνυμάτων από το κοινό (Hopwood et

al., 2010). Ταυτόχρονα, όμως, αυτή η ιστορικότητα μπορεί να μετατραπεί σε περιοριστικό παράγοντα, δημιουργώντας δυσκολία προσαρμογής σε σύγχρονες επικοινωνιακές απαιτήσεις ή καινοτομίες, επιβεβαιώνοντας ότι η επιτυχία του branding εξαρτάται από την ικανότητα προσαρμογής χωρίς απώλεια ταυτότητας (Lury, 2009).

Η στρατηγική επικοινωνία στον Παναθηναϊκό βρίσκεται σε μία λεπτή ισορροπία: να διατηρεί την αυθεντικότητα και την παράδοση, ενώ παράλληλα να εισάγει καινοτόμες πρακτικές συμπερίληψης και να ακολουθεί τις εξελίξεις του ψηφιακού τοπίου (Hallahan et al., 2007). Αυτό αποδεικνύει ότι, όπως υποστηρίζουν οι Rapp & Collins (1987), η διαρκής σχέση με το κοινό είναι κρίσιμη για τη βιωσιμότητα και την ανάπτυξη ενός brand.

Η έρευνα ανέδειξε και τα σημεία όπου απαιτείται βελτίωση. Παρά τις αξιόλογες δράσεις, απουσιάζει μια θεσμοθετημένη, ολιστική πολιτική προσβασιμότητας με συγκεκριμένους δείκτες και πρότυπα. Η προσβασιμότητα εξακολουθεί συχνά να αντιμετωπίζεται ως «προσθήκη» και όχι ως ενσωματωμένο στοιχείο του αθλητικού προϊόντος, γεγονός που αντίκειται στην αρχή της συνεκτικής ταυτότητας του brand, όπως υπογραμμίζει ο Aaker (1996). Η εμπλοκή των ίδιων των ΑμεΑ στον σχεδιασμό υπηρεσιών θα μπορούσε να αποτελέσει σημαντικό βήμα για την ενίσχυση της αυθεντικότητας και της κοινωνικής απήχησης του brand.

Συμπερασματικά, ο Παναθηναϊκός φαίνεται να έχει αναγνωρίσει τον ρόλο του ως κοινωνικού θεσμού και να εφαρμόζει τις αρχές της στρατηγικής επικοινωνίας για να προωθήσει τη συμπερίληψη των ΑμεΑ. Οι πρωτοβουλίες του, ειδικά στον τομέα των υποδομών, των ειδικών προγραμμάτων και των εκστρατειών ευαισθητοποίησης, αποδεικνύουν μια σταθερή δέσμευση στην κοινωνική υπευθυνότητα. Ωστόσο, η επιτυχής στρατηγική επικοινωνία δεν αρκεί να περιορίζεται σε αποσπασματικές δράσεις. Απαιτείται η μετάβαση σε μια ολιστική, θεσμοθετημένη προσέγγιση που θα καλύπτει κάθε πτυχή της αθλητικής εμπειρίας,

επιβεβαιώνοντας ότι το brand δεν είναι απλώς όνομα ή σύμβολο, αλλά η συνολική αντίληψη και η συναισθηματική σύνδεση που δημιουργεί στον νου και την καρδιά των φιλάθλων (Kotler & Keller, 2006).

Η ισχυρή ταυτότητα του Παναθηναϊκού, σε συνδυασμό με το κοινωνικό του κεφάλαιο, αποτελεί πολύτιμο εφελτήριο για τη συνέχιση και την επέκταση των δράσεων για τα ΑμεΑ, εδραιώνοντάς τον όχι μόνο ως κορυφαίο αθλητικό οργανισμό, αλλά και ως φορέα κοινωνικής αλλαγής.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η παρούσα εργασία εστίασε στη στρατηγική επικοινωνία στον αθλητισμό, μελέτησε θεωρίες και πρακτικές του κλάδου των Sports Public Relations και Strategic Communication και τις συσχέτισε με το ζήτημα της συμπερίληψης των Ατόμων με Αναπηρία (ΑμεΑ), μέσα από το παράδειγμα του Παναθηναϊκού Αθλητικού Ομίλου.

Η ανάλυση ανέδειξε σημαντικά ευρήματα, τα οποία συνοψίζονται ως εξής:

Ο Παναθηναϊκός διαθέτει ισχυρή επικοινωνιακή ταυτότητα, στηριζόμενη στην ιστορική του πορεία και στη δυνατή σύνδεση με το φίλαθλο κοινό. Το brand του συλλόγου αποτελεί σημαντικό πλεονέκτημα, καθώς χαίρει ευρείας αναγνώρισης και θετικού συναισθήματος στην ελληνική κοινωνία.

Η επικοινωνιακή στρατηγική του Παναθηναϊκού έχει εξελιχθεί τα τελευταία χρόνια, επενδύοντας σε ψηφιακά κανάλια (social media, ιστοσελίδες, εφαρμογές) και παρουσιάζοντας δυναμική παρουσία τόσο σε εθνικό όσο και σε διεθνές επίπεδο. Ωστόσο, πρόκληση παραμένει η διατήρηση συνοχής ανάμεσα στα διάφορα τμήματα του συλλόγου και στις ψηφιακές του πλατφόρμες.

Σχετικά με τα Άτομα με Αναπηρία, η έρευνα ανέδειξε ότι ο Παναθηναϊκός:

- έχει υλοποιήσει παρεμβάσεις προσβασιμότητας στις εγκαταστάσεις του,
- στηρίζει ειδικά αθλητικά προγράμματα για ΑμεΑ (π.χ. μπάσκετ σε αμαξίδιο, ποδόσφαιρο ακρωτηριασμένων),
- διοργανώνει εκδηλώσεις ευαισθητοποίησης και συνεργάζεται με φορείς που προασπίζονται τα δικαιώματα των ΑμεΑ,
- έχει υιοθετήσει ψηφιακές προσαρμογές για καλύτερη προσβασιμότητα στο περιεχόμενό του.

Το φίλαθλο κοινό του Παναθηναϊκού ανταποκρίνεται θετικά στις δράσεις υπέρ των ΑμεΑ, εκφράζοντας υποστήριξη τόσο με φυσική παρουσία σε αγώνες όσο και ψηφιακά, ιδιαίτερα μέσω των social media. Οι φίλαθλοι εκτιμούν τις κοινωνικές δράσεις του συλλόγου, γεγονός που ενισχύει την αίσθηση του ανήκειν και την ταύτιση με το brand.

Ωστόσο, παραμένουν σημαντικά περιθώρια βελτίωσης:

- Οι υποδομές σε ορισμένες εγκαταστάσεις του Παναθηναϊκού εξακολουθούν να παρουσιάζουν αδυναμίες ως προς την πλήρη προσβασιμότητα.
- Η επικοινωνία των διαθέσιμων υπηρεσιών για ΑμεΑ χρειάζεται να γίνει πιο στοχευμένη και συστηματική, π.χ. μέσω ειδικής ψηφιακής πλατφόρμας.
- Απαιτείται περαιτέρω εκπαίδευση προσωπικού και εθελοντών για να ανταποκρίνονται αποτελεσματικά στις ανάγκες των ΑμεΑ.
- Σε ευρύτερο επίπεδο, λείπει στην Ελλάδα μια θεσμοθετημένη στρατηγική προσβασιμότητας με ενιαίους κανόνες και δείκτες αξιολόγησης.

Η κοινωνική δράση (CSR) του Παναθηναϊκού, ειδικά ως προς τα ΑμεΑ, δεν αποτελεί απλώς επικοινωνιακό εργαλείο, αλλά συνδέεται άμεσα με τη συλλογική ταυτότητα και τις αξίες του Συλλόγου. Η επιτυχία τέτοιων δράσεων εξαρτάται όμως από την αυθεντικότητα, τη συνέπεια και τη συνεχή εξέλιξή τους, ώστε να μην εκληφθούν ως επιφανειακές ή προσχηματικές κινήσεις.

Συνολικά, η εργασία επιβεβαιώνει ότι οι αθλητικοί οργανισμοί μπορούν να συνδυάσουν επιτυχώς τη διαχείριση του brand τους με την προώθηση κοινωνικών ζητημάτων, όπως η ένταξη των ΑμεΑ, υπό την προϋπόθεση ότι υιοθετούν μία ολοκληρωμένη στρατηγική επικοινωνίας που να λαμβάνει υπόψη τις ανάγκες όλων των stakeholders.

Με βάση τα παραπάνω ευρήματα, προτείνονται οι εξής κατευθύνσεις για μελλοντική ερευνητική δραστηριότητα:

- Μελέτη της αντίληψης των ίδιων των ΑμεΑ για τις παρεχόμενες υπηρεσίες του Παναθηναϊκού, ώστε να διαπιστωθεί κατά πόσο καλύπτονται οι πραγματικές τους ανάγκες και πώς αξιολογούν την εμπειρία τους στον αθλητικό χώρο.
- Συγκριτική ανάλυση με άλλους ελληνικούς ή ευρωπαϊκούς συλλόγους, προκειμένου να αναδειχθούν βέλτιστες πρακτικές σε θέματα προσβασιμότητας και επικοινωνίας υπέρ των ΑμεΑ.
- Αξιολόγηση της ψηφιακής προσβασιμότητας των πλατφορμών του Παναθηναϊκού για ΑμεΑ, ώστε να εντοπιστούν πιθανές βελτιώσεις και νέες τεχνολογίες που θα διευκολύνουν τη συμμετοχή τους.

Η ολοκλήρωση της παρούσας εργασίας φιλοδοξεί να αποτελέσει αφετηρία για περαιτέρω μελέτη γύρω από τον ρόλο της στρατηγικής επικοινωνίας στον αθλητισμό, αναδεικνύοντας τη σημασία της κοινωνικής υπευθυνότητας ως θεμελιώδους συστατικού της ταυτότητας ενός αθλητικού οργανισμού.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

Aaker, D. A. (1996). *Building Strong Brands*. Free Press.

Aaker, D. A., & Joachimsthaler, E. (2000). *Brand Leadership: Building Assets in an Information Economy*. Free Press.

Ahmed, R. R., Brohi, H., Bhutto, A. H., Prithiani, J., Khubchandani, R., Kumar, S., & Abbas, Z. (2016). "Strategic Marketing Plan of Nike". *ResearchGate, Indus Institute of Higher Education*.

Amina, A. (2023). *What is Strategic Communication and Why Does it Matter?* Krock.

Andreff, W. (2008). Globalization of the sports economy. *Rivista di diritto ed economia dello sport*, 4(3), 13-32.

Arcos, R. (2016). Public relations strategic intelligence: Intelligence analysis, communication and influence. *Public Relations Review*, vol. 42, p. 264–270. DOI: 10.1016/j.pubrev.2015.08.003

Argenti, P. A. (2016). *Corporate Communication* (7th ed.). McGraw-Hill Education.

Bauer, H. H., Sauer, N. E., & Schmitt, P. (2005). Customer-based brand equity in the team sport industry. *European Journal of Marketing*, 39(5/6), 496–513.

Bahn, C. (2023). What Is Strategic Communication and Why Does It Matter? Powerful Personal Brand. <https://www.linkedin.com>

Balmer, J. M. T. (2012). Corporate brand management imperatives: Custodianship, credibility, and calibration. *California Management Review*, 54(3), 6–33.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2nd ed.). Psychology Press.

- Bernays, E. L. (2015). *Crystallizing public opinion*. Open Road Media.
- Bērziņa-Čerenkova, U. A. (2022). *Mega-Event Sports Diplomacy: A Strategic Communications Perspective*. NATO Strategic Communications Centre of Excellence.
- Botan, C. H. (2017). *Strategic communication theory and practice: The cocreational model*. John Wiley & Sons.
- Boyle, R., & Haynes, R. (2018). Sport, the media and strategic communications management. In *Managing Sport Business* (pp. 478-501). Routledge.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.
- Bridson, K., & Evans, J. (2004). The secret to a fashion advantage is brand orientation. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 32(8), 403-411.
- Broom, G. M., & Sha, B.-L. (2013). *Cutlip and Center's effective public relations* (11th int. ed.). Harlow, UK: Pearson
- Bryman, A. (2016). *Social Research Methods* (5th ed.). Oxford University Press.
- Bütschi, G., Steyn, B. (2006). Theory on strategic communication management is the key to unlocking the boardroom. *Journal of Communication Management*, vol. 10(1), p. 106-109. DOI: 10.1108/13632540610646436
- Butterick, K. (2011). *Introducing Public Relations. Theory and Practice*. Sage Publications. (Ch. 2, p. 6-13).
- https://uk.sagepub.com/sites/default/files/upmbinaries/41963_9781412921152.pdf

Cancino, R., Larsen, A. V., & Strunck, J. (2016). Strategic communication and identity construction in organisations: Different perspectives. *Globe: A journal of language, culture and communication*, 3.

Carbasha, T. (2010). *Nike*. Bloomsbury Publishing USA.

Carlson, D. (2024). *Nike, Inc.*. *Encyclopedia Britannica*. <https://www.britannica.com>

Castells, M. (2008). The new public sphere: Global civil society, communication networks, and global governance. *The aNNals of the american academy of Political and Social Science*, 616(1), 78-93.

Carlson, J. (2024). Strategic Marketing and the Sports Industry.

Chanda, S., Sayyed, H., & Saha, M. K. (2021). Removing barriers in the 21st Century of World Politics through the medium of Strategic Communication and Sports Law. *Rigeo*, 11(10).

Charest, F., Bouffard, J., Zajmovic, E. (2016, April). Public relations and social media: Deliberate or creative strategic planning. *Public Relations Review*, vol. 42, p. 530–538. DOI: 10.1016/j.pubrev.2016.03.008

Childs, M., & Jin, B. (2018). Nike: An innovation journey. *Product innovation in the global fashion industry*, 79-111.

Cho, Y., & Ahn, J. H. (2018). Sports Communication. *Communication, Digital Media, and Popular Culture in Korea: Contemporary Research and Future Prospects*, 381-404.

Christensen, L. T., & Cornelissen, J. (2011). Bridging corporate and organizational communication. *Management Communication Quarterly*, 25(3), 383–414.

CIPR (2018). What is PR? <https://www.cipr.co.uk/content/policy/careers-advice/what-pr>

- Coombs, T. (2024). *Why the Need for Strategic Sport Communication?* Routledge.
- Coombs, W. T., & Harker, J. L. (2021). *Strategic sport communication: Traditional and transmedia strategies for a global sports market*. Routledge.
- Cornelissen, J. (2023). *Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice* (6th ed.). SAGE Publications.
- Cvetković, B. N., Gligorijević, M., Petković, D., Jović, S., Milovančević, M., & Nikolić, V. (2019). Evaluation of information and communication technology sector in the teaching process and strategic collaboration between universities and industry. *Computer Applications in Engineering Education*, 27(3), 653-662.
- Dadelo, S. (2020). The analysis of sports and their communication in the context of creative industries. *Creativity studies*, 13(2), 246-256.
- Davies, L. (2022). *Examples of Strategic Communication*. Communications & Public Relations. Noodle.
- De Beer, E. (2014) Creating value through communication. *Public Relations Review* vol. 40, p. 136–143. DOI: 10.1016/j.pubrev.2014.02.024
- Denzin, N. K. (2001). *Interpretive Interactionism* (2nd ed.). Sage Publications.
- Ekpuk, U. (2024). What is the Importance of Strategic Communications? Sola Abulu & Associates.
- Elliott, R. H., Rosenbaum-Elliott, R., Percy, L., & Pervan, S. (2015). *Strategic brand management*. Oxford University Press, USA.
- Euroleague Basketball (2023). Euroleague All-Time Records & Statistics. <https://www.euroleaguebasketball.net>

European Parliamentary Research Service (EPRS). (2021). Disability rights and policies in the EU. European Parliament Think Tank.

Falkheimer, J., Heide, M., Nothhaft, H., von Platen, S., Simonsson, C., Andersson, R. (2017). Is Strategic Communication too important to be left to Communication Professionals? Managers' and coworkers' attitudes towards strategic communication and communication professionals. *Public Relations Review*, vol. 43, p. 91–101. DOI: 10.1016/j.pubrev.2016.10.011 0363-8111/

Fairclough, N. (1995). *Critical Discourse Analysis*. Longman.

Falkheimer, J., & Heide, M. (2018). *Strategic communication: An introduction*. Routledge.

Farinloye, T., Wayne, T., Mogaji, E., & Watat, J. K. (2020). Social media for universities' strategic communication. In *Strategic marketing of higher education in Africa* (pp. 96-115). Routledge.

Fernández-Souto, A., Vázquez-Gestal, M., Puentes-Rivera, I. (2019): "Communicational management of Football clubs: Analysis of communication departments from La Liga". *Revista Latina de Comunicación Social*, 74, pp. 1071 to 1093. <http://www.revistalatinacs.org/074paper/1372/55en.html> DOI: 10.4185/RLCS-2019-1372en

Fiske, J. (2010). *Introduction to communication studies*. Routledge.

Forbes (2018). Nike Signs First Professional Athlete With Cerebral Palsy.

Fortunato, J. A. (2008). Pete Rozelle: Developing and communicating the sports brand. *International Journal of Sport Communication*, 1(3), 361-377.

Franklin, B., Hogan, M., Langley, Q., Mosdell, N., Pill, E. (2009). *Key Concepts in Public Relations*. London: SAGE Publications.

- Fredriksson, M., & Pallas, J. (2016). Characteristics of public sectors and their consequences for strategic communication. *International Journal of Strategic Communication, 10*(3), 149-152.
- Gale, N.K., Heath, G., Cameron, E., Rashid, S., & Redwood, S. (2013). Using the framework method for the analysis of qualitative data in multi-disciplinary health research. *BMC Medical Research Methodology, 13*(1), 117.
- Göksel, A. G., & Serarslan, M. Z. (2015). Public relations in sports clubs: New media as a strategic corporate communication instrument. *Corporate communication, 2*(2), 275-283.
- Grunig, J. E., & Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations*. Holt, Rinehart and Winston.
- Gwinner, K., & Swanson, S. R. (2003). A model of fan identification: Antecedents and sponsorship outcomes. *Journal of Services Marketing, 17*(3), 275–294.
- Hallahan, K., Holtzhausen, D., Van Ruler, B., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2007). Defining strategic communication. *International journal of strategic communication, 1*(1), 3-35.
- Halloran, R. (2007). Strategic communication. *The US Army War College Quarterly: Parameters, 37*(3), 18.
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2001). Are the strategic stars aligned for your corporate brand? *Harvard Business Review, 79*(2), 128–134.
- Hill, S. (2020). Politics and corporate content: Situating corporate strategic communication between marketing and activism. *International Journal of Strategic Communication, 14*(5), 317-329.
- Hoffmann, J., Nyborg, K., Averhoff, C., & Olesen, S. (2020). The contingency of corporate political advocacy: Nike's 'dream crazy' campaign with Colin Kaepernick. *Public Relations Inquiry, 9*(2), 155-175.

Holt, D. B. (2004). *How Brands Become Icons: The Principles of Cultural Branding*. Harvard Business School Press.

Hopwood, M., Skinner, J., & Kitchin, P. (2012). *Sport public relations and communication*. Routledge.

Jackson, D., & Compton, J. (2015). Satire or send-up? Paddy Power and blind football: A case for managing public relations for disability sport. *Public Relations Review*, 41(5), 635–638.

Kapferer, J. N. (2012). *The new strategic brand management: Advanced insights and strategic thinking*. Kogan page publishers.

Karatu, E. N., Mutunga, S. L., & Rintari, N. (2024). Assessment of Strategic Communication and Medical Employees' Performance of County Referral Hospitals in Central Region Economic Bloc, Kenya.

Keller, K. L. (2001). Building Customer-Based Brand Equity: A Blueprint for Creating Strong Brands. *Marketing Management*, 10(2), 15–19.

Kellner, D. (2004). The sports spectacle, Michael Jordan, and Nike. In *Sport and the color line* (pp. 358-382). Routledge.

Kent, M. L., & Taylor, M. (1998). Building dialogic relationships through the World Wide Web. *Public relations review*, 24(3), 321-334.

Kitchen, P. J., & Burgmann, I. (2015). Integrated marketing communication: Making it work at a strategic level. *Journal of Business Strategy*, 36(4), 34–39.

Koželj, M., Podbregar, I., Meško, M., & Nančovska Šerbec, I. (2024). Communication with disabled fans at sports events: Approaches, challenges, and opportunities. *Societies*, 15(2), 31. <https://doi.org/10.3390/soc15020031>

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital*. Wiley.

Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Μάνατζμεντ Μάρκετινγκ*. Αθήνα: Κλειδάριθμος.

Kuchi, T. (2006). Constant change and the strategic role of communication: A selective annotated bibliography. *Library Management*, vol. 27(4/5), p. 218-235. DOI: 10.1108/01435120610668160

Kunczik, M. (2003). PR - concepts and theories, (p. 11-15). (Ed. 2001).

Kuźbik, P. (2017). Specificity of marketing communication in a sports organisation. *Handel Wewnętrzny*, 367(2), 247-258.

Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *InterViews: Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing* (2nd ed.). Sage.

Lobillo, G. (2012): "Análisis de la estructura de los departamentos de comunicación en los clubes de fútbol españoles", en M.C. Carretón y K. Matilla (eds.), *La conducta interactiva de los públicos para las relaciones eficaces. Las relaciones en la comunidad y en las redes sociales* (pp. 81-106). Zaragoza: Universidad San Jorge.

Lury, C. (2009). Brand as assemblage. *Journal of Cultural Economy*, 2(1-2), 67-82.

Μακρίδης, Δ., & Καραθανάσης, Π. (2008). *Η Ιστορία του Παναθηναϊκού*. Αθήνα: Εκδόσεις Αθλητικής Ιστορίας.

MacAloon, J. J. (2013). *This great symbol: Pierre de Coubertin and the origins of the modern Olympic Games*. Routledge.

McDonald, M. G., & Andrews, D. L. (2002). Michael Jordan: Corporate sport and postmodern celebrityhood. In *Sport Stars* (pp. 20-35). Routledge.

Meenagh, T. (1995). The role of advertising in brand image development. *Journal of Product & Brand Management*, 4(4), 23-34.

Mehyar, M. (2024). Here's how you can choose the best industries for a career in Strategic Communications. *Linked In*.

Mercken, S. (2017). Customers' and employees' willingness to join an engagement platform: An empirical study of Nike's Training Club.

Misener, L., & Darcy, S. (2014). Managing Disability Sport: From Athletes with Disabilities to Inclusive Organizational Perspectives. *Sport Management Review*, 17(1), 1–7.

Moragas, M., Kennett, C., Ginesta, X. (2011): " Football and media in Europe. A new sport paradigm for the global era.", en A. Tomlinson, C. Young y R. Holt (eds), *Sport and the Transformation of Modern Europe. States, media and markets 1950-2010* (pp. 128-149). Oxon (Reino Unido): Routledge.

Moss, D. (2011). Strategy-making and planning in the communications context. *Public relations: A managerial perspective*, 111-142.

Mullin, B. J., Hardy, S., & Sutton, W. A. (2014). *Sport Marketing* (4th ed.). Human Kinetics.

Nayak, T. (2017). " Just Do It"@ Ad Campaign: The Case of Nike Inc. *Globsyn Management Journal*, 11(1/2), 59-66.

Nia, N. B. (2023). Brand Management Internationalization: Case Study of Nike. *Journal of International Trade, Logistics and Law*, 9(2), 181-187.

Nike, Inc. (2021). Introducing the Nike Go FlyEase: A Hands-Free Shoe.

Olabe Sánchez (2012): La Comunicación Comunicativa de los Clubes de Fútbol en España con los Medios de Comunicación como Público Estratégico: Análisis del Modelo del F.C.

Barcelona y del Real Madrid C.F. y su Percepción por los Periodistas Deportivos. Tesis doctoral, Universidad Miguel Hernández, Elche (Alicante).

Oliver, S. (2009): *Public Relations Strategy*, (p. 20-42). (2nd ed. 2007).

Palinkas, L. A., et al. (2015). Purposeful Sampling for Qualitative Data Collection and Analysis in Mixed Method Implementation Research. *Administration and Policy in Mental Health*, 42(5), 533–544.

Panathinaikos A.O. (2024). Ιστορικά Στοιχεία του Συλλόγου. Διαθέσιμο: <https://pao1908.com>

Pao.gr (2024). Ιστορία Ποδοσφαιρικής Ομάδας Παναθηναϊκού. <https://pao.gr>

Paobc.gr (2024). Ιστορικό ΚΑΕ Παναθηναϊκός. <https://paobc.gr>

Park, H., & Kincade, D. H. (2010). Historical analysis of apparel marketer's strategies: Evidence from a Nike case. *Journal of Global Fashion Marketing*, 1(3), 182-193.

Pedersen, P. M. (2013). Reflections on communication and sport: On strategic communication and management. *Communication & Sport*, 1(1-2), 55-67.

Pedersen, P. M., Laucella, P., Geurin, A., & Kian, E. (2020). *Strategic sport communication*. Human Kinetics Publishers.

Rapp, S. and Collins, T. (1987). *Maximarketing*. New York, Mc Grow Hill Co.

Ritchie, J., & Spencer, L. (1994). *Qualitative data analysis for applied policy research*. In A. Bryman & R.G. Burgess (Eds.), *Analyzing Qualitative Data* (pp. 173–194). London: Routledge.

Saleh, H. (2023). NIKE: A Masterclass in Integrated Marketing Communication and Brand Orientation. Medium.

- Sandhu, S. (2009). Strategic communication: An institutional perspective. *International Journal of Strategic Communication*, 3(2), 72-92.
- Santomier, J. (2008). New media, branding and global sports sponsorship. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 10(1), 15–28.
- Schultz, D. E., & Block, M. P. (2015). Branding in the Age of Social Media. *Journal of Brand Strategy*, 4(3), 217–230.
- Siguencia, L. O., Herman, D., Marzano, G., & Rodak, P. (2017). The role of social media in sports communication management: An analysis of Polish top league teams' strategy. *Procedia computer science*, 104, 73-80.
- Smith, A., & Stewart, B. (2010). The special features of sport: A critical revisit. *Sport Management Review*.
- Smith, A., & Westerbeek, H. (2007). Sport as a vehicle for deploying corporate social responsibility. *Journal of Corporate Citizenship*, (25), 43–54.
- Smith, R. D. (2017). *Strategic Planning for Public Relations* (5th ed.). Routledge.
- Thomas, G. F., & Stephens, K. J. (2015). An introduction to strategic communication. *International Journal of Business Communication*, 52(1), 3-11.
- Walker, M., & Parent, M. M. (2010). Toward an integrated framework of corporate social responsibility, responsiveness, and citizenship in sport. *Sport Management Review*, 13(3), 198–213. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2010.03.003>
- Walton, G. (2008). Theory, research, and practice in library management 5:branding. *Library Management*, 29(8/9), 770-776.

Weber, E. (1970). Pierre de Coubertin and the introduction of organised sport in France. *Journal of contemporary history*, 5(2), 3-26.

Werder, K., Nothhaft, H., Verčič, D. & Zerfass, A. (2018) Strategic Communication as an Emerging Interdisciplinary Paradigm, *International Journal of Strategic Communication*, 12:4, 333-351, DOI: 10.1080/1553118X.2018.1494181

Willis, E., & Painter, C. (Eds.). (2023). *Communicating disability: Rhetoric, representation, and culture*. Routledge.

Wysocki, M. (2012). The role of social media in sports communication: An analysis of NBA teams' strategy. *Yayınlanmamış master tezi. School of Communication American University. Washington.*

UEFA (2024). Panathinaikos FC – European Records. <https://uefa.com>

Zerfass, A., Verčič, D., Nothhaft, H., & Werder, K. P. (2020). Strategic communication: Defining the field and its contribution to research and practice. In *Future directions of strategic communication* (pp. 159-177). Routledge.

Zhang, J. (2024). The analysis of communication strategy of disabled sports information based on deep learning and the internet of things. *Neural Computing and Applications*. Advance online publication.

Zheng, K. (2022). The analysis of Nike's marketing strategy from social media and consumer psychology & behavior. *BCP Business & Management*, 34, 436-442.