

**Οργάνωση και διαχείριση χορηγιών στο χώρο του αθλητισμού:**

**Η περίπτωση της Ολυμπιακής χορηγίας της General Electric**

**Του Θεμιστοκλή Δαγρέ**

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

**Σπάρτη**

**(2016)**

Εγκεκριμένο από το Καθηγητικό σώμα:

---

1ος Επιβλέπων: (Ιωάννης Δουβής, Καθηγητής )

---

2ος Επιβλέπων: (Κωνσταντίνος Γεωργιάδης, Καθηγητής)

---

3ος Επιβλέπων: (Μάριος Παπαλουκάς, Αναπλ. Καθηγητής)

## **Υπεύθυνη Δήλωση**

Με ατομική μου ευθύνη και γνωρίζοντας τις κυρώσεις που προβλέπονται από τις διατάξεις του άρθρου 14 της παραγράφου 2 (Διαγραφές Μεταπτυχιακών Φοιτητών) του Κανονισμού Λειτουργίας Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών, δηλώνω υπεύθυνα ότι για τη συγγραφή της Μεταπτυχιακής Διπλωματικής μου Εργασίας(ΜΔΕ) δεν χρησιμοποίησα ολόκληρο ή μέρος έργου άλλου δημιουργού ή τις ιδέες και αντιλήψεις άλλου δημιουργού χωρίς να γίνεται αναφορά στην πηγή προέλευσης (βιβλίο, άρθρο από εφημερίδα ή περιοδικό, ιστοσελίδα κλπ.).

Ημερομηνία 19/08/2016

Ο Δηλών

(Υπογραφή)

**Copyright © ΘΕΜΙΣΤΟΚΛΗΣ ΔΑΓΡΕΣ, 2016.**

**Με επιφύλαξη κάθε δικαιώματος. All rights reserved.**

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας εργασίας, εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τον συγγραφέα. Οι απόψεις και τα συμπεράσματα που περιέχονται σε αυτό το έγγραφο εκφράζουν τον συγγραφέα και δεν πρέπει να ερμηνευθεί ότι αντιπροσωπεύουν τις επίσημες θέσεις του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου του Τμήματος Οργάνωσης και Διαχείρισης Αθλητισμού.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Θεμιστοκλής Δαγρές: Οργάνωση και διαχείριση χορηγιών στο χώρο του αθλητισμού. Η περίπτωση της Ολυμπιακής χορηγίας της General Electric

(Με την επίβλεψη του κ.Ιωάννη Δουβή, Καθηγητή)

Η παρούσα εργασία εισάγει την ιδέα της χορηγίας, καθώς επίσης της δυνατότητας οργάνωσης και της διαχειρισής της στο χώρο του αθλητισμού και συγκεκριμένα στο χώρο των Ολυμπιακών Αγώνων ερευνώντας το θεωρητικό υπόβαθρο του θέματος και αναλύοντας τους χειρισμούς, τη διαχείριση και την οργάνωση της διαδικασίας χορηγίας της General Electric, μιας ηγετικής εταιρίας που δραστηριοποιείται στους τομείς των ηλεκτρικών συσκευών, του ρεύματος και νερού, πετρελαίου και αερίου, διαχείρισης ενέργειας, υγείας κ.α, ενώ παρουσιάζει μια μακροχρόνια δέσμευση με το θεσμό των Ολυμπιακών Αγώνων σε υποστηρικτικό επίπεδο. Η έρευνα θα επικεντρωθεί στους τρόπους οργάνωσης, και διαχείρισης των χορηγιών λαμβάνοντας υπ' όψιν την υπάρχουσα βιβλιογραφία καθώς και το μοντέλο διαχείρισης της εταιρίας που χρησιμοποιείται για τις ανάγκες της πρωτογενούς έρευνας. Στόχος της εργασίας είναι να ερευνησει το κατά πόσο η χορηγία αθλητών και αθλητικών διοργανώσεων είναι διαχειρίσιμη καθώς και σε τι βαθμό μπορεί να οργανώνεται με ορθό τρόπο, με βάση την υπάρχουσα βιβλιογραφία και τα ευρήματα της μελέτης περίπτωσης.

Λέξεις κλειδιά: *χορηγίες, οργάνωση και διαχείριση αθλητισμού, Ολυμπιακή χορηγία*

## **ABSTRACT**

Themistocles Dages: Organization and Management of Sponsorship in Sports.

Case study: Olympic Sponsorship of General Electric

(With the supervision of Dr. Ioannis Douvis, Professor)

This paper introduces the concept of sponsorship, as well as the possibility of organization and management of sports and specifically in the area of the Olympic Games, researching the theoretical background of the issue and analyzing the operations, the management and organization of sponsorship process of General Electric, a leading company operating in the fields of electrical appliances, power and water, oil and gas, energy management, health, etc., and presents a long-term commitment to the institution of the Olympic Games to support level. The research will focus on methods of organization and management of sponsorships, taking into account the existing literature and the model of management of the company used for the needs of primary research. The objective of the study is to investigate whether the sponsorship athletes and sports events are manageable and to what extent can be organized correctly, based on existing literature and the findings of the case study.

*Keywords: sponsorships, Organization and Management of Sponsorship in Sports, Olympic Sponsorships*

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	4
ABSTRACT.....	5
Εισαγωγή.....	8
Σκοπός.....	9
Ερωτήματα.....	10
Περιορισμοί.....	10
Ανασκόπηση Βιβλιογραφίας.....	11
Δραστηριότητα χορηγιών.....	18
Δημιουργία ευνοϊκών συνδέσεων.....	18
Παράκαμψη πολιτισμικών και γλωσσικών διαφορών.....	19
Διείσδυση σε πολλαπλά ακροατήρια.....	19
Επιλεκτική στόχευση.....	19
Διαχείριση και παράμετροι.....	20
Συνάφεια της αγοράς στόχου.....	20
Συνάφεια εικόνας.....	21
Συνάφεια λειτουργικότητας.....	21
Μόγλευση και Ανταπόκριση Καταναλωτή.....	22
Δημιουργία κινήτρων.....	23
Δημιουργία ευκαιριών.....	23
Δημιουργία δυνατοτήτων.....	24
Διάθεση δέκτη και καταναλωτική ευαισθητοποίηση.....	24
Αναγνώριση δέκτη.....	25
Οικειότητα Δέκτη.....	26
Αξιολόγηση δέκτη.....	26
Σφάλματα χορηγιών.....	29
Η περίπτωση της General Electric.....	30
Μεθοδολογία.....	30
Γενικές πληροφορίες.....	32
Μέθοδοι διαχείρισης και General Electric.....	33
Ολυμπιακή χορηγία και General Electric.....	36
Συζήτηση/Συμπεράσματα.....	39

Συνεισφορά και προτάσεις .....	40
Συνεισφορά στη Διαχείριση .....	40
Συνεισφορά στη Θεωρία .....	42
Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα .....	43
Βιβλιογραφία.....	44

## Εισαγωγή

Η χορηγία από επιχειρήσεις στο χώρο του αθλητισμού αποτελεί μια από τις πιο σημαντικές πηγές εσόδων. Σύμφωνα με τον Grobler (2001), τα χρηματικά ποσά που δαπανώνται για τη χορηγία αθλητών, αθλητικών ομάδων και διοργανώσεων σε παγκόσμιο επίπεδο αφορούν περίπου το 65% της αγοράς. Η έννοια της χορηγίας με τη γενική της μορφή θα μπορούσε να θεωρηθεί ότι ταυτίζεται με την έννοια της ανταπόδοσης, λαμβάνοντας υπ' όψιν ότι σκοπός της οικονομικής ή υλικής ενίσχυσης που παρέχεται από τον εκάστοτε σπόνσορα σε οποιοδήποτε φορέα ή στην προκειμένη περίπτωση σε αθλητικούς συλλόγους και οργανισμούς εξυπηρετεί κοινά συμφέροντα και προσυμφωνημένοι αμοιβαίοι στόχοι (Yeshin, 1999).

Η έννοια της χορηγίας ωστόσο δεν αποτελεί νέα ή πρόσφατη ιδέα. Ο θεσμός της χορηγίας με την ευρύτερη έννοια αλλά και συγκεκριμένα στο χώρο του αθλητισμού κρατά από τα αρχαία χρόνια όταν οι πλούσιοι Αθηναίοι πολίτες αναλάμβαναν να καλύψουν τα έξοδα διεξαγωγής και διοργάνωσης αθλητικών και πολιτιστικών εκδηλώσεων (Ασημακόπουλος & Παπαχαρίσης, 1997). Αργότερα η έννοια αυτή επεκτάθηκε σε μία πιο ευρεία, η οποία διατηρεί τα χαρακτηριστικά της μέχρι τότε γνωστής χορηγίας αλλά εμπεριέχει εξίσου την έννοια της ανταποδοτικότητας, μιας και η κάλυψη δαπανών για τη διοργάνωση μιας εκδήλωσης συνεπάγεται την προβολή και όχι μόνο της εν λόγω επιχείρησης, συνεπώς αμοιβαίο όφελος (Sponsorship.com, 2015).

Παρά το γεγονός ότι η χορηγία σήμερα αντιπροσωπεύει ένα σημαντικό μέρος της προώθησης ορισμένων προυπολογισμών επιχειρήσεων, πτυχές της διαχείρισης της παραμένουν ανεκμετάλλευτες, και εκπληκτικά λίγες εταιρείες εκτελούν αυστηρή αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των επενδύσεων χορηγίας τους, δημιουργώντας ένα πέπλο μυστηρίου γύρω από τις πρακτικές αυτές που συντελούν σε μια ορθή και αποδοτική οργάνωση και διαχείριση χορηγίας. Παρά το γεγονός αυτό, η δημοτικότητα της χορηγίας συνεχίζει να αυξάνεται με ραγδαίους ρυθμούς και σημαντικά γεγονότα, όπως ποδοσφαιρικοί αγώνες, παγκόσμια κύπελλα διαφόρων αθλημάτων καθώς και Ολυμπιακοί αγώνες, έχουν δημιουργήσει σημαντικά έσοδα μέσω των χορηγικών πακέτων που έχουν πωληθεί. Για παράδειγμα, ο Meenaghan (1998) σημειώνει ότι η παγκόσμια χορηγία έχει



αυξηθεί από 2 Εκατομμύρια λίρες το 1984 σε κάτι περισσότερο από 16 δισεκατομμύρια λίρες το 1996. Ο ίδιος ο συγγραφέας προβλέπει ότι αυτή η αύξηση των δαπανών της χορηγίας θα συνεχιστεί όσο οι νέες τεχνολογίες καθιστούν τις χορηγίες πιο ορατές και προσβάσιμες. Ο συγγραφέας υποστηρίζει επίσης ότι η ικανότητα της χορηγίας να φθάσει στους καταναλωτές κατά τον ελεύθερο χρόνο είναι απίθανο να αμφισβητηθεί από άλλων ειδών παραδοσιακή διαφήμιση, και προβλέπει ότι αυτό το χαρακτηριστικό και μόνο θα οδηγήσει σε έντονη αύξηση των δαπανών της χορηγίας. Αυτή η συνεχόμενη και η προβλεπόμενη αύξηση των δαπανών της χορηγίας έρχεται, παραδόξως, καθώς οι διαχειριστές προσπαθούν να ποσοτικοποιήσουν τις αποδόσεις που προκύπτουν από άλλα στοιχεία του μίγματος προώθησης τους. Δεδομένου ότι τα κονδύλια που διατίθενται για την χορηγία πλέον συχνά υπερβαίνουν εκείνες που δαπανώνται για την απλή διαφήμιση της μάρκας, φαίνεται πιθανό ότι οι διαχειριστές θα απαιτήσουν μια πιο αυστηρή αξιολόγηση των επενδύσεων χορηγίας. Προς το παρόν πάντως, η αξιολόγηση της χορηγίας παραμένει ανεπαρκής σε επίπεδο γνώσεων και τακτικών, ενώ επιχειρεί να αξιολογήσει την αποτελεσματικότητα των προωθήσεων με περιορισμένες και αμφιλεγόμενες μεθόδους. Μετά τους Ολυμπιακούς Αγώνες του Σίδνεϊ ωστόσο, το ενδιαφέρον για την ενημέρωση των ανα τον κόσμο μάντζερ σχετικά με τους τρόπους οργάνωσης και διαχείρισης των χορηγιών καθώς επίσης για τα λάθη που συχνά συμβαίνουν αυξήθηκε κατακόρυφα, δημιουργώντας έτσι μια νέα εποχή για την αθλητική χορηγία (Meenaghan, 1998).

## Σκοπός

Η επίδραση που μπορεί να έχει μια χορηγία στην εταιρία σπόνσορα είναι μεγάλης σημασίας, λαμβάνοντας υπόψη το όφελος που έχει από την προβολή των προϊόντων της και του εμπορικού της σήματος και την άμεση σύνδεσή τους με το χώρο του αθλητισμού. Η σημασία των πωλήσεων και των αποτελεσμάτων της πρόθεσης αγοράς στην αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας και συνεπώς της ορθής οργάνωσης και διαχείρισης της χορηγίας είναι δεδομένα. Ωστόσο, ο χώρος της αθλητικής χορηγίας, λόγω της φύσης του, απαιτεί συνεχή έρευνα και ενημέρωση της βιβλιογραφίας καθώς ο ταχύτατος ρυθμός που η τελευταία εισάγεται στις στρατηγικές μάρκετινγκ των εταιριών ανα τον κόσμο, καθιστά και τις ίδιες τις μεθόδους διαχείρισης ανθεκτικές σε αλλαγές και τροποποιήσεις.

## Ερωτήματα

Η εργασία έχει ως στόχο να απαντήσει στα παραπάνω ζητήματα καθώς επίσης να συμβάλλει στην περαιτέρω ανάλυση και έρευνα τους. Συγκεκριμένα, η εργασία καταπιάνεται με τη μελέτη και την ανάλυση των χορηγιών στο χώρο του αθλητισμού, της οργάνωσης που χρειάζεται για την επίτευξη της, καθώς και τις μεθόδους μάλιστα που χρειάζονται για την επίτευξη των στόχων της. Τα ερωτήματα που θα κληθούν προς απάντηση είναι τα εξής:

- Ποιοί είναι οι παράγοντες που συμβάλλουν στην ορθή διαχείριση της χορηγίας στο χώρο του αθλητισμού?
- Πότε η χορηγία θεωρείται σωστά οργανωμένη και αποτελεσματική και ποιοί είναι οι παράγοντες που συμβάλλουν σε αυτή?
- Ποιές οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται από τη General Electric για την οργάνωση και διαχείριση της Ολυμπιακής χορηγίας?
- Τί είναι το πρόγραμμα TOP και πώς σχετίζεται με την GE, καθώς και τα υποτμήματα της (divisions)?
- Ποιά τα οφέλη από τη μακροχρόνια δέσμευση της General Electric απέναντι στο θεσμό των Ολυμπιακών αγώνων, και τι θυσίες έχει αναγκαστεί να κάνει σε επίπεδο διαχείρισης για να προσαρμόσει το αθλητικό πρόγραμμα χορηγίας στην ευρύτερη στρατηγική της?
- Ποιά η συμβολή της Ολυμπιακής χορηγίας της GE στις τεχνολογίες υψηλής ποιότητας και στις καινοτομίες της υγειονομικής περίθαλψης και της αθλητιατρικής?

## Περιορισμοί

Η έλλειψη μεγάλου εύρους προηγούμενων ερευνών σχετικά με το εξετάζων θέμα αποτελεί από μόνη της σημαντικό περιορισμό. Η βιβλιογραφία σχετικά με την οργάνωση και τη διαχείριση της χορηγίας στο χώρο του αθλητισμού είναι ελλιπής, καθώς δεν έχει βρεθεί η χρυσή τομή μεταξύ ακαδημαϊκών και παραγόντων του χώρου σχετικά με ένα κοινώς

αποδεκτό μοντέλο ορθής οργάνωσης και διαχείρισης χορηγιών. Επίσης, το γεγονός ότι το δείγμα της έρευνας περιλαμβάνει την ανάλυση μίας και μόνο εταιρίας αποτελεί περιορισμό, καθώς ένα μεγαλύτερο δείγμα που θα αποτελούσε αντιπροσωπευτικό σύνολο θα εξήγαγε πιά αντικειμενικά και ακριβή αποτελέσματα και συμπεράσματα όσον αφορά τα ερωτήματα που καλείται να απαντήσει η εργασία. Τέλος, ο χώρος της αθλητικής χορηγίας, λόγω της φύσης του, απαιτεί συνεχή έρευνα και ενημέρωση της βιβλιογραφίας καθώς ο ταχύτατος ρυθμός που η τελευταία εισάγεται στις στρατηγικές μάρκετινγκ των εταιριών ανα τον κόσμο, καθιστά και τις ίδιες τις μεθόδους διαχείρισης ανθεκτικές σε αλλαγές και τροποποιήσεις.

### **Ανασκόπηση Βιβλιογραφίας**

Η χορηγία στο χώρο του αθλητισμού θεωρείται ως μια από τις πιο δημοφιλείς, διαδεδομένες και προβεβλημένες διαδικασίες χορηγίας, δίνοντας την ευκαιρία σε μεγάλες και μικρότερες εταιρίες να προβάλλουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες τους υποστηρίζοντας την ίδια στιγμή αθλητές ή αθλητικές διοργανώσεις. Η υποστήριξη αυτή περιλαμβάνει το σπονσοράρισμα σημαντικών γεγονότων και διοργανώσεων ενώ μπορούν να παρέχουν σε αθλητές όχι μόνο οικονομική υποστήριξη αλλά και υλική, εννοώντας τον απαραίτητο εξοπλισμό για το εκάστοτε άθλημα, εργαλεία, κάλυψη των διατροφικών του/της αναγκών και άλλα. Βασική προϋπόθεση είναι ότι τα παραπάνω θα πρέπει να φέρουν το εμπορικό σήμα ή το όνομα του σπόνσορα, ο οποίος με τη σειρά του επωφελείται από τη διαφήμιση του προϊόντος ή της υπηρεσίας του μέσα στη διοργάνωση (Sportmanagement.com, 2015).

Χορηγία είναι μια εμπορική συμφωνία, όπου ο χορηγός συνάπτει συμφωνία με τον ιδιοκτήτη των δικαιωμάτων σύμφωνα με την οποία ο ανάδοχος συνήθως συμφωνεί να καταβάλει ένα ποσό χορηγίας (ή μερικές φορές παρέχουν υπηρεσίες ή άλλη υποστήριξη) στον ιδιοκτήτη των δικαιωμάτων σε αντάλλαγμα για το δικαίωμα να προωθήσουν το εμπορικό σήμα του ή προϊόν σε συνδυασμό με ένα γεγονός, ή ομάδα, ή διοργάνωση (Cane, Conaghan & Walker, 2008). Μεμονωμένοι αθλητές / παίκτες, ομάδες, συλλόγοι, τουρνουά, πρωταθλήματα, γήπεδα, αθλητικές εκδηλώσεις, και αθλητικές μεταδόσεις, όλα προσελκύουν χορηγούς. Οι βασικοί λόγοι για ένα χορηγό που συνδέει το όνομά του με τέτοια «ιδιοκτησία» (όπως αυτές αναφέρονται στην αγορά) είναι να βελτιώσει την εικόνα του, σε ευθυγράμμιση με το εμπορικό σήμα και τις εταιρικές αξίες, και μερικές φορές να

οδηγήσει τις πωλήσεις και τα έσοδα μέσω της σύνδεσης της εταιρίας με τον εκάστοτε χορηγούμενο. Οι χορηγοί μπορούν επίσης να επωφελούνται με επικουρικά δικαιώματα, όπως τη φιλοξενία, εισιτήρια, και άλλα διαφημιστικά δικαιώματα (Cane, Conaghan & Walker, 2008). Οί σπόνσορες τείθενται πολλές φορές σε μυριάδες νομικών συμφωνιών για την απόκτηση των δικαιωμάτων για την εκμετάλλευση και ενεργοποίηση της χορηγία τους, καθώς ο σπόνσορας ενδέχεται να επιθυμεί την αποκλειστική χρήση των δικαιωμάτων της διοργάνωσης ή την απότρεψη της χρήσης τους από τον ανταγωνισμό (Cane, Conaghan & Walker, 2008)

Σύμφωνα με τους Olkkonen και Shank (1999), οι στόχοι που επιδιώκονται μέσω της χορηγίας αποτελούν και θα πρέπει απαραίτητα να αποτελούν μέρος του ευρύτερου εταιρικού πλάνου σχετικά με την προώθηση και τα κανάλια αυτής, ενώ αυτό με τη σειρά του συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων του τμήματος μάρκετινγκ, και τέλος στην επίτευξη των ενιαίων μεσομακροπρόθεσμων εταιρικών στόχων.

Η ιδιαιτερότητα της χορηγίας έγκειται στο γεγονός ότι, σε αντίθεση με την κοινή διαφήμιση, απευθύνεται σε ανθρώπους με έντονους συναισθηματικούς δεσμούς με την εκάστοτε αθλητική δραστηριότητα. Με αυτό τον τρόπο, ο σπόνσορας επιτυγχάνει να προσελκύσει ομάδες υποψηφίων πελατών που ενδεχομένως να μην είχε τη δυνατότητα να τους προσελκύσει με άλλο τρόπο (Rumpf, C. and Breuer, C, 2011).

Η πρακτική της χορηγίας επαγγελματικών ομάδων ποδοσφαίρου αποτελεί μια βασική στρατηγική μάρκετινγκ που χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις για να επικοινωνούν μαζικά με μεγάλα ακροατήρια (Chadwick & Thwaites, 2004), ενώ η συνειδητοποίηση του χορηγού είναι ένας ζωτικός δείκτης για την κατανόηση της αξίας της χορηγίας (Walsh, Kim, & Ross, 2008). Προηγούμενες έρευνες δείχνουν ότι βλέποντας το εμπορικό σήμα του χορηγού σε ένα αθλητικό γεγονός σε τακτική βάση ενισχύει τη σχέση μεταξύ προϊόντος και αθλητικού γεγονότος στο μυαλό των καταναλωτών (Yang, σπινθήρες, & Li, 2008). Επιπλέον, οι καταναλωτές οι οποίοι είναι περισσότερο γνώστες των ομάδων (π.χ., κάτοχοι εισιτηρίων διαρκείας) τείνουν να είναι περισσότερο ευαισθητοποιημένοι από τους χορηγούς από εκείνους που είναι λιγότερο γνώστες (Wakefield & Bennett, 2010). Ωστόσο, οι οπαδοί του ποδοσφαίρου εκτίθενται σε πολλούς χορηγούς κατά τη διάρκεια αγώνων μεταξύ της ομάδας και των αντιπάλων τους, γεγονός που υποδηλώνει ότι οι χορηγοί αντιμετωπίζουν τον ανταγωνισμό μεταξύ πολλών ανταγωνιστικών εμπορικών σημάτων (Chavanat, Martinent, και Ferrand, 2009).

Η χορηγία επομένως αφορά την ανταλλαγή πόρων μεταξύ δύο μερών κατόπιν συμφωνίας (McCarville, Copeland, 1994). Το ουσιαστικό κέρδος για τον σπόνσορα έγκειται στην επίτευξη των εμπορικών του στόχων ως αντάλλαγμα για την όποια υποστήριξη που παρέχει σε αθλητικές διοργανώσεις, συλλόγους, αθλητές κλπ (Farrelly, & Quester 2005). Η χορηγία με την ευρύτερη έννοια στο χώρο του αθλητισμού έχει εξελιχθεί από μονοδιάστατος τρόπος διαφήμισης σε μια ολιστική προσεγγίση των μεσομακροπρόθεσμων στόχων της εταιρίας (Cornwell, 1995). Ο Gilbert (1988) υποστηρίζει πως αποτελεί τον συνδετικό κρίκο ανάμεσα στις δημόσιες σχέσεις, τη διαφήμιση και την προώθηση των πωλήσεων. Ωστόσο ο Cornwell (1995) το τοποθετεί ως μέσο επίτευξης της στρατηγικής μάρκετινγκ, κατέχων το ρόλο της οργάνωσης και εφαρμογής με σκοπό την ανοικοδόμηση και την άμεση επικοινωνία ενός δεσμού με την άμεση χορηγία.

Η αξιολόγηση της χορηγίας θεωρείται από πολλούς μελετητές ως η σημαντικότερη πρόκληση που αντιμετωπίζει ο χώρος των χορηγιών των εταιριών. Διάφορες μελέτες έχουν εκδηλώσει την ανάγκη για καλύτερα εργαλεία και πιο αποτελεσματικές μεθόδους για την αξιολόγηση των χορηγιών, γεγονός που ως είναι φυσικό θα βελτιώνει την ποιότητα της διαχείρισης αλλά και το χρόνο που θα χρειαζόταν για την οργάνωσή της. Υπάρχουν πολλοί λόγοι για τους οποίους η χορηγία είναι τόσο δύσκολο να μετρηθεί και να αξιολογηθεί, ένας εκ των οποίων περιλαμβάνει την ελάχιστη κατανόηση της σχέσης μεταξύ χορηγού και χορηγούμενου.

Αν και αυτά τα προβλήματα έχουν ήδη επισημανθεί, υπάρχει ακόμη περιορισμένη δημοσιευμένο υλικό που να εξηγεί πώς να αξιολογηθούν οι χορηγίες αποτελεσματικά. Μεγάλοι σπόνσορες όπως το Gatorade ή η Nike έχουν τη δυνατότητα να αξιολογήσουν αποτελεσματικά, αλλά δεν μοιράζονται τις μετρήσεις τους ή τα στοιχεία τους. Πρόσφατη βιβλιογραφία σχετική με τη χορηγία έχει περιγράψει πολλές πρακτικές (πάνω από 100) για την αξιολόγηση των χορηγιών, από την παρακολούθηση των τιμών των μετοχών ενός χορηγού μέχρι τη μέτρηση της έκθεσης του στα μέσα ενημέρωσης, την παρακολούθηση της αποτελεσματικότητας της εταιρείας με τους σπόνσορες στο παρελθόν. Τέτοια παραδείγματα δείχνουν ότι υπάρχει μια πληθώρα εργαλείων για τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας των χορηγιών, αν και λίγα μόνο από αυτά είναι χρήσιμα στην ουσία. Στην πραγματικότητα, το πιο κατάλληλο εργαλείο έχει επιλεγεί προκειμένου να καταστεί

δυνατή η ανάλυση και να οδηγηθούν οι αποφάσεις διαχείρισης (π.χ., ανανέωση της χορηγίας ή όχι, ή να προσδιοριστεί το επίπεδο των επενδύσεων σε χορηγίες).

Η χορηγία με τη σειρά της αποτελεί ένα από τα πολλά εργαλεία που δημιουργούν το μίγμα μιας εταιρικής επικοινωνίας μάρκετινγκ που στοχεύει στην επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων της. Από πολλές απόψεις, φέρει παρόμοια χαρακτηριστικά με τις υπόλοιπες μορφές προώθησης, με την έννοια ότι όλες στοχεύουν στην προώθηση και το περαιτέρω χτίσιμο του εμπορικού σήματος (Dalakas, 2011).

Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι τα οφέλη της χορηγίας συνήθως κατατάσσονται σε δύο διαφορετικές κατηγορίες: απτά οφέλη και άυλα οφέλη. Απτά οφέλη είναι αυτά που μπορούν να μετρηθούν φυσικά, ενώ η έρευνα αυτή διαπιστώθηκε από την ανάλυση ερευνών καταναλωτών και τη σύγκριση των πωλήσεων εισιτηρίων. Άυλα οφέλη, από την άλλη πλευρά, είναι αυτά που δε μπορούν να μετρηθούν φυσικά, και έχουν να κάνουν περισσότερο με την αντίληψη των γεγονότων. Τα οφέλη αυτά μετρώνται με παράγοντες όπως η ευαισθητοποίηση των καταναλωτών και η πιστότητά τους. Ο J. Crompton γράφει ότι ο πιο αποκαλυπτικός τρόπος για την αξιολόγηση των χορηγιών είναι να αναλυθούν στοιχεία για τις πωλήσεις και, ελλείψει στοιχείων για τις πωλήσεις, την πρόθεση των καταναλωτών να αγοράσουν (Kellet and Reilley, 2011).

Στα πλαίσια της διαχείρισης της συμφωνηθείσας χορηγίας, σημαντική δεν είναι μόνο η επίτευξη μιας συμφωνίας που θα φέρει αμοιβαία οφέλη για τα δύο μέρη, αλλά και η διαρκής παρακολούθηση της σε συνδιασμό με τη συνεχή συνεισφορά σε αυτή. Πιο συγκεκριμένα, για να μπορέσει να θεωρηθεί επιτυχής μια χορηγία, είναι επιτακτική ανάγκη να πραγματοποιηθεί μια ειλικρινής δέσμευση για την εξασφάλιση της μέγιστης αξίας. Πολλές εταιρείες τείνουν να συμφωνούν σε χορηγίες και από τη στιγμή που έχουν υπογράψει τη συμφωνία μένουν σε αυτή χωρίς να συνεισφέρουν περαιτέρω. Για να αξιοποιήσει πλήρως την αξία της χορηγίας, ο χορηγός θα πρέπει να:

- Προσθέτει αξία στη διοργάνωση
- Υποστηρίζει με επιπλέον δημοσιότητα
- Να είναι σε θέση να παρέχει επιπλέον πόρους αν αυτό κριθεί αναγκαίο
- Να μεγιστοποιεί τις προωθητικές ευκαιρίες στο χώρο όσο και στο εξωτερικό.
- Να συμμετέχει ενεργά (Dodds, 2011).

Αναρίθμητα παγκόσμια brands έχουν ενσωματώσει τις αθλητικές χορηγίες στα στρατηγικά προγράμματα μάρκετινγκ τους, κυρίως επειδή αποτελεί μια μακροπρόθεσμη επένδυση για τη δημιουργία δυναμικών σχέσεων μεταξύ των εμπορικών σημάτων και των καταναλωτών, μέσω της έμμεσης προσπάθειας ταύτισης που γίνεται μεταξύ του αθλήματος και των αξιών που επιβάλλει και απαιτεί και των αξιών και μημυνάτων που η ίδια η εταιρία επιθυμεί να επικοινωνήσει στην ομάδα στόχο της.(Santomier, 2008). Πλέον , δεν είναι ασυνήθιστο να παρατηρούνται τα λογότυπα πολλών επιχειρήσεων σε μέρη όπως αθλητικές εγκαταστάσεις ή αθλητικά μέσα, επειδή πλέον ο αθλητισμός και οι εταιρείες έχουν γίνει άρρηκτα συνδεδεμένα (Roy, 2005). Ο Cornwell (1995) ορίζει το μάρκετινγκ που σχετίζεται με την ευρύτερη έννοια της χορηγίας ως "την ενορχήστρωση και εκτέλεση των δραστηριοτήτων μάρκετινγκ για την επίτευξη της ανοικοδόμησης και επικοινωνίας σύνδεσης με μια χορηγία ». Πολλοί μελετητές συμφωνούν ότι η χορηγία ενέχει μια μορφή ανταλλαγής μεταξύ του χορηγού και χορηγούμενου που αποσκοπεί σε αμοιβαίο όφελος Τα οφέλη της χορηγίας περιλαμβάνουν τη διαφοροποίηση της αξίας ενός εμπορικού σήματος σε σύγκριση με άλλους ανταγωνιστές (Davis, 2002), την επιτυχή προσέγγιση των ομάδων στόχων, τη διατήρηση των σχέσεων με τους καταναλωτές και την αύξηση και διατήρηση των πωλήσεων (Crompton, 2004).

Η χορηγία επομένως είναι μια αμφίδρομη αμοιβαία επωφελής εταιρική σχέση μεταξύ ενός οργανισμού δέχεται τη χορηγία και του χορηγού. Η χορηγία ουσιαστικά λειτουργεί από την παραδοχή ότι ο συσχετισμός ενός αθλήματος με την εκάστοτε εταιρία χορηγό επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την εικόνα και ότι ο χορηγός ενδεχομένως να ανταλλάξει χρήματα, αγαθά ή υπηρεσίες σε είδος ως αντάλλαγμα για την προβολή και τη χρησιμοποίηση του αθλήματος για διαφημιστικούς σκοπούς. Εκείνοι που χρηματοδοτούνται μπορεί να είναι γκρούπ ή ομάδες, εκδηλώσεις, μεμονομημένοι αθλητές, ακόμη και τηλεοπτικό πρόγραμμα (Hughes και Fill, 2008). Επιπλέον, η χορηγία είναι μια επένδυση, σε μετρητά ή σε είδος, με αντάλλαγμα την πρόσβαση σε εκμεταλλεύσιμο επιχειρηματικό δυναμικό υπό τη μορφή αθλητικής οντότητας, που σχετίζεται με ένα γεγονός ή με μεγάλη δημοσιότητα. Οι λέξεις-κλειδιά σε αυτόν τον ορισμό είναι «επενδύσεις», «πρόσβαση» και «εκμεταλλεύσιμα». Κοιτάζοντας τη χορηγία ως μια ευκαιρία επένδυσης, όπου υπάρχει μια βιώσιμη αμοιβή ως αντάλλαγμα με τη μορφή της αναγνωρισιμότητας του σήματος και αξίας του εμπορικού σήματος. Αντίθετα, χρησιμοποιώντας τη λέξη επένδυση αυτόματα συνεπάγεται ότι η αξία θα πρέπει να επιστρέφεται στον επενδυτή. Δεύτερον, αυτό που επίσης εννοείται είναι η πρόσβαση σε μέσα που έχουν την ικανότητα να προσδώσουν αξία και σημασία στη

σύνδεση που έχει προκύψει μεταξύ χορηγού και χορηγούμενου. Τέλος, ο όρος εκμεταλλεύσιμα αφορά την επίτευξη του καλύτερου δυνατού αποτελέσματος μέσω της εν λόγω σχέσης. Με άλλα λόγια, ο όρος αυτός καθρεφτίζει αφενώς την ανάγκη του χορηγού να προβληθεί όσο το δυνατόν περισσότερο και αφετέρου την πρόθεσή του να το κάνει χρησιμοποιώντας όσο το δυνατόν λιγότερους από τους διαθέσιμους πόρους. (Allen, 2010)

Οι χορηγίες συχνά θεωρούνται ως αλτρουιστική μορφή υποστήριξης, όπως το πατρωνάρισμα ή η εξεύρεση χρημάτων. Αν και οι χορηγίες είναι ιστορικά συνδεδεμένες με αυτές τις μορφές υποστήριξης, θα πρέπει να διακρίνονται σαφώς. Η διαφορά κλειδί μεταξύ των παραπάνω είναι ότι η χορηγία βασίζεται στην αμοιβαιότητα. Ο χορηγός αναμένει μια ανταμοιβή για την υποστήριξή του, την οποία ως είναι φυσικό οι περισσότεροι τη χρησιμοποιεί για σκοπούς επικοινωνίας (Hund-Goschel, 2009).

Αυτό που θα πορούσαμε να συμπεράνουμε από τα παραπάνω είναι πως η αθλητική χορηγία αποτελεί μια μορφή επένδυσης από επιχειρήσεις σε αθλητικές οντότητες με σκοπό την ενσωμάτωσή της στην ευρύτερη στρατηγική μάρκετινγκ της εταιρίας και τους εταιρικούς στόχους ως αναπόσπαστο και σημαντικό κομμάτι αυτών. Οι στόχοι αυτοί, είτε βραχυπρόθεσμοι είτε μακροπρόθεσμοι, ως είναι φυσικό κινούνται γύρω από την αύξηση της ευαισθητοποίησης του καταναλωτικού κοινού ως προς την εικόνα της εταιρίας ή ακόμη και μεμονομένα προϊόντα, την αύξηση των πωλήσεων καθώς επίσης και την αύξηση της ανταγωνιστικότητας. Αυτό σημαίνει επίσης ότι η εταιρεία παρέχει οικονομικούς πόρους, προσωπικές υπηρεσίες, εξοπλισμό ή εγκαταστάσεις για να δημιουργηθεί η εν λόγω σύνδεση και συνεργασία. Σε αντάλλαγμα, η εταιρεία αποκτά άμεση έκθεση στο κοινό που στοχεύει η αθλητική διοργάνωση ή το άθλημα σαν σύνολο, είτε αυτό αφορά τηλεθεατές, θεατές σε ένα στάδιο, συμμετέχοντες ή ακόμη και παράγοντες. Υπάρχουν πρωταρχικοί και δευτερεύοντες στόχοι που σχετίζονται με τη χρήση της χορηγίας. Οι κύριοι λόγοι σχετίζονται με την αύξηση της ευαισθητοποίησης, την ανάπτυξη, την αφοσίωση των πελατών καθώς και τη βελτίωση της αντίληψης γύρω από το εμπορικό σήμα. Ως δευτερεύοντες μπορούν να κατηγοριοποιηθούν λόγοι όπως η στήριξη των προμηθευτών, των εμπόρων και άλλων μεσαζόντων, η ανύψωση του ηθικού των εργαζομένων και η παροχή κινήτρων (Hund-Goschel, 2009).

Δεδομένου ότι οι διαχειριστές έχουν χρησιμοποιήσει τις γνώσεις των άλλων κλάδων προώθησης για την ενημέρωση των στόχων της χορηγίας που έχουν τεθεί, είναι λογικό να εξετάσει το κατά πόσον αυτές οι ειδικότητες θα μπορούσαν να συμβάλλουν στην



περαιτέρω διερεύνηση της εφαρμογής της χορηγίας. Για να πραγματοποιηθεί σωστή κρίση, είναι χρήσιμο να ξεκινήσει από την εξέταση αυτών των εργαλείων τα οποία αποτελούν σαφή παραδείγματα ορθής οργάνωσης. Οι ανα τον κόσμο μαρκετίστες έσπευσαν να υιοθετήσουν άμεσα το άμεσο μάρκετινγκ ως ένα αποτελεσματικό και εξαιρετικά αποδοτικό μέσο επικοινωνίας. Εκτός από τα πλεονεκτήματα κόστους που υπερασπιστές υποστηρίζουν ότι προσφέρει έναντι της διαφήμισης στα μέσα μαζικής ενημέρωσης, το άμεσο μάρκετινγκ έχει αυξηθεί σε δημοτικότητα επειδή είναι άμεσα μετρήσιμο (Meenaghan 1998).

Οι μαρκετίστες γνωρίζουν ακριβώς πόσες επαφές πραγματοποιήθηκαν, το υλικό κινήτρου που παρέχεται σε κάθε επαφή, και η απάντηση που προκλήθηκε. Ακριβώς όπως η διαφήμιση ενσωματώνει μέτρα άμεσης απόκρισης και γίνεται πιο εύκολο να αξιολογηθεί, έτσι και η χορηγία η οποία περιέχει ρητές προσκλήσεις σε δράση θα πρέπει επίσης να αξιολογείται πιο εύκολα. Ενώ οι άμεσες εκστρατείες μάρκετινγκ περιλαμβάνουν σαφείς εκκλήσεις για δράση, το μάρκετινγκ που βασίζεται σε κάποιο σκοπό όπως η χορηγία συνδέει τη συμπεριφορά με μια συγκεκριμένη χορηγία. Οι χορηγοί συνδέουν την αγορά ενός συγκεκριμένου προϊόντος ή υπηρεσίας με τη δωρεά για μια σαφώς προσδιορισμένη αιτία. Αυτό επιτρέπει αυστηρότερο έλεγχο πάνω από το επίπεδο της χρηματοδότησης που παρέχεται (η χρηματοδότηση συχνά καλύπτεται σε ένα ορισμένο επίπεδο) και η συμπεριφορά πρέπει να προηγείται της χορηγίας, ένα σαφές πλεονέκτημα σε σχέση με τα προγράμματα όπου μια αρχική επένδυση παρέχεται με την ελπίδα ότι θα ακολουθήσει αλλαγή συμπεριφοράς και συνεπώς ευαισθητοποίηση του καταναλωτικού κοινού. Για τους δυνητικούς Ολυμπιακούς χορηγούς, ιδιαίτερα εκείνους που διατηρούν βάσεις δεδομένων των ήδη υπάρχοντων πελατών, ρυθμίσεις όπως αυτή θα τους δώσει τη δυνατότητα να παρακολουθούν την πηγή της συμπεριφοράς (νέους ή παλαιούς πελάτες), τη συχνότητα εμφάνισης, την ύπαρξη οποιασδήποτε συμπληρωματικής συμπεριφοράς, καθώς και το επίπεδο μετατροπής όταν η χορηγία λαμβάνει τέλος. Για κάποιο χρονικό διάστημα, τα στατιστικά στοιχεία της βιομηχανίας διαφήμισης έχουν καταγράψει μια κίνηση μακριά από τα παραδοσιακά διαφημιστικά μέσα μαζικής ενημέρωσης προς τις δραστηριότητες προώθησης πωλήσεων (Meenaghan 1998).

Πολλοί ερευνητές έχουν εξηγήσει αυτή την αλλαγή στην έμφαση σημειώνοντας ότι οι προωθήσεις πωλήσεων προσφέρουν περισσότερες ευκαιρίες απλής αξιολόγησης. Για παράδειγμα, οι διακυμάνσεις των πωλήσεων για κάθε αλλαγή στην τιμή είναι άμεσα απτές,

καθώς μπορούν να ποσοτικοποιηθούν, όπως μπορεί ο αριθμός ενδεχόμενων κουπονιών που εξαργυρώνονται (Meenaghan 1998).

Καθώς φαίνεται, οι δυνατότητες της χορηγίας σε επίπεδο αξιολόγησης και δυνατότητας μέτρησης είναι εφάμιλλες με αυτές του άμεσου μάρκετινγκ, με τις παραπάνω διαφορές. Η δυνατότητα μέτρησης της αποτελεσματικότητας ενός σπονσοραρίσματος είναι αναπόσπαστο κομμάτι της διαχείρισής του καθότι όχι μόνο βοηθά τον εκάστοτε διαχειριστή να υπολογήσει την απόκλιση των αποτελεσμάτων από το αρχικό πλάνο και την ενδεχόμενη αλλαγή τακτικής, αλλά παίζει σημαντικό ρόλο στον καθορισμό των νέων στόχων σε συνδιασμό με την αξιολόγηση της ρεαλιστικότητας των ήδη υπαρχόντων.

### **Δραστηριότητα χορηγιών**

Η δραστηριότητα χορηγίας στο χώρο του αθλητισμού λαμβάνει όλο και μεγαλύτερες διαστάσεις τις τελευταίες δεκαετίες ανα τον κόσμο. Οι λόγοι φαίνεται να είναι πολλοί ενώ καθώς παρατηρείται, το γεγονός ότι τα δύο μέρη που εμπλέκονται στη διαδικασία είναι εξίσου οφελούμενα καθιστά τη χορηγία ως μια πρακτική που αντέχει στο χρόνο σε συνδιασμό με το γεγονός ότι επιδρά στο μίγμα μάρκετινγκ της εκάστοτε εταιρίας χορηγού με αποτελεσματικότητα. Ωστόσο, οι λόγοι για τους οποίους η χορηγία γνωρίζει μεγάλη άνθιση είναι συγκεκριμένοι:

### **Δημιουργία ενοϊκών συνδέσεων**

Η χορηγία όλο και περισσότερο θεωρείται ως ένας τρόπος να δημιουργηθεί ή να αυξηθεί η ευαισθητοποίηση στους ακροατές, τηλεθεατές ή οποιονδήποτε ενδιαφερόμενο που θα γίνει δέκτης της εν λόγω προβολής, ενώ την ίδια στιγμή δημιουργεί μια σύνδεση μεταξύ των αξιών της αθλητικής οντότητας που λαμβάνει τη χορηγία και των αξιών που θέλει να επικοινωνήσει προς πάσα κατεύθυνση η εταιρία (Meenaghan, 1998).

## Παράκαμψη πολιτισμικών και γλωσσικών διαφορών

Η αθλητική χορηγία έχει τη δυνατότητα να ξεπεράσει τα πολιτισμικά και γλωσσικά εμπόδια. Δεν είναι τυχαίο πως ο αθλητισμός είναι ο κλάδος που λαμβάνει το μεγαλύτερο μέρος της χορηγίας χρηματοδότησης καθώς αυτές είναι οι δραστηριότητες με παγκόσμια απήχηση και ευαισθητοποίηση.

## Διείσδυση σε πολλαπλά ακροατήρια

Η χορηγία ως μέσο μάρκετινγκ έχει τη δυνατότητα της ταυτόχρονης άσκησης επιρροής σε πολλαπλά ακροατήρια ή αποδέκτες. Συγκεκριμένα, μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να επιρρεάσει τους στρατηγικούς εταίρους, το προσωπικό της εταιρείας, δημόσιοι υπαλλήλους και νομοθετικές αρχές της κυβέρνησης, ενώ την ίδια στιγμή δημιουργεί ένα ελκυστικό περιβάλλον για τους πελάτες και, ως εκ τούτου, εμπλουτίζει την καθολική εικόνα της επιχείρησης στο ευρύ κοινό.

## Επιλεκτική στόχευση

Τέλος, η χορηγία έχει αυξηθεί σε δημοτικότητα ως μια μορφή άσκησης επιρροής σε συγκεκριμένους αποδέκτες. Συγκεκριμένα, η χορηγία αποτελεί έναν ιδιαίτερα αποτελεσματικό τρόπο επικοινωνίας μάρκετινγκ, διότι παρέχει την δυνατότητα στόχευσης σε ομάδες στόχους χωρίς να χρειάζεται συνεχής παρακολούθηση του αν όντως η καμπάνια ανταποκρίνεται στην ομάδα εκείνη που έχει επιλεγεί. Αυτό συμβαίνει διότι το εκάστοτε άθλημα εξ'ορισμού δημιουργεί έναν ισχυρό δεσμό μεταξύ των ενδιαφερόμενων μερών, περιλαμβανομένων φιλάθλων, παραγόντων, αθλητών και κοινής γνώμης. Με αυτό ως δεδομένο, τη στιγμή που μια εταιρία θα έχει κατορθώσει να συνδέσει με επιτυχία το εμπορικό της σήμα με το άθλημα, την ομάδα ή τον αθλητή της επιλογής της στις συνειδήσεις του καταναλωτικού κοινού, θα έχει αυτομάτως καταφέρει τη μακροπρόθεσμη αποδοχή του τελευταίου. Σύμφωνα με τον Sleight (1998), η επιτυχία μιας διαδικασίας χορηγίας στο χώρο του αθλητισμού εξαρτάται από την ορθή διαχείρισή της, ενώ πιο

συγκεκριμένα αναφέρει πως η σωστή διαχείριση και η αποτελεσματικότητα της χορηγίας εξαρτάται μεταξύ άλλων από τη δυνατότητα της τελευταίας να στοχεύσει σε συγκεκριμένες ομάδες στόχους με ένα ή περισσότερα προκαθορισμένα και συγκεκριμένα μηνύματα (Sleight, 1998).

### **Διαχείριση και παράμετροι**

Η ικανότητα μιας προτεινόμενης χορηγίας να εκπληρώσει τους στόχους της επικοινωνίας είναι ένας κρίσιμος παράγοντας για την επιλογή της κατάλληλης επένδυσης σε χορηγία (Meenaghan, 1991). Στο πιο βασικό επίπεδο, κάθε πρόταση χορηγίας θα αξιολογηθεί από την δυνατότητά της να προσελκύσει μια συγκεκριμένη αγορά-στόχο και να μεταφέρει εικόνες ευνοϊκές για την εταιρία. Η συνάφεια μεταξύ του σπόνσορα και του χορηγούμενου στη συνείδηση της αγοράς-στόχου, σε επίπεδο αξιών, εικόνας και λειτουργικότητας συμβάλλει στη δυνατότητα αυτής της σύνδεσης να εϊτύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα και να φτάσει τους προκαθορισμένους στόχους. Συγκεκριμένα, η συνάφεια της αγοράς-στόχου αποτελεί βασική προϋπόθεση για την επιτυχή επικοινωνία της χορηγίας, ενώ η συνάφεια της εικόνας και η λειτουργική ομοιότητα μπορεί να αποδοθεί άμεσα στην δυναμικότητα, ευνοϊκότητα και μοναδικότητα των συνδέσεων εικόνων που επικοινωνούνται.

### **Συνάφεια της αγοράς στόχου**

Οι καταναλωτικές αγορές μπορούν να χωριστούν σε αόριστο αριθμό τμημάτων της ευρύτερης αγοράς με παρόμοιες προτιμήσεις και ανάγκες για προϊόντα και υπηρεσίες. Προκειμένου να ανταποκριθούν καλύτερα στις ανάγκες μιας συγκεκριμένης αγοράς-στόχου και να θεσπίσουν κάποια μορφή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, οι επιχειρήσεις μάχονται να αναπτύξουν στρατηγικές του μίγματος μάρκετινγκ με βάση τις ιδιαιτερότητες και τις επιθυμίες του κάθε τμήματος που θέλουν να εξυπηρετούν. Ένα παράδειγμα που θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί για την περίπτωση είναι εκείνο της αυτοκινητοβιομηχανίας Toyota, και συγκεκριμένα των μοντέλων Lexus, τα οποία συγκεκριμένα παράγονται και προωθούνται, διανέμονται και τιμολογούνται με σκοπό να αντανακλούν τις προτιμήσεις και τις ανάγκες του πιο εύπορου τμήματος της αγοράς αυτοκινήτου. Είναι προφανές ότι η

χορηγία μπορεί να έχει νόημα και αποτελέσματα στην επικοινωνία της μόνο αν αυτή δημιουργεί περαιτέρω αναγνωρισιμότητα του σήματος, προωθεί ευνοϊκές εικόνες για την εταιρία, και διεγείρει το ενδιαφέρον μεταξύ των καταναλωτών ικανοποιώντας μια ανάγκη που αποφέρει κέρδος για τον σπόνσορα.

### Συνάφεια εικόνας

Το σύνολο των εντυπώσεων που διαμορφώνουν την αντίληψη των καταναλωτών για μια συγκεκριμένη εταιρία είναι αυτές που ουσιαστικά διαφοροποιούν το προϊόν του σπόνσορα από τα προϊόντα του ανταγωνισμού. Όσο πιο ευνοϊκή είναι η θέση ενός εμπορικού σήματος ή ενός προϊόντος σε σχέση με τα αντίστοιχα του ανταγωνισμού στην αντίληψη του καταναλωτή τόσο μεγαλύτερη είναι η ανταπόκριση των καταναλωτών στην προσπάθεια της εταιρίας να επικοινωνήσει το προϊόν της. Είναι καλά τεκμηριωμένο ότι η επικοινωνία της χορηγίας δημιουργεί μια σημαντική συνάφεια εικόνας στο μυαλό του καταναλωτή με τη σύνδεση ενός εμπορικού σήματος με το αντικείμενο στο οποίο δραστηριοποιείται ο χορηγούμενος. χορηγία δραστηριότητα (Gwinner και Eaton, 1999). Ωστόσο, προκειμένου να δημιουργηθεί μια ευνοϊκή σύνδεση, η εικόνα της χορηγούμενης δραστηριότητας θα πρέπει να είναι συναφής με την επιθυμητή θέση που επιθυμεί να κατέχει η εταιρία στη βιομηχανία που δραστηριοποιείται. Μεταξύ άλλων αξιών, οι εταιρίες που χορηγούν στο χώρο του αθλητισμού επιθυμούν και προσδοκούν την όσο πιο άμεση συνάφεια της εικόνας τους με τη δραστηριότητα του χορηγούμενου ως προς την τελειότητα, την υγεία, το δυναμισμό, τον ανδρισμό, τον ενθουσιασμό και άλλα.

### Συνάφεια λειτουργικότητας

Η λειτουργική συνάφεια μετρά το βαθμό της ομοιότητας μεταξύ του σπόνσορα και του χορηγούμενου στη βάση των εμπορικών συμφερόντων τους. Μια συνεργασία σε επίπεδο χορηγίας μπορεί να προσφέρει άμεση ή έμμεση λειτουργική συνάφεια. Άμεση λειτουργική συνάφεια συμβαίνει όταν οι συμμετέχοντες χρησιμοποιούν τα προϊόντα όπως παπούτσια, ρούχα ή εξοπλισμό κατά τη διάρκεια της δραστηριότητας που χορηγείται, είτε η τελευταία λαμβάνει χώρα εντός των πλαισίων του αθλήματος είτε σε επίπεδο καθημερινότητας όταν

πρόκειται για χορηγία μεμονομένων αθλητών. Έμμεση λειτουργική συνάφεια συμβαίνει όταν ένα προϊόν ή μια υπηρεσία συμβάλλει στην υλοποίηση μιας δραστηριότητας. Για παράδειγμα, χορηγοί των παραολυμπιακών αγώνων όπως η Microsoft, η Deloitte και η DocuSign έχουν επιτύχει έμμεση λειτουργική ομοιότητα με την παροχή προϊόντων, υπηρεσιών, τεχνολογίας, καθώς και την εμπειρογνωμοσύνη που απαιτούνται για να οργανωθούν με επιτυχία οι παραολυμπιακοί αγώνες. Σύμφωνα με τον Keller (1993) η εικόνα της εταιρίας και των προϊόντων της είναι εν μέρει συνάρτηση των πορισμάτων που προκύπτουν από τον τύπο του ατόμου που χρησιμοποιεί το προϊόν, καθώς και την κατάσταση και τις προϋποθέσεις υπό τις οποίες αυτό καταναλώνεται. Ως εκ τούτου, η συνάφεια της λειτουργικότητας συμβάλλει στην ανάπτυξη της εικόνας της εταιρίας μέσω της σύνδεσης με τον χρήστη ή τη χρήση του προϊόντος (Keller, 1993).

### **Μόχλευση και Ανταπόκριση Καταναλωτή**

Μια δεύτερη σημαντική μεταβλητή απόφασης στη διαδικασία επικοινωνίας της χορηγίας αφορά τον συνδυασμός των προωθητικών υποστηρικτικών δραστηριοτήτων που επιλέγονται για να επικοινωνήσουν τη σχέση του χορηγούμενου με τον σπόνσορα.

Το συγκεκριμένο μίγμα στο χώρο των επικοινωνιών, των μέσων ενημέρωσης, της διαφήμισης, των δημοσίων σχέσεων και της προώθησης των πωλήσεων που εφαρμόζονται για τη μόχλευση της πλατφορμας επικοινωνίας της χορηγίας καθοδηγεί την αποτελεσματικότητα με την ενίσχυση των κινήτρων των καταναλωτών, τις ευκαιρίες και τις δυνατότητες για την επεξεργασία πληροφοριών που σχετίζονται με την εταιρία (MacInnis κ.ά., 1991). Στο σημερινό πλαίσιο, το κίνητρο αφορά την εμφάνιση του μίγματος προώθησης και την παρακολούθηση των ερεθισμάτων της χορηγίας, ενώ οι ευκαιρίες αφορούν το συνολικό ποσό έκθεσης που λαμβάνει χώρα με τη σύνδεση της χορηγίας. Τέλος, η ικανότητα μετρά το βαθμό στον οποίο το μίγμα προώθησης διευκολύνει την επιθυμητή ερμηνεία των μηνυμάτων της χορηγίας.

## Δημιουργία κινήτρων

Το κίνητρο μπορεί να οριστεί ως η κινητήρια δύναμη που προκαλεί ένα άτομο να δώσει προσοχή, να ερμηνεύσει και να ενεργεί σύμφωνα με ορισμένα ερεθίσματα, προκειμένου να ικανοποιήσει συγκεκριμένες ανάγκες ή συμφέροντα. Στο διαφημιστικό πλαίσιο μια ποικιλία από τεχνικές έχουν προταθεί για την ενίσχυση των κινήτρων, δηλαδή για την προσφυγή σε εγγενείς ανάγκες, τη χρησιμοποίηση νέων ερεθισμάτων, τη χρησιμοποίηση εμφανούς σύνδεσης, την ενίσχυση του προσωπικού ενδιαφέροντος και την ενίσχυση της περιέργειας (MacInnis κ.ά., 1991). Στο πλαίσιο της χορηγίας ισχύουν πρόσθετες στρατηγικές. Ουσιαστικά, οι χορηγοί ενισχύουν τα κίνητρα για την επεξεργασία πληροφοριών που σχετίζονται με το αντικείμενό τους συμβάλλοντας στην εμπειρία του αθλητικού γεγονότος, αλληλεπιδρώντας με τον φίλαθλο ή τον συμμετέχοντα αυτής, καθώς και με την παροχή κινήτρων που σχετίζονται με τη δραστηριότητα ως ανταμοιβή για τη συμμετοχή σε προωθητικές ενέργειες. Τα οχήματα χρησιμοποιούνται ολο και πιο συχνά για να ενισχυθούν τα κίνητρα ενώ στη συνέχεια δημιουργείται μια φήμη γύρω από το εμπορικό σήμα της εταιρίας, προωθούνται οι εικόνες της μάρκας, και τονώνεται το προϊόν μέσω της δοκιμής του που πραγματοποιείται στο χώρο των επικοινωνιών, των δημοσίων σχέσεων και προώθησης των πωλήσεων (MacInnis κ.ά., 1991).

## Δημιουργία ευκαιριών

Η πιθανότητα ότι ένα εμπορικό σήμα έχει αναγνωριστεί σωστά ως χορηγός μιας δραστηριότητας είναι μια μερική λειτουργία του συνολικού αριθμού των ευκαιριών που δημιουργούνται για να συνδέσει ο καταναλωτής τον χορηγό με τη δραστηριότητα. Η ευκαιρία συχνά μετριέται με το συνολικό ποσό της έκθεσης που δημιουργείται μέσω της κάλυψης της εκδήλωσης και περιλαμβάνει την εμφάνιση του ονόματος ή του λογοτύπου στην τηλεόραση, την αναφορά του χορηγού σε ραδιοτηλεοπτικά μέσα ενημέρωσης, καθώς και την έκταση των δημοσιευμάτων του Τύπου. Ο αριθμός των επαναλήψεων που ένα άτομο θα εκτεθεί σε ένα μήνυμα μπορεί να ενισχυθεί σε μεγάλο βαθμό μέσα από τη χορηγία της μόχλευσης. Για παράδειγμα, τα μέσα ενημέρωσης έχουν αποδειχθεί πολύ επιτυχή όσον αφορά την ενίσχυση της ευαισθητοποίησης της χορηγίας, όταν

χρησιμοποιούνται σε συνδυασμό με το επίσημο καθεστώς χορηγίας (Rines, 2002). Μία δεύτερη στρατηγική επεκτείνει το μήκος της εκστρατείας χορηγίας. Παρά το γεγονός ότι τα παγκόσμια γεγονότα όπως οι Ολυμπιακοί Αγώνες ή το Παγκόσμιο Κύπελλο της FIFA μπορεί να διαρκέσουν μόνο ένα μήνα, η εκστρατεία στήριξης της ευαισθητοποίησης των χορηγιών που σχετίζονται με την εν λόγω αθλητική διοργάνωση μπορεί να ξεκινήσουν ακόμη και ένα χρόνο νωρίτερα (Rines, 2002).

### **Δημιουργία δυνατοτήτων**

Η προώθηση προς τους καταναλωτές ασχολείται με την επικοινωνία των διαφημιστικών μηνυμάτων που αποσκοπούν στην διεγερση γνωστικών, συναισθηματικών αντιδράσεων και αντιδράσεων συμπεριφοράς μεταξύ των πελατών-στόχων. Σε αυτό το πλαίσιο, η ικανότητά αναφέρεται στις δεξιότητες ή γνώσεις των καταναλωτών ως προς την ερμηνεία των πληροφοριών που επικοινωνεί το εμπορικό σήμα και είναι εν μέρει μια λειτουργία του μηχανισμού που χρησιμοποιείται για να μεταφέρει το περιεχόμενο του μηνύματος (MacInnis κ.ά., 1991). Για παράδειγμα, η έντυπη ή η τηλεοπτική διαφήμιση μπορεί να ενισχύσει την ικανότητα των καταναλωτών να επεξεργάζονται πληροφορίες παρέχοντας λεκτικές και οπτικές πληροφορίες που απεικονίζουν να πιο λεπτομερή μηνύματα. Η επικοινωνία της χορηγίας στο χώρο του αθλητισμού διαφέρει από την παραδοσιακή διαφήμιση στο ότι οποιοδήποτε μήνυμα πέρα από την εμπορική ονομασία ή logo κοινοποιείται σιωπηρά (Hastings, 1984). Ως εκ τούτου, είναι επιτακτική ανάγκη για την ομάδα στόχο της εκστρατείας να αντιληφθεί πώς να ερμηνεύσει τη σχέση μεταξύ της εταιρίας και της αθλητικής οντότητας που χορηγείται.

### **Διάθεση δέκτη και καταναλωτική ευαισθητοποίηση**

Η ανταπόκριση των καταναλωτών σε αθλητικές χορηγίες επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από τη διάθεση του δέκτη προς τα δύο ζεύγη ερεθισμάτων στη διαδικασία επικοινωνίας: Τη χορηγούμενη δραστηριότητα και τη χρηματοδοτούσα εταιρία. Στην παρούσα εργασία ο



δέκτης διάθεσης ορίζεται ως μέτρο του προσωπικού ενδιαφέροντος που μπορεί να βοηθήσει στην εξήγηση των διαφορετικών αντιδράσεων απέναντι στην εκάστοτε χορηγία που κυμαίνονται από την πλήρη αδιαφορία ως την υπεραξία και την αύξηση της πίστης του καταναλωτή στο προϊόν ή στο εμπορικό σήμα. Σε επίπεδο δραστηριότητας, η προσωπική συνάφεια μπορεί να μετρηθεί από το βαθμό στον οποίο οι οπαδοί ενός αθλήματος κινητοποιούνται, αποκτούν κίνητρα ή έστω αναγνωρίζουν έναν αθλητή, μια ομάδα ή μια αθλητική διοργάνωση (Meenaghan, 2001). Σε επίπεδο εμπορικών σημάτων, το προσωπικό ενδιαφέρον σχετίζεται με την εξοικείωση του εκάστοτε φιλάθλου με το όνομα της εταιρίας, την εικόνα της και το εμπορικό ενδιαφέρον που παρουσιάζει. Επιπλέον, η ανταπόκριση των καταναλωτών επηρεάζεται επίσης από την αξιολόγηση του δέκτη ως προς τη σχέση και τη σύνδεση μεταξύ του σπόνσορα και του αθλήματος ή της χορηγούμενης ομάδος.

### Αναγνώριση δέκτη

Το κοινό μιας αθλητικής χορηγίας μπορεί να μοντελοποιηθεί από την άποψη των άμεσα συμμετεχόντων σε μια δραστηριότητα, όσων παρακολουθούν την χορηγούμενη δραστηριότητα, και όσων ακολουθούν τη δραστηριότητα μέσω των μέσων μαζικής ενημέρωσης. Αυτό που είναι προφανές είναι ότι οι καταναλωτές που ενδιαφέρονται περισσότερο σε μια δραστηριότητα είναι επίσης πιο πιθανό να παρατηρήσουν μια χορηγία λόγω της αυξημένης συχνότητας με την οποία παρευρίσκονται ή ακολουθούν τη χορηγούμενη δραστηριότητα. Ομοίως, οι ενθουσιώδεις οπαδοί της δραστηριότητας είναι πιο πιθανό να μεταφέρουν ευνοϊκές εικόνες σχετικά με τη σύνδεση της εταιρίας με τη χορηγούμενη δραστηριότητα από εκείνους που δεν παρουσιάζουν ουσιαστική δέσμευση με το άθλημα. Επιπλέον, η ταύτιση με μια συγκεκριμένη δραστηριότητα οδηγεί το επίπεδο της υπεραξίας που δημιουργείται προς τον χορηγό του συγκεκριμένου αθλήματος, της ομάδας ή του αθλητή. Όσο πιο έντονη η συναισθηματική σχέση του καταναλωτή με τη χορηγούμενη δραστηριότητα και όσο μεγαλύτερο το αναμενόμενο όφελος από τη δραστηριότητα, τόσο πιο πιθανό είναι για τους οπαδούς να επιλέξουν το προϊόν ενός χορηγού ως αποτέλεσμα της χορηγίας.

## Οικειότητα Δέκτη

Η αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας των δραστηριοτήτων μάρκετινγκ ενισχύεται σε μεγάλο βαθμό από το βαθμό στον οποίο οι καταναλωτές είναι εξοικειωμένοι με το όνομα, την εικόνα, και εμπορικό ενδιαφέρον μιας μάρκας (Keller, 1993). Για παράδειγμα, οι οπαδοί της δραστηριότητας που είναι εξοικειωμένοι με το εμπορικό σήμα του χορηγού και το λογότυπο είναι πιο πιθανόν να αναγνωρίσουν και να θυμηθούν ένα διαφημιστικό μήνυμα που τοποθετείται στο περιβάλλον της δραστηριότητας από εκείνους που δεν είναι εξοικειωμένοι με το εμπορικό σήμα της χορηγίας αντίστοιχα. Ομοίως, το πόσο εύκολα μια σύνδεση της εικόνας της δραστηριότητας μεταφέρεται στην εικόνα του εμπορικού σήματος είναι εν μέρει συνάρτηση της υπάρχουσας πληροφορίας που συνδέεται με το εμπορικό σήμα στη μνήμη των καταναλωτών. Σε γενικές γραμμές, οι πληροφορίες που έχουν σημαντική συνάφεια με τις υπάρχουσες συνδέσεις εμπορικών σημάτων είναι πιο εύκολο να μαθευτούν και να απομνημονευθούν από λοιπές άσχετες πληροφορίες. Τέλος, η εξοικείωση με την χορηγία του προϊόντος ή της σχετικής κατηγορίας που ανήκει το προϊόν θα πρέπει επίσης να διευκολύνει τη διέγερση της δοκιμής του προϊόντος. Ωστόσο, όσο μεγαλύτερος είναι ο κίνδυνος που συνδέεται με την αγορά ενός καταναλωτικού αγαθού, τόσο πιο πιθανό είναι ο καταναλωτής να αντισταθεί σε μια χορηγία του προϊόντος (Keller, 1993).

## Αξιολόγηση δέκτη

Το κατα πόσο οι συνδέσεις εικόνων μεταξύ χορηγού και χορηγούμενου είναι ευνοϊκές εξαρτάται κυρίως από την αξιολόγηση των οπαδών του αθλήματος όσον αφορά τις μεταβλητές διαχείρισης της εκάστοτε χορηγίας όπως η στιγμή της εισόδου, το επίπεδο δέσμευσης που εμφανίζεται έναντι της δραστηριότητας, καθώς και ο τρόπος εξόδου από την χορηγία (Meenaghan, 2001). Ο χρόνος έχει επιπτώσεις στην αξιολόγηση της σχέσης χορηγίας με την έννοια ότι ένας παλαιότερος σπόνσορας θεωρείται συχνά πιο αφοσιωμένος, ενώ νεότεροι σπόνσορες μπορούν να θεωρηθούν ως χορηγοί μόδας που κατευθύνονται σκεπτόμενοι μόνο τους εμπορικούς τους σκοπούς και ως αποτέλεσμα

λειτουργούν ευκαιριακά όσον αφορά τη χρήση της σύνδεσης του εμπορικού τους σήματος με το εκάστοτε άθλημα χορηγίας. Ομοίως, ο βαθμός στον οποίο η χορηγία θεωρείται ως σημαντική για τη βιωσιμότητα της χορηγούμενης δραστηριότητας ή την επιτυχία ενός ατόμου ή ομάδας συνδέεται θετικά με το επίπεδο της εκτίμησης και υπεραξίας που προκύπτει από το εμπορικό σήμα του χορηγού. Ωστόσο, η κατάχρηση ή η υπερβολική εκμετάλλευση των ευκαιριών χορηγίας μπορεί να προκαλέσουν αρνητικά συναισθήματα. Τέλος, κατά την έξοδο από τη χορηγία υπάρχει πάντοτε ο κίνδυνος αρνητικής ή ακόμα και εχθρικής σύνδεσης χορηγού και χορηγούμενου με αποτέλεσμα να επιβάλλεται προσεκτική εκτέλεση καθότι διαφορετικά η εκάστοτε εταιρία χορηγός θα βρεθεί αρκετά βήματα μακριά από την ομάδα στόχο που επιθυμεί να προσελκεί.

Συνοψίζοντας τα παραπάνω, η οργάνωση και η διαχείριση μιας χορηγίας στο χώρο του αθλητισμού αποτελεί ως φαίνεται μια εξαιρετικά πολύπλοκη διαδικασία καθότι εξαρτάται από πολλούς παράγοντες και παραμέτρους που συντελούν σε ένα ευνοϊκό αποτέλεσμα. Οι διαχειριστές εταιριών που δραστηριοποιούνται στο αντικείμενο θα πρέπει να βρίσκονται σε θέση να εκτιμήσουν σωστά την ομάδα στόχο την οποία επιθυμούν να προσελκύσουν, να εξάγουν χρήσιμες πληροφορίες σχετικά με τα χαρακτηριστικά της εν λόγω ομάδας στόχου και στη συνέχεια να προχωρήσουν στην αναζήτηση του κατάλληλου αθλήματος και στη συνέχεια της κατάλληλης ομάδας, αθλητικής διοργάνωσης ή μεμονομένου αθλητή.

Στα πλαίσια της οργάνωσης της χορηγίας, ο διαχειριστής θα πρέπει να αναλογιστεί το βαθμό στον οποίο είναι διατεθειμένος να ρισκάρει την ακεραιότητα και την εικόνα του εμπορικού σήματος της εταιρίας του επιλέγοντας μεταξύ αθλητικής ομάδος ή μεμονομένου αθλητή. Συγκεκριμένα, σύμφωνα με τον Ewing (2007), η εκάστοτε εταιρία χορηγός είναι πιο εκτεθειμένη σε περιπτώσεις χρήσης αναβολικών ουσιών σε αθλητικές δραστηριότητες όταν σπονσοράρει μεμονομένους αθλητές παρά στην περίπτωση των αθλητικών ομάδων, ενώ στην περίπτωση αθλητικών διοργανώσεων η σύνδεση ενός τέτοιου γεγονότος με το εμπορικό σήμα της εταιρίας είναι σχεδόν απίθανη. Επίσης, ένα ακόμη σημαντικό ρίσκο που λαμβάνει η εταιρία είναι εκείνο της ενδεχόμενης αποτυχίας, ειδικά εάν η τελευταία λάβει χώρα σε προκριματικούς ή κατατακτήριους αγώνες, καθώς κάτι τέτοιο θα στερούσε από την εταιρία την περαιτέρω προβολή της στη διοργάνωση που στοχεύει περισσότερο και θα μείωνε τη χρονική διάρκεια κατά την οποία το εμπορικό της σήμα θα ήταν εκτεθειμένο στα μάτια της ομάδος στόχου (Ewing, 2007)

Ένα ακόμη χαρακτηριστικό που ο διαχειριστής καλείται να λάβει υπόψη αναλητώντας την κατάλληλη χορηγία είναι η διάρκεια κατα την οποία επιθυμεί να προβάλλει το εμπορικό σήμα και συνεπώς να διατηρεί τη σύνδεση με τη χορηγούμενη δραστηριότητα. Συγκεκριμένα, στην περίπτωση της αθλητικής διοργάνωσης, το χρονικό διάστημα της έκθεσης στο καταναλωτικό κοινό είναι ελάχιστο συγκριτικά με την περίπτωση χορηγίας μιας αθλητικής ομάδος για μια ή περισσότερες αθλητικές σεζόν. Συνεπώς, το αντικείμενο της χορηγίας σε συνδιασμό με το προϊόν που η εταιρία επιθυμεί να προωθήσει και την ευρύτερη στρατηγική μάρκετινγκ που ακολουθεί καθορίζουν την ανάγκη αλλά και το χρονικό διάστημα που απαιτείται για τη σύνδεση του αθλήματος με το προϊόν αλλά και για την προτροπή του καταναλωτικού κοινού να προβεί σε ενδεχόμενη αγορά. Για παράδειγμα, μια εταιρία που δραστηριοποιείται στο χώρο της αυτοκινητοβιομηχανίας ενδεχομένως να χρειαστεί πολύ μεγαλύτερο χρονικό διάστημα έκθεσης στην ομάδα στόχο απο ότι μια εταιρία που κατασκευάζει ξυριστικές μηχανές, καθότι ο καταναλωτής είναι σχετικά πιο εύκολο να ευαισθητοποιηθεί για την αγορά ενός αναλώσιμου και φθηνού προϊόντος όπως η ξυριστική μηχανή, παρά ενός αυτοκινήτου, καθότι το δεύτερο απαιτεί περαιτέρω σκέψη και δε θα μπορούσε να βασιστεί σε βεβαιωμένη αγορά. Τέλος, η επιλογή των παραπάνω ως είναι φυσικό δε θα μπορούσε να μη βασίζεται σε οικονομικούς παράγοντες. Συγκεκριμένα, το κόστος χορηγίας μιας αθλητικής ομάδος με υλικά, χρήματα ή εξοπλισμό είναι σαφώς μεγαλύτερο απο το σπονσοράρισμα ενός μεμονομένου αθλητή, ενώ η αντίστοιχη μιας αθλητικής διοργάνωσης μπορεί να είναι ακόμη μικρότερο, ιδιαίτερα αν η εν λόγω χορηγία δεν είναι αποκλειστική. Συνεπώς, οι πόροι τους οποίους η εταιρία προτίθεται να διαθέσει για να στηρίξει την ευρύτερη στρατηγική του μάρκετινγκ και να προωθήσει το εμπορικό της σήμα προς την επιθυμητή κατεύθυνση θα πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη κατα τη διάρκεια της επιλογής του αντικειμένου χορηγίας.

Για να διευκρινιστεί ο τρόπος με τον οποίο μια χορηγία μπορεί να γίνει διαχειρίσιμη με μεγαλύτερη ακρίβεια, είναι απαραίτητο να εξεταστεί με προσοχή το κατα πόσο οι στόχοι της εκστρατείας είναι απίθανο να επιτύχουν τα αποτελέσματα της συμπεριφοράς των καταναλωτών. Αυτό που παρατηρείται είναι πως εκστρατείες που δεν έχουν επιτύχει την αναμεινόμενη επικοινωνία με την ομάδα στόχο έχουν ως κοινό χαρακτηριστικό την απουσία προκαθορισμένων και σαφών στόχων. Η ανάγκη να διατυπωθούν ακριβείς στόχοι είναι καλά τεκμηριωμένη σε πολλές πτυχές της χορηγίας στο χώρο του αθλητισμού όπως στην αξιολόγηση χορηγιών , αλλά βρίσκεται επίσης στο επίκεντρο της αποτελεσματικής

διαχείρισης χορηγίας (Meenaghan, 1998). Οι στόχοι της χορηγίας θα πρέπει να επικεντρώνονται σε συγκεκριμένα επιθυμητά αποτελέσματα τα οποία θα μπορούσαν να περιλαμβάνουν την αύξηση της επαναληπτικής αγοράς, την ενθάρρυνση για δωρεές, την εκτέλεση ερευνών, ή να ενισχύσει τα σημερινά πρότυπα συμπεριφοράς για την αντιμετώπιση της ανταγωνιστικής δραστηριότητας. Η αόριστη επιθυμία για την ενίσχυση της θέσης μιας επιχείρησης, ή την εκ νέου διαμόρφωση της θέσης μιας μάρκας, δεν είναι επαρκώς ισχυρά κίνητρα για να αποτελέσουν είτε ένα αυστηρό κριτήριο επιλογής ή κάποιο μέτρο αποτελεσματικότητας. Η μοναδική περίπτωση κατα την οποία ο διαχειριστής θα είναι σε θέση να αξιολογήσει με ακρίβεια τα αποτελέσματα της εκστρατείας χορηγίας θα είναι εφόσον οι στόχοι της εκστρατείας και της συμπεριφοράς που αναμένεται από το καταναλωτικό κοινό έχουν εντοπιστεί και ποσοτικοποιηθεί (Meenaghan 1998).

Ωστόσο, παρά την αυξανόμενη αναγνώριση του γεγονότος ότι οι στόχοι της συμπεριφοράς μπορεί να είναι πιο σημαντικοί από τη σημασία που τους έχει δοθεί ως σήμερα, οι ερευνητές έχουν αφιερώσει περισσότερη ενέργεια για να εξηγήσουν τους λόγους για τους οποίους η χορηγία γενικά, και η καταναλωτική συμπεριφορά γενικότερα είναι δύσκολο να μετρηθούν. Ωστόσο, δεδομένου ότι η χορηγία σήμερα αναγνωρίζεται ευρέως ως μια οικονομική συναλλαγή που δε βασίζεται σε μια φιλανθρωπική χειρονομία η εξέταση του πώς μπορούν να ξεπεραστούν αυτά τα εμπόδια έχει καθυστερήσει αρκετά (Meenaghan 1998). Μια ενδεχόμενη διευκρίνιση για το πώς λειτουργεί η χορηγία θα δώσει τη δυνατότητα στους διαχειριστές να καθορίσουν κατά πόσον οι στόχοι συμπεριφοράς που θέτουν απαιτούν τη διέγερση της συμπεριφοράς ή την ενίσχυση της συμπεριφοράς.

## Σφάλματα χορηγιών

Οι χορηγίες είναι ένας πολύ καλός τρόπος για να ευθυγραμμιστεί ένα εμπορικό σήμα με μια δημοφιλή δραστηριότητα, άθλημα ή εκδήλωση. Στο πλαίσιο των διαπραγματεύσεων της χορηγίας, η επί τόπου ενεργοποίηση θεωρείται συχνά ως δευτερογενής δραστηριότητα σε σύγκριση με την προώθηση του εμπορικού σήματος, αλλά στην πραγματικότητα, είναι εξίσου σημαντική. Ενώ η τοποθέτηση του εμπορικού σήματος σε περίοπτη θέση έχει τη δυνατότητα να προκαλέσει αρκετό ενδιαφέρον, μια ισχυρή δέσμευση της μάρκας θα δημιουργήσει αναμνήσεις. Οι μνήμες του καταναλωτικού κοινού, και ιδιαιτέρως αυτές που σχετίζονται με το χώρο του αθλητισμού έχουν τη δυνατότητα να δημιουργούν εμπιστοσύνη

στο εμπορικό σήμα, το οποίο είναι ο λόγος για την ανάπτυξη μιας σταθερής στρατηγικής για την ενεργοποίηση της επένδυσης της χορηγίας (Meenaghan 1998).

Όταν οι εταιρίες συμμετέχουν και επικοινωνούν με τους καταναλωτές σε μια χορηγία, τόσο η ROI (Return On Investment) όσο και η ROE (Return on engagement) αυξάνονται σημαντικά. Κάποια από τα σημαντικά βήματα που θα πρέπει να ακολουθούνται όταν σχεδιάζεται η εκάστοτε περίπτωση επένδυσης σε αθλητική χορηγία είναι τα εξής:

- Προσδιορισμός των τακτικών που θα βελτιώσουν τη γενική εμπειρία του καταναλωτή.
- Αναζήτηση μιας μοναδικής, με συναφή στοιχεία χορηγίας που κοστίζει το λιγότερο δυνατό, αλλά μπορεί να προσδώσει στην εικόνα της εταιρίας αναλογικά περισσότερα
- Απαίτηση δικαιωμάτων περιαγωγής έτσι ώστε να επιτρέπεται στις ομάδες να προσελκύουν το καταναλωτικό κοινό ακόμη και μακριά από τον τόπο της δραστηριότητας ή του αθλητικού γεγονότος
- Προμήθεια επώνυμων περιουσιακών στοιχείων που βελτιώνουν την εμπειρία
- Επέκταση της ένωσης με το εμπορικό σήμα πέρα από τη χορηγία με την υποστήριξη μιας εκστρατείας social media και επώνυμων γεγονότων
- Πραγματοποίηση κληρώσεων που ενημερώνουν και κατα συνέπεια προσελκύουν το καταναλωτικό κοινό (Meenaghan 1998).

## Η περίπτωση της General Electric

### Μεθοδολογία

Στο προηγούμενο κεφάλαιο πραγματοποιήθηκε παρουσίαση της βιβλιογραφίας που αφορά στο αντικείμενο της μελέτης μας. Στο κεφάλαιο που ακολουθεί θα παρουσιαστεί η μεθοδολογία που έχει προσαρμοστεί στην παρούσα έρευνα.

Η παρούσα έρευνα είναι κατα το ένα μέρος διερευνητική καθώς σκοπός της είναι η διερεύνηση και εις βάθος κατανόηση του τρόπου με τον οποίο μια εταιρία που επιλέγει να σπονσοράρει μια αθλητική ομάδα, μια αθλητική διοργάνωση ή έναν μεμονομένο αθλητή θα πρέπει να οργανώνει και να διαχειρίζεται τους πόρους της έτσι ώστε να απολαμβάνει το επιθυμητό αποτέλεσμα. Η εκτενής έρευνα που έχει πραγματοποιηθεί σε δημοσιεύματα, συνεντεύξεις και λοιπά στοιχεία συγκεκριμένης εταιρίας δικαιολογεί επίσης το διερευνητικό χαρακτήρα της παρούσας εργασίας, σε μια προσπάθεια να μελετηθεί η ανάγκη και αποτελεσματικότητα της διαχείρισης και της οργάνωσης της χορηγίας ως χρήσιμο εργαλείο και αναπόσπαστο στοιχείο του μίγματος μάρκετινγκ. Στη συνέχεια πραγματοποιείται περιγραφή και ανάλυση των δεδομένων που έχουν αντληθεί από τις παραπάνω πηγές, κάτι που δικαιολογεί τον περιγραφικό σκοπό της εργασίας με τη χρήση μιας μελέτης περίπτωσης. Απο τη στιγμή που τα δεδομένα που αντλήθηκαν σχετικά με τη μελέτη περίπτωσης πρόκειται να συγκριθούν με τη βιβλιογραφία που παρουσιάστηκε παραπάνω, η εργασία αποκτά και επεξηγηματικό χαρακτήρα, δεδομένου ότι θα εξαχθούν συμπεράσματα από τα ευρήματα της έρευνας. Οι μελέτες μεμονομένων ή μικρού αριθμού περιπτώσεων έχουν ως στόχο την εμβάθυνση σε ένα αντικείμενο και τη μελέτη του από πολλαπλές οπτικές γωνίες. Συγκεκριμένα, ο εκάστοτε ερευνητής που επιλέγει τη χρήση μελέτης περίπτωσης για την έρευνά του αποκτά μια ευρύτερη κατανόηση του αντικειμένου καθώς επίσης δύναται να απαντήσει σε περίπλοκες ερωτήσεις σχετικά με την επίλυση προβλημάτων που σχετίζεται με το αντικείμενο έρευνας (Denscombe , 2000).

Κατα συνέπεια, η επιλογή της μελέτης περίπτωσης για τις ανάγκες της παρούσας εργασίας πραγματοποιήθηκε για την απόκτηση μιας ευρύτερης εικόνας για το αντικείμενο της έρευνας. Στη μελέτη περίπτωσης που ακολουθεί θα χρησιμοποιηθεί η General Electric μέσω πλήθους δημοσιευμάτων από ποικίλες πηγές του διαδικτίου όπως συνεντεύξεις παραγόντων της εταιρίας, δημοσιεύματα τρίτων και αναφορών για την άντληση δεδομένων πρωτογενούς έρευνας. Κατόπιν μελέτης των δεδομένων θα γίνει προσπάθεια ανάλυσης αυτών καθώς και εξαγωγή συμπερασμάτων για τις τακτικές και μεθόδους διαχείρισης που υιοθετεί η εταιρία, καθώς και τις ενέργειες που πραγματοποιεί σε επίπεδο οργάνωσης των χορηγιών της στο χώρο του αθλητισμού, και συγκεκριμένα σε Ολυμπιακούς αγώνες.

Ως εκ τούτου, η πρωτογενής έρευνα θα επικεντρωθεί στις δραστηριότητες χορηγίας της εταιρίας στο χώρο των Ολυμπιακών αγώνων καθότι η δέσμευση που διατηρεί με τον εν λόγω θεσμό είναι σημαντική, ενώ σκοπός είναι η διερεύνηση του τρόπου και των τεχνικών διαχείρισης της αθλητικής χορηγίας από την εταιρία. Η επιλογή της συγκεκριμένης εταιρίας έλαβε χώρα δεδομένης της ηγετικής της θέσης σε αναρίθμητους κλάδους της τεχνολογίας, της ενέργειας και της μετακίνησης καθώς και της μακροχρόνιας και πάγιας τακτικής της να συνδέει το εμπορικό της σήμα με το χώρο του αθλητισμού, δημιουργώντας έτσι σαφή την πρόθεσή της να προσελκύσει τις ομάδες του καταναλωτικού κοινού που στοχεύει μέσω πολλαπλών πρακτικών μάρκετινγκ στα πλαίσια μιας ευρύτερης στρατηγικής. Επίσης, το γεγονός ότι η εταιρία δραστηριοποιείται σε παγκόσμια κλίμακα καθώς επίσης το γεγονός ότι βρίσκεται σε μια βιομηχανία με ιδιαίτερη ανταγωνιστικότητα και πίεση, την καθιστά κατάλληλη για την παρούσα μελέτη περίπτωσης καθώς και την εξαγωγή αντικειμενικών και αξιόπιστων συμπερασμάτων.

## Γενικές πληροφορίες

Η General Electric (GE) είναι μια αμερικανική εταιρεία πολυεθνικού ομίλου που εδρεύει στη Νέα Υόρκη. Από το 2015, η εταιρεία δραστηριοποιείται στους ακόλουθους τομείς: συσκευές, ρεύμα και νερό, πετρέλαιο και αέριο, διαχείρισης ενέργειας, αεροπορίας, υγείας, μεταφορών και κεφαλαίου που να ανταποκρίνονται στις ανάγκες των οικιακών συσκευών, χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες, ιατρικές συσκευές, βιολογία, φαρμακευτική, αυτοκίνηση, Ανάπτυξη Λογισμικού και μηχανικής. Το 2011 η εταιρία κατατάχθηκε μεταξύ των 500 του περιοδικού Fortune ως η 26<sup>η</sup> μεγαλύτερη εταιρία στις Ηνωμένες Πολιτείες και ως η 14<sup>η</sup> πιο κερδοφόρα. Σύμφωνα με τον ιστότοπο της εταιρίας, η General Electric συνδράμει στην “ανοικοδομηση” του πλανήτη με την παροχή κεφαλαίων, της τεχνογνωσίας και της υποδομής για την παγκόσμια οικονομία. Η εταιρία έχει δώσει δισεκατομμύρια σε χρηματοδότηση, έτσι ώστε οι επιχειρήσεις να μπορούν να χτίσουν και να διευρύνουν τις δραστηριότητές τους, και οι καταναλωτές να μπορούν να οικοδομήσουν το οικονομικό τους μέλλον. Η εταιρία κατασκευάζει συσκευές, φωτισμό, συστήματα ισχύος και άλλα προϊόντα που βοηθούν εκατομμύρια σπίτια, γραφεία, εργοστάσια και τις εγκαταστάσεις λιανικής πώλησης σε όλο τον κόσμο να λειτουργούν καλύτερα (Ge.com, 2015)



Η συνεργασία σε επίπεδο Ολυμπιακών Αγώνων της GE ξεκίνησε τον Ιανουάριο του 2005 και συνεχίζει μέχρι τους Θερινούς αγώνες του 2020, συμπεριλαμβανομένων των Αγώνων του 2016 στο Ρίο, τους Χειμερινούς Ολυμπιακούς Αγώνες στο Pyeongchang το 2018, στη Νότια Κορέα και τους Θερινούς Ολυμπιακούς Αγώνες στο Τόκιο της Ιαπωνίας το 2020 (SANDOMIR, 2011)

### **Μέθοδοι διαχείρισης και General Electric**

Σημαντική για την κατανόηση και περαιτέρω διερεύνηση των μεθόδων που χρησιμοποιεί η εταιρία για να πετυχαίνει τους στόχους της σε επίπεδο χορηγιών, είναι η επεξήγηση του προγράμματος Workout που εισήγαγε ο Jack Welch, διευθύνων σύμβουλος της εταιρίας, το 1988. Συγκεκριμένα, η σύλληψη για το συγκεκριμένο πρόγραμμα προέκυψε ως αποτέλεσμα της ανάγκης που αντιλήφθηκε ο τότε διευθύνων σύμβουλος για σαφείς και ομοιογενείς στόχους σε όλα τα επίπεδα μανάτζμεντ της εταιρίας. Όπως αναλύθηκε στο κεφάλαιο της βιβλιογραφικής επισκόπησης, ο σαφής προσδιορισμός και εκ των προτέρων καθορισμός των στόχων έχει ιδιαίτερη σημασία τόσο για τη μακροχρόνια ευημερία της εταιρίας όσο και για την ορθή και αποτελεσματική αξιολόγηση των πρακτικών μανάτζμεντ και μάρκετινγκ, συμπεριλαμβανομένων των δραστηριοτήτων χορηγίας. Ο γενικός στόχος του εν λόγω προγράμματος ήταν η εξάλειψη της ενδοεταιρικής γραφειοκρατίας

Ο Welch ανέλαβε δράση για να αναπτύξει ένα πρόγραμμα όπου η διαδικασία θα μπορούσε να είναι ορθά καταταμημένη και η συνολική ιδιοκτησία θα μπορούσε να περιοριστεί σε ένα ή μερικά άτομα. Οι αρχές κλειδιά του νέου προγράμματος ήταν η βελτίωση της εσωτερικών διαδικασιών προς επίλυση τεχνικών προβλημάτων και η αντίληψη ότι η γνώση των εταιρικών θεμάτων και η διαδικασία ήταν στην κατοχή των ίδιων των ανθρώπων των πόρων της εταιρίας και ως εκ τούτου, ο γενικός στόχος του εν λόγω προγράμματος ήταν η εξάλειψη της ενδοεταιρικής γραφειοκρατίας, η ανάληψη πρωτοβουλίας και η άμεση λήψη αποφάσεων από τους κατα τμήματα διαχειριστές (Sechler, 2015)

Με την αποτελεσματική και αποδοτική ευθυγράμμιση των ανθρώπων που βρίσκονται εκτός των συνόρων, το πρόγραμμα όχι μόνο μειώνει την αντίσταση στην αλλαγή, αλλά επίσης κινητοποιεί τη δέσμευση και υποστήριξη για υψηλής προτεραιότητας

δραστηριότητες και επιχειρηματική βελτίωση. Εφόσον εκτελεστεί σωστά, η διαδικασία αυτή επιταχύνει την αλλαγή και μπορεί να δημιουργήσει ένα είδος σωστού χρονισμού και αποτελεσματικής εφαρμογής που βελτιώνει τα επιχειρηματικά αποτελέσματα. Το πρόγραμμα Workout αποτέλεσε πηγή έμπνευσης για πολλές επιχειρήσεις καθώς υλοποιήθηκε με επιτυχία από αναρίθμητες πολυεθνικές εταιρίες. Σε μια προσπάθεια να μεταφερθεί η χρηστικότητα και σημασία του προγράμματος, σημαντική είναι η μελέτη του κατά πόσο το πρόγραμμα είχε πρακτική εφαρμογή σε ένα περιβάλλον χορηγίας και κατά πόσο υπήρξε αποτελεσματικό σε αυτή.

Συγκεκριμένα, για να μεγιστοποιηθούν οι ευκαιρίες που παρέχει το πρόγραμμα των Ολυμπιακών συνεργατών TOP που προαναφέρθηκε, η GE όφειλε να μετατρέψει τα τμήματα μάρκετινγκ και πωλήσεων της σε μια νέα ολοκληρωμένη οργανωτική δομή που θα επέτρεπε στην εταιρεία να μεγιστοποιήσει την έκθεσή του εμπορικού της σήματος κατά τη διάρκεια των Ολυμπιακών Αγώνων και να διασφαλίσει ότι το εν λόγω προϊόν / υπηρεσία που επιθυμεί να προωθήσει έχει τις αντίστοιχες ευκαιρίες προς προβολή. Προκειμένου να ικανοποιηθούν τα κριτήρια αυτής της αλλαγής, η GE επέλεξε να χρησιμοποιήσει το πρόγραμμα WorkOut. Όταν ο Peter Foss κλήθηκε από τον τότε διευθύνοντα σύμβουλο να αναλάβει τα καθήκοντα της προώθησης της χορηγίας των Ολυμπιακών Αγώνων το 2003, το όραμά του ήταν να δημιουργήσει έναν οργανισμό που να κινείται γύρω από την Ολυμπιάδα. Το πρώτο βήμα προς αυτή τη μετάλλαξη ήταν να προβεί σε ένα συνέδριο Workout στα κεντρικά γραφεία της εταιρίας προσκαλώντας όλα τα κύρια ενδιαφερόμενα μέρη με την πεποίθηση ότι θα καταφέρει να μετατρέψει την εταιρεία σε έναν επίπεδο και μη γραφειοκρατικό οργανισμό. Στην πραγματικότητα, επέμεινε στην κατοχή ενός ενιαίου σημείου επαφής από κάθε μία από τις επιχειρηματικές μονάδες της GE. Αυτό το άτομο που θα ηγούταν θα ήταν υπεύθυνο για την καθοδήγηση των εσόδων για την αντίστοιχη εργασία του, αλλά θα έχει επίσης μια αμφίδρομη σχέση με άλλα κέντρα κέρδους, ζημιάς και κόστους στο εσωτερικό της εταιρίας. Ένα από τα κύρια αποτελέσματα της χορηγίας όπως αυτή καθορίστηκε και αναλύθηκε στο εν λόγω συνέδριο, ήταν ότι τέσσερις ομάδες αναπτύχθηκαν, καθεμιά με τη δική της εστίαση στην δημιουργία εσόδων, τις δημόσιες σχέσεις, το μάρκετινγκ, ή τη φιλοξενία. Οι ομάδες αυτές ανέφεραν το οτιδήποτε απευθείας στον επικεφαλής ο οποίος προέβaine στις κατάλληλες ενέργειες. Ένα ακόμη κρίσιμο αποτέλεσμα του συνεδρίου ήταν η μέτρηση της πρόοδου προς τους προκαθορισμένους στόχους για κάθε ομάδα και επιχειρηματική μονάδα. Η ομάδα επέλεξε να δημιουργήσει ένα απλό οπτικό ταμπλό που βασίστηκε σε δεδομένα σε πραγματικό

χρόνο και θα έδειχνε κόκκινους και πράσινους δείκτες, όπου το κόκκινο θα σήμαινε ότι υπήρχε έλλειμμα στην επίτευξη των στόχων και το πράσινο θα έδειχνε ότι δεν υπήρχε διαφορά. Τα δεδομένα επέτρεπαν στις ομάδες ηγεσίας να λάβουν άμεσες και ρεαλιστικές αποφάσεις και, σύμφωνα με τους παράγοντες της εταιρίας, είχαν τη δυνατότητα να δείχνουν που η GE είχε αδυναμίες ή κενά στην προσφορά προϊόντων ή υπηρεσιών και πού είχε κληθεί να συνεργαστεί με άλλες εταιρείες για να καλύψει τις ανάγκες του πελάτη (Sechler, 2015). Επιπλέον, η εταιρία δημιούργησε «χάρτες θερμότητας» που παρείχαν στοιχεία της κάθε στιγμής για το ποια συγκεκριμένα προϊόντα και υπηρεσίες της GE είχαν χρησιμοποιηθεί σε κάθε χώρο (Sechler, 2015).

Ο αντίκτυπος του παραπάνω συνεδρίου WorkOut στις Ολυμπιακές προσπάθειες μάρκετινγκ της GE ήταν ουσιαστικός. Το πιο συναρπαστικό όλων των δεδομένων ήταν ότι η αύξηση των μη διαφημιστικών εσόδων υπήρξε αλματώδης και συγκεκριμένα από 80 εκατομμύρια δολάρια που υπολογίζεται ότι κερδίθηκαν στους χειμερινούς Ολυμπιακούς Αγώνες του 2006 στο Τορίνο η εταιρία κατάφερε να τα εκτοξεύσει στο ποσό των 700 εκατομμυρίων δολαρίων κατά τη διάρκεια των θερινών Ολυμπιακών Αγώνων του 2008 στο Πεκίνο. Άλλες βασικές μετρήσεις της Επιτυχίας των χορηγιών της General Electric περιλαμβάνουν το γεγονός ότι η GE είχε πάνω από 300 πρότζεκτ σε εξέλιξη που σχετίζονται με τους Ολυμπιακούς Αγώνες μόνο στην Κίνα από το 2005. Αυτό περιελάμβανε την κατασκευή του Εθνικού Σταδίου και μεγάλα έργα παροχής ενέργειας που αφορούσαν την εγκατάσταση πάνω από επτακοσίων γεννητριών αερίου, υδροηλεκτρικά, καθώς και συστήματα ανεμογεννητριών (Brown, 2015)

Σύμφωνα με τον Διευθυντή Μάρκετινγκ και Διεθνούς Διαφήμισης στο αντικείμενο των Ολυμπιακών αγώνων, όταν η GE ξεκίνησε τη δραστηριοποίησή της χορηγίας στο Τορίνο, η ηγετική ομάδα της εταιρίας αποφάσισε ότι ήταν σημαντικό να εκπαιδεύσει το εργατικό δυναμικό της ύψους 330,000 ατόμων μέσω συμμετοχής σε εκπαιδευτικά σεμινάρια με σκοπό να διασφαλιστεί ότι η προσέγγιση μάρκετινγκ της εταιρίας και η ευρύτερη στρατηγική γίνονται απολύτως κατανοητά. Αυτό θεωρείται ότι είναι ένα κρίσιμο στοιχείο της εσωτερικής φάσης ενεργοποίησης του μοντέλου TOP χορηγίας που προαναφέρθηκε. Πρώτον, η GE δημιούργησε μια ολυμπιακή ιστοσελίδα στον ήδη υπάρχοντα ιστότοπο της εταιρίας για να κρατήσει όλους τους εργαζόμενους ενημερωμένους για δραστηριότητες που σχετίζονται με τους Ολυμπιακούς αγώνες. Για παράδειγμα, η GE δημιούργησε ένα

παγκόσμιο πρόγραμμα προώθησης των πωλήσεων που ονομάζεται «πρόκληση δέκαθλου», ένα πρόγραμμα παροχής κινήτρων σε εργαζόμενους της εταιρίας το οποίο στέφθηκε με ιδιαίτερη επιτυχία καθώς απέσπασε περίπου 40.000 εγγραφές από πωλητές σε όλο τον κόσμο.

Χρησιμοποιώντας ένα απλό ψηφιακό πλαίσιο, οι ομάδες πωλήσεων ήταν σε θέση να αναπτύξει θεματικά προγράμματα παροχής κινήτρων προσαρμοσμένα για τους Ολυμπιακούς Αγώνες για τους εργαζόμενους στον κλάδο των πωλήσεων και τους διανομείς (Thinkgagnonassociates.com, 2015)

Αυτό που παρατηρείται από την περιήγηση στα στοιχεία που χρησιμοποιεί η εταιρία για να οργανώνει, να διαχειρίζεται και να ελέγχει τις χορηγίες της είναι η επιμονή της σε ένα κοινό και ομοιογενές όραμα καθώς και σε σαφείς και κατανοητούς στόχους στο σύνολο του εργατικού δυναμικού. Απο την ομολογουμένως μεγάλη προσπάθεια που έχει καταβάλλει η εταιρία για την ενημέρωση και εκπαίδευση των στελεχών της φαίνεται η μακροχρόνια δέσμευσή της απέναντι στο θεσμό των Ολυμπιακών αγώνων μέσω του αντικείμενου της χορηγίας. Επίσης, το γεγονός της συνεχούς και αδιάληπτης προσέλκυσης του ενδιαφέροντος των εργαζομένων μέσω δραστηριοτήτων ανακλά την πίστη των διαχειριστών της εταιρίας στους μεσοπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους στόχους που έχουν τεθεί (Thinkgagnonassociates.com, 2015).

## **Ολυμπιακή χορηγία και General Electric**

Προσεγγίζοντας ιστορικά το αντικείμενο της Ολυμπιακής χορηγίας, είναι εξαιρετικά σημαντικό να αναφερθούμε στην πορεία και την ανάπτυξη που χαρακτήρησε την έννοια της χορηγίας με την ευρύτερη έννοια τις τελευταίες δεκαετίες. Συγκεκριμένα, σύμφωνα με τους Γιαννουλάκη, Stotlar και Χατζηστεφάνου(2008), λόγω σημαντικών δυσκολιών στις χορηγίες των Ολυμπιακών αγώνων του 1985, δημιουργήθηκε η ανάγκη για ένα πρόγραμμα που να περιορίζει τον αριθμό των χορηγών που θα απολαμβάνουν τα σχετικά προνόμια και παροχές σε παγκόσμια κλίμακα, εξασφαλίζοντας με αυτόν τον τρόπο την κατηγοριοποίηση των προϊόντων των χορηγιών καθώς και την προστασία της αποκλειστικότητας. Το πρόγραμμα αυτό έλαβε την ονομασία The top Olympic Partners το

1995 καθώς η Ολυμπιακή Επιτροπή θέλησε να τονίσει τη στενή σχέση μεταξύ των χορηγών και της διοργάνωσης, παρουσιάζοντας την ως συνεργασία. Το εν λόγω πρόγραμμα αποτέλεσε και αποτελεί μια σταθερή πηγή εσόδων για τη Διεθνή Ολυμπιακή Επιτροπή καθώς επίσης διευκολύνει τις σχέσεις μεταξύ των μεγάλων εταιρικών χορηγών και των χορηγούμενων δραστηριοτήτων (Giannoulakis, Stotlar, & Chatziefstathiou, 2008)

Ως παγκόσμιος συνεργάτης των Ολυμπιακών Αγώνων, η GE είναι ο αποκλειστικός πάροχος ενός ευρέος φάσματος καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών, που αποτελούν αναπόσπαστο τμήμα ενός επιτυχούς διεξαγωγής των Αγώνων. Απόλυσεις που παρέχουν ενέργεια, φωτισμό, ασφάλεια και λύσεις χωρητικότητας στο χώρο των Ολυμπιακών εγκαταστάσεων ως την προμήθεια ηχητικού και ιατρικού εξοπλισμού για να βοηθήσει τους γιατρούς να αντιμετωπίζουν κρούσματα υγείας των αθλητών. Η GE συνεργάζεται στενά με τις Οργανωτικές Επιτροπές, τις τοπικές κοινότητες και τους λοιπούς Ολυμπιακούς εταίρους της, κατανοεί τις ανάγκες τους και στη συνέχεια προσπαθεί να παρέχει λύσεις που μόνο η GE μπορεί. Η NBC Universal, ως ένα από τα τμήματα (divisions) της GE, είναι ο αποκλειστικός εταίρος των μέσων μαζικής ενημέρωσης των Ολυμπιακών Αγώνων. Η εκτενής συνεργασία μεταξύ GE και NBC εκτείνεται μέχρι το 2012. Η GE είναι μια διαφοροποιημένη ομάδα 11 επιχειρήσεων αφιερωμένη στην δημιουργία προϊόντων και υπηρεσιών που κάνουν τη ζωή καλύτερη. Από κινητήρες αεροσκαφών και την παραγωγή ηλεκτρικής ενέργειας στην ιατρική απεικόνιση, τηλεοπτικά προγράμματα, και τα πλαστικά, η GE δραστηριοποιείται σε περισσότερες από 100 χώρες και απασχολεί περισσότερους από 320.000 ανθρώπους σε όλο τον κόσμο (International Olympic Committee, 2010)

Οι δυνατότητες που δόθηκαν στην εταιρία μέσω της χορηγίας των Ολυμπιακών Αγώνων ήταν τεράστιες. Σε πρώτο στάδιο, τα στελέχη της General Electric μάχονταν για να ξεφύγουν από τη συνηθισμένη έννοια της διαφήμισης είτε αυτή ήταν τηλεοπτική είτε ραδιοφωνική και λοιπά. Ήταν εξαιρετικής σημασίας για την εταιρία να βρεθεί ένας τρόπος ώστε να αυξηθεί το ενδιαφέρον για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της εταιρίας και συνεπώς οι πωλήσεις μέσω σταυροειδούς πώλησης (cross selling) ή μέσω εφεύρεσης ενός τρόπου που θα μπορούσε να συνδιάσει την αύξηση των πωλήσεων με την ενίσχυση της εικόνας της εταιρίας και την μακροπρόθεσμη σύνδεση του εμπορικού της σήματος με κάποια δραστηριότητα που θα υπόσχεται όφελος.

Οι χειμερινοί Ολυμπιακοί αγώνες του Sochi ήταν μια ακόμη διοργάνωση στην οποία η εταιρία είχε ενεργό ρόλο, καθώς συνέβαλε σημαντικά στην οργάνωση και στην παροχή πόρων για την επιτυχή έκβαση των αγώνων.

Η βελτίωση της πρόσβασης σε τεχνολογίες υψηλής ποιότητας και η υγειονομική περίθαλψη για τους αθλητές του κόσμου και η καινοτομία αλλάζει το τοπίο της υγειονομικής περίθαλψης και της αθλητιατρικής. Με τις τεχνολογίες της, η GE προάγει το έργο της υγειονομικής περίθαλψης στους Ολυμπιακούς Αγώνες καθώς οδηγείται από την ανάγκη αύξησης της πρόσβασης στην υγειονομική περίθαλψη μέσω τεχνολογιών σε μια προσπάθεια να βοηθήσει τους κλινικούς ιατρούς να προβλέψουν, να διαγνώσουν, να θεραπεύσουν και να παρακολουθήσουν θέματα υγείας και τραυματισμούς αθλητικής ιατρικής, όταν η έγκαιρη επέμβαση είναι πιο αποτελεσματική και αποδοτική, με άλλα λόγια, σκοπός είναι να διασφαλίζουν την ταχεία επιστροφή στο παιχνίδι ('GE SOCHI 2014 OLYMPIC GAMES FACT SHEET', 2015)

Κάθε μέρα που ο εκάστοτε Ολυμπιακός ή Παραολυμπιακός αθλητής δαπανά σε κέντρο ανάρρωσης ή αποκατάστασης είναι μια ημέρα της κατάρτισης που έχει χαθεί, καθιστώντας έτσι τη νωρίτερη διάγνωση τραυματισμών και παρακολούθηση σε πραγματικό χρόνο ζωτικής σημασίας για την διατήρηση των επιδόσεων για τους αθλητές καθώς επίσης την μη παρεμπόδηση της καλύτερευσή τους. Για το λόγο αυτό, η υγειονομική περίθαλψη της εταιρίας εξοπλίζει τους γιατρούς του εκάστοτε αθλήματος με προηγμένες και καινοτόμες ιατρικές τεχνολογίες απεικόνισης, επιτρέποντας στους προπονητές να έχουν νωρίτερη και πιο ακριβή διάγνωση της πλατφόρμας ('GE SOCHI 2014 OLYMPIC GAMES FACT SHEET', 2015).

Μέσα στο 2014 και τους αντίστοιχους αγώνες, η συμβολή της GE στις τεχνολογίες υγειονομικής περίθαλψης και υποδομής περιλαμβάνουν: ένα ευρύ φάσμα της ψηφιακής απεικόνισης εξοπλισμού για τις Ολυμπιακές Πολυκλινικές συμπεριλαμβανομένων των MRI, CT, X-Ray και μηχανημάτων υπερήχων που επιτρέπουν τη διάγνωση ακόμη και των μικρότερων στοιχείων και διαστρεμμάτων σε μια προσπάθεια να παρέχεται στους αθλητές και τις ομάδες προπονητών με πληροφορίες ζωτικής σημασίας για τον ανταγωνισμό ('GE SOCHI 2014 OLYMPIC GAMES FACT SHEET', 2015).

## Συζήτηση/Συμπεράσματα

Είναι σαφές ότι μέχρι σήμερα, το τμήμα της General Electric που αφορά τις Ολυμπιακές χορηγίες και ιδιαίτερα τις σχέσεις Business to business (B2B) έχει στεφθεί με μεγάλη επιτυχία απο άποψη διατήρησης και ενίσχυσης της εικόνας και του εμπορικού σήματος, απόδοση της επένδυσης (ROI) και απόδοσης στόχων (ROO). Είναι επίσης σαφές ότι χωρίς τη δυναμική ηγεσία και την έντονη συνεισφορά των στελεχών και παραγόντων της εταιρίας, ο βαθμός επιτυχίας ενδεχομένως δεν θα ήταν ο ίδιος.

Η GE χρησιμοποίησε την ευρεία γκάμα προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρει για να δημιουργήσει μια μακροχρόνια σχέση με τη Διεθνή Ολυμπιακή επιτροπή καταφέρνοντας να διωσδύσει στις 10 εταιρίες που απολαμβάνουν τα σχετικά προνόμια της αποκλειστικής στήριξης της διεξαγωγής των Ολυμπιακών Αγώνων μεγιστοποιώντας έτσι τη συνολική προβολή και ως συνέπεια να προσελκύσει καταναλωτικό και να διωσδύσει σε νέες αγορές που ενδεχομένως οποιοσδήποτε άλλος τρόπος διαφήμισης ή προώθησης θα είχε μεγαλύτερο κόστος για να έχει τα ίδια αποτελέσματα.

Επικεντρώνοντας το ενδιαφέρον της στις υποδομές ,στην επεξεργασία του νερού, στην ενέργεια και την υγειονομική περίθαλψη, η GE ανέπτυξε, εφάρμοσε και ενεργοποίησε την TOP χορηγία προς ενίσχυση της μάρκας, κάτι που της απέφερε σημαντική αύξηση των εσόδων σε Ασία, Ευρώπη και Αμερική. και ενεργοποιείται TOP χορηγίας προς μάρκα. Ίσως μια από τις πιο ενδιαφέρουσες πτυχές της πρωτοβουλίας χορηγία της GE ήταν η εσωτερική μεταμόρφωση της εταιρίας, μέσω της χρήσης του προγράμματος Workout. Αυτή ήταν μια κρίσιμη κίνηση που απαιτούνταν προκειμένου για την GE να φτάσει το βασικό στόχο της για την ανάπτυξη της και τη δυνατότητα να παρέχει μια καθολική λύση όσον αφορά τις σημαντικές υποδομές, την ενέργεια, το νερό και τη θεραπεία ανεξάρτητα από τον τόπο. Η ηγετική ομάδα της GE ήταν πεπεισμένη ότι αυτό θα αποτελέσει βασικό παράγοντα διαφοροποίησης καθότι θα ήταν σε θέση να αποδείξει ότι το νέο βελτιωμένο μοντέλο θα ήταν ικανό να εκτοξεύσει την εικόνα της εταιρίας βοηθώντας σημαντικά στους αγώνες του Τορίνο, του Πεκίνου, του Βανκούβερ και του Λονδίνου. Η χορηγία της GE απέδειξε ότι είναι απαραίτητο για την χορηγία μιας εταιρίας, όπως συναντήθηκε πολλές φορές και αναλύθηκε εκτενώς στη βιβλιογραφική επισκόπηση, να υπάρχει ομοιογένεια και

σωστή επικοινωνία των στόχων του μάρκετινγκ με την ευρύτερη στρατηγική που ακολουθείται από το σύνολο των τμημάτων της, προς την προσέγγιση των μεσοπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων με αποτελεσματικότητα. Η πρωτοβουλία της GE όσον αφορά τη χορηγία των Ολυμπιακών Αγώνων ήταν μια ενέργεια με απόλυτη αλληλουχία με τις υπόλοιπες δράσεις του μάρκετινγκ, ένα γεγονός ιδιαίτερα δύσκολο καθώς η εταιρία δραστηριοποιείται σε πολλαπλά επίπεδα και κλάδους, κάνοντας έτσι τη σύνδεση μεταξύ προϊόντων, υπηρεσιών και αθλητικής διοργάνωσης δυσκολότερη. Αντιθέτως, το ευρύ φάσμα των προϊόντων και υπηρεσιών της εταιρίας δημιουργεί την ευκολία σύνδεσης του εμπορικού σήματος και της εικόνας της εταιρίας σαν σύνολο με την αθλητική διοργάνωση, καθώς ο θεατής ή τηλεθεατής βρίσκεται αντιμέτωπος με αλληπάλληλα κανάλια έκθεσης και προβολής του εμπορικού σήματος της εταιρίας, ως αποτέλεσμα της ενασχόλησής της με όλες τις πτυχές της διοργάνωσης.

### **Συνεισφορά και προτάσεις**

Στην ενότητα αυτή θα παρουσιαστεί η συνεισφορά σε κάθε ενδιαφερόμενο της παρούσας εργασίας καθώς και τις συστάσεις για τους διαχειριστές που εργάζονται για τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο χώρο των αθλητικών χορηγιών. Η συνεισφορά που θα αναλυθεί αφορά κατα σειρά παρουσίασης τη διαχείριση, την υπάρχουσα θεωρία καθώς επίσης προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.

### **Συνεισφορά στη Διαχείριση**

Μια από τις σημαντικές λεπτομέρειες για τους υψηλά ιστάμενους των ενδιαφερόμενων να χορηγήσουν εταιριών όσον αφορά την χρησιμοποίηση της χορηγίας στο χώρο του αθλητισμού ως στρατηγικό εργαλείο στο μίγμα επικοινωνίας είναι εκείνη της ύπαρξης σαφών και ξεκάθαρων στόχων. Ο καθορισμός ξεκάθαρων στόχων απλοποιεί την επιλογή μεταξύ των διαφόρων αντικειμένων χορηγιών καθώς βοηθά δυναμικά την εταιρεία στην επιλογή του πιο κατάλληλου αντικείμενου προς χορήγηση. Είναι εξαιρετικά πιο εύκολο να



αναζητηθεί και να εντοπιστεί το κατάλληλο αντικείμενο προς υποστήριξη εάν η εταιρεία γνωρίζει με ακρίβεια το τι θέλει να αποκομίσει από την εν λόγω δραστηριότητα.

Το να δηλώνονται εξ αρχής σαφείς στόχοι είναι επίσης εξαιρετικής σημασίας εάν η εταιρεία επιθυμεί να αξιολογήσει τα αποτελέσματα της χορηγίας σωστά, κάτι που όπως αναφέρθηκε στο κεφάλαιο της βιβλιογραφικής επισκόπησης, είναι εξαιρετικά σημαντικό για τη διαχείριση της χορηγίας. Στη συνέχεια, σημαντικό είναι να αναφερθεί ότι μια συγκεκριμένη χορηγία θα μπορούσε να επηρεάσει την έκβαση των άλλων προωθητικών δραστηριοτήτων όπως αναφέρθηκε στο κεφάλαιο της βιβλιογραφικής επισκόπησης, καθώς η πλειοψηφία των εταιριών που επιλέγουν να σπονσοράρουν αθλητικές οντότητες και αθλητικές διοργανώσεις, αποσκοπούν στη σύνδεση του εμπορικού τους σήματος με το αντίστοιχο άθλημα, κάτι που ως είναι προφανές συμβαίνει και αντιθέτως, δηλαδή το υπάρχων μίγμα μάρκετινγκ κατά τη διάρκεια της έναρξης μιας δραστηριότητας χορηγίας επηρεάζει κατά πολύ την έκβαση της ίδιας της χορηγίας. Ως εκ τούτου, η χορηγία θα πρέπει να εξετάζεται σε μια ευρύτερη εικόνα και να ενσωματωθεί στο συνολικό πλάνο επικοινωνίας της εταιρείας. Η έρευνά μας έδειξε ότι οι εταιρείες ακολουθούν μια συγκεκριμένη διαδικασία που αποτελείται από πολλά βήματα όταν επιλέγουν ένα αντικείμενο χορηγίας. Ένα σημαντικό βήμα που ο διαχειριστής μιας εταιρείας που προχωρά σε ένα τέτοιο εγχείρημα πρέπει να έχει στο μυαλό του είναι το κατά πόσο τα χαρακτηριστικά του αθλήματος, του αθλητή ή της αθλητικής διοργάνωσης σχετίζονται με την εικόνα που η εταιρεία επιθυμεί να προωθήσει για τα προϊόντα της ή τις υπηρεσίες της. Οι εταιρείες τείνουν να αποφεύγουν το σπονσοράρισμα αθλητικών οντοτήτων όπου έχουν επιλεγεί από εταιρίες του ανταγωνισμού, προκειμένου να αποφεύγεται η σύγχυση του πελάτη και η καθυστέρηση της σύνδεσης του εμπορικού σήματος με το άθλημα που χορηγούν. Επίσης, κάτι που θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη είναι ότι η τοποθέτηση χορηγιών μεμονομένων αθλητών φέρει μεγαλύτερο ρίσκο όσον αφορά τη χρήση αναβολικών ουσιών και άλλων αρνητικών συμπεριφορών που ενδέχεται να βλάψουν και να αλλοιώσουν την εικόνα της εταιρίας στα μάτια του καταναλωτικού κοινού. Οι διαχειριστές θα πρέπει επίσης να γνωρίζουν τη σημασία της αξιολόγησης του αποτελέσματος της χορηγίας. Πολλές χορηγίες αποτελούν μεγάλο μέρος του μίγματος επικοινωνίας και συνεπώς του σλικού προϋπολογισμού μάρκετινγκ και απαιτούν αρκετά μεγάλες επενδύσεις. Για το λόγο αυτό είναι απαραίτητο να εξετάζεται ο βαθμός στον οποίο τα χρήματα που πρόκειται να επενδυθούν πρόκειται να φέρουν τα αντίστοιχα αποτελέσματα. Ωστόσο, η μέτρηση των αποτελεσμάτων της χορηγίας με σωστό τρόπο

εναπόκειται σε περιορισμούς και δυσκολίες οι οποίες δεν υπήρξαν αντικείμενο της παρούσας μελέτης, παραμένουν όμως αναπόσπαστο κομμάτι της διαχείρισης της χορηγίας από το εκάστοτε τμήμα διαχείρισης των εταιριών.

### Συνεισφορά στη Θεωρία

Ο γενικός στόχος της παρούσας μελέτης ήταν η απόκτηση μιας βαθύτερης κατανόησης του πώς μια εταιρεία χρησιμοποιώντας τη χορηγία αθλητικών ομάδων, μεμονομένων αθλητών ή αθλητικών διοργανώσεων ως στρατηγικό εργαλείο στο μίγμα μάρκετινγκ της οφείλει να την οργανώνει και να τη διαχειρίζεται για να φτάνει στα επιθυμητά αποτελέσματα. Έχει εξεταστεί το πώς μια εταιρεία επιλέγει, οργανώνει και διαχειρίζεται τις χορηγικές της δραστηριότητες, καθώς και λάθη τα οποία είναι καλό να αποφεύγονται από εταιρίες του χώρου. Η μελέτη αυτή είναι επεξηγηματική λόγω του ότι έχουμε αποκτήσει μια βαθύτερη κατανόηση του τομέα της έρευνας που αποσκοπούσαμε να μελετήσουμε. Η μελέτη αυτή έχει επίσης περιγραφικό χαρακτήρα αφού έχουμε περιγράψει τα δεδομένα που συλλέγονται σχετικά με τους λόγους, τη διαδικασία οργάνωσης και τη διαχείριση της δραστηριότητας σπονσοραρίσματος αθλητικών οντοτήτων. Επιπλέον, η μελέτη μας είναι επεξηγηματική λαμβανομένου υπόψη του γεγονότος ότι αναλύθηκαν τα δεδομένα και εξάχθηκαν συμπεράσματα από τις πληροφορίες που συλλέξαμε. Σύμφωνα με τη μέχρι τώρα γνώση μας επί του θέματος, οι προηγούμενες έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί και η υπάρχουσα βιβλιογραφία στο αντικείμενο της αθλητικής χορηγίας δεν είναι αρκετές, κρίνοντας από την αυξανόμενη ζήτηση και την άνθιση που παρουσιάζει το ζήτημα με την πάροδο των δεκαετιών, αλλά και τη σημαντικότητα που κρύβει για τη διαχείριση και το μίγμα μάρκετινγκ της εκάστοτε εταιρίας/σπόνσορα. Τα ευρήματα αυτής της έρευνας υποστηρίζονται από την υπάρχουσα θεωρία που περιγράφεται στη βιβλιογραφική επισκόπηση στις περισσότερες πτυχές της.

Επιπλέον, η παρούσα εργασία εντόπησε τη σημασία του καθορισμού στόχων ως εναρκτήριο λάκτισμα για την οργάνωση μιας επιτυχούς χορηγίας που θα μπορέσει να βελτιώσει την εικόνα της εταιρίας χρησιμοποιώντας τους λιγότερους δυνατούς πόρους της εταιρίας, είτε πρόκειται για ανθρώπινο δυναμικό, κεφάλαιο και προϊόντα, είτε ακόμη και

για άυλα περιουσιακά στοιχεία. Τέλος, ένα στοιχείο που θα ήταν σημαντικό για τη μέχρι σήμερα σχετική θεωρία είναι η δυνατότητα χρησιμοποίησης πολλών διαφορετικών μεθόδων μάνατζμεντ σε μια προσπάθεια να δημιουργηθεί ομοιογένεια όσον αφορά την κατανόηση και επικοινωνία των στόχων στο σύνολο των εργαζομένων, στοιχείο που αποτελεί χαρακτηριστικό για τη διαχειριστική ομάδα της General Electric. Αυτά τα ευρήματα ως εκ τούτου, αποτελούν τη συνεισφορά μας στην υπάρχουσα θεωρία σε αυτό το πεδίο της μελέτης.

### Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα

Κατά τη διάρκεια της προόδου της παρούσας μελέτης ανακαλύφθηκαν κάποια ενδιαφέροντα πιθανά θέματα μελλοντικής έρευνας, τα οποία βρίσκονταν εκτός του πεδίου της μελέτης μας και για αυτό το λόγο δεν διερευνήθηκαν περαιτέρω. Ως εκ τούτου, αυτό που προτείνεται είναι η διερεύνηση των παρακάτω θεμάτων πιο διεξοδικά σε μελλοντικές μελέτες.

- Δεδομένου ότι η παρούσα μελέτη καταπιάνεται με μόνο μια μελέτη υπόθεσης με μια εταιρία που αν και δραστηριοποιείται σε πολλαπλούς κλάδους και παρέχει αναρίθμητα προϊόντα και υπηρεσίες, παραμένει να αποτελεί ένα παράδειγμα στρατηγικής οργάνωσης χορηγιών στο χώρο του αθλητισμού. Συνεπώς, σημαντική είναι η επέκταση της μελέτης αυτής και σε άλλες βιομηχανίες καθώς επίσης σε άλλους αθλητικούς θεσμούς.
- Ως επακόλουθο του παραπάνω, μια ενδεχόμενη μελέτη που θα περιλαμβάνει μεγαλύτερο δείγμα, εμβαθύνοντας στην οργάνωση και τη διαχείριση της χορηγίας στο χώρο του αθλητισμού θα μπορούσε να αυξήσει την εγκυρότητα των συμπερασμάτων και των ευρημάτων της παρούσης.
- Η επικοινωνία και σαφήνεια των στόχων σε ένα περιβάλλον αθλητικής χορηγίας βρέθηκε να είναι μια από τις σημαντικότερες πτυχές κατά την διαχείριση της αθλητικής χορηγίας, ως εκ τούτου μια πιο εμπειριστατωμένη μελέτη στραμμένη προς αυτή την κατεύθυνση θα μπορούσε να εξετάσει εκτενέστερα το ζήτημα.

## Βιβλιογραφία

- Sportmanagement.cc, (2015). *Sports sponsorship / Sponsorship in Sports*. [online] Available at: <http://sportmanagement.cc/sports-sponsorship/> [Accessed 12 Jun. 2015].
- Olkkonen, R. (1999) “Forging links between marketing and sponsorships- atheoretical investigation”. Abo: Publications of the Turku School of Economics and Business Administration.
- Shank, M. D. (1999), “Sports Marketing – A strategic Perspective”, Upper Saddle River: Prentice-Hall Inc. ISBN 0-13-621871-7
- Sponsorship.com., (2015). *Sponsorship.com*. Retrieved 15 June 2015, from <http://sponsorship.com>
- Rumpf, C. and Breuer, C. (2011). Sponsorship. In *Encyclopedia of Sports management and marketing*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. Retrieved from [search.credoreference.com.acg.idm.oclc.org/content/entry/sagesports/sponsorship](http://search.credoreference.com.acg.idm.oclc.org/content/entry/sagesports/sponsorship)
- McCarville, R. E.; Copeland, R. P. (1994). Understanding sport sponsorship through exchange theory. *Journal of Sport Management*, 8(2).
- Farely, F.; Quester, G. (2005). Examining important relationship quality constructs of the focal sponsorship exchange. *Industrial Marketing Management*, 34(3), 211-219
- Meenaghan, T. (1991). The role of sponsorship in the marketing communications mix. *International Journal of Advertising*, 10(1), 35-47.
- Gilbert, D. (1988). Sponsorship strategy is adrift. *The quarterly Review of Marketing*, pp.6-9.
- Dalakas, V. (2011). Sponsorship advantages and disadvantages. In *Encyclopedia of Sports management and marketing*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. Retrieved from [search.credoreference.com.acg.idm.oclc.org/content/entry/sagesports/sponsorship\\_advantages\\_and\\_disadvantages](http://search.credoreference.com.acg.idm.oclc.org/content/entry/sagesports/sponsorship_advantages_and_disadvantages)
- Grobler, J. (2001). “Understanding the Current Status of the Sponsorship Market”. Retrieved June 10th, 2015, from the World Wide Web:<http://www.sasc.org.za/ClientFiles/JohanGrobler.ppt>
- Yeshin T. (1999), “Marketing Communications Strategy”, CIM/Butterworth Heinemann, Oxford.

Ασημακόπουλος, Μ και Παπαχαρίσης, Β. (1997) “Χορηγία, Αθλητισμός και Επιχειρήσεις. Στο: Δ. Παπαδημητρίου και Δ. Γαργαλιανού, “ Το μάνατζμεντ του Αθλητισμού”, Αθλότυπο, Αθήνα

Walsh, P., Kim, Y, & Ross, S. (2008). Brand recall and recognition: A comparison of television and sport video games as presentation modes. *Sport Marketing Quarterly*, 17, 201H218.

Yang, X. S., Sparks, R., & Li, M. (2008). Sport sponsorship as a strategic investment in China: Perceived risks and benefits by corporate sponsors prior to Beijing 2008 Olympics. *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*, 10, 63H78.

Chadwick, S., & Thwaites, D. (2004). Advances in the management of sport sponsorship: fact of fiction? Evidence from an English professional soccer. *Journal of General Management*, 30, 39H60.

Wakefield, K, & Bennett, G. (2010). Affective intensity and sponsor identification. *Journal of Advertising*, 39(3), 99H 111.

Chavanat, N., Martinet, G., & Ferrand, A. (2009). Sponsor and sponsee interactions: effects of consumers’ perceptions of brand image, brand attachment, and purchase intention. *Journal of Sport Management*, 23, 644H670

Cane, P., Conaghan, J., & Walker, D. (2008). *The new Oxford companion to law*. Oxford [England]: Oxford University Press.

Cornwell, B. (1995). Sponsorship-linked marketing development. *Sport Marketing Quarterly*, 4(4), 12-24.

Kallet, B. and O'Reilly, N. (2011). Sponsorship evaluation considerations. In *Encyclopedia of Sports management and marketing*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. Retrieved from [search.credoreference.com.acg.idm.oclc.org/content/entry/sagesports/sponsorship\\_evaluation\\_considerations](http://search.credoreference.com.acg.idm.oclc.org/content/entry/sagesports/sponsorship_evaluation_considerations)

Dodds, M. (2011). Sponsorship execution. In *Encyclopedia of Sports management and marketing*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. Retrieved from [search.credoreference.com.acg.idm.oclc.org/content/entry/sagesports/sponsorship\\_execution](http://search.credoreference.com.acg.idm.oclc.org/content/entry/sagesports/sponsorship_execution)

Hughes G, Fill C (2008). CIM Course book: marketing communication, (1st ed), Butterworth-Heinemann, Oxford. p. 65.

Allen S (2010). How to become successful at sponsorship sales, Trafford, Victoria, p .1.

Hund-Göschel A (2009). Music sponsorship at a turning point, Books on Demand, p. 3.

Meenaghan T (1998). Commercial sponsorship: The development of understanding. *Int. J. Sports Mark. Sponsorship*, 1: 19-31.

Sleight S (1998). Picton D, Broderick A. *Integrated marketing communication* (2 ed) p. 574

Gwinner, K.P., J. Eaton. (1999). "Building Brand Image through Event Sponsorship: The Role of Image Transfer". *Journal of Advertising*, vol. 28, no. 4, pp. 47-58.

Keller, K.L. (1993). "Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity". *Journal of Marketing*, vol. 57, no. 1, pp. 1-22.

MacInnins, D., J. C. Moorman, & B.J. Jaworski. "Enhancing and Measuring Consumers' Motivation, Opportunity, and Ability to Process Brand Information From Ads". *Journal of Marketing*, 1991, vol. 55, no. 4, pp. 32-53.

Rines, S. "Guinness Rugby World Cup Sponsorship; A Global Platform for Meeting Business Objectives". *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*, 2002, vol. 3, no. 4, pp. 449-464.

Hastings, G.B. "Sponsorship Works Differently from Advertising". *International Journal of Advertising*, 1984, vol. 3, pp. 171-176

Ewing, J. (2007). *Sports Sponsorship: A Risky Game*. [online] Businessweek.com. Available at: <http://www.bloomberg.com/bw/stories/2007-06-07/sports-sponsorship-a-risky-gamebusinessweek-business-news-stock-market-and-financial-advice> [Accessed 29 Aug. 2015].

Denscombe, M. (2000). *Forskningshandboken*. Lund: Studentlitteratur

Ge.com,. (2015). *About Us - Building*. Retrieved 31 August 2015, from <http://www.ge.com/about-us/building>

Giannoulakis, C., Stotlar, D., & Chatziefstathiou, D. (2008). "Olympic sponsorship: Evolution, challenges, and impact on the Olympic movement". *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 9(4), 256-270.

*GE SOCHI 2014 OLYMPIC GAMES FACT SHEET*. (2015). Retrieved 1 September 2015, from [http://www.ge.com/pdf/news/olympic\\_games/GE\\_Olympic\\_Games\\_FactSheet.pdf](http://www.ge.com/pdf/news/olympic_games/GE_Olympic_Games_FactSheet.pdf)

Sechler, W. (2015). *GE Extends Sponsorship of Olympic Games*. [online] WSJ. Available at: <http://www.wsj.com/articles/SB10001424052702304584004576415282755093172> [Accessed 1 Sep. 2015].

SANDOMIR, R. (2011). *General Electric Extends Olympic Games Sponsorship*. [online] Nytimes.com. Available at: [http://www.nytimes.com/2011/06/30/sports/general-electric-extends-olympic-games-sponsorship.html?\\_r=0](http://www.nytimes.com/2011/06/30/sports/general-electric-extends-olympic-games-sponsorship.html?_r=0) [Accessed 1 Sep. 2015].

Sponsorship.com, (2015). *General Electric Charges Up Sponsorship Activity*. [online] Available at: <http://www.sponsorship.com/iegsr/2011/07/25/general-electric-charges-up-sponsorship-activity.aspx> [Accessed 1 Sep. 2015].

Brown, M. (2015). *MLB Commissioner Rob Manfred Could Reinstate 'Shoeless' Joe Jackson On Tuesday*. [online] Forbes. Available at: <http://www.forbes.com/sites/maurybrown/2015/08/31/mlb-commissioner-rob-manfred-could-reinstate-shoeless-joe-jackson-on-tuesday/> [Accessed 1 Sep. 2015].

MacInnis, D., Moorman, C. and Jaworski, B. (1991). Enhancing and Measuring Consumers' Motivation, Opportunity, and Ability to Process Brand Information from Ads. *Journal of Marketing*, 55(4), p.32.