

«ΠΕΓΑ- Οργάνωση και Διοίκηση Αθλητικών Οργανισμών και Μεγάλων Γεγονότων»

# ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ, ΧΟΡΗΓΙΕΣ & ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΑΘΛΗΤΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ

Δουβής Ι. - Χορτατσιάνη Ε.



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ  
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό παράχθηκε για τις ανάγκες του έργου «ΠΕΓΑ- Οργάνωση και Διοίκηση Αθλητικών Οργανισμών και Μεγάλων Γεγονότων» στο πλαίσιο του Επιχειρησιακού Προγράμματος Εκπαίδευση και Δια Βίου Μάθηση και συγχρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση (Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο) και από εθνικούς πόρους

Δηλώνω υπεύθυνα και εν γνώσει των συνεπειών του νόμου ότι το παραδοτέο:

ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ, ΧΟΡΗΓΙΕΣ & ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΑΘΛΗΤΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ

Της Πράξης: «ΠΕΓΑ- Οργάνωση και Διοίκηση Αθλητικών Οργανισμών και Μεγάλων Γεγονότων», η οποία υλοποιείται με την συγχρηματοδότηση της Ευρωπαϊκής Ένωσης (ΕΚΤ) και εθνικούς πόρους,

που υλοποιήθηκε από τον Δουβή Ι. & Χορτατσιάνη Ε,

Αποτελεί πρωτότυπο έργο,

Δεν έχουν χρησιμοποιηθεί άλλες πηγές, πέραν εκείνων στις οποίες γίνεται αναφορά και

Όπου υπάρχει αναπαραγωγή δεδομένων, πινάκων και παραθεμάτων, αυτό δηλώνεται ρητά»



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ  
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ  
*επένδυση στην κοινωνία της γνώσης*  
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ  
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΣΠΑ  
2007-2013  
πρόγραμμα για την ανάπτυξη  
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ**  
**ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΗΣ ΚΙΝΗΣΗΣ ΚΑΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΖΩΗΣ**  
**ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ**

**ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ ΣΤΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΠΗΚΑΙΡΟΠΟΙΗΣΗΣ ΓΝΩΣΕΩΝ**  
**ΑΠΟΦΟΙΤΩΝ (Π.Ε.Γ.Α.)**

**ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ, ΧΟΡΗΓΙΕΣ & ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΑΘΛΗΤΙΚΩΝ**  
**ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ**

**Δουβής Ιωάννης, Καθηγητής**

**ΣΠΑΡΤΗ 2015**



**Ευρωπαϊκή Ένωση**  
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



**ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ**  
**ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ**  
*επένδυση στην κοινωνία της γνώσης*  
**ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ**  
**ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ**

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



**ΕΣΠΑ**  
**2007-2013**  
πρόγραμμα για την ανάπτυξη  
**ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ**

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Πρόλογος.....	3
Κεφάλαιο 1 <sup>ο</sup> .....	4
1.1 Η ιδεολογία του μάρκετινγκ.....	4
1.2 Η έννοια του μάρκετινγκ.....	5
1.3 Σκοπός του μάρκετινγκ.....	5
1.4 Ορισμοί του μάρκετινγκ.....	5
1.5 Μάρκετινγκ Σχέσεων.....	6
1.6 Οφέλη-κριτικές του μάρκετινγκ.....	6
1.7 Κατηγορίες και προσεγγίσεις μελέτης του μάρκετινγκ.....	7
1.8 Αθλητικό μάρκετινγκ.....	8
1.9 Βασικές έννοιες του αθλητικού μάρκετινγκ.....	10
1.10 Βασικές ικανότητες του υπευθύνου αθλητικού μάρκετινγκ.....	12
1.11 Επώνυμα και αδειοδοτημένα αθλητικά προϊόντα.....	12
1.12 Η φύση του αθλητικού προϊόντος.....	16
1.13 Δυσκολίες και λανθασμένες αντιλήψεις στο αθλητικό μάρκετινγκ.....	17
1.14 Τάσεις-χαρακτηριστικά της αθλητικής αγοράς.....	18
1.15 Έρευνα μάρκετινγκ στον αθλητισμό.....	20
1.16 Τμηματοποίηση αθλητικής αγοράς-στόχευση-τοποθέτηση.....	26
1.17 Στρατηγικός προγραμματισμός - Το πλάνο μάρκετινγκ.....	29
Κεφάλαιο 2 <sup>ο</sup> .....	35
2.1 Ορισμός και ρόλος της αθλητικής χορηγίας.....	35
2.2 Στόχοι και συστατικά της αθλητικής χορηγίας.....	36
2.3 Συστατικά της αθλητικής χορηγίας.....	37
2.4 Λόγοι επιτυχίας και αποτυχίας των αθλητικών χορηγιών.....	38
2.5 Εντοπισμός πιθανών χορηγών και ενεργοποίηση της χορηγίας.....	39
2.6 Η πρόταση χορηγίας.....	40

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Σε αυτό το εγχειρίδιο, θα παρουσιαστεί η ιδεολογία και η έννοια του μάρκετινγκ, που έχουν ως κεντρική τους ιδέα την προσήλωση στην κατανόηση των αναγκών και των επιθυμιών του πελάτη-καταναλωτή. Το μάρκετινγκ είναι διαδικασία σχεδιασμού και εκτέλεσης της σύλληψης, τιμολόγησης, προβολής και διανομής ιδεών, αγαθών και υπηρεσιών ώστε να δημιουργηθούν συναλλαγές που ικανοποιούν σκοπούς ατόμων και οργανισμών. Το αθλητικό μάρκετινγκ γνωρίζει τεράστια ανάπτυξη τις τελευταίες δεκαετίες κυρίως λόγω της μεγέθυνσης της αθλητικής αγοράς προϊόντων και υπηρεσιών, γεγονός που το κάνει πολύ χρήσιμο για κάθε μορφής αθλητικό οργανισμό κερδοσκοπικό και μη. Στο δεύτερο μέρος του εγχειριδίου θα παρουσιαστούν οι ιδιαιτερότητες της εξειδίκευσης του αθλητικού μάρκετινγκ, θα αναλυθούν οι έννοιες του μείγματος μάρκετινγκ στον αθλητισμό, της τμηματοποίησης της αθλητικής αγοράς, της στόχευσης συγκεκριμένων τμημάτων της και της τοποθέτησης και ανατοποθέτησης αθλητικών οργανισμών, αθλημάτων και προϊόντων στην αθλητική αγορά, καθώς και η σημασία της έρευνα μάρκετινγκ στον αθλητισμό.

Επιπλέον, στο δεύτερο κεφάλαιο του παρόντος εγχειριδίου θα παρουσιαστεί ο ορισμός και η έννοια της χορηγίας, τα είδη της χορηγίας, οι στόχοι της χορηγίας, ο λόγος επιτυχίας ή αποτυχίας, η χρησιμότητά τους για τις επιχειρήσεις, ο τρόπος επιλογής χορηγών καθώς και η δημιουργία μιας χορηγικής πρότασης. Ακόμη θα αναλυθούν τα διαφορετικά συστατικά της αθλητικής χορηγίας καθώς και ο τρόπος με τον οποίο τα συστατικά της χορηγίας πρέπει να είναι άρρηκτα συνδεδεμένα με τους στόχους και την ευρύτερη στρατηγική μάρκετινγκ του χορηγού. Επίσης, στόχος το κεφαλαίου είναι να αναλυθεί ο τρόπος αποτελεσματικής διαχείρισης των χορηγικών συμφωνιών. Οι διδασκόμενοι μετά το διάβασμα της συγκεκριμένης ενότητας μπορούν να κρίνουν τη χορηγική στρατηγική που υιοθετούν οι επιχειρήσεις ή οργανισμοί και να κάνουν προτάσεις για μια πιο αποτελεσματική στρατηγική χορηγιών στο χώρο της αθλητικής βιομηχανίας. Έτσι οι βασικοί στόχοι του παρόντος εγχειριδίου διατυπώνονται ως εξής:

### Σε επίπεδο γνώσεων:

- Να γνωρίζουν τις έννοιες του αθλητικού μάρκετινγκ, της έρευνας αγοράς και της χορηγίας.
- Να μάθουν τις βασικές πηγές από τις οποίες μπορούν να αντλήσουν πληροφορίες για την διαμόρφωση της στρατηγικής μάρκετινγκ ενός αθλητικού οργανισμού.
- Να περιγράφουν τα ορθά βήματα για την αξιολόγηση ενός χορηγικού προγράμματος.

### Σε επίπεδο δεξιοτήτων:

- Να εφαρμόζουν τις γνώσεις σε θέματα έρευνας μάρκετινγκ, διαμόρφωση μείγματος μάρκετινγκ και χορηγικών προγραμμάτων.
- Να ελέγχουν τις δραστηριότητές τους και να διορθώνουν τις πρακτικές τους εκεί που χρειάζεται.

### Σε επίπεδο στάσεων:

- Να αισθανθούν την ανάγκη ορθού προγραμματισμού μάρκετινγκ πριν την λήψη οποιαδήποτε απόφασης που άπτεται του μείγματος μάρκετινγκ.



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ  
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ  
επένδυση στην κοινωνία της γνώσης  
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ  
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΣΠΑ  
2007-2013  
πρόγραμμα για την ανάπτυξη  
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

- Να εντάξουν τις γνώσεις που θα λάβουν στην καθημερινή πρακτική τους.
- Να προσαρμόζονται σε περίπτωση που κατά την υλοποίηση του σχεδιασμού παρουσιαστούν αποκλίσεις και αλλαγές.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ, ΟΡΙΣΜΟΣ, ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΕΙΣ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

### Σκοπός

Στην ενότητα αυτή βασική επιδίωξη είναι να γίνει μια υπενθύμιση των αποφοίτων των βασικών εννοιών του μάρκετινγκ, της χρησιμότητάς του τα οφέλη του και τις διαστάσεις του αθλητικού μάρκετινγκ

### Προσδοκώμενα Αποτελέσματα

Με την ολοκλήρωση της συγκεκριμένης ενότητας, ο κάθε εκπαιδευόμενος θα είναι σε θέση να:

- γνωρίζει τι είναι το μάρκετινγκ
- γνωρίζει την χρησιμότητα του μάρκετινγκ στους σύγχρονους οργανισμούς
- γνωρίζει την έννοια του αθλητικού μάρκετινγκ και πως εφαρμόζεται
- γνωρίζει τι είναι το μείγμα μάρκετινγκ και η έρευνα μάρκετινγκ

### Έννοιες κλειδιά

Αθλητικό μάρκετινγκ, μείγμα μάρκετινγκ, προϊόν, προώθηση, τιμολόγηση, διανομή, έρευνα μάρκετινγκ.

### 1.1 Η ιδεολογία του μάρκετινγκ

Ένας οργανισμός (στην συγκεκριμένη περίπτωση αθλητικός) πρέπει να έχει ως βασικό γνώμονα δράσης και λειτουργίας του αλλά και ως τελικό σκοπό του τον καταναλωτή (στη συγκεκριμένη περίπτωση τον αθλητικό καταναλωτή. Μια εταιρία ή οποία επιλέγει να δραστηριοποιηθεί με βασικό γνώμονα τον καταναλωτή, μπορούμε να πούμε ότι έχει εμπεδώσει και ακολουθεί την φιλοσοφία του μάρκετινγκ. Η συγκεκριμένη φιλοσοφία:

1. Θεμελιώνεται και έχει ως βάση την άνευ όρων προσήλωση της επιχειρηματικής λειτουργίας απευθείας προς τον καταναλωτή. Έχει δηλαδή ως βάση λειτουργίας της τον πελάτη.
2. Καθιστά τον καταναλωτή ως βασικό συνυπεύθυνο και συν διαμορφωτή μιας διαδικασίας κατά την οποία ο ίδιος μπορεί και ξέρει πώς να εξυπηρετήσει αποτελεσματικότερα τις ανάγκες του. Πέραν του εντοπισμού των αναγκών των πελατών, στόχος της εταιρίας είναι να αντιληφθεί πως οι ίδιοι οι πελάτες πιστεύουν ότι μπορούν να τις εξυπηρετήσουν.
3. Τονίζει ότι η αποκόμιση κέρδους πρέπει να είναι σταθερά δεύτερη ως προτεραιότητα και ότι βασικό μέλημα κάθε εταιρίας πρέπει να είναι η απόλυτη κάλυψη των αναγκών των πελατών. Η ικανοποίηση αυτή



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

επιτυγχάνεται με την ακριβή αντιστοίχιση των αναγκών σε προδιαγραφές προϊόντων. Τα προϊόντα μιας εταιρίας δεν σχεδιάζονται με βάση το κέρδος, αλλά πρωτίστως για να ικανοποιούν τις ανάγκες των καταναλωτών και από την ικανοποίηση αυτή προκύπτει το κέρδος.

Γενικά οι φάσεις από τις οποίες διερχόμαστε κατά την εφαρμογή της φιλοσοφίας του μάρκετινγκ είναι τέσσερεις:

- Κατανόηση του τι είναι μάρκετινγκ
- Ανάπτυξη της πεποίθησης για την χρησιμότητα του μάρκετινγκ
- Λήψη απόφασης για εφαρμογή του μάρκετινγκ
- Βελτίωση της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης μέσω της εφαρμογής του μάρκετινγκ

Η εφαρμογή της ιδεολογίας του μάρκετινγκ απαιτεί:

1. Ένα σύστημα πληροφοριών για τον εντοπισμό των πελατειακών αναγκών και τη χρήση των πληροφοριών για τη δημιουργία προϊόντων που τις ικανοποιούν.
2. Συντονισμό των δραστηριοτήτων Μάρκετινγκ, ο οποίος μπορεί να χρειασθεί και ανασυγκρότηση της επιχείρησης
3. Την υποστήριξη του προσωπικού, διοικητικού και υπαλληλικού

## 1.2 Η έννοια του μάρκετινγκ

Η έννοια του μάρκετινγκ υπαγορεύει ότι βασική προϋπόθεση για την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων αποτελεί ο εντοπισμός των αναγκών των αγορών στόχων και η προώθηση προς αυτές υψηλότερων επιπέδων ικανοποίησης, ποιοτικά και ποσοτικά από τον ανταγωνισμό. Σε επίπεδο επιχείρησης, οι λειτουργίες του μάρκετινγκ πρέπει να οργανωθούν με γνώμονα τους υπάρχοντες ή δυνητικούς πελάτες, τον εντοπισμό των επιθυμιών τους και την αέναη προσπάθεια για κάλυψη αυτών των αναγκών με τον αποδοτικότερο τρόπο.

## 1.3 Σκοπός του μάρκετινγκ

Σκοπός του μάρκετινγκ είναι η επίτευξη ενός πολύ καλού επιπέδου γνώσης για τις ιδιαιτερότητες του πελάτη, έτσι ώστε το προϊόν ή η υπηρεσία που αναπτύσσεται να καλύπτει με τόση ακρίβεια τις ανάγκες του ώστε να πωλείται εύκολα και χωρίς ιδιαίτερη προσπάθεια.

Η φιλοσοφία του μάρκετινγκ υπαγορεύει ότι αυτοσκοπός μια εταιρίας δεν είναι μόνο η αποκόμιση κερδών, αλλά και η ανάπτυξη ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας η οποία θα καλύπτει ολοκληρωτικά τις επιθυμίες των πελατών, έτσι ώστε οι τελευταίοι να προθυμοποιούνται να τα προμηθευτούν από μόνοι τους.

Στόχος του μάρκετινγκ είναι η υποβοήθηση της επιχείρησης κατά την διαδικασία αναγνώρισης των αναγκών των καταναλωτών, την ανάπτυξη προϊόντων που θα καλύπτουν αυτές τις ανάγκες και εν τέλει την προβολή-ενημέρωση των καταναλωτών για τα προϊόντα αυτά, καθώς και την διευκόλυνση της διαδικασίας διανομής των προϊόντων προς τους καταναλωτές.



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ  
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ  
επένδυση στην κοινωνία της γνώσης  
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ  
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΣΠΑ  
2007-2013  
πρόγραμμα για την ανάπτυξη  
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ



#### 1.4 Ορισμοί του μάρκετινγκ

Με την απόδοση κάποιου αντίτιμου οι πελάτες αγοράζουν ένα προϊόν ή μια υπηρεσία με στόχο την κάλυψη των αναγκών τους. Αυτό το προϊόν ή υπηρεσία πρέπει να διαθέτει ένα μίνιμουμ επίπεδο ποιότητας, αποδοτικότητας και ευκολίας στην χρήση, να διανέμεται με τρόπο που να εξυπηρετεί τους καταναλωτές, να τιμολογούνται σωστά και να προβάλλεται στο κοινό μέσω αποτελεσματικής επικοινωνίας.

Η προσέγγιση του μάρκετινγκ αποτελεί μια φιλοσοφία ή οποία επηρεάζει ολόκληρη την επιχείρηση και η οποία στηρίζεται στην ικανοποίηση του καταναλωτή. Η ικανοποίηση του καταναλωτή είναι και η μόνη που μπορεί να εξασφαλίσει ότι ο πελάτης θα επιστρέψει στο μέλλον για επαναλαμβανόμενες αγορές. Θέτοντας το διαφορετικά, στο μάρκετινγκ τα πάντα κινούνται, αξιολογούνται και προσαρμόζονται με βάση τις επιθυμίες και τις ανάγκες των καταναλωτών.

Έχοντας υπόψη όλα όσα είπαμε μέχρι τώρα, κάποιιο λειτουργικοί ορισμοί του μάρκετινγκ μπορούν να διατυπωθούν ως εξής:

Ένα συνολικό σύστημα επιχειρησιακών δραστηριοτήτων σχεδιασμένο έτσι, ώστε να προγραμματίζει, να τιμολογεί, να προβάλλει και να διανέμει προϊόντα και υπηρεσίες που ικανοποιούν ανάγκες σε παρόντες και δυνητικούς πελάτες

Η ανάπτυξη και η οικονομική διανομή αγαθών και υπηρεσιών σε επιλεγμένα τμήματα καταναλωτών

Η διαδικασία σε μια κοινωνία με την οποία προβλέπεται ή επεκτείνεται η διάρθρωση της ζήτησης για οικονομικά αγαθά και υπηρεσίες και ακολούθως ικανοποιείται με τη σύλληψη, προβολή, συναλλαγή και φυσική διανομή αυτών των αγαθών και υπηρεσιών

Η εκτέλεση των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων που κατευθύνουν τη ροή των αγαθών και υπηρεσιών από τον παραγωγό στον καταναλωτή ή χρήστη (βιομηχανικό πελάτη)

Η διαδικασία σχεδιασμού και εκτέλεσης της σύλληψης, τιμολόγησης, προβολής και διανομής ιδεών, αγαθών και υπηρεσιών ώστε να δημιουργηθούν συναλλαγές που ικανοποιούν σκοπούς ατόμων και οργανισμών.

#### 1.5 Μάρκετινγκ Σχέσεων

Το μάρκετινγκ σχέσεων αφορά την δημιουργία μακροχρόνιων, αμοιβαίας ικανοποίησης σχέσεων μεταξύ πωλητών και πελατών που διευκολύνουν τη συνεργασία και την αλληλοϋποστήριξη τους.

Οι μακροχρόνιες σχέσεις ενθαρρύνουν την πίστη του πελάτη στην επιχείρηση. Με το χρόνο οι ικανοποιημένοι πελάτες γίνονται πιο κερδοφόροι, αξιολογούν θετικά τα προσφερόμενα προϊόντα και υπηρεσίες και ξοδεύουν ευκολότερα.

Βάση έρευνας έχει αποδειχθεί ότι είναι 5 φορές πιο φτηνό να κρατήσεις έναν υπάρχοντα πελάτη παρά να βρεις ένα καινούργιο. Οι σχέσεις αποτελούν πηγή άντλησης πληροφοριών για τις ανάγκες των πελατών, οι οποίες μάλιστα τείνουν να αλλάζουν γρήγορα.

Η εφαρμογή του μάρκετινγκ σχέσεων η αλλιώς (CRM-Customer Relationship Marketing) αφορά τη χρήση των πελατειακών πληροφοριών για την δημιουργία στρατηγικών μάρκετινγκ που θα αναπτύξουν και θα διατηρήσουν τις επιθυμητές σχέσεις με τους πελάτες. Οι βασικές δράσεις ενός προγράμματος CRM είναι οι εξής:



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



1. Εντοπισμός συμπεριφορών των καταναλωτών
2. Χρήση των συμπεριφορικών πληροφοριών για να τμηματοποιήσουμε τους πελάτες ανάλογα με την κερδοφορία τους (Life time value)
3. Επικέντρωση στους πιο κερδοφόρους πελάτες

### 1.6 Οφέλη-κριτικές του μάρκετινγκ

Τα οφέλη του μάρκετινγκ σε ότι αφορά την οικονομία, την επιχειρηματικότητα αλλά και την καλύτερη κάλυψη των αναγκών των καταναλωτών συνοψίζονται στα ακόλουθα:

1. Συμβάλλει στην οικονομική ανάπτυξη της χώρας & στη διατήρηση της κερδοφορίας των επιχειρήσεων
2. Πληροφορεί και ευαισθητοποιεί τους καταναλωτές για κοινωνικά θέματα με μεγάλη σημασία
3. Δημιουργεί ένα ενημερωμένο καταναλωτή που κάνει έξυπνες αγορές
4. Δίνει ώθηση στην παγκόσμια οικονομία
5. Απασχολεί πολλούς εργαζόμενους
6. Πιέζει τις επιχειρήσεις να ικανοποιούν άριστα τις ανάγκες των καταναλωτών

Παράλληλα το μάρκετινγκ κατηγορείται για τις ακόλουθες αρνητικές του επιδράσεις:

1. Ευνοεί τον υλισμό σαν κοινωνική αξία
2. Δημιουργεί άγχος απόκτησης αγαθών
3. Οξύνει τη μόλυνση του περιβάλλοντος
4. Επιταχύνει ανάλωση περιορισμένων φυσικών πόρων
5. Προκαλεί σπατάλη πόρων που πληρώνονται από τους καταναλωτές
6. Τα προϊόντα του είναι πολύπλοκα, ανασφαλή & αναξιόπιστα
7. Εξαπατά τους καταναλωτές προβάλλοντας φανταστικές διαφορές προϊόντων
8. Παρασύρει σε αγορές που δεν χρειάζονται
9. Εξαπατά ευαίσθητες ομάδες πληθυσμού (παιδιά)
10. Η διαφήμιση προσβάλλει τα ήθη
11. Οι μεσάζοντες αυξάνουν τις τιμές
12. Οι τιμές συμφωνούνται μεταξύ των μεγάλων του κλάδου
13. Οι λιανέμποροι παρέχουν χαμηλής ποιότητας υπηρεσίες
14. Η προσωπική πώληση είναι φορτική & καταπιεστική

### 1.7 Κατηγορίες και προσεγγίσεις μελέτης του μάρκετινγκ

Το μάρκετινγκ κατηγοριοποιείται με βάση τις ακόλουθες παραμέτρους:

1. Σε ποια προϊόντα αναφέρεται
  - Όλα – Γενικό μάρκετινγκ
  - Ένα κλάδο – Ειδικό μάρκετινγκ

Υπηρεσιών, Αγροτικών Προϊόντων, Τραπεζικό, Αθλητικό

2. Σε ποιο επίπεδο οικονομικής δραστηριότητας αναφέρεται
  - Μικρομάρκετινγκ – αντικείμενο η επιχείρηση
  - Μάκρομάρκετινγκ – αντικείμενο η οικονομία
3. Η γεωγραφική διάσταση

Εγχώριο και διεθνές ΜΚΤ



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ  
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

4. Το κίνητρο της δραστηριότητας  
Για κέρδος και μη κερδοσκοπικό μάρκετινγκ

5. Ο αγοραστής  
Καταναλωτικό και Βιομηχανικό

**Οι προσεγγίσεις μελέτης του μάρκετινγκ λαμβάνουν τις ακόλουθες κατευθύνσεις:**

1. Αγαθού (commodity)

Διαφορετικό μάρκετινγκ ανά αγαθό ή ομάδα αγαθών (αγροτικά, βιομηχανικά / καλλυντικά, είδη γυμναστικής)

2. Θεσμική (Institutional)

- Οι μονάδες ή θεσμοί που εκτελούν τις λειτουργίες της κοινωνίας
- Χονδρέμποροι, λιανέμποροι, καταναλωτές

3. Συστημάτων (Systems)

- Το μάρκετινγκ είναι ένα σύστημα με στοιχεία, οργανικά συνδεδεμένα μεταξύ τους και με κοινούς στόχους που υπερεισχύουν των ατομικών
- Σύστημα και υποσυστήματα (οικονομία – επιχείρηση, επιχείρηση – λειτουργίες της κλπ.)

4. Λειτουργική (functional)

Λειτουργίες μάρκετινγκ για τη μεταφορά του προϊόντος από τον παραγωγό στον τελικό αγοραστή

- Αγοράς (Buying)
- Πώλησης (Selling)
- Μεταφοράς (Transportation)
- Προτυποποίησης και διαβάθμισης (Standardization & Grading)
- Χρηματοδότησης (Financing)
- Ανάλυσης κινδύνου (Risk Taking)
- Αποθήκευσης (Storing)
- Πληροφόρηση από την αγορά (Market information)
- Καθολικές (Universal) λειτουργίες μάρκετινγκ – πρέπει να εκτελεσθούν

Ποιος εκτελεί τις λειτουργίες – όποιος μπορεί πιο οικονομικά: εταιρείες υπηρεσιών που εκτελούν λειτουργίες ΜΚΤ με αμοιβή, ανάθεση λειτουργιών σε τρίτους, εκτός επιχείρησης (outsourcing), Ο καταναλωτής εκτελεί λειτουργίες σήμερα (προαγοράζει προϊόντα – χρηματοδότηση, αγοράζει μεγάλες συσκευασίες – αποθήκευση)

5. Περιβαλλοντική (Environmental)

- Η επίδραση του περιβάλλοντος στο Μάρκετινγκ
- Δύσκολη η εκτίμηση και ποσοτικοποίηση παραγόντων
- Εντοπισμός επιπτώσεων στην επιχείρηση
- Προγραμματισμός προσαρμογής στις αλλαγές που επιφέρει το περιβάλλον

6. Συγκριτική (Comparative)

Μελέτη του μάρκετινγκ σε πολλές χώρες συγκριτικά

7. Κοινωνική (Social)

- Επίδραση μάρκετινγκ στην κοινωνία
- Κοινωνικό μάρκετινγκ (φοροδιαφυγή, κάπνισμα, αντισύλληψη)

8. Συμπεριφορική (Behavioral)



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ  
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ  
επένδυση στην κοινωνία της γνώσης  
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ  
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΣΠΑ  
2007-2013  
πρόγραμμα για την ανάπτυξη  
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

- Μελέτη του μάρκετινγκ με συμπεριφορικές επιστήμες (Πολιτική, Ανθρωπολογία, Κοινωνιολογία, Ψυχολογία κλπ)
  - Χρήσιμη στη συμπεριφορά καταναλωτή, εικόνα προϊόντων, μέσα προβολής
9. Ποσοτική (Quantitative)
- Μελέτη μάρκετινγκ με θετικές επιστήμες (π.χ. Μαθηματικά, Στατιστική, Λογιστική κλπ)
  - Χρήσιμη για έρευνα αγοράς, τιμολόγηση, κερδοφορία
10. Διοικητική (Managerial)
- Βοηθά τα στελέχη στη λήψη αποφάσεων
  - Αντλεί γνώσεις από όλες τις άλλες προσεγγίσεις

## 1.8 Αθλητικό μάρκετινγκ

### 1.8.1 Ορισμός και σημασία του αθλητικού μάρκετινγκ

Όπως ορίζεται από τους Mullin, Hardy και Sutton (1993), "Το αθλητικό μάρκετινγκ αποτελείται από όλες εκείνες τις δραστηριότητες οι οποίες είναι σχεδιασμένες για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των αθλητικών καταναλωτών, μέσα από μια διαδικασία ανταλλαγών. Το αθλητικό μάρκετινγκ έχει δύο κύριες κατευθύνσεις: το μάρκετινγκ των αθλητικών προϊόντων και υπηρεσιών κατευθείαν προς τους αθλητικούς καταναλωτές και το μάρκετινγκ άλλων καταναλωτικών αγαθών και υπηρεσιών διαμέσου της αθλητικής διαφήμισης και χορηγίας". Σε επίπεδο αθλημάτων, ο περιεκτικός αυτός ορισμός, αποτελεί βασικό εργαλείο επιβίωσης στον εξαιρετικά ανταγωνιστικό χώρο της σύγχρονης αθλητικής βιομηχανίας. Στη σημερινή εποχή, όπου η εξάλειψη του κρατικοδίαιτου αθλητισμού αποτελεί ισχυρή παγκόσμια τάση, η δημιουργία ελκυστικών αθλητικών προϊόντων και υπηρεσιών με σκοπό την εξασφάλιση των απαραίτητων οικονομικών πόρων, αποτελεί μονόδρομο για την βιωσιμότητα κάθε δραστηριοποίησης στο χώρο του αθλητισμού. Ανεξάρτητα αν κάποιο άθλημα εξασκείται σε επαγγελματικό ή ερασιτεχνικό επίπεδο, αν κύριο στόχο του έχει τη νίκη ή τη βασική εκμάθηση και αναψυχή, αν είναι ατομικό ή ομαδικό, αν διεξάγεται σε διεθνές ή εθνικό επίπεδο, η γνώση και εφαρμογή των βασικών αρχών και τεχνικών του αθλητικού μάρκετινγκ αποτελούν απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχή έκβαση της οποιασδήποτε προσπάθειας. Σε επαγγελματικές αθλητικές ενώσεις, εθνικές ομοσπονδίες, μεγάλους αθλητικούς συλλόγους/clubs, εταιρίες αθλητικών ειδών κλπ, αλλά και στις ιδανικότερες των περιπτώσεων μικρότερων αθλητικών οργανισμών, την ευθύνη για το αθλητικό μάρκετινγκ φέρει ομόνυμο τμήμα του οργανισμού που ασχολείται διεξοδικό με τη δημιουργία ενός προϊόντος ή υπηρεσίας, την προώθηση τους στην αγορά και την πλήρη και συνεχή κάλυψη των αναγκών των πελατών. Ο προπονητής αλλά και ο αθλητής, ειδικά όταν εργάζονται σε κάποιο μικρό σύλλογο/club όπου συνήθως η προσπάθεια τους σε όλα τα επίπεδα, τις περισσότερες φορές αποτελεί "παράσταση για ένα ρόλο", οφείλουν να γνωρίζουν σε πρακτικό τουλάχιστον επίπεδο τις βασικές αρχές του αθλητικού μάρκετινγκ, οι οποίες μπορούν να εξασφαλίσουν την επιβίωση αλλά και την ανάπτυξη της δραστηριότητάς τους.

### 1.8.2 Ιστορική εξέλιξη του αθλητικού μάρκετινγκ

Οι πρώτες εκφάνσεις δραστηριότητας στο χώρο του αθλητικού μάρκετινγκ, προέρχονται από τις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής και χρονολογούνται στα μέσα



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

του 19ου αιώνα. Πρωτοπόροι του χώρου υπήρξαν οι Albert G. Spalding (ιδρυτής της γνωστής εταιρίας αθλητικών ειδών, και Bill Veek (γενικός διευθυντής των Cleveland Indians), των οποίων οι τεχνικές στην εμπορία, ανάπτυξη και προώθηση αθλητικών προϊόντων και υπηρεσιών ακολουθούνται μέχρι σήμερα. Η αναβίωση των Ολυμπιακών αγώνων το 1896 και η ίδρυση των διεθνών ομοσπονδιών λαοφίλων αθλημάτων όπως το ποδόσφαιρο, το μπάσκετ, ο στίβος και η κολύμβηση, οδήγησαν στην κατασκευή μεγάλων αθλητικών εγκαταστάσεων για την κάλυψη των αναγκών διεξαγωγής μεγάλων διεθνών αθλητικών διοργανώσεων. Βλέπουμε λοιπόν πως άρχισε να στήνεται σιγά σιγά το περιβάλλον της αθλητικής βιομηχανίας, στην ουσία μετά το δεύτερο μισό του περασμένου αιώνα, με πρωτεργάτες την Διεθνή Ολυμπιακή Επιτροπή, τους επαγγελματικούς αθλητικούς συλλόγους, τις διεθνείς ομοσπονδίες και κάποιες κλειστές επαγγελματικές διοργανώτριες αρχές (NBA, ATP, NFL κτλ). Το αυξανόμενο ενδιαφέρον των φιλάθλων, των μέσων μαζικής επικοινωνίας, αλλά και του επιχειρηματικού κόσμου για παρακολούθηση, συμμετοχή, κάλυψη και συσχέτιση με τις αθλητικές δραστηριότητες, δημιούργησαν τις προϋποθέσεις για την ανάπτυξη της εξειδίκευσης του αθλητικού μάρκετινγκ, με στόχο τη δημιουργία μιας κοινά αποδεκτής μεθοδολογίας σε ότι αφορά την εξυπηρέτηση των αναγκών των αθλητικών καταναλωτών, την λήψη στρατηγικά ορθών αποφάσεων, για την εξασφάλιση της εμπορικής βιωσιμότητας και ανάπτυξης των αθλητικών οργανισμών.

## 1.9 Βασικές έννοιες του αθλητικού μάρκετινγκ

### 1.9.1 Οι ανάγκες του αθλητικού καταναλωτή και ο αγοράς στόχοι.

Ένας επιτυχημένος υπεύθυνος μάρκετινγκ έχει την ικανότητα να σκέφτεται με τον τρόπο που σκέφτεται ο υποψήφιος πελάτης και σε πολλές περιπτώσεις να ταυτίζεται με αυτόν, στην προσπάθεια να εντοπίσει και να καλύψει πλήρως τις ανάγκες του. Οι ανάγκες και τα θέλω ενός καταναλωτή συνήθως λαμβάνουν την μορφή ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας. Στον χώρο του αθλητισμού ένα προϊόν μπορεί να είναι απτό, όπως μια μπάλα ποδοσφαίρου και ένα ζευγάρι παπούτσια τένις, ή να έχει την άυλη μορφή μιας παρεχόμενης υπηρεσίας, όπως η προσέλευση για την παρακολούθηση ενός αγώνα μπάσκετ, η συμμετοχή σε ένα γκρουπ εκμάθησης κάποιου αθλήματος σε ένα σύλλογο, η χρησιμοποίηση των εγκαταστάσεων ενός γυμναστηρίου κλπ. Η ιδιομορφία των υπηρεσιών σε αντίθεση με τα προϊόντα, είναι ότι τα πάντα τελειώνουν με την ολοκλήρωσή τους και αυτό που μένει στον αθλητικό καταναλωτή είναι μια θετική ή αρνητική ανάμνηση, ανάλογα με το επίπεδο και την ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας.

Ο αθλητισμός, λόγω της τεράστιας απήχησης του παγκοσμίως, καταλαμβάνει ένα πολύ μεγάλο μερίδιο της αγοράς συγκριτικά με άλλα καταναλωτικά προϊόντα και υπηρεσίες, το οποίο ονομάζουμε αθλητική αγορά. Ανά πάσα στιγμή σε όλο τον κόσμο προωθούνται εκατομμύρια αθλητικών προϊόντων και υπηρεσιών με σκοπό την κάλυψη μικρότερων τμημάτων της αθλητικής αγοράς που ονομάζονται αγοράς στόχοι. Ο όρος της αγοράς στόχου, αναφέρεται σε ένα μέρος της ευρύτερης αθλητικής αγοράς, το οποίο διακατέχεται από συγκεκριμένα χαρακτηριστικά γνωρίσματα. Αυτά τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά συνήθως είναι δημογραφικά (ηλικία, φύλο, εισόδημα, εκπαίδευση), γεωγραφικά, ψυχογραφικά (δραστηριότητες,



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ  
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης





προτιμήσεις, συνήθειες) κλπ. Δουλειά του υπευθύνου μάρκετινγκ είναι να προωθήσει ένα αθλητικό προϊόν ή υπηρεσία, σε μία συγκεκριμένη αγορά στόχο που πιθανότατα να ενδιαφέρεται περισσότερο για αυτά, λόγω των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών που εμφανίζει.

Διαφορετικό θα είναι το είδος και τα μέσα διαφήμισης και προβολής ενός τένις club που βρίσκεται σε μία ακριβή περιοχή μιας μεγάλης πόλης και το οποίο στοχεύει σε μια συγκεκριμένη αγορά στόχο, υψηλών οικονομικών δυνατοτήτων, με το είδος προβολής και προώθησης της προσπάθειας που γίνεται σε ένα σύλλογο μιας μικρής πόλης της περιφέρειας.

### 1.9.2 Η έννοια του μείγματος μάρκετινγκ

Όπως ορίζεται από τους McCarthy και Perreault (1998), το μείγμα μάρκετινγκ αναφέρεται στη διαμόρφωση κάποιων ελεγχόμενων μεταβλητών από έναν οργανισμό που παράγει ένα προϊόν ή μία υπηρεσία, προς ικανοποίηση των αναγκών μιας συγκεκριμένης αγοράς στόχου. Τα στοιχεία του μείγματος μάρκετινγκ που σχετίζονται συχνότερα με τον αθλητικό χώρο και τα οποία συναντώνται στην αγγλική βιβλιογραφία ως τα 5Ps (product, price, place, promotion, public relations) (Mullin, Hardy και Sutton, 1993) είναι: ή διαμόρφωση του παρεχόμενου προϊόντος ή υπηρεσίας, ή τιμολόγηση του προϊόντος ή της υπηρεσίας, η επιλογή του χώρου στον οποίο διατίθεται το προϊόν ή υπηρεσία, η προβολή και προώθηση του προϊόντος ή της υπηρεσίας προς το κοινό και τέλος οι δημόσιες σχέσεις του οργανισμού που παρέχει το προϊόν ή την υπηρεσία. Συχνά συναντάμε στην βιβλιογραφία το μείγμα μάρκετινγκ να περιέχει τέσσερα και όχι πέντε συστατικά. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι δεν είναι λίγοι εκείνοι στο χώρο του μάρκετινγκ που θεωρούν ότι οι δημόσιες σχέσεις εμπεριέχονται στο συστατικό της προβολής και προώθησης του προϊόντος μαζί με την διαφήμιση, τη χορηγία κλπ.

### 1.9.3 Το εκτεταμένο μείγμα μάρκετινγκ

Όταν αναφερόμαστε στην ανάπτυξη και παροχή αθλητικών υπηρεσιών, στο προαναφερθέν μείγμα των τεσσάρων συστατικών (4Ps) προστίθενται ακόμη τρία, φτάνοντας συνολικά τα επτά (7Ps).

Άνθρωποι (People). Το συγκεκριμένο συστατικό αφορά όλους του ανθρώπους που επηρεάζουν την αντίληψη των πελατών κατά τη παροχή της υπηρεσίας (προσωπικό υποδοχής, προσωπικό εξυπηρέτησης, ο πελάτης που εξυπηρετείται και οι άλλοι πελάτες που βρίσκονται στο ίδιο χώρο).

Σε ότι αφορά το προσωπικό ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δίνεται στην διαδικασία επιλογής του, στην εκπαίδευση του, στην απόδοση κινήτρων και αμοιβών, αλλά και στην καλλιέργεια της φιλοσοφία της ομάδας. Είναι προτιμότερο να προσλάβεις έναν υπάλληλο με λιγότερα προσόντα και να τον εκπαιδεύσεις εσύ με εξειδίκευση σε αυτό που θέλεις, από το να προσλάβεις κάποιον που έχει υπερβολικά πολλά προσόντα για μια θέση. Ο πρώτος στις περισσότερες των περιπτώσεων έχει περισσότερα κίνητρα και επιδεικνύει μεγαλύτερη προσοχή και αφοσίωση στην εργασία του από τον δεύτερο, ο οποίος μπορεί να υποτιμήσει την προσφερόμενη θέση εργασίας δείχνοντας αδιαφορία. Σε ότι αφορά τους πελάτες σημαντικότατο ρόλο στην βελτίωση της ποιότητας της παρεχόμενης υπηρεσίας, παίζει η εκπαίδευση τους για συμμετοχή στην



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ  
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ  
επένδυση στην κοινωνία της γνώσης  
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ  
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΣΠΑ  
2007-2013  
πρόγραμμα για την ανάπτυξη  
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

παραγωγή της υπηρεσίας, η οποία τους καθιστά συνυπεύθυνους και συνδιαμορφωτές στο τελικό αποτέλεσμα.

Διαδικασίες (Process). Οι διαδικασίες και τα συστήματα με τα οποία παρέχονται οι υπηρεσίες (π.χ. Η διαδικασία παροχής ενός δανείου, η διαδικασία έκδοσης ενός εισιτηρίου διαρκείας, η διαδικασία εξυπηρέτησης στα food concessions του σταδίου). Εδώ υπεισέρχονται αποφάσεις σχετικά με το αν θα πρέπει να ακολουθείται μια διαδικασία για όλους ή αυτή να διαφοροποιείται ανάλογα με τον κάθε πελάτη ή ομάδα πελατών. Για παράδειγμα θα πρέπει να είναι ίδια η διαδικασία εξυπηρέτησης από την πλευρά μια ποδοσφαιρικής ΠΑΕ, ενός εκπροσώπου μιας επαγγελματικής ένωσης μιας πόλης (π.χ. Ιατρικός σύλλογος Πειραιά), που επί σειρά ετών αγοράζει ακριβά εισιτήρια διαρκείας, σε σχέση με τον περιστασιακό φίλαθλο που αγοράζει κάποιο φθινό εισιτήριο και παρακολουθεί την ομάδα 2-3 φορές το χρόνο. Άλλες σκέψεις που πρέπει να γίνονται αφορούν τον αριθμό των βημάτων της διαδικασίας, αλλά και το βαθμό συμμετοχής του πελάτη στις διαδικασίες (πχ μια απλή σχετικά διαδικασία με μεγάλο βαθμό συμμετοχής του πελάτη είναι η έκδοση ηλεκτρονικού εισιτηρίου για την παρακολούθηση ενός αγώνα, ή η αγορά αυθεντικών αδειοδοτημένων προϊόντων από το διαδικτυακό κατάστημα μια ΠΑΕ).

Φυσική μαρτυρία (Physical Evidence). Όλα τα άψυχα χαρακτηριστικά τα οποία υπάρχουν κατά την διάρκεια της παροχής μίας υπηρεσίας. Λόγω της απουσίας ενός υλικής φύσεως προϊόντος, οι καταναλωτές αναζητούν στοιχεία που περιβάλλουν την υπηρεσία τα οποία έχουν φυσική υπόσταση, βάσει των οποίων θα αξιολογήσουν την απόδοση των υπηρεσιών (πχ. βραβεία άρτιας λειτουργίας ενός γυμναστηρίου καθώς και θετικά δημοσιεύματα από σημαντικά εξειδικευμένα περιοδικά, τα οποία αναρτώνται στους τοίχους της αίθουσας αναμονής του γυμναστηρίου). Ιδιαίτερα σημαντικά είναι η ατμόσφαιρα και το περιβάλλον παροχής της υπηρεσίας (διαμόρφωση χώρου, αρχιτεκτονική ιδιαιτερότητα, λάβαρα-τρόπαια, ποιότητα scoreboard-videoboard, επίπλωση, δάπεδο, φωτισμός, μουσική, οσμές, καθαριότητα, προσβασιμότητα, πάρκινγκ κλπ), Χειροπιαστά στοιχεία που διευκολύνουν την παροχή της υπηρεσίας δίνοντας της μια υλική υπόσταση είναι: (πινακίδες, κάρτες υπαλλήλων, στολές προσωπικού, μηχανήματα, εγγυήσεις, φυλλάδια ενημερωτικά, κατάλογοι, περιοδικά ενημερωτικά δελτία, φωτογραφίες, τρόπαια, χώρος υποδοχής κλπ.)

### **1.10 Βασικές ικανότητες του υπευθύνου αθλητικού μάρκετινγκ**

Επειδή το μάρκετινγκ αποτελεί μια μορφή επικοινωνίας, οι βασικές πρακτικές ικανότητες που πρέπει να κατέχει ο υπεύθυνος μάρκετινγκ ενός αθλητικού οργανισμού έχουν και αυτές την βάση τους στην επικοινωνία και είναι οι εξής:

1. Προφορική επικοινωνία ή αλλιώς η ικανότητα ευκολίας στην έκφραση, η ικανότητα δημόσιας ομιλίας και διεξαγωγής επαγγελματικών παρουσιάσεων, σε συνδυασμό με βαθιά γνώση σχετικά με τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που προωθεί.
2. Γραπτή επικοινωνία ή αλλιώς η ικανότητα συγγραφής ενός πλάνου μάρκετινγκ, η διεξαγωγή ερευνών και στατιστικών αναλύσεων, η σύνταξη αναφορών και η διενέργεια επαγγελματικής αλληλογραφίας.
3. Εξοικείωση με τις νέες τεχνολογίες ή αλλιώς εμπειρία σε διάφορων ειδών λογισμικά (εφαρμογές Microsoft office, εφαρμογές επεξεργασίας εικόνας και



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ  
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ  
επένδυση στην κοινωνία της γνώσης  
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ  
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΣΠΑ  
2007-2013  
πρόγραμμα για την ανάπτυξη  
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ



ψηφιακών εκδόσεων, στατιστική ανάλυση δεδομένων, σχεδιασμός σελίδων και εκμετάλλευση του διαδικτύου).

4. Διαχείριση προσωπικού ή αλλιώς η ικανότητα διαμόρφωσης, παρότρυνσης και διοίκησης μιας ομάδας ανθρώπων με σκοπό την επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων του αθλητικού οργανισμού.

5. Πωλήσεις ή αλλιώς η ικανότητα άμεσης αναγνώρισης μιας ευκαιρίας στο χώρο της αθλητικής αγοράς και το ταλέντο να πείθει τους καταναλωτές για την αξία και τα οφέλη αυτής της "ευκαιρίας".

6. Εκπαίδευση, είναι απαραίτητη η απόκτηση ενός τουλάχιστον προπτυχιακού διπλώματος στην οργάνωση και διοίκηση αθλητισμού ή το μάρκετινγκ. Η απόκτηση ενός πτυχίου master's στην οργάνωση και διοίκηση του αθλητισμού είναι επιθυμητή για περαιτέρω επαγγελματική άνοδο.

Οι προπονητές ή οι αθλητές ενός συλλόγου, όπως αναφέρθηκε στην αρχή του κεφαλαίου, στις ιδανικότερες των συνθηκών, δεν θα χρειαστεί να ασχοληθούν ενεργά με ζητήματα αθλητικού μάρκετινγκ. Πέραν του γεγονότος ότι η συνθήκες στην πραγματικότητα τις περισσότερες φορές δεν είναι ιδανικές, η απόκτηση από προπονητές και αθλητές των βασικών ικανοτήτων ενός υπευθύνου αθλητικού μάρκετινγκ, μπορεί να δώσει σημαντικότερη ώθηση στην επαγγελματική τους πορεία και αποκατάσταση.

### 1.11 Επώνυμα και αδειοδοτημένα αθλητικά προϊόντα

Το sports licensing είναι η διαδικασία με την οποία παράγονται, από εμπορικές εταιρείες, προϊόντα ομάδων που έχουν το σήμα και το όνομα τους κατόπιν συμφωνίας. Οι ομάδες εκχωρούν αυτό το δικαίωμα επειδή εισπράττουν συγκεκριμένα οικονομικά ανταλλάγματα. Άλλωστε, δε ρισκάρουν απολύτως τίποτα.

Στην Αμερική καθιέρωσαν την αθλητική αδειοδότηση λίγα χρόνια μετά από το τέλος του Β΄ Παγκοσμίου Πολέμου. Στην Ελλάδα άργησε να έλθει αυτός ο θεσμός αλλά πλέον έχει σπουδαία δυναμική, φέρνει χρήματα στις ομάδες χωρίς να τους δημιουργεί κόστη και έξοδα και ουσιαστικά τώρα ξεκινά αφού μετά από τους αρχικούς πειραματισμούς είναι στο προσκήνιο ως η καλύτερη απόδειξη της πελατοκεντρικής φιλοσοφίας των ομάδων που τις φέρνει πιο κοντά στους φιλάθλους τους με προϊόντα που έχουν το σήμα της.

Πλέον, οι ΠΑΕ Ολυμπιακός, Παναθηναϊκός, ΑΕΚ και ΠΑΟΚ έχουν συνολικά 10.000 κωδικούς αδειοδοτημένων προϊόντων. Δηλαδή, υπάρχουν 10.000 προϊόντα που πωλούνται στην αγορά με το δικό τους σήμα. Η διείσδυση που έχουν κάνει οι ομάδες στα καταστήματα λιανικής πώλησης είναι εντυπωσιακή. Πλέον, είναι στο ράφι και τα δικά τους είδη αφού ο κόσμος έχει αρχίσει να τα ζητά και μάλιστα επίμονα.

Αναμφίβολα, η αδειοδότηση στην Ελλάδα έχει σπουδαίο περιθώριο ανάπτυξης. Οι προοπτικές του είναι μεγάλες. Η κατοχύρωση του σήματος της ομάδας αποτελεί προϋπόθεση και ακολουθούν οι εμπορικές συμφωνίες με εταιρείες που αναλαμβάνουν την υποχρέωση να φτιάξουν τα προϊόντα που θα επιλεγούν, αποδίδοντας συγκεκριμένο τίμημα στην ομάδα.

Η αδειοδότηση συμφέρει τις ομάδες και για αυτό το επιδιώκουν. Η λογική του είναι απλή. Αντί να διαθέτουν κεφάλαια για κατασκευή, διαφήμιση και δίκτυο πωλήσεων



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ  
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ  
επένδυση στην κοινωνία της γνώσης  
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ  
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΣΠΑ  
2007-2013  
πρόγραμμα για την ανάπτυξη  
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

οι ομάδες βρίσκουν τις εταιρείες που ενδιαφέρονται να φτιάξουν προϊόντα με το σήμα τους, τους αναθέτουν τη δουλειά και εκείνες εισπράττουν χωρίς άγχος και επισφάλειες.

Και τι κερδίζουν οι εμπορικές εταιρείες; Καταρχήν προχωρούν σε ομαδοποίηση, στις πιο πολλές περιπτώσεις. Δηλαδή, πάνε σε αλυσίδες σουπερ μάρκετ ή άλλων δικτύων λιανικής και εξηγούν ότι έχουν προϊόντα που δεν χρειάζονται διαφήμιση αφού είναι άμεσα αναγνωρίσιμα λόγω του σήματος και του χρώματος. Επιπλέον, πλασάρουν τα προϊόντα διευκρινίζοντας ότι 'αφού είναι όλες μαζί οι μεγάλες ομάδες όχι μόνο διευρύνεται το κοινό που θα ενδιαφερθεί για αυτά αλλά παράλληλα κανείς δε θα τους πει ότι χρωματίζονται και άρα κινδυνεύουν να χάσουν πελάτες'.

Ο ανταγωνισμός δημιουργεί μεγαλύτερες πωλήσεις. Ο Ολυμπιακός, για παράδειγμα, διαθέτει πιο πολλά προϊόντα από την ημέρα που μεγάλωσε τη δική του γκάμα ο Παναθηναϊκός. Ωστόσο, τώρα πια οι μεγάλες ομάδες στο ποδόσφαιρο αλλά και στο μπάσκετ - όπου Ολυμπιακός και Παναθηναϊκός κάνουν άλματα χάρη στην καλύτερη οργάνωσή τους - έχουν κατανοήσει τη σημασία που έχει η αδειοδότηση για το ταμείο και τη φήμη τους και κινούνται με πολύ μεγάλη προσοχή και σοβαρότητα.

Το κοινό έχει συνηθίσει πια αυτή την πρακτική, ζητά τα προϊόντα που πλέον τα βρίσκει παντού και τα κέρδη μεγαλώνουν και για τις ομάδες αλλά φυσικά και για τους εμπόρους. Η πειρατεία υπάρχει σε ποσοστό κοντά στο 15%, άρα έχει περιορισθεί αισθητά σε σχέση με ότι ίσχυε μέχρι πρότινος και το σπουδαιότερο από όλα για τις ομάδες είναι ότι τα είδη τους έχουν ζήτηση ακόμα και όταν το αποτέλεσμα είναι αρνητικό.

Στην ελληνική πραγματικότητα, ΠΑΕ και ΚΑΕ υπογράφουν συμβόλαια που τους εξασφαλίζουν ποσοστά από 6 έως και 20% επί των πωλήσεων. Συνηθέστερα, τα συμβόλαια υπογράφονται με 12 %. Παράλληλα, προβλέπεται και η καταβολή μίνιμουμ εγγυημένου ποσού, που είναι από 5.000 έως και 30.000 ευρώ αλλά σε ορισμένες περιπτώσεις έχει φθάσει και τα 50.000 αλλά και τα 100.000 ευρώ. Όλα αυτά, βέβαια, είναι καθαρά κέρδη για τις ομάδες. Το ρίσκο το παίρνουν οι εταιρείες που έχουν την υποχρέωση να φτιάξουν τα προϊόντα.

Η ανάπτυξη ενός προγράμματος αδειοδότησης προϋποθέτει τα παρακάτω βήματα: α) Να απευθυνθούν οι αθλητικοί οργανισμοί στο γραφείο πατεντών και εμπορικών σημάτων για να ελέγξουν εάν υπάρχουν άλλα εμπορικά σήματα που μοιάζουν με το δικό τους και εν τέλει να το κατοχυρώσουν, β) να οργανώσουν μια διαδικασία ελέγχου των κατασκευαστών στους οποίους ενδεχόμενα να παραχωρήσουν τα δικαιώματα κατασκευής και γ) να αναπτύξουν μια διαδικασία ελέγχου της αγοράς για να διαπιστώσουν αν υπάρχουν παραβάσεις της αποκλειστικότητας που έχουν παραχωρήσει.

Η GreenTeam προωθεί από το 2006 την αθλητική αδειοδότηση του Παναθηναϊκού. Και κάνει πολύ καλή δουλειά με δραστηριοποίηση που χαρακτηρίζεται από μεθοδικότητα. «Η Ελληνική αθλητική αδειοδότηση ήδη έχει πρωταγωνιστική θέση στην ευρωπαϊκή αγορά αφού έχουμε ξεπεράσει πολλές ομάδες που μάλιστα το είχαν ξεκινήσει πολύ πριν από εμάς» συμπληρώνει ο εμπορικός Διευθυντής της ΠΑΕ. «Στην ουσία η αδειοδότηση είναι η εμπορική αξιοποίηση του σήματος της ομάδας. Με αυτόν τον τρόπο διάθεσης προϊόντων όχι μόνο εξασφαλίζουμε πολλά κέρδη χωρίς κόστος αλλά και επειδή έχουμε έτσι τη δυνατότητα να απλωθούμε παντού και να ικανοποιήσουμε τους φιλάθλους της ομάδας μας που μένουν στην επαρχία και έχουν πλέον τη δυνατότητα να νιώθουν ότι είναι δίπλα στον Παναθηναϊκό. Αυτό το



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



συναισθηματικό δέσιμο είναι πολύ έντονο και σημαντικό και η χαρά που προσφέρεις στους φιλάθλους σου είναι πράγματι μεγάλη. Τα συμβόλαια που υπογράφουμε, συνήθως έχουν διάρκεια 2 ή 3 ετών. Η καταβολή των χρημάτων που ζητούμε γίνεται προκαταβολικά, εκτός βέβαια από τα ποσοστά επί των πωλήσεων. Όλα τα προϊόντα έχουν sticker και barcode, ώστε να γίνεται ο έλεγχος γνησιότητας και νομιμότητας. Η αδειοδότηση προχωρούσε με αργά βήματα γιατί πέφταμε πάνω σε τείχος. Τώρα, όλα είναι καλύτερα. Ίσως και επειδή μπαίνουν μαζί στα καταστήματα τα προϊόντα των μεγάλων και δημοφιλών ομάδων και έτσι διευκολύνεται η διανομή τους αφού κανείς δεν κινδυνεύει να χαρακτηριστεί ότι είναι με τη μία ή την άλλη ομάδα. Και οι έμποροι κάνουν τη δουλειά τους και εμείς τη δική μας”.

«Ουσιαστικά, η αθλητική αδειοδότηση ξεκίνησε στην Ελλάδα κάτι λιγότερο από μία δεκαετία» δηλώνει ο εμπορικός διευθυντής της ΠΑΕ Ολυμπιακός. «Η είσοδος και άλλων ομάδων στο χώρο δίνει ιδιαίτερη ώθηση και διευκολύνει την προσπάθεια μας. Ολυμπιακός και Παναθηναϊκός έχουν κάνει τα σημαντικότερα βήματα στην κατεύθυνση της αξιοποίησης της αδειοδότησης και είναι σπουδαίο ότι πλέον είναι μαζί μας και μάλιστα, με γοργούς ρυθμούς, και οι άλλες εμπορικές ομάδες με αποτέλεσμα να δημιουργείται μία αγορά που υποχρεώνει τους επιχειρηματίες να ασχοληθούν μαζί μας. Η αρχή ήταν δύσκολη. Χρειάστηκε να περάσουν 2 χρόνια για να ολοκληρωθεί ο σχεδιασμός και η στρατηγική και να αρχίσει η υλοποίηση. Η παραγωγή προϊόντων άρχισε στο τέλος του 2002 από τον Ολυμπιακό και πλέον η εξέλιξη είναι ραγδαία. Το καθοριστικό σημείο για την αθλητική αδειοδότηση στην Ελλάδα ήταν αυτό της διεξαγωγής των Ολυμπιακών Αγώνων στην χώρα μας. Από εκεί και έπειτα τα πράγματα ήταν πιο απλά. Ο Ολυμπιακός, στα πιο πολλά προϊόντα του, φθάνει μόλις το 11 % των συνολικών πωλήσεων του από την μπουτίκ στο γήπεδο Καραϊσκάκη. Όλα τα άλλα διατίθενται από τα καταστήματα λιανικής, χωρίς απολύτως κανένα κόστος για τον Ολυμπιακό. Κέρδη χωρίς έξοδα για τις ομάδες. Δεν είναι ιδανικό όταν σέβεσαι τον φιλάθλο και παράλληλα του προσφέρεις πολύ καλή ποιότητα σε σωστή τιμή;».

Ο ΠΑΟΚ, σε αντίθεση με ότι συμβαίνει με τις άλλες μεγάλες ομάδες στην Ελλάδα, ακολουθεί το μοντέλο της δραστηριότητας στην αδειοδότηση με τη σύμπραξη ΠΑΕ και ερασιτέχνη. Υπάρχει, δηλαδή, συνεργασία ανάμεσα τους και συνυπογράφουν κάθε συμφωνία. Τη διαχείριση της αθλητικής αδειοδότησης για λογαριασμό του ΠΑΟΚ έχει αναλάβει η θυγατρική εταιρεία που δημιούργησε, η ‘Τούμπα ΕΠΕ’. Σημαντικό παράδειγμα είναι μια μεγάλη συμφωνία του ΠΑΟΚ με σημαντική εταιρεία τροφίμων που θα παράγει 40 προϊόντα με το σήμα του Δικεφάλου του Βορρά. Αυτή η εταιρεία αναλαμβάνει την υποχρέωση να προωθήσει τα προϊόντα στα σούπερ μάρκετ μέσα από το δικό της δίκτυο πωλήσεων και διανομής.

Οι συμφωνίες του ΠΑΟΚ σε ότι αφορά την αθλητική αδειοδότηση κλείνονται σε ποσοστά ανάμεσα στο 6 και το 20%. Και εδώ υπάρχει βέβαια μίνιμουμ εγγυημένο ποσό που πρέπει να καταβάλλεται ανά περίπτωση. Μεγάλη σημασία δίνει ο ΠΑΟΚ σε συμφωνίες για τρόφιμα και καλλυντικά, είδη ευρείας κατανάλωσης δηλαδή. Μάλιστα, προετοιμάζονται τώρα συνεργασίες του ΠΑΟΚ με εταιρείες που έχουν τα δικαιώματα αδειοδότησης των τριών μεγάλων ομάδων του κέντρου. Έτσι, τα 4 δημοφιλέστερα σχήματα του ελληνικού ποδοσφαίρου θα είναι ενωμένα χάρη στην αθλητική αδειοδότηση.

Αδειοδοτημένα προϊόντα μπορεί κανείς να βρει παντού πλέον στην ελληνική αγορά. Σε 60.000 σημεία πώλησης. Σε σούπερ μάρκετ, βιβλιοπωλεία, περίπτερα,



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ  
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ  
επένδυση στην κοινωνία της γνώσης  
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ  
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΣΠΑ  
2007-2013  
πρόγραμμα για την ανάπτυξη  
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

καταστήματα ψιλικών, εμπορικά κέντρα, βίντεο κλαμπ ακόμα και στα καταστήματα των αεροδρομίων της χώρας. Οι συμφωνίες των ομάδων γίνονται συνήθως με εταιρείες που είναι ηγέτες στο είδος τους (π.χ. 3M, APPLE BOXER, CAIR, KOPPEΣ, OSCAR). Ορισμένες εταιρείες καλύπτουν όλες τις ομάδες που κάνουν αθλητική αδειοδότηση. Χαρακτηριστικές είναι οι περιπτώσεις των εταιρειών STAMION (καπέλα, κασκόλ κ.ά.), KOPPEΣ (καλλυντικά), OSCAR (σοκολάτες).

Οι ελληνικές ομάδες έχουν δώσει το σήμα τους προκειμένου να κυκλοφορήσουν με αυτό στην αγορά αθλητικά ρούχα, κασκόλ, καπέλα, ποδήλατα, παντόφλες, σχολικά, χαρτικά, βιβλία, ρολόγια, φωτιστικά, υαλικά αλλά ακόμα και φύλλα επικάλυψης για τούρτες. Στην ελληνική αγορά κυκλοφορούν πάσης φύσεως αδειοδοτημένα προϊόντα των ομάδων από βιντεοπαιχνίδια και πετσέτες θαλάσσης, μέχρι κρασί, σαμπάνια, αξεσουάρ για σκύλους και χρηματοκιβώτια! Ο τζίρος που γίνεται για τα αδειοδοτημένα προϊόντα στην Ελλάδα δεν έχει, ακόμα, καταγραφεί. Ωστόσο, εκτιμάται ότι ήδη αποφέρει στις ΠΑΕ Ολυμπιακός, Παναθηναϊκός, ΑΕΚ και ΠΑΟΚ καθαρά κέρδη πάνω από 2.000.000 ευρώ τον χρόνο. Σε αυτό το ποσό δεν περιλαμβάνονται τα έσοδα από τις φανέλες που πωλούνται καθώς αυτά δεν είναι δυνατό να αποτιμηθούν με ακρίβεια καθώς κάθε ΠΑΕ έχει ξεχωριστό επίπεδο συμφωνίας ενώ τα χρήματα που παίρνουν από τις εταιρείες αθλητικών ειδών ως αμοιβή επειδή έχουν το δικαίωμα να ντύνουν τις ομάδες τους, δεν καταχωρούνται ως αδειοδότηση αλλά ως χορηγία. Ένα από τα πιο ακριβά προϊόντα που μπορεί κανείς να βρει στο χώρο της αθλητικής αδειοδότησης στην Ελλάδα είναι το lap top του Ολυμπιακού το οποίο είναι δημιουργία της εταιρείας Metadata. Ήδη, η Metadata, μετά τη μεγάλη επιτυχία που έχει το προϊόν μετά από μόλις 3 μήνες στην αγορά, έκλεισε συμφωνία και με άλλη ομάδα που επίσης θέλει να έχει τον δικό της φορητό υπολογιστή, στα χρώματα της.

Η ιστορία της αδειοδότησης ξεκινά το 1933 από την Αμερική. Στον αθλητισμό, επίσης ήταν οι Αμερικανοί αυτοί που διέδωσαν αυτή την καινοτομία. Το 2002, παγκοσμίως, πουλήθηκαν αθλητικά αδειοδοτημένα προϊόντα αξίας 18 δισεκατομμυρίων δολαρίων. Για το 2007, που υπάρχουν στοιχεία, το αντίστοιχο ποσό ήταν 95 δισεκατομμύρια δολάρια. Η αύξηση είναι τεράστια και η τάση καθαρά ανοδική. Στην Αμερική, η αθλητική αδειοδότηση είναι πολύ ισχυρό, κατά σειρά, σε NFL, NBA, NCAA, MLB, NHL, MLS ενώ υπάρχει ενδιαφέρον για τα προϊόντα του και στο NASCAR και WWE αλλά και στο γκολφ και τένις αλλά σε μικρότερο βαθμό. Η ευρωπαϊκή πραγματικότητα επίσης είναι ενδιαφέρουσα. Καθώς η Μάντσεστερ Γιουνάιτεντ, που είναι πρωτοπόρος σε αυτόν τον τομέα αλλά και η Μπαρτσελόνα, Ρεάλ, Τσέλσι, Μπάγιερν κλπ έχουν κάνει σπουδαία πρόοδο και παρουσιάζουν προϊόντα που όχι μόνο διανέμονται σε όλο τον κόσμο αλλά έχουν και εξαιρετική ποιότητα. Τα έσοδα από την αθλητική αδειοδότηση, ακόμα, δεν προσδιορίζονται με ακρίβεια ούτε καν από τους ίδιους τους συλλόγους. Καθώς συνήθως παρουσιάζονται μαζί με αυτά των επώνυμων προϊόντων αν και η μία διαδικασία δεν έχει σχέση με την άλλη.

Στην αδειοδότηση μία ομάδα δίνει την άδεια της ώστε μία εταιρεία να φτιάξει ένα προϊόν με το σήμα της και να αναλάβει να το κυκλοφορήσει στην αγορά ενώ στα επώνυμα αθλητικά προϊόντα η ομάδα εμπορεύεται η ίδια, μία συγκεκριμένη, συνήθως, γκάμα προϊόντων της μέσα από το δικό της δίκτυο πωλήσεων, χωρίς να έχει πρόσβαση σε μεγάλο κοινό και περιμένοντας να επισκεφθεί ο ενδιαφερόμενος τα σημεία πώλησης που εντέλει τον ταυτίζουν με την ομάδα του.



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ  
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ



## 1.12 Η φύση του αθλητικού προϊόντος

Η ιδιαίτερη φύση του αθλητικού προϊόντος χαρακτηρίζεται από τα ακόλουθα:

- Πρόκειται για ένα μη χειροπιαστό προϊόν. Το αθλητικό προϊόν είναι εφήμερο, βιώνεται ως εμπειρία και έχει υποκειμενικό χαρακτήρα. Για να είμαστε πιο ακριβείς οι αθλητικές υπηρεσίες είναι μη χειροπιαστές και για να τους δώσουμε μια υλική υπόσταση συχνά τις συνδυάζουμε με υλικά στοιχεία. Για παράδειγμα το εισιτήριο είναι η χειροπιαστή απόδειξη ότι ένας φίλαθλος παρακολούθησε έναν ποδοσφαιρικό αγώνα, το ίδιο και το γήπεδο, το πρόγραμμα του αγώνα κλπ.
- Πωλείται η εμπειρία που είναι υποκειμενική για τον καθένα. Ο κάθε αθλητικός καταναλωτής αξιολογεί και δίνει διαφορετική βαρύτητα στην εμπειρία που βιώνει πχ. Παρακολουθώντας την αγαπημένη του ομάδα ή παίζοντας το αγαπημένο του άθλημα. Λίγα προϊόντα μπορούν να ερμηνευτούν τόσο πλατιά από τους καταναλωτές. Είναι λοιπόν εξαιρετικά δύσκολο για το στέλεχος του αθλητικού μάρκετινγκ να εξασφαλίσει με μεγάλες πιθανότητες την ικανοποίηση του καταναλωτή.
- Τα χειροπιαστά στοιχεία είναι λίγα (π.χ. Εξοπλισμός, στάδια κλπ.) Ακόμη και τα λιγοστά αυτά χειροπιαστά στοιχεία έχουν μειωμένη σημασία αν δεν συνδέονται με τον αγών ή την διοργάνωση.
- Πως εντοπίζει κανείς τα οφέλη της κατανάλωσης για να τα πουλήσει αφού δεν είναι τα ίδια για όλους; Αυτό που πρέπει να γίνει, αφού εντοπιστούν και καταγραφούν τα οφέλη του κάθε αθλητικού προϊόντος ή υπηρεσίας στο σύνολο τους (κάτι που είναι εξαιρετικά δύσκολο), είναι να αντιστοιχηθούν κατάλληλα με τις επιθυμίες των διαφορετικών τμημάτων αθλητικών καταναλωτών.
- Ταυτόχρονη παραγωγή και κατανάλωση
- Ο κρίσιμος ρόλος του καταναλωτή στην παραγωγή. Αυτοί που καταναλώνουν τον αθλητισμό είναι συνήθως και αυτοί που τον παράγουν. Συνδράμουν στην δημιουργία του αγώνα, της διοργάνωσης, του μαθήματος τένις, τα οποία καταναλώνουν ταυτόχρονα.
- Οι θέσεις δεν αποθηκεύονται, δεν στοκάρονται και σίγουρα δεν μπορούν να πωληθούν την περίοδο των εκπτώσεων σε χαμηλότερη τιμή. Η πίεση είναι μεγάλη και χρειάζονται γρήγορες έξυπνες και γενναίες αποφάσεις. Είναι σημαντικό να είναι γεμάτες οι κερκίδες ενός γηπέδου, όπως και οι αίθουσες ενός γυμναστηρίου, έστω και με μειωμένο αντίτιμο. Οι ικανοποιημένοι πελάτες και η εικόνα της πληρότητας θα φέρουν καλύτερα αποτελέσματα στο μέλλον. Η προώθηση προγραμμάτων εισιτηρίων διαρκείας είναι μια λύση για την εξασφάλιση κάποιων εσόδων.



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ  
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



- Πόσο παρέχει ευκαιρία για κοινωνικοποίηση; Είναι εξαιρετικά σημαντικό να αντιληφθεί ο μάρκετερ τη σημασία που έχει για πολλούς αθλητικούς καταναλωτές ή αίσθηση της ταύτισης με τα ιδανικά μια ομάδας και της ανάγκης για κοινωνική συναναστροφή κατά τη διάρκεια της παροχής της αθλητικής υπηρεσίας. Η ψυχαγωγία μέσα από τον αθλητισμό είναι κάτι που σχεδόν πάντα, είτε σε επίπεδο συμμετοχής, είτε σε επίπεδο παρακολούθησης, πραγματοποιείται μέσα από την αλληλεπίδραση με άλλους αθλητικούς καταναλωτές.
- Πολλοί απρόβλεπτοι παράγοντες αλλάζουν την εμπειρία του αθλητικού προϊόντος (καιρός, αποτέλεσμα αγώνα, τραυματισμοί, επεισόδια από θεατές, απεργίες κλπ.). Η δυσκολία στη πρόβλεψη πολλές φορές δελεάζει και τραβάει τους αθλητικούς καταναλωτές, από την άλλη όμως κάνει τρομερά δύσκολη και πολύπλοκη τη δουλειά των στελεχών μάρκετινγκ.
- Το κύριο προϊόν, δηλαδή αυτό που συμβαίνει εντός των τεσσάρων γραμμών του γηπέδου, δεν ελέγχεται από το μάρκετινγκ γι' αυτό οι προσπάθειες επικεντρώνονται στο περιφερειακό προϊόν. Πολλές αποφάσεις που αφορούν το κύριο προϊόν και επηρεάζουν το μάρκετινγκ δεν παίρνονται από ανθρώπους του μάρκετινγκ. Τα στελέχη μάρκετινγκ περιορίζονται στην πώληση του περιτυλίγματος (π.χ. επώνυμα και αδειοδοτημένα προϊόντα, παρουσίαση του αγώνα).

### 1.13 Δυσκολίες και λανθασμένες αντιλήψεις στο αθλητικό μάρκετινγκ (marketing myopia)

Άλλες δυσκολίες που συναντώνται κατά τον σχεδιασμό και την εφαρμογή προγραμμαμάτων αθλητικού μάρκετινγκ είναι οι εξής:

- Δύσκολο να κοστολογηθεί η μονάδα αθλητικού προϊόντος. Πολλές φορές η συναισθηματική αξία παίζει πολύ μεγάλο ρόλο.
- Η τιμή καλείται να εναρμονίσει ζήτηση και προσφορά
- Η τιμή που πληρώνει ο πελάτης δεν είναι μόνο το εισιτήριο, αλλά και όλες οι περιφερειακές παρεχόμενες υπηρεσίες και προϊόντα που περιβάλλουν για παράδειγμα την προσέλευση σε έναν αγών μπάσκετ.
- Τα έμμεσα έσοδα (χορηγοί και διαφημίσεις) καλύπτουν το μεγαλύτερο μέρος των εξόδων των αθλητικών συλλόγων. Αυτό προκαλεί την λανθασμένη αίσθηση, ότι οι υπόλοιπες λειτουργίες του μάρκετινγκ δεν χρήζουν ιδιαίτερης σημασίας.
- Η μεγάλη δωρεάν δημοσιότητα και το ενδιαφέρον του κοινού για τον αθλητισμό γενικά, κάνει την δουλειά κάποιων στο χώρο πολύ εύκολη. Αυτό ενέχει κινδύνους, διότι ο νέος αθλητικός καταναλωτής είναι πλέον πολύ απαιτητικός.
- Η αντιμετώπιση της απρόσμενης κακής δημοσιότητα (π.χ. Nike και Tiger Woods) και η
- Ιδιαίτερη σημασία των δημοσίων σχέσεων
- Επικέντρωση στους αθλητές αστέρες και όχι στο άθλημα ή τον αθλητικό οργανισμό.

**Οι λανθασμένες αντιλήψεις που περιβάλλουν το αθλητικό μάρκετινγκ συνοψίζονται στις εξής:**



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ  
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης





- Προσήλωση στην πώληση προϊόντων και όχι στη διατήρηση των πελατών (φιλάθλων). Η μακροχρόνια σχέση εμπιστοσύνης με τους πελάτες είναι αυτή που φέρνει την επιτυχία.
- Η νίκη συγχωρεί όλα τα άλλα αμαρτήματα. Δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι υπάρχουν ομάδες με αρνητικό ρεκόρ νικών, οι οποίες χάριν του μάρκετινγκ έχουν γεμάτα γήπεδα.
- Μάρκετινγκ είναι μόνο η προώθηση. Πολλοί συγχέουν το μάρκετινγκ με την διαφήμιση, ενώ στην ουσία η διαφήμιση είναι μόνο μία από τις λειτουργίες του μάρκετινγκ.
- Επικέντρωση σε βραχυχρόνιες δράσεις όπως η διαφήμιση σε αντίθεση με μακροχρόνιες όπως η έρευνα, η σύναψη χορηγικών συμφωνιών και το μάρκετινγκ σχέσεων (π.χ. Βάσεις δεδομένων με στοιχεία φιλάθλων)
- Η εξειδίκευση στελεχών έχει δρόμο ακόμα. Στελέχη με εκπαίδευση και εμπειρία στο αθλητικό μάρκετινγκ μπορούν να κάνουν τη διαφορά.
- Έλλειψη και δυσκολίες στην έρευνα. Η γνώση των βασικών αρχών μεθοδολογίας της έρευνας μπορεί να προσδώσει σε ένα στέλεχος και στον αθλητικό οργανισμό που εργάζεται ιδιαίτερη δυναμική.
- Ανεκπαίδευτο προσωπικό επαφής (π.χ υποδοχή στα γυμναστήρια, clubs, γήπεδα) με συνέπεια την πτώση πωλήσεων

#### 1.14 Τάσεις-χαρακτηριστικά της αθλητικής αγοράς

Τα τμήματα της αθλητικής αγοράς, χωρισμένα σύμφωνα με τις λειτουργίες μάρκετινγκ των αθλητικών οργανισμών συνοψίζονται στα εξής:

- Πακεταρισμένα αθλητικά γεγονότα σε στάδια ή μέσω ΜΜΕ (π.χ. επαγγελματικοί σύλλογοι ως μέλη επαγγελματικών αθλητικών ενώσεων, επαγγελματικά αθλητικά γεγονότα όπως αγώνες τένις και γκολφ, πίστες αγώνων κλπ). Στόχος των ποιο πάνω αθλητικών οργανισμών είναι η παραγωγή κάποιου αθλητικού γεγονότος, του οποίου το εισιτήριο θα επιδιώξουν να προμηθευτούν οι αθλητικοί καταναλωτές.
- Οι πελάτες συμμετέχουν ενεργά όταν επιχειρήσεις προσφέρουν εγκαταστάσεις, υλικό και προγράμματα (π.χ. Αθλητικά κλαμπ, ξενοδοχεία με αθλητικές δραστηριότητες, γήπεδα 5Χ5, μπόουλινγκ, Δημοτικοί Αθλητικοί οργανισμοί, αθλητικά Καμπ, εταιρίες αθλητικών ειδών κλπ.)
- Προσφορά πακεταρισμένων αγώνων και εγκαταστάσεων σε ερασιτέχνες συμμετέχοντες (Πανεπιστήμια, σχολεία, επιχειρήσεις, αθλητικός τουρισμός)
- Προσφορά διοικητικής υποστήριξης, ελέγχου και δημοσιότητας σε αθλητικούς οργανισμούς ή άτομα (π.χ. Αθλητικά ΜΜΕ, μάνατζερ αθλητών, αθλητικές εταιρίες μάρκετινγκ, εξειδικευμένες συμβουλευτικές εταιρίες, χορηγοί κλπ.)
- Εταιρίες Αθλητικών προϊόντων

**Τα βασικά χαρακτηριστικά της αθλητικής αγοράς συνοψίζονται στα ακόλουθα:**

- Οι αθλητικοί οργανισμοί υπάρχουν όταν έχουν συνεργάτες και ανταγωνιστές. Πολλοί λίγοι οργανισμοί μπορούν να επιβιώσουν αν μείνουν απομονωμένοι.



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ  
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ  
επένδυση στην κοινωνία της γνώσης  
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ  
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΣΠΑ  
2007-2013  
πρόγραμμα για την ανάπτυξη  
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

- Όλοι νομίζουν ότι είναι ειδήμονες στον αθλητισμό. Όλοι πιστεύουν ότι γνωρίζουν σε βάθος το αγαπημένο τους άθλημα, τους σχετικούς κανονισμούς, στοιχεία προπονητικής πολλές φορές καλύτερα και από τον προπονητή και βεβαίως όλοι έχουν άποψη για τις διοικητικές και εμπορικές εξελίξεις στο χώρο και ιδιαίτερα στην ομάδα τους. Αυτή η περιρρέουσα ημιμάθεια είναι καλή και κακή διότι κρατάει το ενδιαφέρον για τον αθλητισμό ψηλά, από την άλλη όμως δημιουργεί υπερβολικές και πολλές φορές παράλογες απαιτήσεις.
- Η ζήτηση έχει μεγάλες εποχιακές διακυμάνσεις. Κάθε τύπος άθλησης παρουσιάζει ένα κύκλο ζωής σε ετήσια βάση και τα αθλήματα που προσελκύουν θεατές είναι να παρουσιάζουν γρήγορες μεταβολές του ενδιαφέροντος τους.
- Ο αθλητισμός συνδέεται με πολλές άλλες πλευρές της ανθρώπινης ζωής. Αυτό που φαίνεται να είναι μόνο ένας αγώνας ένα παιχνίδι συνδέεται την ίδια στιγμή με πολλαπλές όψεις της ανθρώπινης φύσης και προσωπικότητας.
- Φαγητό και ποτό. Η παρακολούθηση του αθλητισμού είναι στενά συνδεδεμένη με την κατανάλωση ποτού και φαγητού.
- Σεξουαλικότητα (π.χ. Διαφημίσεις αθλητών). Η εκμετάλλευση της ανδρικής και γυναικείας σεξουαλικότητας σε σχέση με ορισμένες μορφές εκγύμνασης, την ένδυση, συγκεκριμένα αθλήματα αλλά και μεμονωμένους αθλητές, μπορεί να αποτελέσει στοιχείο εκμετάλλευσης από ένα δημιουργικό στέλεχος μάρκετινγκ.
- Πολιτισμός και αθλητισμός αποτελούν δύο έννοιες άρρηκτα συνδεδεμένες. Πολλές μεγάλες αθλητικές εγκαταστάσεις γεμίζουν το ετήσιο πρόγραμμα τους με πολιτιστικά και καλλιτεχνικά γεγονότα.
- Ο αθλητισμός προσομοιάζει με την θρησκεία. Εμπεριέχει τελετές, πλήθος πιστών και σύμβολα. Ορισμένες φορές ο αθλητισμός φαίνεται να ξεπερνά τις θρησκευτικές διαφορές, σε άλλες πάλι περιπτώσεις οι θρησκευτικές διαφορές (Σκοτία) όπως και οι πολιτικές (Κύπρος) αποτελούν απροσπέλαστα εμπόδια τα οποία οφείλουν να λαμβάνουν υπόψη τους τα στελέχη μάρκετινγκ των αθλητικών οργανισμών.
- Μεγάλος ανταγωνισμός μεταξύ αθλημάτων. Οι επιτυχίες, οι αθλητές αστέρες, οι σύγχρονες εγκαταστάσεις, ή αρτιότερη παραγωγή, οι παροχή καινοτόμων υπηρεσιών κατά την προσέλευση στο γήπεδο, οι αλλαγές στους κανονισμούς καθώς και η παρουσίαση ενός αθλητικού γεγονότος-αγώνα, αποτελούν μεταβλητές που μπαίνουν στην μάχη του ανταγωνισμού μεταξύ των αθλημάτων.
- Ανταγωνισμός για το μερίδιο της δαπάνης του καταναλωτή για ψυχαγωγία – μεταξύ όλων των πάροχων εναλλακτικών (σε σχέση με τον αθλητισμό) μορφών αναψυχής.

### Τάσεις και προβλήματα στην αθλητική αγορά

Οι παρούσες και μελλοντικές τάσεις, καθώς και τα προβλήματα της αθλητικής αγοράς συνοψίζονται στα ακόλουθα:

- Ωρίμανση αθλημάτων, αθλητικών υπηρεσιών και προϊόντων – κύκλος ζωής προϊόντος και διαχείρισή του.



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ  
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ  
επένδυση στην κοινωνία της γνώσης  
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ  
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

- Η πληθώρα των κατηγοριών αθλητικών καταναλωτών δυσκολεύει την συνολική αντιμετώπισή τους (αγωνιζόμενος, διαιτητής, θεατής, ακροατής, αναγνώστης, συλλέκτης).
- Πως αντιλαμβάνεται το προϊόν ο κάθε καταναλωτής;
- Το καλό προϊόν δεν πετυχαίνει χωρίς στήριξη των ΜΜΕ.
- Ανταγωνισμός από άλλα είδη αναψυχής (ομαδικές δραστηριότητες, Η/Υ, συναυλίες, κινηματογράφος κλπ.).
- Βία στα γήπεδα και ασφάλεια στην κατανάλωση του αθλητικού προϊόντος.
- Διαχείριση των αθλητών και των φίλαθλων δεδομένης της σημασίας και των δύο στην παραγωγή του αθλητικού προϊόντος.
- Αστάθητοι παράγοντες επηρεάζουν την αθλητική εμπειρία.
- Ανεβαίνουν τα γυναικεία αθλήματα – οι γυναίκες σήμερα είναι αθλήτριες και φίλαθλοι. Ακόμη οι εταιρίες αθλητικών ειδών κατασκευάζουν ρούχα και παπούτσια τα οποία είναι ειδικά σχεδιασμένα βάση της γυναικείας φυσιολογίας.
- Οι χορηγοί στρέφονται προς πρωταθλήματα και οργανισμούς που αντιπροσωπεύουν την αγορά στόχο τους (Wendy's – πρωταθλήματα δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, General Motors – Γυναικείο Πρωτάθλημα Μπάσκετ).
- Η αμφίδρομη επικοινωνία μέσω της εξέλιξης των νέων τεχνολογιών (ίντερνετ, smartphones, social networks) κάνει τους φίλαθλους ενεργούς τηλεθεατές, συμμετοχούς και συν διαμορφωτές των εμπειριών που εν τέλει βιώνουν μέσω του αθλητισμού. Η παρακολούθηση ενός αγώνα έχει πλέον περάσει σε άλλη διάσταση όταν ο φίλαθλος μέσω της κινητής του συσκευής μπορεί να έχει άμεση και ολοκληρωμένη πληροφόρηση, να παράγει μοναδικό οπτικοακουστικό υλικό και σχετικά σχόλια τα οποία μοιράζεται ηλεκτρονικά διαμέσου των σχετικών κοινωνικών δικτύων.
- Αθλητικά εμπορικά κέντρα (αγωνιστικές εγκαταστάσεις, μουσεία, καταστήματα αθλητικών ειδών, γυμναστήρια, εμπορικά καταστήματα κλπ.). Ένα σύγχρονο γήπεδο δεν νοείται πλέον να μην περιλαμβάνει χώρους εμπορικής εκμετάλλευσης με όλες τις πιο πάνω χρήσεις.
- Η σημασία της μάρκας ή φίρμας. Η επιμονή στο μάρκετινγκ των φερμών εξηγεί σημαντικά τη σταθερότητα τη δυσκολία εισόδου, αλλά και τις αναπτυξιακές προοπτικές της αθλητικής βιομηχανίας.
- Καταχρηστικό μάρκετινγκ – ποιος χορηγεί και ποιος υπονοεί ότι χορηγεί; Η συσχέτιση εταιριών με γεγονότα χωρίς να είναι χορηγοί και χωρίς να έχουν καταβάλει το ανάλογο αντίτιμο, μέσω σχετικής σύμβασης, για την παραχώρηση δικαιωμάτων συσχέτισης με ένα αθλητικό γεγονός, είναι τακτικές οι οποίες κινούνται στα όρια του νόμου και της ηθικής και οι οποίες κάνουν αισθητή την παρουσία τους εδώ και αρκετές δεκαετίες στο χώρο της αθλητικής βιομηχανίας.

### 1.15 Έρευνα μάρκετινγκ στον αθλητισμό

Η έρευνα μάρκετινγκ αφορά την συστηματική συλλογή, καταγραφή και ανάλυση δεδομένων που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να λύσουν ένα συγκεκριμένο πρόβλημα. Στόχο της αποτελεί η μείωση της αβεβαιότητας κατά την λήψη αποφάσεων μέσω της συλλογής χρήσιμων πληροφοριών.



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ  
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ  
επένδυση στην κοινωνία της γνώσης  
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ  
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

Η έρευνα μάρκετινγκ απαντάει ερωτήματα που αφορούν τις λειτουργίες του μάρκετινγκ σε μια επιχείρηση, συνδέοντας καταναλωτές, πελάτες και κοινό με τις αγορές μέσα από πληροφορίες που χρησιμοποιούνται για να εντοπιστεί και να οριστεί το μάρκετινγκ, παράγοντας, καλυτερεύοντας, και αξιολογώντας τις ενέργειες μάρκετινγκ, ελέγχοντας της απόδοση του μάρκετινγκ και τέλος βοηθώντας να κατανοήσουμε το μάρκετινγκ σαν μια ενιαία διαδικασία.

Οι λόγοι για τους οποίους τα στελέχη μάρκετινγκ των αθλητικών οργανισμών πρέπει να διεξάγουν έρευνες μάρκετινγκ συνοψίζονται στα ακόλουθα:

- Η ιδεολογία του Μάρκετινγκ βασίζεται στην προσπάθεια κάλυψης των πελατειακών αναγκών και στην εφεύρεση τρόπων για να επέλθει αυτή η ικανοποίηση.
- Η έρευνα μάρκετινγκ είναι αναγκαία όταν φτιάχνεται η στρατηγική μάρκετινγκ (προγραμματισμός, εφαρμογή και έλεγχος).
- Η σημαντικότητά της αυξάνεται στο χώρο του αθλητισμού, λόγω της έλλειψης τρόπων να αξιολογηθεί η αποτελεσματικότητα του μάρκετινγκ και λόγω αυξημένου κόστους που επιφέρει μια ενδεχόμενη αποτυχία.
- Για να αξιολογήσουμε για παράδειγμα αν τα έξοδα μάρκετινγκ έχουν συνεισφορά στην αύξηση των συνολικών κερδών, ή το πόσο κοστίζει η αποτυχία για ένα χορηγό που επιλέγει να συσχετιστεί με λάθος αθλητικό γεγονός.
- Για να μάθουμε την αγορά και τους καταναλωτές και να εξηγήσουμε τι πήγε δεν λειτούργησε σωστά.
- Για να πάρουμε πιο συστηματικές και αποτελεσματικές αποφάσεις μάρκετινγκ.

Κάποιοι από τους λόγους για τους οποίους πολλές φορές οι επιχειρήσεις αποφεύγουν την διεξαγωγή έρευνας είναι οι ακόλουθοι:

Έλλειψη πόρων, λάθος χρονική στιγμή στην αγορά, η απόφαση έχει ήδη παρθεί, οι μάνατζερ δεν μπορούν να συμφωνήσουν για το τι πληροφορίες χρειάζονται, οι πληροφορίες που χρειάζονται είναι ήδη διαθέσιμες, για να μη χάσουν το πλεονέκτημα της έκπληξης των ανταγωνιστών, το κόστος της έρευνας μάρκετινγκ κάποιες φορές είναι μεγαλύτερο από τα προσδοκώμενα οφέλη.

Σε ότι αφορά τον ορισμό ενός προβλήματος ή μιας ευκαιρίας που ενδεχομένως θα προκύψουν για μια εταιρία, κάποια από τα ερωτήματα μάρκετινγκ που μπορεί να διατυπωθούν είναι τα ακόλουθα:

- Ποιοι είναι οι ανταγωνιστές και πως θα τους αντιμετωπίσουμε;
- Ποια είναι τα χαρακτηριστικά και οι συνήθειες των πελατών μας ή πως έχουν αλλάξει;
- Σε ποιες αγορές στόχους μπορούμε να επεκταθούμε;
- Πως επιλέγει ο καταναλωτής μεταξύ των ανταγωνιστικών προϊόντων (με τι κριτήρια, ποιοι παράγοντες τον επηρεάζουν, τι οφέλη αναζητά, τι ρίσκο αντιλαμβάνεται στην επιλογή του);
- Που πρέπει να διανείμουμε τα προϊόντα μας για να φτάσουν καλύτερα την αγορά στόχο;
- Πότε και πόσο συχνά αγοράζουν οι καταναλωτές, σε τι ποσότητες και γιατί (τρόποι χρήσης και είδη αναγκών που καλύπτονται);
- Πού πρέπει να προωθήσουμε τα προϊόντα μας για να επηρεάσουμε περισσότερο την αγορά στόχο;



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ  
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ



- Τι τιμή είναι διατεθειμένος να πληρώσει ο καταναλωτής και πως συγκρίνεται το προϊόν μας με τα ανταγωνιστικά στη σχέση τιμή/ποιότητας;
- Τι φταίει για την πτώση των πωλήσεων;
- Ποιοι είναι οι κατάλληλοι στόχοι για χορηγία;

Σε επίπεδο ορισμού των στόχων της έρευνας μάρκετινγκ στον αθλητισμό, αν υποθέσουμε για παράδειγμα ότι το ερευνητικό πρόβλημα συνοψίζεται στο πως επιλέγουν οι εταιρίες κατάλληλες αθλητικές προσωπικότητες ή οργανισμούς για χορηγία, η έρευνα που θα διεξαχθεί θα έχει του ακόλουθους στόχους:

- Βαθμολόγηση των χαρακτηριστικών που προτιμώνται από τους χορηγούς.
- Σχεδιασμός της καλύτερης διαδικασίας επιλογής στόχων για χορηγία.
- Εκτίμηση του επιπέδου δραστηριότητας χορηγιών και μελλοντικές τάσεις.
- Περιγραφή του προφίλ των εταιρειών που χρησιμοποιούν χορηγίες σα μέσο προώθησης.
- Καταγραφή των προβλημάτων που σχετίζονται με χορηγίες και το επίπεδο ικανοποίησης των χορηγών.

Άλλοι στόχοι μπορεί να σχετίζονται με:

- Εντοπισμό των κατάλληλων αγορών για στόχευση
- Εντοπισμός και αξιολόγηση της ανταγωνιστικής θέσης στην αγορά
- Σχεδιασμός προφίλ των καταναλωτών μας
- Εντοπισμός χαρακτηριστικών & συνηθειών των βαριών χρηστών
- Εντοπισμός τάσεων και αλλαγών στην αγορά στόχο
- Να επικοινωνήσουμε με την αγορά στόχο – να μάθουμε παράπονα

Η Έρευνα Μάρκετινγκ αποτελείται από τις ακόλουθες έρευνες:

1. Αγοράς
2. Προϊόντος
3. Πολιτικής τιμών – κέρδους
4. Δικτύων Διανομής
5. Μείγματος προβολής

Η έρευνα αγοράς περιλαμβάνει:

1. Τον προσδιορισμό του μεγέθους της αγοράς για τα ήδη υπάρχοντα προϊόντα.
2. Τα χαρακτηριστικά των καταναλωτών της αγοράς σχετικά με την ηλικία, το φύλο, την οικονομική κατάσταση, την απασχόληση, το γεωγραφικό διαμέρισμα διαμονής τους κ.α.
3. Την πρόβλεψη της ζήτησης για ολόκληρη την αγορά και κατά περιοχές.
4. Τον προσδιορισμό του μεγέθους της επιχείρησης στην αγορά αλλά και τις μελλοντικές τάσεις στην αγορά ως προς το μερίδιο της επιχείρησης.
5. Τη μελέτη και ανάλυση της αγοράς ως προς τα ανταγωνιστικά προϊόντα.
6. Τη διερεύνηση για την ύπαρξη ανάγκης για νέα προϊόντα ή υπηρεσίες και ποια μπορεί να είναι αυτά.
7. Μελέτη και ανάλυση της συμπεριφοράς των καταναλωτών της αγοράς.

Η έρευνα προϊόντος περιλαμβάνει:

1. Τον προσδιορισμό βαθμού αποδοχής του προϊόντος ή της παρεχόμενης υπηρεσίας από τους καταναλωτές.
2. Το προσδιορισμό του βαθμού αφοσίωσης των καταναλωτών στο σήμα του προϊόντος της επιχείρησης.
3. Την έρευνα που αφορά την εμφάνιση του προϊόντος.



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



4. Την έρευνα επί των ανταγωνιστικών προϊόντων ή υπηρεσιών – συγκριτική μελέτη.

Η έρευνα πολιτικής τιμών – κέρδους περιλαμβάνει:

1. Τη μελέτη των διαφόρων στρατηγικών και πολιτικών τιμολόγησης.
2. Συγκριτική μελέτη τιμολόγησης.
3. Τη μελέτη περιθωρίων κέρδους κατά προϊόν ή υπηρεσία, κατά περιοχή.
4. Τη μελέτη πολιτικής των τιμών στα διάφορα στάδια του κύκλου ζωής των προϊόντων.
5. Τη μελέτη της ψυχολογίας των καταναλωτών σχετικά με τις τιμές των προϊόντων.
6. Τη μελέτη διαφόρων εκπτώσεων.

Η έρευνα των δικτύων διανομής περιλαμβάνει:

1. Πληροφορίες επί του «ποιος πουλά τι».
2. Τη μελέτη της τοποθεσίας του καταστήματος.
3. Τα προϊόντα ή υπηρεσίες που υπάρχουν στον οργανισμό και στις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις.

Η Έρευνα μείγματος προβολής περιλαμβάνει:

1. Την έρευνα των δημοσίων σχέσεων.
2. Την εκτίμηση της συμβολής κάθε στοιχείου του μείγματος προβολής.
3. Την έρευνα επί της διαφήμισης.
4. Την αξιολόγηση της ανταποδοτικότητας των χορηγιών.

Ας υποθέσουμε για παράδειγμα ότι είστε ο νέος υπεύθυνος ενός γυμναστηρίου, τένις κλαμπ, δημοτικού αθλητικού οργανισμού ο οποίος λειτουργεί εδώ την τελευταία πενταετία στην περιοχή των Σπάρτης. Σκοπός σας είναι η δημιουργία νέων προγραμμάτων άθλησης με στόχο την αύξηση των συνδρομών μέσα στον επόμενο χρόνο. Πως θα κινηθείτε;

Μέσω της έρευνας μάρκετινγκ θα χρειαστεί να μελετήσετε αποκτώντας μια αίσθηση για τα ακόλουθα ζητήματα: το μέγεθος της αγοράς για τα ήδη υπάρχοντα προϊόντα-υπηρεσίες, τα χαρακτηριστικά των καταναλωτών της αγοράς, την πρόβλεψη της ζήτησης, την αγορά ως προς τα ανταγωνιστικά προϊόντα-υπηρεσίες, την ανάγκη για νέα προϊόντα ή υπηρεσίες και ποια μπορεί να είναι αυτά, τη συμπεριφορά των καταναλωτών της αγοράς κλπ.

Οι βασικοί τύποι ερευνών που χρησιμοποιούνται στο αθλητικό μάρκετινγκ είναι οι ακόλουθες:

- Εξερευνητικές (exploratory)
  - Αόριστα ερευνητικά προβλήματα για τα οποία δεν υπάρχουν αρκετά στοιχεία για την κατασκευή ερωτηματολογίου.
  - π.χ. Γιατί έπεσε ο αριθμός των θεατών μιας ομάδας;
  - Κάνουμε συνεντεύξεις με στελέχη της ομάδας και θεατές για να μάθουμε τους λόγους.
- Περιγραφικές (descriptive)
  - Πιο συγκεκριμένο πρόβλημα.
  - Περιγράφει ένα φαινόμενο ή ένα γκρουπ ανθρώπων απαντώντας σε ερωτήσεις τύπου ποιος, τι, πότε, πού και πόσο συχνά.
  - π.χ. Περιγραφή των χαρακτηριστικών των κατόχων εισιτηρίων διαρκείας (δημογραφικά, πόσο συχνά παρακολουθούν αγώνες, που μένουν κλπ.).



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ  
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ  
επένδυση στην κοινωνία της γνώσης  
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ  
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΣΠΑ  
2007-2013  
πρόγραμμα για την ανάπτυξη  
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ



- Δείχνει τη σχέση μεταξύ δύο παραγόντων π.χ. Σχέση μεταξύ ηλικίας και πιθανότητας να πηγαίνεις σε αγώνες – αυτό θα βοηθήσει στη στόχευση και στην πρόβλεψη συμμετοχών σε αγώνες στο μέλλον.

■ Αιτιολογικές (causal)

- Σχέση αιτίου-αιτιατού
- π.χ αν η αυξομείωση της διαφήμισης επηρεάζει τα επίπεδα συμμετοχής σε αγώνες, η χορηγία επηρεάζει τις πωλήσεις του χορηγού (ανεξάρτητη και εξαρτημένη μεταβλητή)

Αναφορικά με τις πηγές πληροφοριών της έρευνας μάρκετινγκ στον αθλητισμό, αυτές μπορεί να προέρχονται από δευτερογενείς ή πρωτογενείς πηγές.

Οι δευτερογενείς πηγές πληροφοριών εντάσσονται οι εσωτερικές και οι εξωτερικές σε σχέση με τον αθλητικό οργανισμό πηγές:

Εσωτερικές

- Στοιχεία πωλήσεων για τον κάθε πελάτη
- Παραγγελίες (π.χ. Για εισιτήρια)
- Λίστες πελατών από αυτούς που ζητούν αυτόγραφα ή έχουν αγοράσει αναμνηστικά
- Λίστες των fan club ή από άτομα που έχουν δώσει τα στοιχεία τους στο site
- Λίστες κατόχων εισιτηρίων διαρκείας, ή χορηγών
- Στοιχεία ατόμων που έχουν κάνει παράπονα ή δίνουν συγχαρητήρια

Εξωτερικές

- Απογραφές
- Δήμοι και Νομαρχίες
- Βιβλιοθήκες
- Εμπορικά επιμελητήρια και ενώσεις
- Ακαδημαϊκά και άλλα περιοδικά και εφημερίδες
- Στάνταρ περιοδικές μελέτες σε Αθλητικό Μάρκετινγκ (π.χ. Έρευνες σε διαφορετικές χώρες που γίνονται από τους κατασκευαστές αθλητικών προϊόντων) ή το Sports & Media Challenges Sports Sponsorship Survey
- Social Media

Οι πρωτογενείς πηγές πληροφοριών που χρησιμοποιούνται συνήθως στην έρευνα μάρκετινγκ στον αθλητισμό είναι οι ακόλουθες:

- Δημοσκοπήσεις (επιτόπιες σε θεατές αγώνα π.χ., σε δημόσιο χώρο, τηλεφωνικές, ταχυδρομικές ή μέσω Ίντερνετ)
- Προσωπικές συνεντεύξεις.
- Βίντεο-συνεντεύξεις κατά τη διάρκεια αγώνων ή εκδηλώσεων για καταγραφή και γλώσσα σώματος.
- Παρατήρηση (π.χ. Συμπεριφοράς φιλάθλων, επιπέδου λειτουργίας και παρεχόμενων υπηρεσιών σε ένα γυμναστήριο).
- Ομάδες εστίασης (focus groups). Εκπρόσωποι διαφόρων τμημάτων της αγοράς και ειδικοί που συζητούν για ένα πρόβλημα ή μια ευκαιρία σχετική με το μάρκετινγκ για την οποία δεν υπάρχουν αρκετές ή καθόλου πληροφορίες και δεδομένα.



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ  
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



- Έρευνα πρωτοκόλλου – ερωτήσεις κατά τη διάρκεια λήψης αποφάσεων του καταναλωτή – προσδιορισμός συμπεριφοράς και λόγοι που την επηρεάζουν.
- Ομάδα ειδικών της εταιρείας που συζητούν για ένα θέμα, αξιολογούν τις ερωτήσεις που σχετίζονται με αυτό και καταλήγουν σε μια κοινή αποδεκτή άποψη για το θέμα (π.χ. Τάσεις στις πωλήσεις αθλητικών ειδών, αλλαγές στη συμπεριφορά των καταναλωτών και η επίπτωση στην επικοινωνία μάρκετινγκ).
- Ανοιχτές επιστολές στους πελάτες προς συμπλήρωση.
- Mystery shopping.
- Πείραμα στο εργαστήριο ή στην αγορά .
  - Πως επηρεάζει τους καταναλωτές η αλλαγή του logo της ομάδας – ομάδα καταναλωτών που τη βλέπει σε Η/Υ και την αξιολογεί σε διάφορα χρώματα και σχέδια.
  - Τεστ αγοράς – πως θα κινηθεί στην αγορά ένα νέο αθλητικό παπούτσι.

Τα συνηθέστερα προβλήματα που συναντώνται σε ότι αφορά την δειγματοληψία και τον σχεδιασμό ερωτηματολογίων είναι τα ακόλουθα:

#### Δειγματοληψία

- Τι είδους δείγμα θα χρησιμοποιηθεί (τυχαίο απλό ή διαστρωματοποιημένο, μη τυχαίο).
- Αν είναι τυχαίο πως θα εξασφαλιστεί ότι θα είναι σίγουρα τυχαίο και πως θα επιλεγούν τα άτομα ανάλογα με τη στρωματοποίηση που έχει επιλεγεί (π.χ. Άνδρες-γυναίκες ή ηλικιακά στρώματα).
- Τι αξιοπιστία θα έχουν τα αποτελέσματα – όσο μεγαλύτερο το δείγμα τόσο μεγαλύτερη και η αξιοπιστία (generalization, internal-external validity).

#### ■ Ερωτηματολόγια

- Ερωτήσεις που κατανοούνται εύκολα, κωδικοποιούνται και αναλύονται εύκολα.
- Δημογραφικές ερωτήσεις (προσωπικά στοιχεία) μπαίνουν στο τέλος.
- Μέγεθος ερωτηματολογίου.
- Απαντάει στα ερωτήματα μάρκετινγκ που τέθηκαν η μετράει κάτι διαφορετικό; (εγκυρότητα).
- Μετράει αυτό που θέλουμε να μετρήσει με ακρίβεια;(αξιοπιστία).
- Ασαφείς ερωτήσεις.
- Δεν υπάρχει λογική συνέχεια στο ερωτηματολόγιο.
- Πολλές ανοικτές ερωτήσεις (χωρίς προκαθορισμένη απάντηση) που κουράζουν.
- Πολύπλοκες ερωτήσεις που μπερδεύουν τον ερωτώμενο.
- Συνοδευτική επιστολή. Πάντα μαζί με το ερωτηματολόγιο αποστέλλεται και μια επιστολή που εξηγεί τους όρους της έρευνας και προδιαθέτει θετικά τον ερωτώμενο.

Τα δύο τελευταία βήματα σε μια έρευνα μάρκετινγκ αφορούν την ανάλυση των δεδομένων και την τελική αναφορά των ευρημάτων:

#### Ανάλυση των δεδομένων

- Με περιγραφικές στατιστικές αναλύσεις.

- Με στατιστικές παραμετρικές μεθόδους (SPSS) – κωδικοποιημένα δεδομένα (nominal data, normal distribution, rely on numbers).
- Μη παραμετρικές στατιστικές μεθόδους, ανάλυση περιεχομένου, μελέτες περίπτωσης κλπ. για ποιοτικά δεδομένα (ordinal data, rely on ranking).
- Γραφικές απεικονίσεις με δύο άξονες ή πίτες κλπ.

Τελική αναφορά

- Να είναι κατανοητή από τους αναγνώστες (στελέχη που δεν καταλαβαίνουν πολύ στατιστική).
- Να είναι σύντομη και περιεκτική.
- Να συμπεριλαμβάνει τις επιπτώσεις των αποτελεσμάτων και τις πιθανές ενέργειες μάρκετινγκ που χρειάζονται βάσει των αποτελεσμάτων.

#### Εφαρμογές από την αθλητική βιομηχανία-Η περίπτωση των Albany River Rats

Η ομάδα του αμερικανικού πρωταθλήματος χόκεϋ επί πάγου Albany River Rats διεξήγαγε έρευνα για τη συλλογή πληροφοριών που θα βοηθούσαν στο στάδιο προγραμματισμού της στρατηγικής μάρκετινγκ:

- Οι βασικοί στόχοι της έρευνας ήταν:
  - Να μελετηθεί η χρήση των ΜΜΕ, καταναλωτική συμπεριφορά και προθέσεις αγοράς (π.χ. Πόσους αγώνες έχουν παρακολουθήσει και πόσο πιθανό είναι να ξαναπαρακολουθήσουν).
  - Να εξερευνηθούν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των οπαδών.
- Έγινε δημοσκόπηση με ερωτηματολόγιο – 1421 απαντήσεις
- Οι ερωτήσεις που έγιναν ήταν οι ακόλουθες:
  - Πόσα παιχνίδια έχετε παρακολουθήσει;
  - Θα έρθετε σε αγώνα ξανά;
  - Ποια βράδια της βδομάδας είναι τα καλύτερα για να παρακολουθήσετε αγώνα των River Rats;
  - Ποιους ραδιοφωνικούς σταθμούς ακούτε;
  - Σε ποιους ραδιοφωνικούς σταθμούς έχετε ακούσει διαφημίσεις των River Rats;
  - Ποιες εφημερίδες διαβάζετε;
  - Ποια είναι τα αγαπημένα σας τηλεοπτικά κανάλια;
  - Βρίσκετε τα διαλλείματα των αγώνων διασκεδαστικά;
  - Δημογραφικές πληροφορίες (ηλικία, φύλο, επάγγελμα και πόλη καταγωγής).

### **1.16 Τμηματοποίηση αθλητικής αγοράς-στόχευση-τοποθέτηση**

Η τμηματοποίηση της ευρύτερης αθλητικής αγοράς, ο διαχωρισμός της δηλαδή σε τμήματα, στα οποία ένας αθλητικός οργανισμός μπορεί εστιάσει τις προσπάθειες του για την καλύτερη και αποδοτικότερη κάλυψη των αναγκών τους, βάση των αθλητικών προϊόντων ή υπηρεσιών που προσφέρει, πραγματοποιείται στη βάση των ακόλουθων παραγόντων:

- Δημογραφικοί παράγοντες (ποιος αγοράζει) - demographics
  - Ηλικία (νέοι, ώριμοι, έφηβοι, μεσήλικες, παιδιά).
  - Φύλο (η ανάπτυξη της γυναικείας συμμετοχής).
  - Εθνικότητα, φυλή, θρησκεία.



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ  
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



- Στάδια κύκλου ζωής ενός αθλητικού καταναλωτή.
- Κοινωνική τάξη που εξαρτάται από: Εισόδημα, Μόρφωση & Επάγγελμα.
- Ψυχογραφικοί παράγοντες (γιατί το αγοράζει) - psychographics
  - Δραστηριότητες, ενδιαφέροντα και γνώμες (AIO model – activities, interests, opinions).
    - Δραστηριότητες σε δουλειά, χόμπι, διακοπές, κοινωνικά γεγονότα, ψυχαγωγία, συμμετοχή σε κλαμπ, ψώνια, παρακολούθηση ή συμμετοχή σε σπορ.
    - Ενδιαφέροντα σε οικογένεια, σπίτι, δουλειά, κοινωνία, διασκέδαση, φαγητό, ΜΜΕ.
    - Γνώμες για τον εαυτό τους, κοινωνικά θέματα, πολιτική, επιχειρήσεις, οικονομία, εκπαίδευση, το μέλλον, την κουλτούρα, τα προϊόντα.
  - Τρόπος ζωής & προσωπικότητα.
- Γεωγραφικά κριτήρια (που είναι η αγορά στόχος) - geographics
  - Τοπικά, εθνικά, πολυεθνικά κομμάτια αγοράς.
  - Πόλη και επαρχία.
  - Μέρος της χώρας (π.χ. βόρειο – σκι, νότιο – γκολφ).
  - Μία χώρα σε σχέση με μία άλλη (π.χ. ΗΠΑ – baseball, Αγγλία – football).
- Συμπεριφορικά κριτήρια – behavioral.
  - Βαθμός πίστης στο άθλημα ή την ομάδα (παλιός ή νέος πελάτης).
  - Χρήστες – μη χρήστες.
  - Ένταση χρήσης (κάτοχοι διαρκείας – περιστασιακοί χρήστες).
- Οφέλη (τι ανάγκη καλύπτεται από την αγορά) – Benefit segmentation
  - Π.χ. Αθλητικά ρούχα και παπούτσια και τα οφέλη τους.
  - Κοινωνική έξοδος ή διασκέδαση σε παρακολούθηση αγώνα.
- Συνδυασμός γεωγραφικής και δημογραφικής τμηματοποίησης (γεωδημογραφική- geodemographics)..
  - Εντοπισμός περιοχών πόλης ή χώρας που έχουν κοινά δημογραφικά χαρακτηριστικά (π.χ. Διαφορετικοί ταχυδρομικοί κώδικες).

Για παράδειγμα το NBA επιχειρεί εδώ και χρόνια να διεθνοποιήσει την αγορά του εντός και εκτός Αμερικής, εστιάζοντας την προσοχή του σε συγκεκριμένα εθνικά και φυλετικά τμήματα της αγοράς:

- 73 παίκτες από ξένες χώρες (εκτός ΗΠΑ).
- NBA.com και 11 διεθνή sites (Greece, Turkey, Japan, China, UK, Canada, Spain, Germany, France, Taiwan & Brazil).
- Οι μισοί επισκέπτες σε αυτά τα sites είναι εκτός ΗΠΑ.
- Κίνα, Καναδάς και Ταιβάν οι πιο συχνόι επισκέπτες.
- Περιέχουν ιστορίες για παίκτες που κατάγονται από κάθε χώρα, πρόγραμμα τοπικών αγώνων και τηλεπροβολής αγώνων.
- Η προώθηση σε ξένους πληθυσμούς ανέβασε και το ενδιαφέρον των Αμερικανών που ανήκουν σε αυτούς του πληθυσμούς (π.χ. Μεξικάνοι, Κινέζοι κλπ).
- Ισπανόφωνοι – 14,5% περισσότερο από όλα τα άλλα αθλήματα εκτός ποδοσφαίρου (αύξηση 13% από το 1998).



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

- Αφροαμερικανοί – 18,3% (αύξηση 7% από το 1998).
- Γυναίκες – 45,7% (αν και οι γυναίκες ασχολούνται περισσότερο με το WNBA).

### **Επίπεδα και κριτήρια τμηματοποίησης**

Η τμηματοποίηση είναι δυνατή στα παρακάτω επίπεδα:

- Τη συνολική αγορά θεατών.
- Την αγορά των θεατών ενός συγκεκριμένου σπορ.
- Τη συνολική αγορά συμμετεχόντων σε σπορ.
- Την αγορά των συμμετεχόντων σε μία αθλητική δραστηριότητα.

Σε ότι αφορά τα κριτήρια τμηματοποίησης, αυτά είναι τα ακόλουθα:

- Ανάμειξη – Involvement.
- Συμμετοχή – Participation.
- Κοινωνικές ανάγκες - Social Needs.
- Ταύτιση – Identification.
- Εκτίμηση του σπόρ - Appreciation of Sport.
- Sex Appeal του σπορ ή των αθλητών.

Βάσει των πιο πάνω κριτηρίων προκύπτουν τα ακόλουθα έξι τμήματα στην αγορά των θεατών του αθλητισμού:

- **Players - Παίκτες**
  - Αυτοί που παίζουν το σπορ.
  - Είναι πιο πιθανό να το παρακολουθούν.
- **Patriots - Πατριώτες**
  - αυτοί που αισθάνονται περήφανοι για την καταγωγή της ομάδας τους και τις επιτυχίες της.
  - Σημαντικοί για διεθνή πρωταθλήματα και αγώνες.
- **Appreciators - Εκτιμητές**
  - Εκτιμούν και θαυμάζουν τις ικανότητες των παικτών.
  - Θέλουν να βλέπουν εξαιρετικές επιδόσεις.
  - Δεν τους νοιάζει τόσο ποιος θα κερδίσει.
- **Socialites – Κοινωνικοί τύποι**
  - Τους αρέσουν τα σπορ που διευκολύνουν την κοινωνική επαφή με φίλους.
  - Μπορεί να μην ξέρουν πολλά για το σπορ που παρακολουθούν.
- **Friends – Φίλοι**
  - Παρακολουθούν φίλους ή συγγενείς να αγωνίζονται.
  - Μπορεί να έχουν περιορισμένες γνώσεις για το σπορ.
  - Σημαντικό για μικρά πρωταθλήματα ή αγώνες όπως σχολικοί αγώνες ή ερασιτεχνικά σπορ.
- **Voyeurs – Οπτικοί τύποι**
  - Τους τραβάει το Sex Appeal του σπορ ή των αθλητών.
  - Προτιμούν αθλήματα με λίγα ρούχα (π.χ. Beach Volleyball).

Αντίστοιχα προκύπτουν και τα πέντε τμήματα της αγοράς συμμετεχόντων στον αθλητισμό:

- **Ανταγωνιστικοί παίκτες που αναζητούν ενθουσιασμό (Excitement-Seeking Competitors)**
  - Τους αρέσουν τα Extreme Sports.
  - Κυρίως άντρες, νέοι (π.χ. Generation Y) και εργένηδες.



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ  
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ  
επένδυση στην κοινωνία της γνώσης  
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ  
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ  
Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΣΠΑ  
2007-2013  
πρόγραμμα για την ανάπτυξη  
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ



- **Ενεργά άτομα που τους αρέσει να ξεφεύγουν (Getaway Actives)**
  - Θέλουν να περνούν καλά με φίλους και συγγενείς.
  - Προτιμούν αθλήματα όπως σκι, ορειβασία, γκολφ.
  - Τους αρέσουν οι διακοπές και ασχολούνται με αθλήματα βάσει κοινωνικών κριτηρίων.
  - Ανήκουν και στα δύο φύλα.
- **Οδηγούνται από ανάγκη για καλή φυσική κατάσταση (Fitness Driven)**
  - Προτιμούν δραστηριότητες που θέλουν δύναμη και αντοχή..
  - Τρέξιμο, Aerobics, Πολεμικές Τέχνες.
  - Είναι κυρίως απόφοιτοι πανεπιστημίου και γυναίκες.
- **Κοινωνικοί που ασχολούνται με καλή υγεία (Health-Conscious Sociables)**
  - Προτιμούν δραστηριότητες που προσφέρουν καλή υγεία όπως περπάτημα, ελαφριά αεροβική γυμναστική.
  - Είναι μεγαλύτεροι σε ηλικία και κυρίως γυναίκες.
- **Άτομα χωρίς στρες και κίνητρα (Unstressed and Unmotivated)**
  - Θέλουν να μην κινούνται.
  - Μεγάλης ηλικίας και των δύο φύλων.
  - Τους αρέσουν λίγες δραστηριότητες.
  - Τα στελέχη μάρκετινγκ μπορούν να κάνουν λίγα για να τραβήξουν αυτό το κομμάτι της αγοράς σε κάποια δραστηριότητα.

Στην τμηματοποίηση δεν υπάρχει “One-Size-Fits-All” στρατηγική μάρκετινγκ. Με την τμηματοποίηση δημιουργούνται διαφορετικές στρατηγικές για το κάθε κομμάτι της αγοράς. Έτσι ικανοποιούνται καλύτερα οι πελατειακές ανάγκες που διαφέρουν αρκετά από κομμάτι σε κομμάτι της αγοράς. Μια άλλη προσέγγιση αφορά την μαζική προσαρμογή στις ανάγκες του πελάτη (Mass customization & one-to-one marketing π.χ. Made to order παπούτσια Nike ID).

Σχετικά με την στόχευση ενός τμήματος της αγοράς και την τοποθέτηση προϊόντων ή υπηρεσιών σε αυτό πρέπει να σημειωθούν τα ακόλουθα:

Κάθε επιχείρηση μπορεί να έχει μία ή πολλές αγορές στόχους ανάλογα με τους στόχους και τις δυνατότητές της, οι αγορές κατατάσσονται με σειρά σημαντικότητας, συνήθως υπάρχει η κύρια αγορά που είναι και η πιο σημαντική και οι δευτερεύουσες αγορές, μια αποτελεσματική αγορά στόχος πρέπει να είναι :

1. αρκετά μεγάλη για να αποφέρει κέρδη όχι απαραίτητα όμως αντικειμενικά μεγάλη (π.χ. Οι κάτοχοι εισιτηρίων διαρκείας των ομάδων).
  2. πρόσβαση μέσω ΜΜΕ και το Ίντερνετ.
  3. Μετρήσιμη (μέγεθος, προσβασιμότητα, δύναμη αγοράς των μελών της) – σε αυτό βοηθούν τα δημογραφικά στοιχεία.
  4. Ομογενής στην συμπεριφορά των μελών της.
- **Τοποθέτηση & ανατοποθέτηση.** Αφορά το ρετουσάρισμα, την αλλαγή εικόνας και ουσίας ενός αθλητικού οργανισμού, ενός αθλήματος, μια εταιρίας αθλητικών ειδών κλπ.

Το άθλημα ολόκληρο (ποδόσφαιρο – βία), μία ομάδα (ΑΕΚ-από την ανυποληψία και την διάλυση στην ανάκτηση ενός υγιούς τρόπου διοίκησης και ανάπτυξης), ένας αθλητής (Κεντέρης μετά το σκάνδαλο ντόπινγκ), ένα προϊόν ή μια εταιρεία (Nike μετά το σκάνδαλο με την παιδική εργασία).

## 1.17 Στρατηγικός προγραμματισμός - Το πλάνο μάρκετινγκ



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ  
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



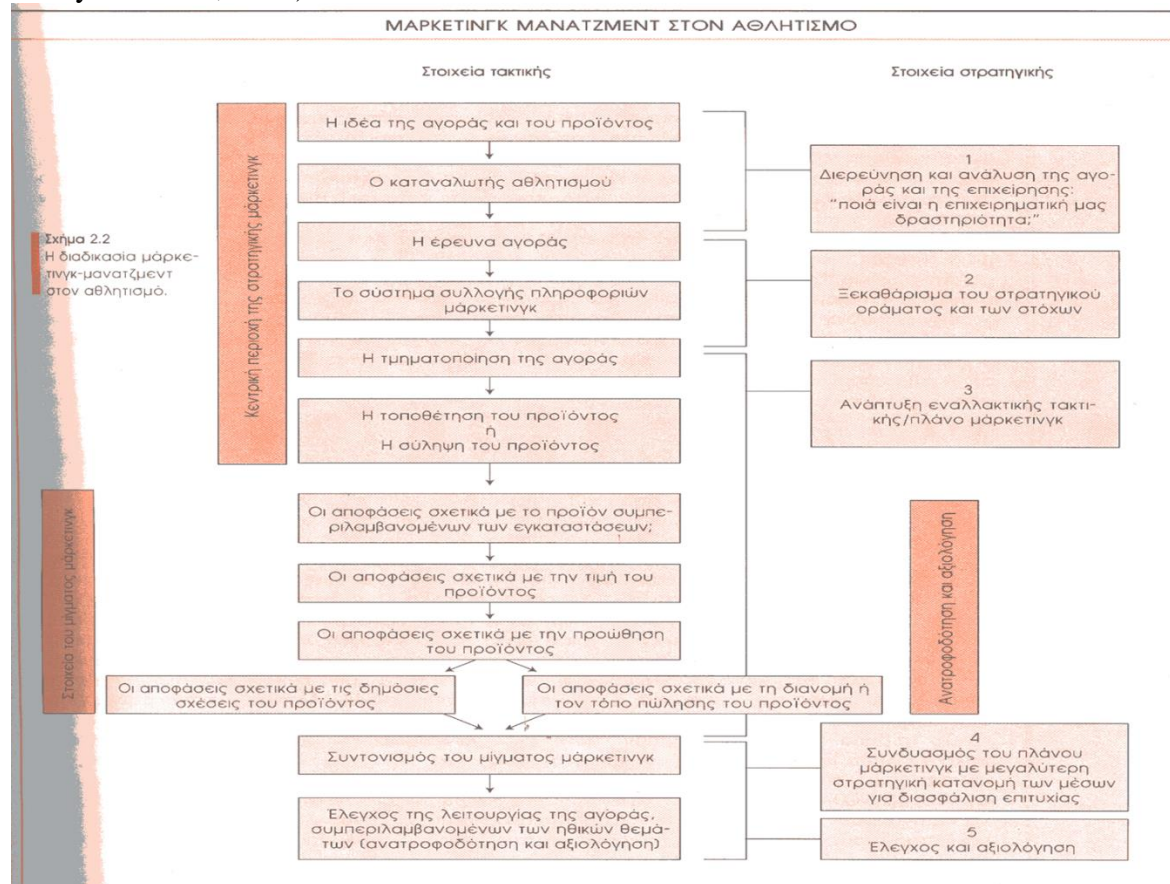


Ο Στρατηγικός προγραμματισμός αφορά την διαδικασία δημιουργίας μιας εταιρικής αποστολής (mission), εταιρικών στόχων και στρατηγικών, στόχων και στρατηγικής μάρκετινγκ και ενός πλάνου μάρκετινγκ.

Η στρατηγική μάρκετινγκ εμπεριέχει την στρατηγική εντοπισμού και ανάλυσης μιας αγοράς στόχου και η ανάπτυξη ενός μίγματος μάρκετινγκ για την κάλυψη των αναγκών της.

Το πλάνο μάρκετινγκ αποτελεί ένα έγγραφο που περιγράφει τις ενέργειες που πρέπει να πραγματοποιηθούν για να εφαρμοστούν και να ελεγχθούν οι δραστηριότητες μάρκετινγκ μιας εταιρείας.

Τα στοιχεία στρατηγικής του αθλητικού μάρκετινγκ συνοψίζονται στο σχήμα 1.1 το οποίο απεικονίζει την διαδικασία μάρκετινγκ μανάτζμεντ στον αθλητισμό (Mullin, Hardy & Sutton, 2004).



Σχήμα 1.1 Η διαδικασία μάρκετινγκ μανάτζμεντ στον αθλητισμό (Mullin, Hardy & Sutton, 2004)

Κάθε στρατηγική αρχίζει με την κατανόηση του περιβάλλοντος και της θέσης που κατέχει ένας αθλητικός οργανισμός μέσα σε αυτό. Το πρώτο βήμα αφορά αυτό που αποκαλείται ανάλυση SWOT, δηλαδή μια προσεκτική ανάλυση των δυνατών και αδύνατων στοιχείων του αθλητικού οργανισμού, καθώς επίσης και των ευκαιριών και απειλών που υπάρχουν στην αγορά που δραστηριοποιείται και πέρα από αυτή.

Μετά την ανάλυση SWOT ίσως χρειαστεί να πραγματοποιηθούν ορισμένες διορθωτικές αλλαγές στην αποστολή του αθλητικού οργανισμού, οι οποίες μπορεί να είναι από ασήμαντες έως πολύ σημαντικές. Η επανεξέταση των στόχων και των

αντικειμενικών σκοπών του οργανισμού, θα έλθει ως απόρροια της ανάλυσης του περιβάλλοντος του.

Μετά τον τελικό προσδιορισμό της αποστολής και των αντικειμενικών στόχων είναι η στιγμή για την δημιουργία ενός πλάνου μάρκετινγκ σε επίπεδο στρατηγικής αλλά και τακτικής (συγκεκριμένες ενέργειες). Για την ανάπτυξη του πλάνου απαραίτητη είναι η ύπαρξη ενός συστήματος συλλογής πληροφοριών, έτσι ώστε να προσδιοριστούν τα τμήματα των καταναλωτών στα οποία θα προωθηθούν τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες του οργανισμού. Μετά τη διαδικασία της τμηματοποίησης και της επιλογής των τμημάτων που θα στοχευτούν, πρέπει να δημιουργηθούν τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες, να τιμολογηθούν, να οργανωθεί το σύστημα διανομής τους στις αγορές, το πρόγραμμα προώθησης τους στο κοινό, οι δημόσιες σχέσεις, τα ΜΜΕ και τα χορηγικά προγράμματα με σκοπό την κάλυψη των στόχων και της αποστολής του οργανισμού.

Το επόμενο βήμα και αφού το πλάνο λάβει την συναίνεση του υψηλού μάνατζμεντ του αθλητικού οργανισμού, αφορά τον συνδυασμό των στοιχείων του μείγματος με συγκεκριμένες ενέργειες, με σκοπό την ενεργοποίηση των ομάδων των αθλητικών καταναλωτών και το ανέβασμα του ψηλότερα στην «κυλιόμενη σκάλα συμμετοχής τους στον αθλητισμό» (σχήμα 1.1). Η διαδικασία αυτή αφορά την παραγωγή πακέτων με διαφοροποιήσεις στην τιμή, τα οφέλη, την προώθηση, τα οποία θα απευθύνονται σε συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς που φέρουν τα ανάλογα χαρακτηριστικά. Τέλος το πλάνο μάρκετινγκ πρέπει να ελέγχεται και να αξιολογείται συνεχώς κατά της διάρκειας υλοποίησης του. Ενώ οι προϋπολογισμοί και το κόστος των προγραμματισμένων ενεργειών πρέπει να βρίσκονται κάτω από συνεχή έλεγχο, η ποιο σημαντική αξιολόγηση που πρέπει να κάνουν τα στελέχη του μάρκετινγκ συνεχώς, είναι αυτή του επιπέδου ικανοποίησης των αθλητικών καταναλωτών.



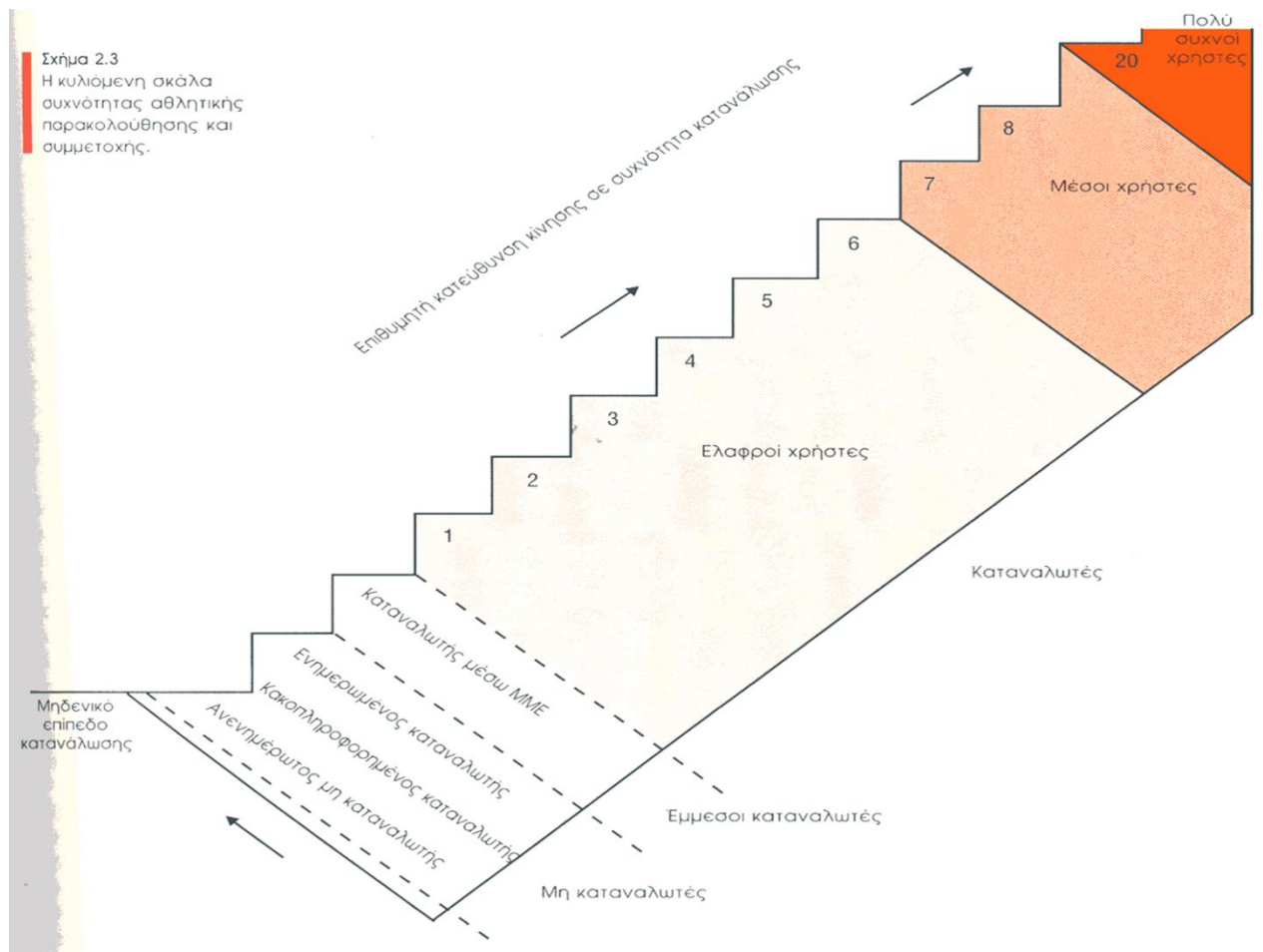
Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ  
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης





Σχήμα 1.2 Η κυλιόμενη σκάλα συμμετοχής στον αθλητισμό (Mullin, Hardy & Sutton, 2004)

Τα κύρια σημεία ενός πλάνου μάρκετινγκ συνοψίζονται στα ακόλουθα:

- Σύνοψη προγράμματος (Executive Summary)
  - Εισαγωγή, κύρια στοιχεία προγράμματος, κόστος εφαρμογής
- Ανάλυση παρούσας κατάστασης – πού είμαστε & γιατί;
  - Το περιβάλλον μάρκετινγκ
    - Εξωτερικό περιβάλλον
      - Ανάλυση PEST ή SLEPT (οικονομικοί, πολιτικοί, νομικοί, τεχνολογικοί και κοινωνικοπολιτιστικοί παράγοντες)
      - Ανταγωνισμός (στρατηγικές ομάδες – υπέρ και κατά ανταγωνιστών)
      - Ο κλάδος (ρυθμός ανάπτυξης, κερδοφορία, αριθμός ανταγωνιστών και δύναμη) – 5 forces
    - Εσωτερικό περιβάλλον (SWOT analysis - Πλεονεκτήματα, μειονεκτήματα, ευκαιρίες, απειλές)
  - Η αγορά στόχος - πελάτες
    - Τμηματοποίηση
    - Παρούσες και πιθανές μελλοντικές ανάγκες
    - Πόσο αποτελεσματικά τις καλύπτουν τα προϊόντα μας

- Παρόντες στόχοι Μάρκετινγκ
- Εναλλακτικοί Στόχοι ΜΚΤ – που μπορούμε να πάμε & γιατί;
  - Αξιολόγηση στόχων με βάση:
    - συνήθειες και τάσεις στους πελάτες
    - την πορεία του κλάδου
    - ευκαιρίες & απειλές
    - πλεονεκτήματα της επιχείρησης
- Επιλογή στόχου – που θα πάμε και γιατί;
  - Συμφωνία πλεονεκτημάτων επιχείρησης και ευκαιριών αγοράς
  - Πιθανότητα μετατροπής μειονεκτημάτων σε πλεονεκτήματα και απειλών σε ευκαιρίες
  - Καθαροί, κατανοητοί & μετρήσιμοι στόχοι
  - Χρονικό πλάνο πραγματοποίησής τους
  - Συμφωνία με τη στρατηγική της επιχείρησης
- Στρατηγική – πως θα πάμε και γιατί;
  - Επιλογή αγοράς στόχου (δημογραφικά, ψυχογραφικά, γεωγραφικά χαρακτηριστικά, χρήση προϊόντος κλπ.)
  - Ανάπτυξη του μίγματος μάρκετινγκ
  - Διατηρητέο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
  - Περιγραφή δραστηριοτήτων που θα εκτελεστούν αναλυτικά
    - Πράξεις, κόστη, ευθύνες, χρονοδιάγραμμα
- Σύστημα εκτίμησης & ελέγχου (evaluation & control system)
  - Πάμε καλά ή όχι;
  - Πως θα μετρηθεί η επιτυχία του προγράμματος;
    - Ποια θα είναι τα στάνταρντ απόδοσης
    - Τι μηχανισμοί θα χρησιμοποιηθούν για έλεγχο
    - Αναφορές (reports), προϋπολογισμοί (budgets), ποσοτώσεις σε σχέση με δράσεις και πόρους (quotas), επιτροπές, προτυποποίησης του κόστους (cost standardization), έλεγχου (audits).
- Ανάλυση της επιχείρησης (δυνάμεις και αδυναμίες) και της αγοράς (ευκαιρίες και απειλές) – Πού είμαστε;
- Αποστολή, στόχοι επιχείρησης και τακτικοί σκοποί – προσαρμογή στα δεδομένα του συστήματος συλλογής πληροφοριών
- Ανάπτυξη πλάνου (τακτικές μανάτζμεντ)
  - Τμηματοποίηση αγοράς (γεωγραφικά, δημογραφικά, ψυχογραφικά, επίπεδο χρήσης προϊόντος, οφέλη προϊόντος) που επιτρέπει μάρκετινγκ σχέσεων
  - Κυλιόμενη σκάλα αθλητικής παρακολούθησης και συμμετοχής (σχήμα 1.2)
- Σύλληψη και τοποθέτηση του προϊόντος
  - Αντιληπτική χαρτογράφηση που διαφέρει ανά είδος αθλητικού καταναλωτή (σχήμα 1.3)
  - Επανατοποθετήσεις συχνές για αναζωογόνηση του προϊόντος
    - Επανατοποθέτηση ποδοσφαίρου στην Αγγλία
    - Επανατοποθέτηση Μπέιζμπολ ως πιο συναρπαστικό και ενεργητικό άθλημα



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



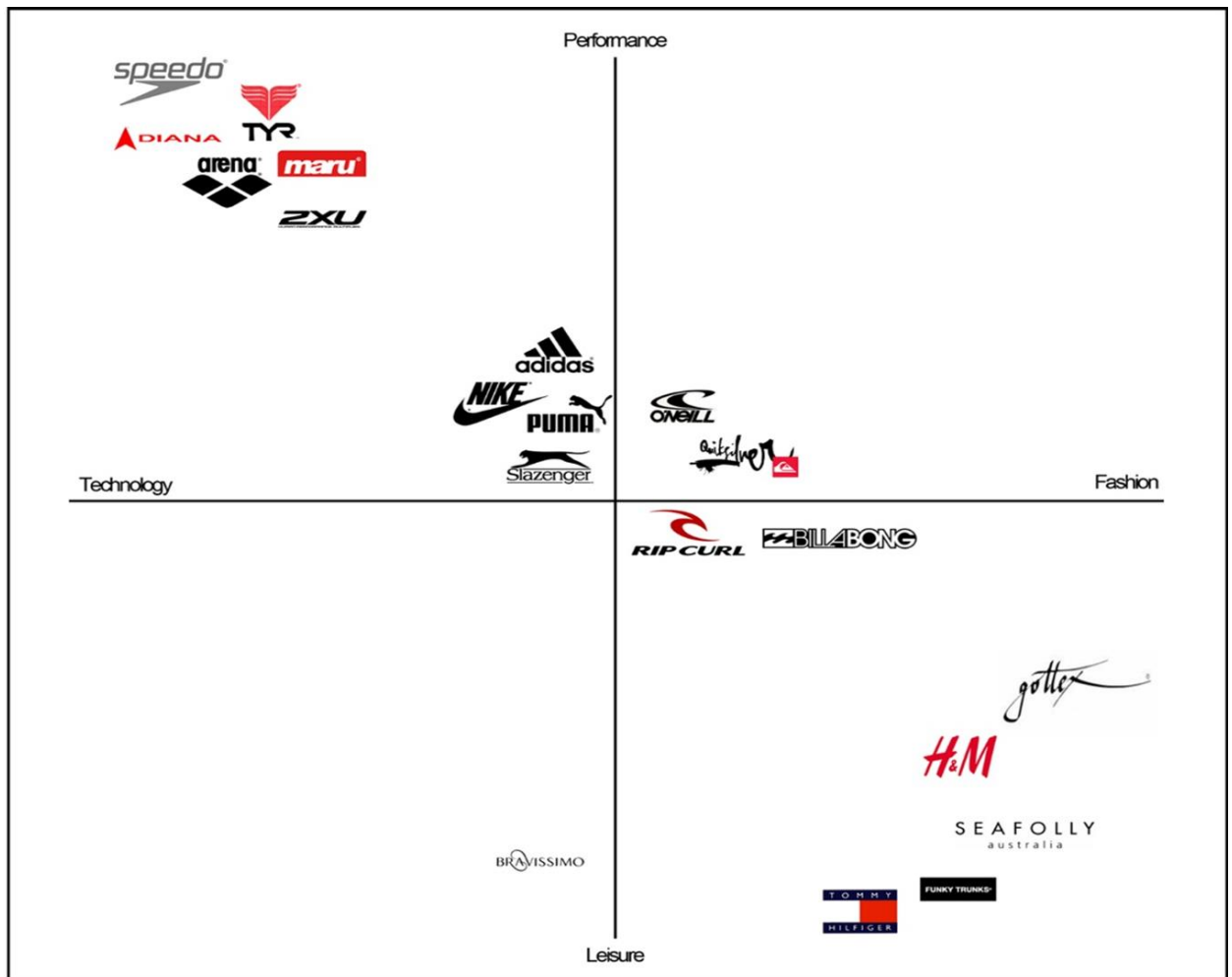
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ  
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης





- Επανατοποθέτηση πόλεων ως μέρος αθλητικών γεγονότων ή μετά από αθλητικά γεγονότα (Βαρκελώνη, Αθήνα, Λονδίνο)
- Αποφάσεις για το μίγμα μάρκετινγκ σύμφωνα με τοποθέτηση, στόχους και αναλύσεις αγοράς και επιχείρησης



Σχήμα 1.3 Αντιληπτικός χάρτης εταιριών αθλητικών ειδών

### Ανακεφαλαίωση

Σε αυτό το κεφάλαιο, αρχικά παρουσιάστηκε η ιδεολογία και η έννοια του μάρκετινγκ, που έχουν ως κεντρική τους ιδέα την προσήλωση στην κατανόηση των αναγκών και των επιθυμιών του πελάτη-καταναλωτή. Στη συνέχεια παρουσιάστηκαν διάφοροι λειτουργικοί ορισμοί του μάρκετινγκ. Σε έναν από αυτούς διατυπώνεται ότι ο μάρκετινγκ είναι διαδικασία σχεδιασμού και εκτέλεσης της σύλληψης, τιμολόγησης, προβολής και διανομής ιδεών, αγαθών και υπηρεσιών ώστε να δημιουργηθούν συναλλαγές που ικανοποιούν σκοπούς ατόμων και οργανισμών. Ακόμη, αναλύθηκε η έννοια και η σημασία του μάρκετινγκ σχέσεων και παρατέθηκαν αναλυτικά οι κριτικές καθώς και οφέλη που επιφέρει το μάρκετινγκ στην κοινωνία, το περιβάλλον, την οικονομία, την αγορά και τους καταναλωτές. Στο δεύτερο μέρος του κεφαλαίου παρουσιάστηκαν οι ιδιαιτερότητες της εξειδίκευσης του αθλητικού μάρκετινγκ. Δόθηκαν οι ορισμοί της αθλητικής αγοράς



και των αθλητικών προϊόντων και υπηρεσιών. Αναλύθηκαν οι έννοιες του μείγματος μάρκετινγκ στον αθλητισμό, της τμηματοποίησης της αθλητικής αγοράς, της στόχευσης συγκεκριμένων τμημάτων της και της τοποθέτησης και ανατοποθέτησης αθλητικών οργανισμών, αθλημάτων και προϊόντων στην αθλητική αγορά, καθώς και η σημασία της έρευνα μάρκετινγκ στον αθλητισμό. Τέλος αφού αναλύθηκαν οι έννοιες των επωνύμων και αδειοδοτημένων προϊόντων, παρουσιάστηκε μια η διαδικασία ανάπτυξης ενός πλάνου μάρκετινγκ στα πλαίσια της διατύπωσης του στρατηγικού προγραμματισμού και της διαδικασίας μάρκετινγκ μανάτζμεντ σε έναν αθλητικό οργανισμό.

### **Βιβλιογραφία 1<sup>ο</sup> κεφαλαίου**

- Γούναρης Σ.(2003). Μάρκετινγκ υπηρεσιών. Εκδόσεις Rosili, Αθήνα
- Masteralexis, L., Barr, C., & Hums, M. (Eds.). (2011). Principles and practice of sport management. Jones & Bartlett Publishers.
- McCarthy, E. J., & Perreault, W. D. (2000). Applications in Basic Marketing. Irwin.
- Mullin, B., Hardy, S. and Sutton W. (2004). Αθλητικό Μάρκετινγκ. Εκδόσεις Πασχαλίδης, Αθήνα 2004
- Shank, M. (2005). SPORTS MARKETING: A STRATEGIC PERSPECTIVE, Pearson Prentice Hall, 3rd edition.
- Zeithaml, Valarie A. and Bitner, Mary Jo, SERVICES MARKETING: INTEGRATING CUSTOMER FOCUS ACROSS THE FIRM, McGraw Hill Irwin (2003), 3rd ed

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΘΛΗΤΙΚΩΝ ΧΟΡΗΓΙΩΝ**



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ  
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ  
*επένδυση στην κοινωνία της γνώσης*  
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ  
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΣΠΑ  
2007-2013  
πρόγραμμα για την ανάπτυξη  
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

## Σκοπός

Στην ενότητα αυτή βασική επιδίωξη είναι να μάθουν οι απόφοιτοι τις βασικές έννοιες των χορηγιών, πως διαμορφώνεται ένα χορηγικό πρόγραμμα, τα συστατικά του στοιχεία και πως αξιολογείται

## Προσδοκώμενα Αποτελέσματα

Με την ολοκλήρωση της συγκεκριμένης ενότητας, ο κάθε εκπαιδευόμενος θα είναι σε θέση να:

- γνωρίζει τι είναι η χορηγία
- γνωρίζει τα συστατικά στοιχεία του χορηγικού προγράμματος
- γνωρίζει την διαδικασία εκπόνησης πρότασης χορηγίας
- γνωρίζει πως αξιολογείται ένα χορηγικό πρόγραμμα

## Έννοιες κλειδιά

Χορηγία, χορηγικό πρόγραμμα, αξιολόγηση χορηγίας.

### 2.1 Ορισμός και ρόλος της αθλητικής χορηγίας

Η χορηγία αφορά μια σχέση μεταξύ ενός στελέχους μάρκετινγκ και μίας ιδιοκτησίας (Property) στην οποία το στέλεχος μάρκετινγκ πληρώνει μία αμοιβή σε μετρητά ή είδος με αντάλλαγμα πρόσβαση στην εκμεταλλεύσιμη εμπορική δυνατότητα που έχει αυτή η ιδιοκτησία. Υπάρχουν πολλά είδη ιδιοκτησίας που αποτελούν ευκαιρίες για χορηγία για ένα υπεύθυνο μάρκετινγκ. Αυτές οι ιδιοκτησίες μπορεί να προέρχονται από τον χώρο του αθλητισμού, της ψυχαγωγίας, του κοινωνικού μάρκετινγκ, της τέχνης, του πολιτισμού, των εκθέσεων- ετήσιων γεγονότων κλπ.

Η χορηγία λειτουργεί ο προωθητικό μέσο, συμπληρώνοντας την επικοινωνιακή εκστρατεία της εταιρείας που χορηγεί και για αυτό λόγο πρέπει να ταιριάζει με το υπόλοιπο επικοινωνιακό μίγμα (promotional mix) που περιλαμβάνει τη διαφήμιση, το άμεσο μάρκετινγκ, την προσωπική πώληση, τις δημόσιες σχέσεις, την προώθηση πωλήσεων κλπ.

Στα πλεονεκτήματα από την ανάπτυξη και διατήρηση επιτυχημένων χορηγικών συνεργασιών, συγκαταλέγονται τα ακόλουθα:

Αύξηση αξιοπιστίας της πηγής. Η συσχέτιση για παράδειγμα με έναν αξιόπιστο αθλητικό οργανισμό ή ένα αθλητικό γεγονός ιδιαίτερου κύρους οπωσδήποτε προσδίδει ένα θετικό πρόσημο στην εμπιστοσύνη του κοινού απέναντι στην εταιρία χορηγό.

Καλύτερη εικόνα στην αγορά. Έστω και αν δεν υπάρχουν συγκεκριμένοι λόγοι, πάντα η σωστή επιλογή στόχων για χορηγία βελτιώνει την εικόνα της εταιρίας χορηγού στην αγορά.

Γόητρο στην αγορά. Όσο μεγαλύτερη η χορηγική συμφωνία και η δυναμική της χορηγούμενης ιδιοκτησίας, τόσο το καλύτερο για το γόητρο του χορηγού στην αγορά.

Βελτίωση του ηθικού των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι, πέραν των ευκαιριών για χορηγική φιλοξενία, ταυτίζονται με τα καλά στοιχεία του χορηγούμενου (ποδοσφαιρική ομάδα, Ολυμπιακοί αγώνες, Roger Federer) και βελτιώνουν το ηθικό τους και την αίσθηση ότι αποτελούν μέρος σε κάτι σημαντικό.



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ  
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



Αύξηση ευκαιριών για πώληση. Οι μεγάλες αθλητικές, αναψυκτικές, πολιτιστικές-καλλιτεχνικές εκδηλώσεις αποτελούν ευκαιρίες για προώθηση-δοκιμή-πώληση νέων ή υπαρχόντων προϊόντων και υπηρεσιών.

Πρόσβαση σε ζωντανό κοινό. Η συσχέτιση με μεγάλα γεγονότα που συγκεντρώνουν μεγάλα πλήθη δίνει την δυνατότητα στους υπευθύνους μάρκετινγκ το χορηγού να τεστάρουν-προβάλλουν-προωθούν τα προϊόντα τους άμεσα και σε ζωντανό κοινό που συνήθως είναι θετικά προδιατεθειμένο.

Σημαντικοί όροι που αφορούν την χορηγία είναι αυτοί του sponsor, που αναφέρεται στον χορηγό που ψάχνει για μια ευκαιρία συσχέτισης και του sponsee που αναφέρεται στον χορηγούμενο, την πλευρά δηλαδή έχει στην κατοχή της μια ιδιοκτησία προς συσχέτιση.

Οι χορηγικές συμφωνίες μπορεί να είναι αυταπόδεικτες, όπως για παράδειγμα η εταιρία αθλητικών ειδών adidas και τα προϊόντα που χρησιμοποιούνται σε μια αθλητική διοργάνωση, ή στρατηγικές όπως η Fuji Film & FIFA οι οποίες έχουν παρόμοιες αγορές στόχους.

Δύο ακόμα έννοιες οι οποίες έχουν ιδιαίτερη σημασία αφορούν το sponsorship leveraging, το ότι η χορηγία δηλαδή πρέπει να συνοδεύεται από επιπλέον στρατηγικές κινήσεις μάρκετινγκ σε στόχο την επιπλέον προβολή ή την αύξηση των πωλήσεων (π.χ. Διαφήμιση σχετική με ένα γεγονός, προώθηση πωλήσεων) και το καταχρηστικό μάρκετινγκ (ambush marketing), το οποίο αφορά την προσπάθεια των μη-χορηγών να δημιουργήσουν την εντύπωση ότι είναι χορηγοί (Μειώνει την αξία της χορηγίας).

Στις αθλητικές χορηγίες πέραν των παραδοσιακών, οι οποίες αφορούν στην συσχέτιση με ένα αθλητικό γεγονός ή έναν οργανισμό, συγκαταλέγονται και οι συμφωνίες για την παραχώρηση δικαιώματος ονοματοδοσίας αθλητικών εγκαταστάσεων (venue naming rights-building sponsors), οι χορηγίες αθλητών (endorsements-personality sponsors) και οι συμφωνίες για την παραχώρηση από έναν αθλητικό οργανισμό σε μία εταιρία, δικαιωμάτων κατασκευής και εμπορίας αθλητικών και άλλων ειδών που φέρουν το λογότυπο του αθλητικού οργανισμού (licensing).

Κάποιες από τις κριτικές που έχουν ακουστεί κατά καιρούς για την χορηγία, σημειώνουν ότι οι χορηγίες οδηγούν σε υψηλότερες τιμές, οι πολυεθνικές έχουν άδικο πλεονέκτημα στην αγορά λόγω των χορηγιών που μπορούν να κάνουν, οι χορηγίες μπορεί να μην ταιριάζουν με την εταιρεία που χορηγεί και ότι οι χορηγίες μπορεί να περιλαμβάνουν επικίνδυνα ή ανθυγιεινά προϊόντα.

## 2.2 Στόχοι και συστατικά της αθλητικής χορηγίας

Οι στόχοι τους οποίους ευελπιστούν να πετύχουν οι χορηγοί, συνάπτοντας χορηγικές συμφωνίες με τον χώρο του αθλητισμού είναι οι ακόλουθοι:

### Διατήρηση και αύξηση των πωλήσεων:

- Διατηρητέο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Sustainable Competitive Advantage) μέσω της συσχέτισης με τον χορηγούμενο. Fuji εναντίον Kodak (Μη παρουσία στο World Cup).
- Ευκαιρίες για Merchandising. Πώληση προϊόντων Coca-Cola στους Ολυμπιακούς
- Διαμόρφωση καταναλωτικών στάσεων (Consumer Attitudes). Η Firestone μετά την αρνητική δημοσιότητα σε σχέση με την επικινδυνότητα των



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ  
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ  
επένδυση στην κοινωνία της γνώσης  
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ  
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

ελαστικών της εταιρίας προσπάθησε να αλλάξει τη στάση των καταναλωτών μέσω της χορηγίας.

- Αντιμετώπιση του διαφημιστικού κορεσμού (Advertising Clutter). Αποφυγή ανταγωνισμού με τις διαφημίσεις της τηλεοπτικής μετάδοσης (Broadcast Advertising)
- Φτάνει σε μικρές αγορές στόχους (Small Segments and Niches). Μικρές, εξειδικευμένες εκδηλώσεις όπως τοπικά φεστιβάλ, αθλητικές διοργανώσεις.

#### **Καλύτερευση της εικόνας της εταιρίας χορηγού:**

- Θετική δημοσιότητα. Η χορηγία φαίνεται σαν βοήθεια προς τον χορηγούμενο (Sponsor).
- Ο χορηγός έχει την εικόνα του καλού εταιρικού Σαμαρείτη. Βοηθάει έναν διάσημο & αγαπητό χορηγούμενο στόχο. Ειδικά σημαντικό για κοινωφελείς σκοπούς ή για τοπικά γεγονότα ή διοργανώσεις.
- Διαμόρφωση καταναλωτικών στάσεων. Όταν ο χορηγός χρειαστεί πρόσβαση σε νέα αγορά στόχο, ο επιλεγμένος χορηγούμενος μπορεί να έχει τη διαφορετική εικόνα που εξυπηρετεί αυτό το σκοπό.
- Φιλανθρωπία. Οι δωρεές έχουν θετική αντιμετώπιση από το κοινό

#### **Δημιουργία μεγαλύτερης αναγνωρισιμότητας της εταιρείας που χορηγεί και των προϊόντων της:**

- Αύξηση έκθεσης της εταιρείας στην αγορά
- Δυνατότητα πρόσβασης σε νέες αγορές
- Μαζική πρόσβαση στο κοινό για εισαγωγή νέου προϊόντος
- Μαζική πρόσβαση στο κοινό για ενημέρωση σχετικά με νέα μάρκα προϊόντος

#### **Παροχή ευκαιριών φιλοξενίας για την εταιρία χορηγό και τους συνεργάτες της:**

- Δυνατότητα προσφοράς διασκέδασης σε πελάτες, πιθανούς πελάτες και προμηθευτές – ενδυνάμωση σχέσεων.
- Ευκαιρία να παραβρεθούν στο ή στα γεγονότα που χορηγούνται, π.χ. Δωρεάν εισιτήρια, πάρκινγκ.
- Προμήθεια διάφορων ανέσεων, γιγαντοοθόνες, καλές θέσεις, VIP lounge, φαγητό κλπ

#### **Καλύτερευση του ηθικού των εργαζόμενων της εταιρίας χορηγού:**

- Παροχή διασκέδασης στους εργαζόμενους, π.χ. δωρεάν εισιτήρια και χρήση των ειδικών θέσεων και χώρων που παραχωρούνται στους χορηγούς, επιβράβευση των καλών υπαλλήλων.
- Αίσθημα υπερηφάνειας για τον εργοδότη μας. Η εταιρεία μου πραγματικά ενδιαφέρεται.
- Οι εργαζόμενοι θέλουν να εμπλέκονται στην οικογένεια της εταιρείας. Αίσθημα “είμαι μέρος της εταιρικής ομάδας”.

### **2.3 Συστατικά της αθλητικής χορηγίας**

Τα συστατικά ενός επιτυχημένου χορηγικού προγράμματος στο χώρο του αθλητισμού συνοψίζονται στα ακόλουθα:

#### **■ Αποκλειστικότητα κατηγορίας (Category Exclusivity)**

Εγγύηση ότι ο ανταγωνιστής του σπόνσορα δε θα ανακατευθεί καθόλου στην ίδια χορηγία (ο μοναδικός της κατηγορίας), π.χ. η Coca-Cola χορηγεί το World Cup of Cricket και η αποκλειστικότητα της δίνει τη σιγουριά ότι η Pepsi-Cola δε θα ανακατευτεί σε αυτούς τους αγώνες με οποιοδήποτε τρόπο



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ  
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

## ■ Πινακίδες (Signage)

Οι πινακίδες που προωθούν το σπόνσορα στο χώρο που λαμβάνει χώρα το γεγονός (π.χ. Στάδια), ενδυναμώνουν τη σχέση χορηγού και χορηγούμενου στο μυαλό του καταναλωτή. Μπορεί να είναι πραγματικές ή εικονικές-ηλεκτρονικές πινακίδες (Actual or Virtual Signage). Βασικό πρόβλημα αποτελεί η πληθώρα πινακίδων που προκαλεί διαφημιστικό κορεσμό (Signage Clutter).

### ■ Άδεια χρήσης του Trademark(s) ή Logo(s) του χορηγούμενου γεγονότος

- Προστατευόμενα Logos / Trademarks για γεγονότα.
- Παράνομη η χρήση τους χωρίς την άδεια του ιδιοκτήτη.
- Οι χορηγοί τα χρησιμοποιούν σε διαφήμιση, συσκευασίες και σε προωθητικό υλικό (π.χ. Φυλλάδια, μηνύματα, αφίσες κλπ.).

### ■ Δικαιώματα διάθεσης (Distribution Rights)

- Άδεια χρήσης του γεγονότος για διάθεση προϊόντων (δωρεάν δείγματα).
- Πώληση προϊόντων στο χώρο του γεγονότος.

### ■ Φιλοξενία (Hospitality)

- Εγκαταστάσεις φιλοξενίας κάποιων προσώπων (π.χ. καλών πελατών).
- Φιλοξενία στο χώρο όπου λαμβάνει χώρα το αθλητικό γεγονός. (On-Site Hospitality, σουίτες, προσωρινές κατασκευές).
- Φιλοξενία εκτός της αθλητικής εγκατάστασης. (Off-Site Hospitality)

### ■ Δωρεάν διαφήμιση (Complimentary Advertising)

- Δωρεάν διαφήμιση για το χορηγό που συνήθως έχει πληρωθεί από τα δικαιώματα της χορηγίας (Rights Fees)
- Τηλεόραση, ραδιόφωνο, έντυπες διαφημίσεις, αναφορά από εκφωνητή αγώνα.

### ■ Δωρεάν εισιτήρια (Free Tickets)

Ειδικά για αγώνες που έχουν ξεπουλήσει. Διαφέρει ανάλογα με το επίπεδο του χορηγού – Υψηλού επιπέδου χορηγοί παίρνουν και περισσότερα δωρεάν εισιτήρια.

### ■ Δικαίωμα αγοράς επιπλέον εισιτηρίων

Χρήσιμο για γεγονότα που έχουν ξεπουλήσει, χρησιμοποιείται κυρίως όταν δεν προβλέπεται η δωρεάν διανομή εισιτηρίων στο χορηγό. Υπάρχει η περίπτωση να έχουν έκπτωση αν το γεγονός δεν αναμένεται να ξεπουλήσει.

### ■ Link στο Web Site του γεγονότος

Η σύνδεση αυτή σε πηγαίνει κατευθείαν στην ιστοσελίδα και τις επίσημες σελίδες κοινωνικής δικτύωσης του χορηγού.

### ■ Συμμετοχή σε προωθητικές ενέργειες για το γεγονός

Ο χορηγός αναγνωρίζεται στις διαφημιστικές και άλλες ενέργειες μάρκετινγκ του γεγονότος. Αυτό ενισχύει τη σχέση μεταξύ χορηγού και χορηγούμενου στο μυαλό του καταναλωτή.

### ■ Πρόσβαση στην βάση πελατών του χορηγούμενου

Χορηγός και χορηγούμενος συνήθως έχουν παρόμοιες αγορές στόχους. Η πρόσβαση στη βάση πελατών του χορηγούμενου σημαίνει πρόσβαση σε πιθανούς πελάτες, π.χ. λίστες αγοραστών εισιτηρίων ή μέλη των Fan Clubs.

### ■ Δικαίωμα πρώτης άρνησης (Right of First Refusal)

Ο τωρινός χορηγός έχει δικαίωμα να ανανεώσει τη χορηγία του για την επόμενη περίοδο πριν προσεγγιστούν νέοι χορηγοί.

### ■ Περιγραφή του χορηγού (Sponsorship Designation)



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ  
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ  
επένδυση στην κοινωνία της γνώσης  
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ  
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ



Ο τρόπος που μπορεί ο χορηγός να περιγράψει τον εαυτό του στις επικοινωνιακές του ενέργειες π.χ Presenting / Title / Official Sponsor, Marketing Partner, Official Supplier, Regional Supporter.

#### **2.4 Λόγοι επιτυχίας και αποτυχίας των αθλητικών χορηγιών**

Οι επιτυχημένες χορηγίες είναι σωστά ορισμένες, επιλέγονται βάσει του πόσο ταιριάζουν οι επικοινωνιακοί στόχοι της εταιρείας και η αγορά στόχος του χορηγούμενου και χορηγού, βασίζονται στους επιχειρησιακούς στόχους του χορηγού, ταιριάζουν με το ολοκληρωμένο πρόγραμμα επικοινωνίας του χορηγού, επιλέγονται μετά από συστηματική και αποτελεσματική διαδικασία επιλογής βάσει πραγματικών πλεονεκτημάτων, βασίζονται σε γραπτά συμβόλαια τα οποία βοηθούν να αποφευχθούν οι εκπλήξεις και παρέχουν σημείο αναφοράς σε περίπτωση διαφωνιών ή μη συμμόρφωσης, είναι μακράς διάρκειας, προστατεύονται από ενέργειες καταχρηστικού μάρκετινγκ, υποστηρίζονται με άλλες μορφές προώθησης και τέλος αξιολογούνται ως προς την αποτελεσματικότητά τους.

Στους λόγους για τους οποίους μπορεί να αποτύχει μια χορηγική συνεργασία συγκαταλέγονται οι ακόλουθοι:

Πτώση αγοραίας αξίας της χορηγίας, τα οφέλη δεν εισπράττονται από το χορηγό, η χορηγία θεωρείται υπερτιμημένη αλλά η τιμή της δεν μειώνεται, ενώ νέα γεγονότα πιο φτηνά ρίχνουν την αξία των υπάρχοντων γεγονότων.

Το κόστος γίνεται απαγορευτικό, οι τιμές παραχώρησης των δικαιωμάτων συσχέτισης αυξάνονται λόγω αυξημένης ζήτησης όταν τα γεγονότα αποδεικνύονται αποτελεσματικά για τους στόχους των χορηγών, π.χ. οργανώσεις μεγάλες όπως οι Ολυμπιακοί ή το World Cup of Soccer έχουν αυξήσει δραματικά το κόστος για τους χορηγούς.

Αλλαγή στην στρατηγική του χορηγού. Ακόμα και όταν η χορηγία είναι αποτελεσματική ο χορηγός μπορεί να αλλάξει στρατηγική η οποία δεν ταιριάζει με την υπάρχουσα χορηγία.

Συχνές αλλαγές στόχων χορηγίας (Property Hopping). Ο χορηγός επικεντρώνεται σε βραχυχρόνιες στρατηγικές και μετακινείται από τη μία στην άλλη χορηγία.

Αλλαγή χρόνου διεξαγωγής των γεγονότων. Για παράδειγμα μία χορηγία γεγονότος που γινόταν τον Ιούλιο μπορεί να μην συμφέρει το χορηγό αν γίνεται Μάιο.

Υπάρχει σύγχυση για το τι πρέπει να πάρει ο χορηγός για την προσφορά του. Ο χορηγός μπορεί να περίμενε οφέλη τα οποία δεν συγκεκριμενοποιήθηκαν στο συμβόλαιο. π.χ ο χορηγός μπορεί να περίμενε περισσότερη αποκλειστικότητα κατηγορίας ή μπορεί να ήθελε τις πινακίδες του σε πιο ορατό σημείο.

Πράσινες Χορηγίες. Η IEG λέει: Μην κάνετε πράσινες χορηγίες αν η εταιρεία σας δεν είναι πράσινη. Το κοινό και τα ΜΜΕ μπορεί να ξεσκονίσουν την εταιρεία χορηγό αν υποστηρίξει κάποιο φιλανθρωπικό ή πράσινο σκοπό.

Υπέρ εξάρτηση από μικρές χορηγίες που δίνουν πολύ λιγότερα οφέλη από τις μεγάλες. Η έλλειψη ωφελειών οδηγεί σε λάθος αντίληψη για την επιτυχία τους και ευνοεί τις συχνές αλλαγές.

Δεν υποστηρίζεται από τη διοίκηση της εταιρείας. Ορισμένοι δεν πείθονται για τα οφέλη της χορηγίας σε σχέση με το κόστος της. Θέλουν να χρησιμοποιήσουν τους πόρους αλλιώς και δεν ανανεώνουν τη χορηγία

Τέλος μια χορηγία μπορεί να αποτύχει στην παροχή των αναμενόμενων αποτελεσμάτων, η επένδυση δηλαδή δεν είχε την αναμενόμενη απόδοση.



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ  
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ  
επένδυση στην κοινωνία της γνώσης  
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ  
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



πρόγραμμα για την ανάπτυξη  
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

Εντόπισε τα δημογραφικά και ψυχογραφικά χαρακτηριστικά των οπαδών σου και ταίριαξε τα με των πιθανών χορηγών.

## 2.5 Εντοπισμός πιθανών χορηγών και ενεργοποίηση της χορηγίας

Ας υποθέσουμε ότι είστε στελέχη μάρκετινγκ σε έναν αθλητικό οργανισμό. Ο διευθυντής του τμήματος σας ζητάει να κάνετε κάποιες ενέργειες για τον εντοπισμό πιθανών χορηγών. Τι κάνετε;

Εντοπίζετε εκείνες τις εταιρείες που έχουν τη δυνατότητα και το ενδιαφέρον για χορηγίες:

- Ελέγχοντας τις τάσεις στις αγορές που μας ενδιαφέρουν μέσα από άρθρα, περιοδικά, reports, εφημερίδες.
- Αναλύοντας τις κινήσεις εταιρειών που δείχνουν ότι θα χρειαστούν χορηγίες (πχ. επέκταση σε Εθνική/Πολυεθνική αγορά). Ποιες εταιρείες είναι πιο ορατές στην αγορά; Με τι άλλα μέσα θα προωθήσουν τα προϊόντα τους; Πως θα εκμεταλλευτούν τη σχέση της χορηγίας για να πουλήσουν τα προϊόντα τους;

Στη συνέχεια κάνετε λίστα με όλες τις επιχειρήσεις με τις οποίες συνεργάζεσαι, εντοπίστε επιχειρήσεις που ενδιαφέρονται ή συνδέονται με τα σπορ, μέσα από δευτερογενείς πηγές πληροφοριών (εφημερίδες, περιοδικά), Ψάξτε τη λίστα του εμπορικού επιμελητηρίου, Ψάξτε το χρυσό οδηγό ή πάρε πληροφορίες από γνωστούς στην περιοχή σου, Εντοπίστε τον πιο κατάλληλο στόχο επικοινωνίας μέσα στην κάθε επιχείρηση.

Οι ενέργειες για τον εντοπισμό των αναγκών των πιθανών χορηγών είναι οι ακόλουθες:

Εντοπισμός της εικόνας του προϊόντος του πιθανού χορηγού και το πόσο ταιριάζει με τον χορηγούμενο, εντοπισμός των στόχων που αφορούν την αναγνωρισιμότητα, την εικόνα τις πωλήσεις, τη φιλοξενία και το ηθικό των εργαζόμενων που μπορούν να καλυφθούν από τη χορηγία, εντοπισμός και περιγραφή της πιθανότητας για πωλήσεις στο χώρο του γεγονότος και πιθανές σχέσεις με χονδρέμπορους από τη χορηγία, εντοπισμός δυνατοτήτων για παράλληλη προώθηση με άλλους χορηγούς, εκμετάλλευση της χρονικής στιγμής της χορηγίας & συνεργασίας με άλλους χορηγούς, εντοπισμός πιθανών συγκρούσεων συμφερόντων με παρόντες χορηγούς.

Οι χορηγίες δεν είναι στατικές (π.χ. Η ύπαρξη πινακίδων ή billboards). Το ότι οι φίλαθλοι κοιτάζουν τις πινακίδες δε σημαίνει ότι η χορηγία ενεργοποιήθηκε. Η ενεργοποίηση γίνεται όταν οι φίλαθλοι αναγνωρίζουν και κάνουν τη σύνδεση μεταξύ χορηγού και χορηγούμενου επιτρέποντας στην ταύτισή τους και στη συσχέτισή τους με το χορηγούμενο να επεκταθεί στο χορηγό. Η μεταφορά της συσχέτισης είναι κλειδί για μια χορηγία. Η ενεργοποίηση παίζει σημαντικό ρόλο στην σωστή ανάμειξη της χορηγίας με τις υπόλοιπες διαφημιστικές και προωθητικές δραστηριότητες του χορηγού (Integrated Sport Marketing Communication). Ο ρόλος του χορηγούμενου είναι να ενεργοποιήσει τα οφέλη που πρόσφερε στο χορηγό στο μυαλό των πελατών του. Η Coca Cola για παράδειγμα ενεργοποίησε την χορηγία της στους Ολυμπιακούς αγώνες, χορηγώντας της Ολυμπιακή Λαμπαδηδρομία διεθνώς.

## 2.6 Η πρόταση χορηγίας

Πρώτο βήμα στην διατύπωση μια χορηγικής πρότασης είναι η εισαγωγή, η οποία πρέπει να περιλαμβάνει βασικές πληροφορίες για την αναζητούμενη χορηγία, να έχει



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ  
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ  
επένδυση στην κοινωνία της γνώσης  
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ  
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΣΠΑ  
2007-2013  
πρόγραμμα για την ανάπτυξη  
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

στόχο τη δημιουργία θετικής εντύπωσης και να είναι δημιουργική για να τραβήξει το ενδιαφέρον του χορηγού.

Η περίληψη που αποτελεί το επόμενο βήμα στην συγγραφή της πρότασης, τοποθετείται στην αρχή ή στο τέλος της πρότασης και συνοψίζει τα βασικά στοιχεία χορηγίας. Είναι πολύ σημαντική, γιατί τα στελέχη μπορεί να μην έχουν χρόνο να διαβάσουν όλη την πρόταση. Είναι λοιπόν κατανοητό ότι μπορεί να αποτελέσει και βάση για απόρριψη.

Στη συνέχεια ακολουθεί η περιγραφή του χορηγούμενου, η οποία περιλαμβάνει τις ακόλουθες πληροφορίες:

Ιστορία γεγονότος, ή αθλητικού οργανισμού ή αθλητή. Πότε έγινε για πρώτη φορά; Τι αλλαγές έχουν γίνει από τότε (π.χ. Όνομα, χρόνος διεξαγωγής κλπ); Ποιοι συμμετέχουν – έχει αλλάξει η αγορά στόχος από τότε που πρωτοξεκίνησε; Από ποια ΜΜΕ καλύπτεται ο χορηγούμενος; Ποια είναι η οικονομική κατάσταση του χορηγούμενου; Έχει άλλους χορηγούς τώρα ή στο παρελθόν και ποιοι είναι αυτοί; Ποια είναι η δομή του και ποιος παίρνει τις αποφάσεις μάρκετινγκ;

Στη συνέχεια γίνεται μια πλήρης παρουσίαση των στόχων της χορηγίας σε σχέση με την κάλυψη των αναγκών του χορηγού που περιλαμβάνει τα ακόλουθα:

- Πως η χορηγία θα δημιουργήσει ωφέλειες για το χορηγό
- Συμφωνία δημογραφικών χαρακτηριστικών αγοράς στόχου
- Συμφωνία ψυχογραφικών χαρακτηριστικών αγοράς στόχου
- Ευκαιρίες για καλύτερευση εικόνας του χορηγού (image enhancement opportunities)
- Ευκαιρίες για αύξηση της αναγνωρισιμότητας της μάρκας του χορηγού (awareness opportunities)
- Δυνατότητα για αύξηση μεριδίου αγοράς (sales opportunities)
- Ευκαιρίες για ανάπτυξη μακροχρόνιων σχέσεων με επιχειρηματικούς πελάτες (b-to-b relationships opportunities).

Ακολούθως πρέπει να παρουσιαστούν αναλυτικά και με σαφήνεια τα συστατικά της χορηγίας για τα οποία μιλήσαμε νωρίτερα στο κεφάλαιο. Σημαντικό είναι να εξηγηθεί επαρκώς, ο τρόπος με τον οποίο τα συστατικά της χορηγίας θα βοηθήσουν τον χορηγό να πετύχει τους στόχους του. Σημαντικό επίσης είναι να παρουσιαστούν στο χορηγό οι τρόποι με τους οποίους μπορεί να αυξηθεί η αξία και οφέλη της χορηγίας.

Επιπλέον στρατηγικές κινήσεις μάρκετινγκ σε στόχο την περεταίρω προβολή ή την αύξηση των πωλήσεων

#### Cross-Promotion Opportunities

Πρόγραμμα προστασία έναντι επιθέσεων καταχρηστικού μάρκετινγκ

Έκθεση αξιολόγησης της αποδοτικότητας της χορηγίας

Στη συνέχεια και πάντα σε σχέση με τα επίπεδα χορηγικής εμπλοκής στο γεγονός ή το επίπεδο συσχέτισης του χορηγού με το σύλλογο ή με μια εγκατάσταση κλπ., πρέπει να παρουσιαστεί το κόστος της χορηγίας, καθώς και ένα αναλυτικό χρονοδιάγραμμα πληρωμών, σε σχέση με τις παροχές που θα προσφερθούν. Βασικό είναι να υπάρχει και μια σαφής απόδοση αρμοδιοτήτων για το ποιος μιλάει με ποιον, τι πρέπει να κάνει η κάθε πλευρά και πότε.

Πολύ σημαντικό είναι ο χορηγός να αντιληφθεί το πώς η συγκεκριμένη πρόταση ταιριάζει με την υπόλοιπη στρατηγική μάρκετινγκ που ακολουθεί. Πρέπει δηλαδή να εξηγηθεί επαρκώς στο κείμενο πως η χορηγία εξυπηρετεί τους στόχους μάρκετινγκ του χορηγού; Πως εξυπηρετείται η αγορά στόχος του χορηγού; Ταιριάζει ο

χορηγούμενος στην αντίληψη αξίας με το χορηγό; Δίνει η χορηγία πρόσβαση σε σημεία πώλησης που ταιριάζουν με τις επιλογές διάθεσης του χορηγού; Καλύπτεται ο χορηγός από το είδος των ΜΜΕ που καλύπτουν το χορηγούμενο και την έκταση της έκθεσης που προσφέρει ο χορηγούμενος;

Η ακόλουθη λίστα ενεργειών για την κατάρτιση της πρότασης χορηγίας αποτελεί μια σύνοψη των όσων παρουσιάστηκαν πιο πάνω:

- Δώσε σύντομη περιγραφή της χορηγίας.
- Περιέγραψε την οργανωτική επιτροπή ή/και τα χαρακτηριστικά των στελεχών της επιχείρησης.
- Παρουσίασε δημογραφικές & ψυχογραφικές ομοιότητες της αγοράς στόχου σου με του χορηγού.
- Υπολόγισε την αναμενόμενη κάλυψη από ΜΜΕ.
- Δώσε λίστα με δραστηριότητες που αναμένεται να αυξήσουν την αναγνωρισιμότητα του χορηγού.
- Δώσε λίστα των ευκαιριών που παρέχει η χορηγία για ανάπτυξη της εικόνας του χορηγού.
- Προσδιόρισε στοιχεία της πρότασης που θα αποφέρουν αύξηση πωλήσεων στο χορηγό.
- Προσδιόρισε τις δυνατότητες εκμετάλλευσης σχέσεων με χονδρέμπορους/ λιανέμπορους μέσα από τη χορηγία.
- Προσδιόρισε τα οφέλη φιλοξενίας που είναι δυνατά στα πλαίσια του γεγονότος ή οργανισμού που θα χορηγηθεί.
- Εξέτασε στοιχεία της χορηγίας που θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν για να ανεβάσουν το ηθικό των εργαζομένων.
- Δώσε λίστα με όλα τα συστατικά της χορηγίας αναλυτικά και το κόστος τους.
- Υπολόγισε το συνολικό κόστος της χορηγίας.
- Προσδιόρισε όλους τους άλλους τρέχοντες χορηγούς.
- Δείξε ποια είναι τα πιθανά ρίσκα και τι μέτρα έχει κανονίσει να πάρει ο οργανισμός σου για να τα ελαχιστοποιήσει.

### Ανακεφαλαίωση

Σε αυτή την ενότητα αρχικά παρουσιάστηκε ο ορισμός και η έννοια της χορηγίας, τα είδη της χορηγίας, οι στόχοι της χορηγίας, ο λόγος επιτυχίας ή αποτυχίας, η χρησιμότητά τους για τις επιχειρήσεις, ο τρόπος επιλογής χορηγών καθώς και η δημιουργία μιας χορηγικής πρότασης. Ακόμη αναλύθηκαν τα διαφορετικά συστατικά της αθλητικής χορηγίας καθώς και ο τρόπος με τον οποίο τα συστατικά της χορηγίας πρέπει να είναι άρρηκτα συνδεδεμένα με τους στόχους και την ευρύτερη στρατηγική μάρκετινγκ του χορηγού. Επίσης, στόχος το κεφαλαίου ήταν να αναλυθεί ο τρόπος αποτελεσματικής διαχείρισης των χορηγικών συμφωνιών. Οι διδασκόμενοι μετά το διάβασμα της συγκεκριμένης ενότητας μπορούν να κρίνουν τη χορηγική στρατηγική που υιοθετούν οι επιχειρήσεις ή οργανισμοί και να κάνουν προτάσεις για μια πιο αποτελεσματική στρατηγική χορηγιών στο χώρο της αθλητικής βιομηχανίας.

### Βιβλιογραφία 2<sup>ου</sup> κεφαλαίου

Bennett, R. (1999). Sports sponsorship, spectator recall and false consensus. *European Journal of Marketing*, 33(3/4), 291-313.



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ  
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ  
επένδυση στην κοινωνία της γνώσης  
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ  
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

- Lagae W., (2005). Sports Sponsorship and Marketing Communications: A European Perspective. Pearson Education Ltd: UK.
- Masteralexis, L., Barr, C., & Hums, M. (Eds.). (2011). Principles and practice of sport management. Jones & Bartlett Publishers.
- McDonald M.A, & Milne G.R.,(1999). Cases in Sport Marketing. Jones and Bartlett Publishers: Canada
- Mullin, B., Hardy, S. and Sutton W. (2004). Αθλητικό Μάρκετινγκ. Εκδόσεις Πασχαλίδης, Αθήνα 2004.
- Pitts B., (2003). Case studies in sport marketing. Fitness Information Technologies: Morgantown, WV, USA.
- Shank, Matthew D, SPORTS MARKETING: A STRATEGIC PERSPECTIVE, Pearson Prentice Hall (2005), 3rd edition.
- Shannon, J. R. (1999). Sports marketing: an examination of academic marketing publication. Journal of services marketing, 13(6), 517-535.
- Stotlar D.K, (2005). Developing successful sport sponsorship plans. 2nd ed. Fitness Information Technologies: Morgantown, WV, USA.



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ  
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ  
*επένδυση στην κοινωνία της γνώσης*  
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ  
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ