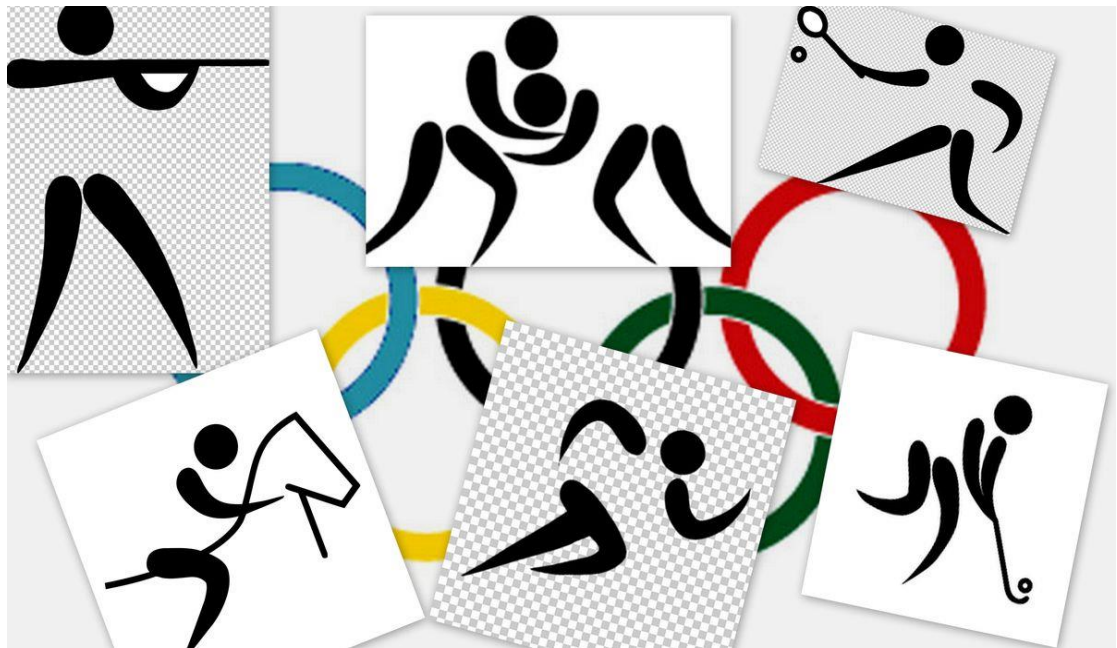


ΑΘΛΗΤΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ



ΣΔΟ – ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ

ΣΑΡΑΝΤΗ ΕΥΤΥΧΙΑ

ΧΑΛΚΙΑΔΑΚΗΣ ΜΑΝΩΛΗΣ

ΠΑΠΑ ΜΑΡΙΟ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ

ΙΩΑΝΝΗΣ ΓΙΑΝΝΟΥΛΗΣ

Ο ρόλος του αθλητικού μάννατζμεντ

Το καθήκον του ηγέτη είναι να μεταφέρει τους ανθρώπους του από εκεί που είναι εκεί που δεν φαντάζονται ότι μπορούν να είναι.

Χένρυ Κίσσιγκερ

Contents

ΕΙΣΑΓΩΓΗ	8
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο	13
ΟΙ ΑΡΧΕΣ ΤΟΥ ΑΘΛΗΤΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	13
1.1 Τι είναι το αθλητικό μάνατζμεντ	13
1.2 Το περιβάλλον του αθλητικού μάνατζμεντ	14
1.3 Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του αθλητισμού	17
1.4 Η σημασία της ηγεσίας στο αθλητικό μάνατζμεντ	22
1.5 Τι είναι το αθλητικό μάρκετινγκ	26
1.6 Η αξία και η διαχείριση του brand στον αθλητισμό	30
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο	34
ΟΙ ΙΔΙΑΙΤΕΡΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ ΑΘΛΗΤΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	34
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο	40
Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΟΥ ΑΘΛΗΤΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	40

3.1 Εισαγωγή στα θέματα οργάνωσης	40
3.2 Η θεωρία της οργάνωσης	41
3.2.1 Η γενική προσέγγιση	41
3.2.2 Η θεσμική θεώρηση	42
3.2.3 Οι στρατηγικές συμμαχίες και η δημιουργία δικτύων επιρροής	45
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4°	48
Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ ΣΤΟ ΑΘΛΗΤΙΚΟ MANAGEMENT	48
4.1 Εισαγωγή	48
4.2 Τι μπορεί να αλλάξει την οργανωτική κουλτούρα σε ένα αθλητικό οργανισμό	50
4.3 Οι λόγοι που εμποδίζουν τις αλλαγές να προχωρήσουν	55
4.4 Οι αλλαγές στον αθλητισμό και η τεχνολογία	57
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5°	62
ΑΘΛΗΤΙΚΟ MANAGEMENT	62
5.1 Εισαγωγικά	62
5.2 Ορισμός Αθλητικού Management	62
5.3 Η διαφορετικότητα	63
5.4 Ιστορική Αναδρομή του Αθλητικού Management	63
5.5 Στρατηγικός Σχεδιασμός	67
5.6 Συμπεριφορά Μάνατζερ	70
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6°	72
Ο ΘΕΣΜΟΣ ΤΩΝ ΧΟΡΗΓΙΩΝ	72
6.1 Η έννοια της χορηγίας	72
6.2 Οι αθλητικές χορηγίες	73
6.3 Η διαχείριση των αθλητικών συμβάντων	79
6.4 Τα προβλήματα που δημιουργούνται	83
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7°	85
ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΣ	85
7.1 Εισαγωγικά	85
7.2 Το Αθλητικό Προϊόν	85
7.3 Οι Αθλητικοί Οργανισμοί & Οργανωτική Δομή	87
7.3 Το Περιβάλλον Αθλητικού Οργανισμού	91
7.4 Η Αθλητική Βιομηχανία	93
7.5 Χαρακτηριστικά της Βιομηχανίας του Αθλητισμού	95
7.6 Μείζονα Θέματα στη Βιομηχανία του Αθλητισμού	95

7.7 Το μέγεθος του κλάδου Sport Business	96
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8 ^ο	98
Η ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ	98
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9	107
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΤΟ ΠΟΔΟΣΦΑΙΡΟ	107
9.1 Εισαγωγικά	107
9.2 Η δημιουργία της FIFA	107
9.3 Η στρατηγική της UEFA	111
9.4 Έσοδα και έξοδα UEFA	112
9.5 Αγγλικό Πρωτάθλημα- Leicester	119
9.6 Ιταλικό ποδόσφαιρο – Juventus	120
9.7 Γαλλικό ποδόσφαιρο – Paris Saint Germain	121
9.8 Γερμανικό ποδόσφαιρο – Bayern Munchen	122
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10 ^ο	124
Ο ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΣ ΣΑΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ	124
10.1 Οι παράγοντες που επηρεάζουν την ανάδειξη ενός αθλητικού γεγονότος	126
10.2 Η αναζήτηση ευκαιριών	129
10.3 Τα χαρακτηριστικά ενός μάντζερ στο χώρο του αθλητισμού	131
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11 ^ο	135
Οι βασικοί παράγοντες επιτυχίας στη διαχείριση των αθλητικών γεγονότων	135
Bennett, John, Baird, Andrew (2001) <i>NEC and Partnering: The Guide to Building Winning Teams</i> . Editions Thomas Telford, 2001	148

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Ο όρος «Sports management» σήμερα έχει αποκτήσει μια ευρύτατη διάδοση καθώς, κάτω από την ομπρέλα της «διαχείρισης των αθλημάτων», κρύβονται πολυάριθμες δραστηριότητες που απασχολούν σε παγκόσμια κλίμακα πολλούς που ασχολούνται με αυτές. Κάποιες από τις δραστηριότητες αυτές, οι πιο προφανείς, μπορεί να είναι:

- Η οργάνωση των διαφόρων αθλητικών εκδηλώσεων, όπως διεθνείς αγώνες, πρωταθλήματα και τουρνουά

- Η εκμετάλλευση ευκαιριών για την προώθηση μιας ιδέας, ενός brand ή μιας παρουσίας, καθώς και η αναζήτηση επωφελών εμπορικών συμφωνιών και χορηγιών

- Η καθοδήγηση (προπονητής, σύμβουλος, καθοδηγητής) άλλων συμμετεχόντων στις διάφορες διοργανώσεις αθλημάτων

- Η αναζήτηση εμπορικών συναλλαγών με στόχο την αναγνώριση από τη διάδοση του αθλητικού προϊόντος (που μπορεί να είναι μια διοργάνωση, ένας αθλητής, ή αθλητικά προϊόντα), όσο και τα οικονομικά οφέλη που προκύπτουν από τη διάδοση αυτή.

- Η κατοχύρωση των συμφερόντων μια αθλητικής οντότητας, βάσει συμβολαίων ή με τη παρακολούθηση των νομοθετικών ρυθμίσεων που υπάρχουν ή προετοιμάζονται.

Όπως φαίνεται ο ρόλος του αθλητικού διαχειριστή είναι πολυσύνθετος και στη πραγματικότητα δεν διαφέρει σε τίποτα από το ρόλο του μάνατζερ σε μια οποιαδήποτε επιχείρηση, ίσως γιατί στη σημερινή εποχή κάθε μορφής αθλητικό γεγονός έχει μετεξελιχθεί μερικώς ή πλήρως σε επιχειρησιακή δραστηριότητα. Επιπλέον ο αθλητικός μάνατζερ παρουσιάζει μια επιπλέον ιδιαιτερότητα, καθώς είναι επιπλέον υπόλογος στους οπαδούς ή τους πιστούς θεατές του αθλητικού γεγονότος.

Ένας επιτυχημένος αθλητικός διαχειριστής χρειάζεται επομένως να διαθέτει και να έχει υιοθετήσει τις ίδιες αρετές και δεξιότητες με ένα επιτυχημένο στέλεχος μια επιχείρησης. Δεν είναι τυχαίο λοιπόν που ενώ υπάρχουν πολλές όμοιες αθλητικές εκδηλώσεις και γεγονότα κάποιες από αυτές ξεχωρίζουν και έχουν καθιερωθεί,

αποκομίζοντας οικονομικά οφέλη, ενώ άλλες απλά συνεχίζουν να υπάρχουν. Κορυφαία παραδείγματα είναι το Αμερικανικό επαγγελματικό πρωτάθλημα μπάσκετ (NBA) και το Αγγλικό πρωτάθλημα ποδοσφαίρου.

ABSTRACT

The term "Sports management" today is globally widespread because the umbrella of "sports management", includes in reality many activities and all the people preoccupied with them are concerned about. The most obvious, of the activities are:

- The organization of various sports events, such as international competitions, championships and tournaments
- Taking advantage of opportunities to promote an idea, a brand or a presence, as well as searching for lucrative trade deals and sponsorships
- The guidance (coach, consultant, guide) of various athletic participants in the various sports events
- The search for commercial transactions with the aim of recognizing the dissemination of the sports product (which can be an event, an athlete, or sports products), as well as the financial benefits arising from this dissemination.
- The securing of the interests of an athletic entity, on the basis of contracts or by monitoring the legal regulations that exist or are going to be prepared.

As it seems, the role of the sports manager is complex and in fact does not differ in any way from the role of the manager in any business, perhaps because in today's era any form of sporting event has turned partially or completely over to be a business. In addition, the sports manager presents an additional peculiarity, as he is also obliged to withstand whatever the fans or the loyal spectators of the sporting event perceive.

A successful sports manager therefore needs to have or adopt the same virtues and skills as a successful business executive. It is no by coincidence that while there are many similar sports events and athletic teams, some of them stand out and have been established, gaining financial benefits, while others simply continue to exist. Top examples are the American Professional Basketball Championship (NBA) and the English Football Championship.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο στόχος της εργασίας

Η διαχείριση των αθλητικών εκδηλώσεων είναι μια εφαρμογή των αρχών της επιστήμης της μάνατζμεντ στη δημιουργία και την ανάπτυξη αθλητικών εκδηλώσεων ή ακόμη και την εξέλιξη διακεκριμένων αθλητών και αθλητικών προϊόντων. Τα τελευταία χρόνια, το αθλητικό μάνατζμεντ έχει αναδειχθεί ως ξεχωριστός τομέας απασχόλησης καθώς έχει δοθεί ρόλος στις επιχειρηματικές πτυχές του αθλητισμού.

Η επιτυχία ή η αποτυχία κάθε αθλητικού προγράμματος εξαρτάται από τον τρόπο με τον οποίο σχεδιάζεται, εκτελείται, αξιολογείται και διορθώνεται. Κανένα πρόγραμμα δεν μπορεί να εξασφαλίσει την επιτυχία σε όλα τα μέρη ανά πάσα στιγμή ακόμα και όταν εκτελείται χρησιμοποιώντας τους κατάλληλους πόρους, το αναγκαίο ανθρώπινο δυναμικό και τη κατάλληλη μεθοδολογία. Κάθε φορά υπάρχουν κάποιες μεταβλητές που παρεμβάλλονται καθώς επίσης και διάφοροι εσωτερικοί και εξωτερικοί παράγοντες που επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό το αποτέλεσμα του προγράμματος (Parent, 2013).

Η διαχείριση των αθλητικών γεγονότων αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι του πολιτισμού μας και αποτελεί σημαντικό μέρος του τομέα των υπηρεσιών αναψυχής. Μπορεί να οριστεί ως "οποιοσδήποτε συνδυασμός δεξιοτήτων σχετικών με τον προγραμματισμό, την οργάνωση, τον έλεγχο, τον προϋπολογισμό, την καθοδήγηση και την αξιολόγηση στο πλαίσιο ενός οργανισμού, του οποίου το κύριο προϊόν σχετίζεται με τον αθλητισμό ή ευρύτερα με τη σωματική δραστηριότητα" (Αλεξανδρής, 2016). Ο αθλητισμός οργανώνεται, προωθείται και διαχειρίζεται από ένα ευρύ φάσμα επίσημων οργανώσεων, συμπεριλαμβανομένων μη κερδοσκοπικών κοινοτικών εθελοντικών ενώσεων, επαρχιακών και εθνικών οργανώσεων, καθώς και ιδιωτικών και εμπορικών (κερδοσκοπικών) τομέων. Οι εθελοντές που κάθε φορά συμμετέχουν αποτελούν ουσιαστικό μέρος του συστήματος παροχής αθλημάτων και εκπληρώνουν πολλούς ρόλους (π.χ. θέσεις διοικητικού συμβουλίου, μέλη επιτροπών, προπονητές, τελετάρχες).

Οι στόχοι που εξυπηρετούνται με τη διαχείριση των αθλητικών γεγονότων είναι πολυάριθμοι, με πιο βασικούς τους (Parent et al., 2017)

- Να εμπνεύσει στις καρδιές και τα μυαλά των ανθρώπων ότι ο αθλητισμός είναι το πιο αποτελεσματικό μέσο για να κάνει ένα άτομο διανοητικά ενεργό, σωματικά υγιές και συναισθηματικά σταθερό. Η απασχόληση με τον αθλητισμό αποτελεί επίσης ένα πολύ σημαντικό κοινωνικό πλεονέκτημα και δίνει τη δυνατότητα για άνοιγμα του κύκλου ανθρώπινων επαφών.

- Να αναδειξεί αξίες , όπως το θάρρος, η πίστη σε μια ιδέα, η υπομονή , η εντιμότητα η συνεργασία, ενώ παράλληλα θα υπηρετεί και τα εμπορικά συμφέροντα των διοργανωτών αθλητικών εκδηλώσεων

- Να γίνει εφικτή η περαιτέρω διάδοση των αθλητικών γεγονότων, και να δημιουργηθεί η ευαισθητοποίηση μεταξύ των ατόμων που ενδιαφέρονται για αυτά. Όσο πιο επιτυχημένη είναι η οργάνωση παρόμοιων γεγονότων τόσο πιο μεγάλος είναι ο αντίκτυπος και το ενδιαφέρον στους συμμετέχοντες, αθλητές, θεατές και διαχειριστές γεγονός που επαυξάνει την εμπορική αξία των γεγονότων.

- Να συμβάλλει στη περαιτέρω διάδοση των αθλητικών γεγονότων στην περιοχή και ευρύτερα και στην υλοποίηση του εθνικού στόχου προβολής.

Η μεθοδολογία διαχείρισης των αθλητικών γεγονότων εν γένει μπορεί να χρησιμοποιήσει κάποια από τις τρεις ακόλουθες προσεγγίσεις, ή ένα μείγμα από αυτές: να βασισθεί στη θεωρία των αρχών οργάνωσης, να στηριχθεί στις αρχές της θεωρίας οργανωτικών συμπεριφορών ή να ακολουθήσει τις αρχές της στρατηγικής διαχείρισης.

Η θεωρία των αρχών οργάνωσης ασχολείται με βάση τους βασικούς μακροοικονομικούς προβληματισμούς, δηλ. με ολόκληρη την οργάνωση ενός γεγονότος ή τουλάχιστον με τα μεγάλα τμήματα ενός γεγονότος. Το περιεχόμενο των θεμάτων που τίθενται στο πλαίσιο της θεωρίας των αρχών οργάνωσης περιλαμβάνει (Hinings & Greenwood, 2002)

- τον προσδιορισμό των χαρακτηριστικών των μεγάλων μορφών οργανισμών
- πώς διαμορφώνεται η οργάνωση των οργανισμών αυτών
- πώς λειτουργούν οι οργανισμοί,
- πώς μπορούν να γίνουν πιο αποτελεσματικοί
- ποιός ελέγχει τον οργανισμό και
- ποιός είναι ο ρόλος του

Αντίθετα, η οργανωτική συμπεριφορά ασχολείται με τα επιμέρους προβλήματα των αθλητικών εκδηλώσεων, δηλαδή με τις ατέλειες και αδυναμίες που παρουσιάζονται σε επίπεδο τοπικών αθλητικών εκδηλώσεων.

Οι ερωτήσεις οι οποίες μπορούν να απαντηθούν μέσα από τη θεωρία της οργανωτικής συμπεριφοράς συνήθως αφορούν ένα ή περισσότερα από τα παρακάτω θέματα:

- τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των ενεργών προσώπων και σωματείων,
- την απόδοση της δραστηριότητας τους και τον κύκλο εργασιών
- την οργανωτική δέσμευση και την οικοδόμηση ομάδας, επικοινωνίας και προώθησης

Τέλος, η στρατηγική διαχείριση ασχολείται με την απόδοση του οργανισμού ή, πιο συγκεκριμένα, πώς μπορεί, ένα αθλητικό γεγονός, να αποκτήσει και στη συνέχεια να διατηρήσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι προβληματισμοί στους οποίους μπορεί να δοθούν απαντήσεις στο πλαίσιο στρατηγικής διαχείρισης μπορεί να είναι:

- ποια μέσα χρειάζονται για να έχει επιτυχία μια αθλητική εκδήλωση
- πώς μεταφέρεται η γνώση για τη διοργάνωση της εκδήλωσης
- ποιός είναι ο καλύτερος συνδυασμός μεταξύ των διαδικασιών και των στρατηγικών του οργανισμού για την αύξηση της επιτυχίας,
- πώς ένας οργανισμός χρειάζεται να τοποθετηθεί σε μια δεδομένη αθλητική αγορά.

Βάσει της παραπάνω θεωρητικής προσέγγισης για το περιεχόμενο και τη θεματολογία του μάνατζμεντ αθλητικών γεγονότων η εργασία στοχεύει να αναδείξει τις κοινές αρχές που υπάρχουν για τον τρόπο που γίνεται η διαχείριση των αθλητικών γεγονότων ανεξάρτητα τόσο από το είδος των αθλητικών γεγονότων όσο και από τη μορφή τους.

Η δομή της εργασίας

Καθώς ο κατάλογος των θεμάτων που απασχολούν το αθλητικό μάνατζμεντ είναι ευρύς και τα θέματα που καλύπτονται διακριτά μεταξύ τους, η εργασία έχει μια σπονδυλωτή μορφή, μπορεί δηλαδή το κάθε κεφάλαιο να διαβαστεί χωριστά. Όλα όμως τα κεφάλαια συγκλίνουν στο τελικό συμπέρασμα ότι ο ρόλος του αθλητικού μάναντζερ έχει γίνει σήμερα πολυσύνθετος και για μπορέσει κάποιος να τον καλύψει με επιτυχία θα πρέπει να έχει αναπτυγμένες δεξιότητες, πολύ περισσότερο από ένας κοινός μάνατζερ σε μια

επιχείρηση. Αυτός είναι άλλωστε και ο λόγος που παρατηρούνται τόσο ακραίες διαφορές μεταξύ της επιτυχίας και της αποτυχίας στρατηγικής στο χώρο του αθλητισμού.

Στο 1^ο κεφάλαιο περιγράφεται η έννοια που έχει το αθλητικό μάρκετινγκ σήμερα, το περιβάλλον μέσα στο οποίο αναπτύχθηκε, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του που το κάνουν να είναι διακριτό σε σχέση με τις άλλες μορφές μάρκετινγκ, τη σημασία που έχει η ηγεσία σε ένα αποτελεσματικό αθλητικό μάρκετινγκ και τι είναι το αθλητικό μάρκετινγκ και ποια είναι η βοήθεια που δίνει στο αθλητικό μάρκετινγκ.

Στο 2^ο κεφάλαιο παρουσιάζονται οι διαφορές του αθλητικού μάρκετινγκ με τις άλλες μορφές μάρκετινγκ όσον αφορά τα στοιχεία που αναφέρθηκαν στη προηγούμενη ενότητα, δηλαδή τη στρατηγική της διαχείρισης, την απαιτούμενη οργανωτική δομή, τη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων, την οργανωτική κουλτούρα, την οικονομική διαχείριση και τον τρόπο διαχείρισης της απόδοσης όσων συμμετέχουν.

Στο 3^ο κεφάλαιο περιγράφονται οι βασικές αρχές της οργάνωσης του αθλητικού μάρκετινγκ, παρουσιάζονται δηλαδή η γενική προσέγγιση που υπάρχει, η θεσμική θεώρηση της διαχείρισης της απόδοσης και η στρατηγική των συμμαχιών και δημιουργίας δικτύων επιρροής.

Στο 4^ο κεφάλαιο αναλύονται οι λόγοι και η σημασία που έχουν οι αλλαγές στο αθλητικό μάρκετινγκ, δηλαδή πως οι αλλαγές επιχειρείται να συμβούν και γιατί, ποιοι είναι οι λόγοι που εμποδίζουν τις αλλαγές να προχωρήσουν, και πως οι εξελίξεις στη τεχνολογία συμμετέχουν στις αλλαγές που γίνονται.

Στο 5^ο κεφάλαιο αναπτύσσεται ο θεσμός των χορηγιών, περιγράφεται η σημασία τους, οι λόγοι που οδηγούν στην αναζήτηση τους, τα προβλήματα που δημιουργούνται και η διαχείριση των χορηγιών για τις αθλητικές δραστηριότητες.

Το 6^ο κεφάλαιο παρουσιάζει ένα παράδειγμα του τρόπου που το αθλητικό μάρκετινγκ συντελεί στην επιτυχημένη ανάπτυξη ενός brand περιγράφοντας τις δράσεις που έγιναν στο NBA και το αγγλικό πρωτάθλημα ποδοσφαίρου.

Στο 7^ο κεφάλαιο επιδιώκεται να αναδειχθούν οι πτυχές που συνδέουν τις αθλητικές δραστηριότητες με τις δραστηριότητες μιας επιχείρησης. Με βάση την ανάλυση που γίνεται αναζητούνται οι παράγοντες που επηρεάζουν τη μορφή ενός αθλητικού γεγονότος, και την αναζήτηση των ευκαιριών που παρουσιάζονται.

Στο 8^ο κεφάλαιο περιγράφεται το πώς γίνεται ο προσδιορισμός των παραγόντων που συμμετέχουν στην επιτυχία ενός αθλητικού γεγονότος.

Ακολουθούν τα συμπεράσματα που οι παραπάνω αναφορές δημιούργησαν

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο

ΟΙ ΑΡΧΕΣ ΤΟΥ ΑΘΛΗΤΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

1.1 Τι είναι το αθλητικό μάνατζμεντ

Ο αθλητισμός απασχολεί ενεργά πολλά εκατομμύρια ανθρώπων σε όλο τον κόσμο, ενώ η πλειοψηφία του παγκόσμιου πληθυσμού συμμετέχει ή παρακολουθεί διάφορα αθλητικά συμβάντα. Σαν αποτέλεσμα της τόσο μεγάλης διάδοσης του είναι το ότι ο αθλητισμός από μια ερασιτεχνική απασχόληση έχει εξελιχθεί σε μια σημαντική βιομηχανία. Αυτή η ανάπτυξη και η εξειδίκευση του αθλητισμού οδήγησε σε αλλαγές στην παραγωγή, την κατανάλωση και τη διαχείριση των αθλητικών εκδηλώσεων καθώς και των οργανώσεων που τις πραγματοποιούν σε όλα τα επίπεδα του αθλητισμού. Χώρες με αναδυόμενες οικονομίες, βλέπουν όλο και περισσότερο τον αθλητισμό ως μέσο για την προώθηση επενδύσεων σε υποδομές, για τη προώθηση της εικόνας της χώρα τους στον κόσμο για την τόνωση του εμπορίου, του τουρισμού και των επενδύσεων, καθώς και για την τόνωση της εθνικής υπερηφάνειας των πολιτών τους.

Η διαχείριση των αθλητικών οργανώσεων στις αρχές του εικοστού πρώτου αιώνα περιλαμβάνει την εφαρμογή τεχνικών και στρατηγικών που είναι πλέον διαδεδομένες στην πλειοψηφία των σύγχρονων επιχειρήσεων, και στις δημόσιες ή και τις μη κερδοσκοπικές οργανώσεις. Οι μάνατζερς στο χώρο του αθλητισμού συμβάλλουν στον στρατηγικό σχεδιασμό των αθλητικών γεγονότων, διαχειρίζονται μεγάλο αριθμό έμμισθων και άμισθων ανθρώπινων πόρων, απασχολούνται με το κλείσιμο τηλεοπτικών συμβολαίων μετάδοσης αξίας δισεκατομμυρίων ευρώ, φροντίζουν για την ανεύρεση χορηγών και τέλος διαχειρίζονται την εικόνα των διαφόρων αθλητών που μερικές φορές, όσοι κυρίως ανήκουν στην ελίτ των αθλητών, φθάνουν να κερδίζουν εκατοντάδες φορές το μέσο εργατικό εισόδημα σε μια χώρα. Για να πετύχουν τους στόχους τους δραστηριοποιούνται και ενεργούν μέσα σε ένα ολοκληρωμένο παγκόσμιο δίκτυο διεθνών αθλητικών ομοσπονδιών, εθνικών αθλητικών οργανώσεων, κυβερνητικούς οργανισμούς, εταιρίες μέσων ενημέρωσης, χορηγούς και κοινοτικές οργανώσεις.

1.2 Το περιβάλλον του αθλητικού μάνατζμεντ

Η παγκοσμιοποίηση έδωσε τη μεγάλη ώθηση στη δρομολόγηση της αλλαγής στον τρόπο με τον οποίο δημιουργείται ο αθλητισμός και τον τρόπο που καταναλώνεται. Η ενίσχυση των προσπαθειών ενοποίησης των οικονομιών του κόσμου άνοιξε διαύλους και επέτρεψε την επικοινωνία μεταξύ των κάθε είδους παραγωγών και των καταναλωτών με πολύ μεγαλύτερη ταχύτητα και ποικιλία και ο αθλητισμός ήταν ένας από τους τομείς που αποκόμισαν τα μεγάλα οφέλη. Όσοι θέλουν να παρακολουθήσουν τις μεγάλες αλλά και τις μικρές αθλητικές εκδηλώσεις απολαμβάνουν σήμερα μια άνευ προηγουμένου πρόσβαση μέσω του mainstream και των μέσων κοινωνικής δικτύωσης (Chalip et al.,2017). Εκτός από τη ζωντανή πραγματική παρακολούθηση των γεγονότων που συμβαίνουν σε ένα αθλητικό χώρο ή σε ένα στάδιο, όσοι ενδιαφέρονται μπορούν να δουν τα αθλητικά γεγονότα είτε δωρεάν ή με αμοιβή στη καλωδιακή τηλεόραση, να τα ακούσουν και να δουν τη διεξαγωγή τους στο ραδιόφωνο και το διαδίκτυο, να διαβάσουν τα σχετικά νέα με τις αναλύσεις παιχνιδιών, τους αγαπημένους παίκτες και τις ομάδες τους μέσω εφημερίδων και περιοδικών τόσο σε έντυπες όσο και σε ψηφιακές εκδόσεις, να συμμετέχουν ανταλλάσσοντας σχόλια ή ιδέες σε κινητά τηλέφωνα ή πλατφόρμες κοινωνικών μέσων όπως το Twitter. Μπορούν επίσης και να εγγραφούν αναζητώντας ειδικές προσφορές και πληροφορίες μέσω διαδικτυακών συνδρομών χρησιμοποιώντας τη διεύθυνση ηλεκτρονικού ταχυδρομείου τους ή την προτιμώμενη από αυτούς πλατφόρμα κοινωνικών μέσων.

Η παγκόσμια αθλητική αγορά έχει γεμίσει με πολλά και διάφορα πρόσωπα και γεγονότα και όσοι από τους διαχειριστές των αθλητικών γεγονότων επιδιώκουν να διαμορφώσουν μια εξειδικευμένη ανάγκη στο κόσμο, χρειάζεται να επιδιώξουν πρώτα να κατανοήσουν το παγκόσμιο αθλητικό περιβάλλον μέσα στο οποίο πρέπει να λειτουργούν. Το αθλητικό μάνατζμεντ επομένως βοηθάει στη κανονικοποίηση των τρόπων με τους οποίους τα αθλητικά γεγονότα παράγονται, καταναλώνονται και διαχειρίζονται (συλλογικό, 2001) .

Οι περισσότερες κυβερνήσεις των χωρών βλέπουν τον αθλητισμό ως μέσο για την ανάπτυξη του εθνικού ιδεώδους , της οικονομίας και τα την ενίσχυση του κοινωνικού ιστού. Δεν υπάρχει πιο ταιριαστό παράδειγμα για την ενίσχυση αυτής της άποψης από την ανάδειξη της Ανατολικής Γερμανίας σε αθλητική υπερδύναμη τις δεκαετίες του 70 και του 80. Ως εκ τούτου, θεωρούν ότι είναι ο ρόλος τους να θεσπίζουν πολιτικές και

νομοθετικές ρυθμίσεις για τη στήριξη, τον έλεγχο ή τη ρύθμιση των δραστηριοτήτων των αθλητικών γεγονότων. Σήμερα, οι χώρες εφαρμόζουν πολιτικές στήριξης ιδρυμάτων κατάρτισης για να βοηθήσουν στην ανάπτυξη αθλητών διεθνούς επιπέδου, παρέχουν χρηματοδότηση σε εθνικούς αθλητικούς οργανισμούς για την δημιουργία προγραμμάτων υψηλής απόδοσης και την υποστήριξη αθλητικών οργανώσεων, διεκδικούν τη διοργάνωση σημαντικών αθλητικών γεγονότων και χρηματοδοτούν την κατασκευή μεγάλων σταδίων. Σε αντάλλαγμα για αυτή τους την υποστήριξη, οι κυβερνήσεις μπορούν να χρησιμοποιήσουν τον αθλητισμό για να εφαρμόσουν πολιτικές εναντίον του αλκοόλ της χρήσης ναρκωτικών, των τυχερών παιχνιδιών και γενικά μηνύματα προώθησης θεμάτων υγείας. Στις αθλητικές δραστηριότητες, οι κυβερνήσεις ρυθμίζουν, μέσω της νομοθεσίας ή της αδειοδότησης, θέματα όπως οι εργασιακές σχέσεις, η καταπολέμηση των διακρίσεων, η φορολογία και η εταιρική διακυβέρνηση. Ως εκ τούτου ένα θέμα που δημιουργείται είναι ο αντίκτυπος που μπορεί να έχει η κυβερνητική πολιτική, όσον αφορά τη χρηματοδότηση και τις ρυθμίσεις, στον τρόπο παραγωγής, κατανάλωσης και διαχείρισης των αθλητικών γεγονότων.

Μπορούμε να κατανοήσουμε αυτή την αναφορά αν δούμε τη παρουσία πολλών ικανών αθλητών, από χώρες που διαθέτουν πολλούς ισάξιους αθλητές σε ένα αγώνισμα, που αγωνίζονται με τη φανέλα μια άλλης χώρας που εξαγόρασε τη συμμετοχή τους .

Η διαχείριση των αθλητικών οργανώσεων, από τη δεκαετία του 80, έχει υποστεί μια ταχύτατη εξέλιξη από πλευράς επαγγελματικής αντιμετώπισης. Η μεγέθυνση της παγκόσμιας αθλητικής βιομηχανίας και η εμπορευματοποίηση των αθλητικών εκδηλώσεων και διοργανώσεων, σε συνδυασμό με τη παρουσία έμμισθου προσωπικού σε εθελοντικές δομές διακυβέρνησης και τον αυξανόμενο αριθμό ατόμων που τώρα κερδίζουν τα προς το ζειν είτε από τη διαχείριση αθλητικών οργανώσεων ή από τη συμμετοχή τους σε αυτές έχει αναγκάσει τις αθλητικές οργανώσεις και τα στελέχη τους να γίνουν πιο επαγγελματίες. Αυτό αντικατοπτρίζεται (Masteralexis et al., 1998)

- στη τάση στελέχωσης των οργανώσεων μέσα από την αναζήτηση ατόμων που θα έχουν επιχειρηματικές δεξιότητες, καθώς και ειδικές γνώσεις ή επιτυχημένη εμπειρία στον αθλητικό χώρο
- την ανάπτυξη των επαγγελματικών και ακαδημαϊκών ενώσεων που έχουν μόνο αθλητικά ενδιαφέροντα και

- την ποικιλία των επαγγελματιών και των ειδικών που οι αθλητικοί σύμβουλοι πρέπει να διαχειριστούν και να αντιμετωπίσουν κατά τη διάρκεια της καριέρας τους (δικηγόρους, διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού, ειδικούς φορολογίας, συμβούλους κυβερνητικής πολιτικής, προσωπικό διαχείρισης έργων, αρχιτέκτονες, ερευνητές της αγοράς ειδικούς των μέσων ενημέρωσης, αθλητικούς επιστήμονες, προπονητές, αξιωματούχους και εθελοντές)

Για να γίνει κατανοητό πλήρως το θέμα της οργάνωσης του αθλητισμού σήμερα και το πως οι πολλές οργανώσεις που υπάρχουν εμπλέκονται στη διαχείριση του αθλητισμού, και πώς οι οργανώσεις αυτές μπορούν να δημιουργούν εταιρικές σχέσεις μεταξύ τους, πως επηρεάζουν η μια τις δραστηριότητες των άλλων και πως διεξάγουν επιχειρηματικές δραστηριότητες, είναι χρήσιμο να θεωρηθεί ότι ο αθλητισμός περιλαμβάνει τρεις ξεχωριστούς τομείς.:

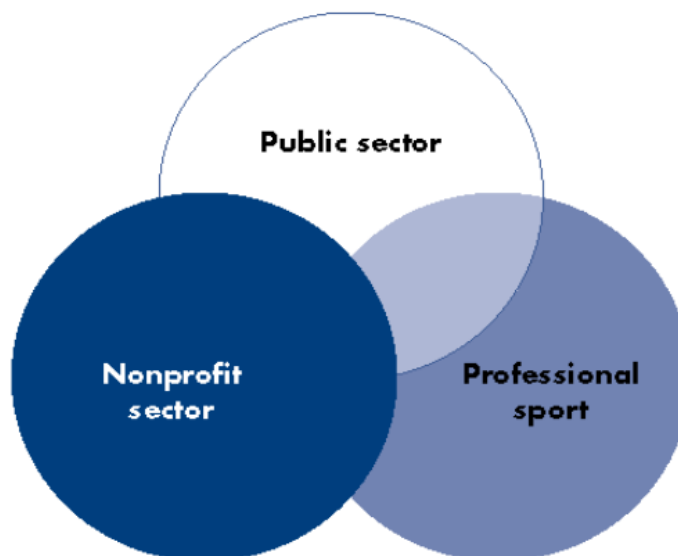
Ο πρώτος τομέας είναι ο κρατικός ή δημόσιος τομέας, ο οποίος περιλαμβάνει εθνικά, κρατικά / επαρχιακά και περιφερειακά διοικητικά όργανα και εξειδικευμένες υπηρεσίες που αναπτύσσουν την αθλητική πολιτική, παρέχουν χρηματοδότηση σε άλλους τομείς και υποστηρίζουν ειδικούς ρόλους, όπως η ανάπτυξη μιας αθλητικής ελίτ για τη συμμετοχή σε διεθνείς διοργανώσεις ή ο έλεγχος των ναρκωτικών

Ο δεύτερος τομέας είναι ο μη κερδοσκοπικός ή εθελοντικός τομέας, που αποτελείται από τα περιφερειακά σωματεία, κυβερνητικές οργανώσεις και διεθνή σωματεία που παρέχουν τη δυνατότητα του ανταγωνισμού και τις ευκαιρίες συμμετοχής, ρυθμίζουν και διαχειρίζονται τους αθλητικούς κώδικας (όπως για παράδειγμα ο κώδικας της διαιτησίας) και διοργανώνουν τα σημαντικά πρωταθλήματα.

Ο τρίτος τομέας είναι ο επαγγελματικός ή εμπορικός τομέας και περιλαμβάνει τις αθλητικές ενώσεις που διοργανώνουν επαγγελματικά πρωταθλήματα, τις ομάδες που συμμετέχουν σε αυτά, καθώς και επιχειρήσεις που ασχολούνται με αθλητικά θέματα, όπως οι κατασκευαστές αθλητικών ενδυμάτων και εξοπλισμού, τα μέσα ενημέρωσης οι μεγάλοι διαχειριστές σταδίων και οι διοργανωτές εκδηλώσεων.

Αυτοί οι τρεις τομείς δεν λειτουργούν μεμονωμένα και σε πολλές περιπτώσεις υπάρχουν σημαντικές επικαλύψεις μεταξύ τους (Schwarz et al., 2010).

Σχήμα 1.1 το μοντέλο των τριών τομέων που εμπλέκονται σε αθλητικές δραστηριότητες



Πηγή Masteralexis et al., 1998

Για παράδειγμα, το κράτος συμμετέχει στενά στην παροχή χρηματοδότησης σε ερασιτεχνικούς αθλητικούς οργανισμούς για τη δημιουργία αθλητικών προγραμμάτων και σε αντάλλαγμα οι μη κερδοσκοπικές αθλητικές οργανώσεις παρέχουν στο κράτος ευκαιρίες για την ανάπτυξη αθλητών, προπονητών, αξιωματούχων και διαχειριστών που εμφανίζονται στις αθλητικές διοργανώσεις, συμμετοχή. Το κράτος συμμετέχει επίσης στον επαγγελματικό αθλητισμό, υποστηρίζοντας τη κατασκευή μεγάλων σταδίων και άλλων αθλητικών χώρων για την παροχή χώρων στις επαγγελματικές ομάδες που χρειάζεται να αγωνισθούν. Επίσης το κράτος παρέχει ένα ρυθμιστικό και νομικό πλαίσιο για τον επαγγελματικό αθλητισμό ώστε να πραγματοποιηθούν και να υποστηριχθούν οι διοργανώσεις αθλητικών εκδηλώσεων που τον στηρίζουν επαγγελματικά. Ο ερασιτεχνικός αθλητικός τομέας πάλι υποστηρίζει τον επαγγελματικό αθλητισμό παρέχοντας του ταλέντα για τα πρωταθλήματα, καθώς και την ανάπτυξη των προπονητών που θα τους εξελίσσουν. Σε αντάλλαγμα, ο επαγγελματικός αθλητικός κλάδος προωθεί το άθλημα και συγκεντρώνει θεατές συμμετέχοντας σε πρωταθλήματα. Ως εκ τούτου έχει έσοδα ένα μέρος των οποίων κατευθύνει στις ερασιτεχνικές ενώσεις

1.3 Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του αθλητισμού

Οι Smith και Stewart (2010) δημιούργησαν μια λίστα με δέκα μοναδικά χαρακτηριστικά του αθλητισμού που μπορούν να βοηθήσουν να κατανοήσει κάποιος

γιατί η διαχείριση των αθλητικών οργανώσεων διαφοροποιείται και απαιτεί την εφαρμογή ειδικών τεχνικών διαχείρισης.

Ένα πρώτο χαρακτηριστικό του αθλητισμού είναι το φαινόμενο των ανθρώπων που αναπτύσσουν έντονα, μέχρι και παράλογα, πάθη για αθλητικές ομάδες, διοργανώσεις, ή μεμονωμένους αθλητές.

Επιπλέον, ο αθλητισμός έχει συμβολική σημασία σε σχέση με τα αποτελέσματα των αθλητικών γεγονότων που διοργανώνονται και την επιτυχία και τον εορτασμό των επιτευγμάτων που δεν συμβαίνουν σε άλλους τομείς της οικονομίας και της κοινωνικής δραστηριότητας. Οι διαχειριστές του αθλητισμού πρέπει να μάθουν να εκμεταλλεύονται αυτά τα έντονα συναισθήματα, προσελκύνοντας τα άτομα εκείνα που έχουν την επιθυμία να αγοράσουν εισιτήρια για εκδηλώσεις, να γίνουν μέλη ενός συλλόγου, να διαθέσουν χρόνο για να συμμετάσχουν και να βοηθήσουν να οργανωθεί ένα σωματείο ή να αγοράσουν διάφορα προϊόντα που έχουν σχέση με τον αθλητισμό. Πρέπει επίσης να μάθουν να εφαρμόζουν με σταθερότητα τις αρχές επιχειρηματικής λογικής και τις τεχνικές διαχείρισης ώστε να πετύχουν τα επιθυμητά οικονομικά αποτελέσματα παράλληλα με τη διατήρηση των παραδόσεων και τις συνδέσεις με τις νοσταλγικές πτυχές της συμμετοχής και κατανάλωσης αθλητικών γεγονότων.

Υπάρχουν επίσης σημαντικές διαφορές μεταξύ των αθλητικών οργανώσεων και των επιχειρήσεων σε άλλους τομείς ως προς το πώς αξιολογούν την απόδοση. Υπάρχουν για παράδειγμα οι εισηγμένες στο χρηματιστήριο εταιρείες που έχουν ως τελικό στόχο τα κέρδη και την αύξηση του πλούτου των μετόχων ή των ιδιοκτητών, ενώ στον αθλητισμό, υπάρχουν άλλου είδους επιτακτικές απαιτήσεις, όπως η απόκτηση πρωταθλημάτων, η προβολή της εικόνας, η παροχή εθνικών υπηρεσιών που συνήθως υπερισχύουν έναντι των οικονομικών αποτελεσμάτων. Οι διαχειριστές στο χώρο του αθλητισμού πρέπει να γνωρίζουν αυτούς τους διαφοροποιημένους στόχους ενώ ταυτόχρονα είναι υπεύθυνοι διαχειριστές για να εξασφαλίσουν ότι διαθέτουν τους απαιτούμενους πόρους για να υποστηρίξουν τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού τους.

Η ανταγωνιστική ισορροπία είναι επίσης ένα μοναδικό χαρακτηριστικό της αλληλεξαρτώμενης φύσης των σχέσεων μεταξύ διαφορετικών αθλητικών οργανώσεων ή σωματείων που ανταγωνίζονται στον τομέα αλλά συνεργάζονται σε ευρύτερο πεδίο για την εξασφάλιση της μακροπρόθεσμης βιωσιμότητας των δύο σωματείων και των

εκδηλώσεων που συμμετέχουν. Στο περιβάλλον των περισσότερων επιχειρήσεων, ο στόχος είναι να εξασφαλιστεί το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς, να νικηθούν όλοι οι ανταγωνιστές και να εξασφαλισθεί, ει δυνατόν, ένα μονοπώλιο. Σε αθλητικά γεγονότα, όπως ένα πρωτάθλημα, τα σωματεία και οι ομάδες χρειάζονται ο ανταγωνισμός να συνεχίσει να υπάρχει για να παραμείνουν ως ενεργές επιχειρήσεις. Για το λόγο αυτό πρέπει να συνεργάζονται για να μοιράζονται τα έσοδα και να αξιοποιούν τα ταλέντα και να ρυθμίζουν μόνοι τους τις καταστάσεις για να μεγιστοποιήσουν το επίπεδο της αβεβαιότητας στην έκβαση των παιχνιδιών μεταξύ τους, έτσι ώστε το ενδιαφέρον των οπαδών να διατηρηθεί. Με κάποιους τρόπους, μια τέτοια συμπεριφορά θα μπορούσε να ερμηνευτεί ως αντί-ανταγωνιστική αλλά συνήθως οι κυβερνήσεις υποστηρίζουν τέτοιες ενέργειες λόγω των μοναδικών πτυχών του αθλήματος.

Ένα ενδεικτικό παράδειγμα είναι η ύπαρξη των επιλογών Draft στο επαγγελματικό πρωτάθλημα μπάσκετ NBA. Το NBA draft είναι ένα ετήσιο γεγονός στο οποίο συμμετέχουν και οι 30 ομάδες του NBA και επιλέγουν παίκτες που έχουν το δικαίωμα να παίξουν στο NBA. Το draft γίνεται σε δύο γύρους. Στον πρώτο γύρο η σειρά επιλογής γίνεται με λοταρία. Η λοταρία γίνεται για να καθοριστεί η σειρά με την οποία επιλέγουν οι ομάδες. Η λοταρία για τη σειρά των 14 πρώτων επιλογών γίνεται κάθε χρόνο, ανάμεσα στις ομάδες που τη σεζόν που μόλις τελείωσε έμειναν εκτός πλέι οφς. Οι 16 ομάδες των πλέι οφς επιλέγουν από το 15 ως 30 με σειρά αντίστροφη της θέσης που πήραν. Δηλαδή, η πρωταθλήτρια ομάδα θα επιλέξει 30η, ενώ εκείνη που μπηκε στα πλέι οφς με τη χειρότερη θέση θα επιλέξει 15^η. Στον 2^ο γύρο οι ομάδες από την αρχή επιλέγουν με την ίδια λογική, δηλαδή η ομάδα που τερμάτισε στη χειρότερη θέση διαλέγει πρώτη (Κουσουύλης, 2011). Όπως φαίνεται λοιπόν στόχος είναι οι πιο αδύναμες ομάδες να έχουν τη δυνατότητα να επιλέξουν τους καλύτερους παίκτες που παρουσιάζονται για να ενισχυθούν.

Ένα αθλητικό γεγονός, όταν παίρνει τη μορφή παιχνιδιού ή διαγωνισμού, είναι επίσης μεταβλητό ως προς τη ποιότητα του. Τα αποτελέσματα του παιχνιδιού είναι γενικά αβέβαια, μια ομάδα μπορεί να κυριαρχήσει για μεγάλο χρονικό διάστημα, αλλά αν αυτό ισχύει πάντα θα μειώσει ανάλογα την ελκυστικότητα του παιχνιδιού και κατ' επέκταση της διοργάνωσης. Ένας από τους λόγους που το ποδόσφαιρο στη Μ. Βρετανία διατηρεί αμείωτο το ενδιαφέρον του είναι η αβεβαιότητα στις συναντήσεις ομάδων, όπου μια ομάδα μικρότερης κατηγορίας μπορεί να νικήσει τα φαβορί. Επίσης, η αντίληψη εκείνων που βλέπουν ένα παιχνίδι μπορεί να είναι ότι η ποιότητα έχει

επίσης τελικά μειωθεί αν είναι η ομάδα τους που χάνει. Η μεταβλητή ποιότητα του αθλητισμού καθιστά επομένως δύσκολο να διασφαλιστεί η ποιότητα του στην αγορά σε σχέση με τη διάθεση άλλων καταναλωτικών προϊόντων, όπως τα κινητά τηλέφωνα ή τα αυτοκίνητα.

Ο αθλητισμός απολαμβάνει επίσης υψηλό βαθμό εμπιστοσύνης στο προϊόν ή το σήμα, καθώς οι οπαδοί μιας ομάδας ή όσοι παρακολουθούν μια διοργάνωση είναι απίθανο να αλλάξουν την ομάδα ή να σταματήσουν να παρακολουθούν τη διοργάνωση εξαιτίας ενός κακού αποτελέσματος για την ομάδα ή της κακής οργάνωσης μιας διοργάνωσης.

Οι καταναλωτές αυτοκινήτων ή οικιακών προϊόντων έχουν στη διάθεση τους μια τεράστια ποικιλία για να διαλέξουν και μπορούν εύκολα να αλλάξουν τα εμπορικά σήματα για λόγους τιμής ή ποιότητας, ενώ οι αθλητικοί αγώνες είναι δύσκολο να υποκατασταθούν. Το χαρακτηριστικό αυτό είναι όμως και αρνητικό, καθώς οι αθλητικοί αγώνες που επιθυμούν να επεκτείνουν το μερίδιο αγοράς τους δυσκολεύονται να προσελκύσουν νέους οπαδούς από άλλα σωματεία ή θεατές από άλλες διοργανώσεις σε σχέση με άλλους τομείς, λόγω της εξοικείωσής των τελευταίων με τις συνήθειες και τις παραδόσεις των αθλημάτων. Η εξάπλωση του ράγκμπι, είναι χαρακτηριστικό παράδειγμα καθώς χώρες με μεγάλη αθλητική παράδοση, όπως η Ισπανία ή η Ιταλία δεν τον έχουν αποδεχθεί και παραμένει περιορισμένο πρακτικά σε 7 μόνο χώρες. Το ίδιο συμβαίνει και με το μπιτςμπολ στην Ευρώπη.

Ο αθλητισμός δημιουργεί μοναδικές συμπεριφορές στους ανθρώπους, όπως η εξομίωση τους με τους αγαπημένους αθλητές τους, φορώντας τη στολή του αγαπημένου τους παίκτη, ή αγοράζοντας τα προϊόντα που εκείνος διαφημίζει. Αυτή η εξειδικευμένη αναγνώριση και μερική ταύτιση με τις δεξιότητες, τις ικανότητες και τον τρόπο ζωής των αθλητών μπορούν να χρησιμοποιηθούν από το αθλητικό μάρκετινγκ και τις συναφείς βιομηχανίες για να επηρεάσουν τις αποφάσεις αγορών ατόμων που έχουν αυτή την ταύτιση.

Οι λάτρεις του αθλητισμού παρουσιάζουν επίσης υψηλό βαθμό αισιοδοξίας, μερικές φορές επιμένουν ότι η ομάδα τους, παρά μια σειρά από κακές καταστάσεις θα επανέλθει. Σε αυτή τη κατηγορία ανήκουν και οι παράγοντες που ασχολούνται με την ομάδα καθώς επιδιώκουν αλλάζοντας προπονητή ή αγοράζοντας αθλητές να ξαναβρούν το δρόμο για τις επιτυχίες.

Οι Smith και Stewart (2010) υποστηρίζουν επίσης ότι οι αθλητικοί σύλλογοι και οργανώσεις, είναι σχετικά απρόθυμοι να υιοθετήσουν νέες τεχνολογίες εκτός αν σχετίζονται με βελτιώσεις στο τομέα των φυσικών αποδόσεων όσων συμμετέχουν σε μια διοργάνωση. Από αυτή την άποψη, οι αθλητικοί παράγοντες θεωρούνται ως συντηρητικοί και συνδεδεμένοι με τις καθιερωμένες συντηρητικές παραδόσεις και συμπεριφορές.

Το τελευταίο ιδιαίτερο χαρακτηριστικό του αθλητισμού είναι η περιορισμένη διαθεσιμότητα του. Σε άλλες βιομηχανίες, η παραγωγή μπορεί να αυξηθεί για να καλυφθεί η ζήτηση, αλλά στον αθλητισμό οι ομοσπονδίες περιορίζουν τη διάρκεια της σεζόν και τον αριθμό των προγραμματισμένων συναντήσεων. Αυτό περιορίζει την ικανότητα τους για να

Μεγιστοποιήσουν τα έσοδα τους μέσω των πωλήσεων εισιτηρίων και συναφών εσόδων αλλά από την άλλη πλευρά διατηρεί τι ενδιαφέρον σε υψηλότερα επίπεδα και επομένως αυξάνει τη θεαματικότητα των παιγνιδιών. Η ανεύρεση της χρυσής τομής είναι στη πραγματικότητα μια διαρκής ανάγκη εξισορρόπησης και βασική παράμετρος των δραστηριοτήτων του αθλητικού μάνατζμεντ. Το πρόσφατο παράδειγμα της αναδιοργάνωσης των κατηγοριών στο Ελληνικό ποδόσφαιρο και η καθιέρωση των συναντήσεων των 6 πρώτων ομάδων της κανονικής περιόδου σε ένα ακόμη γύρο πλέϊ οφς, είναι μια προσπάθεια συγκερασμού ενδιαφέροντος και αριθμού συναντήσεων. Πιο χαρακτηριστικό όμως παράδειγμα είναι η προσπάθεια διαμόρφωσης του αριθμού των αγώνων της Formula 1 σε συνάρτηση των αναγκών διάδοσης του θεσμού σε νέες υποσχόμενες αγορές με τη κατάργηση κάποιων παλαιών που δεν θεωρούνται πλέον ελκυστικοί. Παρά το γεγονός όμως ότι το Grand Prix στο Μονακό δεν έχει καμιά από τα αγωνιστικά χαρακτηριστικά που χαρακτηρίζουν τα άλλα Grand Prix διατηρείται στο καλαντάρι των αγώνων λόγω της τεράστιας αναγνωρισιμότητας του.

Αυτά τα μοναδικά χαρακτηριστικά του αθλητισμού επηρεάζουν το περιβάλλον λειτουργίας για τις αθλητικές οργανώσεις και τους διαχειριστές τους. Οι συνέπειες της ύπαρξης των ιδιαίτερων αυτών χαρακτηριστικών δημιουργούν στα στελέχη του αθλητικό μάνατζμεντ την ανάγκη λειτουργήσουν με επιχειρηματικούς όρους και να κατανοήσουν τη φύση της επιχείρησής τους, το επίπεδο ζήτησης για το προϊόν και τις υπηρεσίες τους (σε όποια μορφή και αν χρειαστεί) και την κατάλληλη ώρα για να το παραδώσουν. Είναι επομένως σημαντικό να κατανοήσουν τις επιπτώσεις αυτών των

χαρακτηριστικών σχετικά με τις προσεγγίσεις και τις στρατηγικές διαχείρισης που θα χρησιμοποιήσουν.

1.4 Η σημασία της ηγεσίας στο αθλητικό μάνατζμεντ

Σε πολλές χώρες τόσο οι κυβερνήσεις όσο και οι εθνικές αθλητικές οργανώσεις έχουν επιλέξει να επενδύσουν σε μεγάλο βαθμό στην ανάπτυξη της αθλητικής τους υποδομής και την ενδυνάμωση της αθλητικής τους παρουσίας στις διάφορες διεθνείς διοργανώσεις. Οι επενδύσεις αυτές συνήθως εστιάζουν στην υποστήριξη της προετοιμασίας των αθλητών, τη δημιουργία των αναγκαίων αθλητικών υποδομών και προπονητικών χώρων, τη χάραξη μιας συνολικής πολιτικής προώθησης του αθλητισμού στη χώρα και την υιοθεσία μιας συστηματικής στρατηγικής για την ανάπτυξη μιας ελίτ αθλητών. Αν και πολλές από τις δραστηριότητες αυτές είναι θέμα πολιτικής απόφασης είναι απαραίτητο να υπάρχει παράλληλα το κατάλληλο αθλητικό μάνατζμεντ το οποίο θα προετοιμάσει κάθε μια από τις δραστηριότητες αυτές καθώς φυσιολογικά έχει εντοπίσει τους παράγοντες που θεωρούνται αναγκαίοι για την επιτυχημένη ανάπτυξη της κάθε μιας από αυτές (Green & Houlihan, 2005, 2008). Από τα αποτελέσματα έρευνας που έγινε το 2008 (De Bosscher et al., 2008) προέκυψε το συμπέρασμα ότι οι παράγοντες που οδηγούν στη διεθνή αθλητική επιτυχία μπορούν να ταξινομηθούν στους ακόλουθους εννέα «πυλώνες»:

- οικονομική στήριξη,
- ολοκληρωμένη προσέγγιση για την ανάπτυξη της κατάλληλης πολιτικής,
- δημιουργία υποδομών και εγκαταστάσεων προπόνησης
- πολιτική διάδοσης των αρχών του αθλητισμού,
- αναζήτηση ταλέντων και δημιουργία του κατάλληλου συστήματος ανάπτυξης τους, πρόνοια για τη δημιουργία συνθηκών υποστήριξης των αθλητών και των βετεράνων
- επιλογή έμπειρων προπονητών και παραγόντων
- δημιουργία συνθηκών εθνικού και διεθνούς ανταγωνισμού και
- ανάπτυξη επιστημονικής έρευνας στον τομέα του αθλητισμού.

Παρά την αδιαμφισβήτητη σημασία αυτών των «πυλώνων» όμως, οι Fletcher και Wagstaff (2009) υποστήριξαν ότι «αυτές οι προϋποθέσεις σε επίπεδο πολιτικής στρατηγικής δεν εγγυώνται από μόνες τους τη διεθνή επιτυχία, καθώς για την επίτευξη και τη διατήρηση επιτυχημένων αποτελεσμάτων από αυτές τις πρωτοβουλίες τέτοιων

πρωτοβουλιών χρειάζεται αυτές να έχουν εμπνευσμένη καθοδήγηση, αποτελεσματική διαχείριση και να εκτελούνται με ευσυνειδησία.

Επομένως, αν οι χώρες θέλουν να μεγιστοποιήσουν την πιθανότητα να καθιερωθούν σε διεθνές επίπεδο των αθλητικών γεγονότων πρέπει όχι μόνο να σχεδιάσουν και να αναπτύξουν αποτελεσματικές αθλητικές πολιτικές, αλλά να επιλέξουν επίσης το κατάλληλο προσωπικό για να διευθύνει και να διαχειρίζεται τα αθλητικά τους προγράμματα, να ανταποκρίνεται ικανοποιητικά στην αντιμετώπιση προβλημάτων και να δημιουργεί, να βελτιστοποιεί και να διατηρεί τις κατάλληλες συνθήκες. Με δύο λόγια χρειάζεται αν δημιουργηθεί μια ηγεσία κατάλληλη να εμφανίσει τις απαιτούμενες επιδόσεις. Το ίδιο συμβαίνει και για τα διάφορα τοπικά αθλητικά δρώμενα και διαδικασίες όπου βέβαια οι απαιτήσεις είναι μικρότερες. Αυτή η αποτελεσματική ηγεσία στηρίζεται στην αρχή της ύπαρξης « μιας διαδικασίας κατά την οποία ένα άτομο επηρεάζει μια ομάδα ατόμων για την επίτευξη ενός κοινού στόχου » (Northouse, 2010, σελ. 3). Όσα ισχύουν σε επίπεδο χώρας είναι προφανές ότι ισχύουν και σε συλλογικό επίπεδο όπου οι απαιτήσεις μπορεί να είναι μικρότερες αλλά τα αθλητικά γεγονότα έχουν μια ενισχυμένη κοινωνική διάσταση και η παρουσία ενός ικανού ηγέτη είναι εξίσου, ίσως και περισσότερο, αναγκαία.

Εικόνα 1.2 οι πέντε συνιστώσες της αποτελεσματικής ηγεσίας



πηγή: www.performnuance.wordpress.com/category/leadership/

Οι 5 συνιστώσες αποτελούν, μαζί με τον πυρήνα της ηγεσίας, που είναι το σύνολο των στόχων που χρειάζεται να πραγματοποιηθούν, το περιεχόμενο της δράσης ενός αποτελεσματικού ηγέτη. Χρειάζεται επομένως να γίνουν κατανοητές από καθένα που διαχειρίζεται κάθε μορφής αθλητικές δραστηριότητες οι δυνατότητες, οι αξίες και τα πεδία βελτίωσης που υπάρχουν.

Ακολουθεί μια πιο αναλυτική παρουσίαση των επιμέρους 5 συνιστωσών, που καθορίζουν την στιβαρότητα του αθλητικού μάνατζμεντ

Η προσωπική ηγεσία

Η προσωπική ηγεσία είναι η αυτοπεποίθηση που κάθε άτομο έχει. Είναι δηλαδή πρακτικά η ικανότητα να διαμορφώσει στη σκέψη του και να καθορίσει μια σαφή κατεύθυνση για το δικό του μέλλον, να δεσμευθεί να κινηθεί προς αυτήν την κατεύθυνση και, στη συνέχεια, να αναπτύξει αποφασιστική δράση για να αποκτήσει, να ολοκληρώσει ή να γίνει ό, τι αναγνωρίζει ότι είναι ο απόλυτος στόχος στη ζωή του.

Οι ηγέτες πρέπει να είναι παράγοντες θετικής αλλαγής που είναι παθιασμένοι με την ανάπτυξη όλων όσων βρίσκονται και τους γύρω τους για να τους οδηγήσουν να επιτύχουν σπουδαία κατορθώματα. Οι πιο επιτυχημένοι ηγέτες σήμερα δεν έχουν καμιά σχέση με τους μονάρχες ηγέτες του παρελθόντος. Αντίθετα είναι ηγέτες-υπηρέτες που καλλιεργούν ουσιαστικές σχέσεις με όσους συνεργάζονται από τους οποίους και εξαρτώνται και βοηθούν στην αύξηση της απόδοσης και της ευημερίας των γύρω τους (Northouse, 2010).

Ο μάνατζερ είναι υπεύθυνος για την καθοδήγηση των ατόμων μιας ομάδας σε κάποιες από τις πιο κρίσιμες στιγμές για να πάρουν αποφάσεις. Εάν δεν γνωρίζει τον αντίκτυπο που έχουν οι ενέργειες του, οι συνέπειες αυτής της άγνοιας μπορεί να είναι καταστροφικές για όλους. Αντίθετα, αν έχει τις ικανότητες και μπορεί, συνειδητά, να τους εμφυτεύσει το δικό του πάθος μπορεί να τους οδηγήσει στην επιτυχία.

Δημιουργώντας το μέλλον:

Η αποτελεσματική ηγεσία δεν επιτρέπει μόνο να παραμείνει ζωντανό στο μέλλον ένα αθλητικό γεγονός αλλά και βοηθάει να δημιουργηθεί ένα νέο μοναδικό και συναρπαστικό μέλλον. Όπως δήλωσε κάποτε ο Χένρι Κίσινγκερ: «Το καθήκον του ηγέτη είναι να βγάλει το λαό του από όπου και αν βρίσκεται και να τον σπρώξει επάνω». Αυτό απαιτεί μια προσπάθεια σε όσους συμμετέχουν στη διαχείριση να σκέπτονται μια καλύτερη κατάσταση και να ενεργοποιούν όλους για τη πραγματοποίησή της. Χρειάζεται επομένως ένας συνδυασμός αναλυτικών και αντανεκλαστικών δεξιοτήτων, για να συνδυασθούν ο οραματισμός, η δημιουργικότητα, η ανταγωνιστική τοποθέτηση και η αξιολόγηση των καταστάσεων

Η δημιουργία και η παράδοση αποτελεσμάτων:

Η ηγεσία δίνει το παράδειγμα και χαράζει πορεία. Ως εκ τούτου είναι υποχρεωμένη να έχει κάποια βασικά χαρακτηριστικά, όπως

- Η ηγεσία συνεπάγεται δράση, όχι θέση
- Τα όνειρα ενός ηγέτη χωρίς εν συναίσθηση του τι συνεπάγονται δεν εμπνέουν.
- Το όραμα χωρίς εκτέλεση είναι ασαφές και θολό για να γίνει κατανοητό και στη συνέχεια αποδεκτό
- Η ηγεσία εστιάζει στην ατομική, ομαδική και οργανωτική απόδοση για να ολοκληρώσει ένα όραμα.

Δεν είναι όμως μόνο το σύστημα διαχείρισης απόδοσης, αλλά οι διαδικασίες και η νοοτροπία που επιτρέπουν σε όλους να αποδώσουν με μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα. Οι ηγέτες που κρατούν τα μάτια τους καρφωμένα στην επίτευξη των κατάλληλων αποτελεσμάτων έχουν και τις περισσότερες πιθανότητες να μετατρέψουν ένα όραμα σε μια όμορφη πραγματικότητα στο μέλλον.

Αν και όλα αυτά αποτελούν γενικές αρχές που έχουν ευρύτερη εφαρμογή στον αθλητισμό έχουν ιδιαίτερη σημασία καθώς είναι ένας τομέας που η επιτυχία κτίζεται βήμα-βήμα. Στο παράδειγμα που ακολουθεί φαίνεται η πολυπλοκότητα των ενεργειών που πολλές φορές χρειάζεται να γίνουν ώστε να έχει επιτυχία η αθλητική διαχείριση.

Η Ρεάλ Μαδρίτης είναι μια ιστορική ομάδα που πρωταγωνιστεί στο πρωτάθλημα της Ισπανίας τα τελευταία 70 χρόνια. Τη περίοδο 1950 μέχρι 1965 ήταν αδιαφιλονίκητα η καλύτερη ομάδα της Ευρώπης. Για τα επόμενα 35 χρόνια η κυριαρχία της περιορίστηκε ακόμη και μέσα στο πρωτάθλημα της Ισπανίας, ενώ εμφανίστηκε να έχει και σοβαρά οικονομικά προβλήματα και χρέη 300 εκ. ευρώ. Ο τότε πρόεδρος της Florentino Pérez πήρε κάποιες αμφιλεγόμενες αποφάσεις, σε μια προσπάθεια να βοηθήσει την ομάδα να ξεφορτωθεί το οικονομικό βάρος ενώ παράλληλα άρχισε να κτίζει μια ομάδα, την ομάδα των Galacticos για να ξεκινήσει και πάλι τη πορεία προς τη κορυφή, όπως ήταν το όραμα του. Αναφέρουμε κάποιες από τις αποφάσεις που πήρε για να δούμε πως δένουν η μια με την άλλη σε μια αδιάκοπη πορεία προς την επιτυχία

- η ομάδα πούλησε ένα οικόπεδο στην καρδιά της πόλης για περίπου 500 εκ. ευρώ, μετά την εύκολη απόκτησή του από το δημοτικό συμβούλιο της Μαδρίτης, μηδενίζοντας τα χρέη της

- άρχισε να αγοράζει εμβληματικούς παίκτες, όπως οι Figo, Ronaldo, Zidane, Beckham πληρώνοντας αδρά για την αγορά τους

- μετά τη μεταγραφή τους όλα τα δικαιώματα των παικτών μεταφέρθηκαν στην ομάδα, πρακτική που εξασφάλισε στην ομάδα υψηλά έσοδα μέρος των οποίων πήγαινε και πάλι σε μεταγραφές παικτών

- Ο Pérez επένδυσε πολλά στις σχέσεις του με τα ΜΜΕ καθώς περνά πολύ χρόνο κουβεντιάζοντας μαζί τους και είναι πρόθυμος να αφήνει να διαρρεύσουν πληροφορίες, για να τα κρατήσει με το μέρος του λογοκρίνοντας διακριτικά τα κακά νέα και πιέζοντας οι ειδήσεις, με τη σειρά τους, να είναι κολακευτικές για τη Ρεάλ.

Σήμερα, η Ρεάλ Μαδρίτης μαζί με την Μάντσεστερ Γιουνάϊτεντ βρίσκονται στην κορυφή της λίστας των ομάδων με τη πιο μεγάλη αξία ονόματος με αξία η καθεμία κοντά στα 2.9 δις ευρώ, ενώ αξίζει να σημειωθεί ότι αυτές οι δυο ομάδες μαζί με την τρίτη της κατάταξης, την FC Barcelona αντιπροσωπεύουν το 1/3 της αξίας όλων των ομάδων που βρίσκονται στη λίστα.

Η ανάπτυξη του ταλέντου:

Ο απώτερος στόχος των οργανώσεων δεν είναι μόνο να "ενεργοποιούν", αλλά και να "μετασηματίζουν" όσους εμπλέκονται με αυτές. Και αυτός ο μετασηματισμός δεν μπορεί να ξεκινήσει χωρίς τη συνολική δέσμευση και το πάθος των ηγετών τους. Στα αθλητικά δρώμενα η δέσμευση είναι να αναφλεγεί το πάθος και των άλλων ανθρώπων που συμμετέχουν, έτσι ώστε να αναπτυχθούν και να ευθυγραμμιστούν με τους στόχους της οργάνωσης. Αυτό είναι απαραίτητο για την επιτυχία ενός ηγέτη καθώς "Η ηγεσία είναι η τέχνη να κάνεις τους απλούς ανθρώπους να παράγουν εξαιρετικά αποτελέσματα" (Tracey, 2010, σελ. 26)

Η οικοδόμηση σχέσεων:

Περισσότερο από ποτέ, η ικανότητα των ατόμων να ευημερούν και να πετυχαίνουν τους στόχους τους είναι άμεσα ανάλογη με το βαθμό της σύνδεσης τους με τους ανθρώπους, τους πελάτες, τους προμηθευτές, τους συνεργάτες ακόμη και τους ανταγωνιστές. Στον αθλητισμό η δημιουργία γνωριμιών, δεσμών και συνεργασιών είναι ένα κρίσιμο στάδιο στην επιτυχία της καθιέρωσης μιας αθλητικής οργάνωσης.

1.5 Τι είναι το αθλητικό μάρκετινγκ

Ο όρος "μάρκετινγκ" τείνει να χρησιμοποιείται με διάφορους τρόπους. Μερικοί πιστεύουν ότι το μάρκετινγκ είναι η χρήση τεχνικών διαφήμισης, δημοσιότητας και

προσωπικών σχέσεων ώστε να ενημερώσουν το κοινό για ένα προϊόν ή να προσελκύσουν περισσότερους καταναλωτές για να αγοράσουν το προϊόν αυτό.

Στη πραγματικότητα, το περιεχόμενο του μάρκετινγκ είναι πολύ πιο ολοκληρωμένο από αυτή τη στενή ερμηνεία που αναφέρθηκε. Τα μέσα που χρησιμοποιεί το μάρκετινγκ πρέπει να εστιάζουν στην ικανοποίηση των αναγκών των πελατών ή των καταναλωτών και να είναι αρκετά σύνθετα για να καλύψουν το εύρος των αναγκών που υπάρχουν.

Αυτό σημαίνει ότι το αθλητικό μάρκετινγκ εστιάζει στη κάλυψη των αναγκών όσων ασχολούνται με τον αθλητισμό, είτε είναι αυτοί που συμμετέχουν σε ένα αθλητικό γεγονός παρακολουθώντας το, ή απλά συμμετέχουν ακούγοντας ή παρακολουθώντας αθλητικά προγράμματα, αγοράζοντας αθλητικά εμπορεύματα, όπως ρούχα και παπούτσια ή συλλέγοντας αναμνηστικά αντικείμενα ή ακόμα και σερφάροντας σε έναν ιστότοπο που σχετίζεται με τον αθλητισμό, για να μάθουν τα τελευταία νέα για την αγαπημένη ομάδα τους, τον παίκτη ή την εκδήλωση. Οι όροι «καταναλωτής» και «πελάτης», έχουν το ίδιο ακριβώς νόημα για όλες αυτές τις κατηγορίες ατόμων και είναι πολλές φορές ταυτόσημες. Ένας αθλητικός καταναλωτής είναι κάποιος που γενικά χρησιμοποιεί αθλητικά προϊόντα ή υπηρεσίες. Ένας αθλητικός πελάτης είναι κάποιος που πληρώνει για τη χρήση συγκεκριμένου προϊόντος ή υπηρεσίας που έχει σχέση με μια μορφή αθλητικής δραστηριότητας.

Η ικανοποίηση των αναγκών των καταναλωτών προφανώς δεν αφορά μόνο την εμφάνιση μιας μορφής διαφήμιση ή μια προσφορά μιας προσωρινής έκπτωσης.

Στη πραγματικότητα, το μάρκετινγκ περιλαμβάνει τη λήψη αποφάσεων σχετικά με το τι οι διαφορετικές ομάδες καταναλωτών μπορεί να χρειαστούν ή να θέλουν, τον πιο αποτελεσματικό τρόπο πώλησης ενός προϊόντος ή υπηρεσίας, τον καλύτερο τρόπο διάθεσης του προϊόντος ή της υπηρεσίας, την ιδέα που κρύβεται πίσω από ένα προϊόν ή μια υπηρεσία, τα μοναδικά χαρακτηριστικά ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας και τελικά, την τιμή του. Το μάρκετινγκ απαιτεί μια διαδικασία όπου υπάρχουν διάφορα θέματα που εξετάζονται προκειμένου να μεγιστοποιηθεί η πιθανότητα ικανοποίησης ενός πελάτη από το προϊόν ή την υπηρεσία που καταναλώνει.

Το μάρκετινγκ γενικά περιγράφεται ως η διαδικασία σχεδιασμού και εφαρμογής κάποιων δραστηριοτήτων, που έχουν σχεδιαστεί για να ικανοποιούν τις ανάγκες ή τις επιθυμίες των πελατών, ώστε να προσελκύσουν το ενδιαφέρον των καταναλωτών.

Το μάρκετινγκ δίνει προσοχή στην ανάπτυξη ενός προϊόντος, στην τιμολόγηση του, στην προώθηση και τη διανομή του. Στόχος του είναι να δημιουργήσει μια ανταλλαγή, όπου ο πελάτης δίνει κάτι (συνήθως χρήματα), για να δεχθεί ένα προϊόν ή μια υπηρεσία που θεωρεί ότι είναι ισότιμη ή μεγαλύτερης αξίας. Σε όλη την εργασία πλέον ο όρος «αθλητικό προϊόν» χρησιμοποιείται για να αντιπροσωπεύει όλα τα είδη που έχουν σχέση με τον αθλητισμό και προσφέρονται στους καταναλωτές, συμπεριλαμβανομένων των υπηρεσιών, είτε είναι σε φυσική μορφή όπως ο αθλητικός εξοπλισμός, είτε είναι υπηρεσίες όπως η διασκέδαση από τη παρακολούθηση ενός αγώνα.

Ένας απλούστερος ορισμός του μάρκετινγκ δόθηκε από τους Smith και Taylor (2004, σελ. 5), ο οποίος έγραψε ότι «Το μάρκετινγκ πουλάει αγαθά και υπηρεσίες που δεν επιστρέφουν στους ανθρώπους που τα έχουν παράγει».

Αν τα προϊόντα «δεν επιστρέψουν», σημαίνει ότι οι ανάγκες των καταναλωτών έχουν ικανοποιηθεί και δεν θέλουν να επιστρέψουν ό,τι είχαν αγοράσει, για να εξασφαλίσουν κάποια επιστροφή χρημάτων. Αυτός ο ορισμός συνεπάγεται ότι το μάρκετινγκ οδηγεί σε ικανοποιημένους πελάτες που θα συνεχίσουν να χρησιμοποιούν το ίδιο προϊόν στο μέλλον. Το αθλητικό μάρκετινγκ στοχεύει να προσελκύσει τους ανθρώπους να δοκιμάσουν προϊόντα ή υπηρεσίες και στη συνέχεια να τους κρατήσει ως μακροπρόθεσμους και μόνιμους πελάτες.

Το αθλητικό μάρκετινγκ είναι μια εφαρμογή των εννοιών του μάρκετινγκ στα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρονται στον αθλητισμό καθώς και στην εμπορία μη αθλητικών προϊόντων μέσω μιας αθλητικής ένωσης. Επομένως, το αθλητικό μάρκετινγκ έχει δύο βασικές κατευθύνσεις.

Η πρώτη είναι η εφαρμογή γενικών πρακτικών εμπορίας στα προϊόντα και τις υπηρεσίες που σχετίζονται με τον αθλητισμό και

Η δεύτερη είναι η εμπορία άλλων καταναλωτικών και βιομηχανικών προϊόντων ή υπηρεσιών μέσω του αθλητισμού. Όπως και κάθε μορφή μάρκετινγκ, το αθλητικό μάρκετινγκ επιδιώκει να ικανοποιήσει τις ανάγκες και τις επιθυμίες των καταναλωτών. Αυτό επιτυγχάνεται με την παροχή των αθλητικών υπηρεσιών και των προϊόντων που σχετίζονται με τον αθλητισμό που ταιριάζουν με τις επιθυμίες των καταναλωτών. Ωστόσο, το αθλητικό μάρκετινγκ διαφέρει από το συμβατικό μάρκετινγκ, καθώς έχει επίσης τη δυνατότητα να ενθαρρύνει και την κατανάλωση μη αθλητικών προϊόντων

και υπηρεσιών στη διάρκεια ενός αθλητικού συμβάντος. Η διαπραγμάτευση των χορηγιών, κυρίως για τα λεγόμενα mega events, όπως οι Ολυμπιακοί αγώνες ή το Παγκόσμιο Κύπελλο είναι χαρακτηριστικό παράδειγμα διαχείρισης προτάσεων αθλητικού μάρκετινγκ.

Οι δύο διαφορετικές γωνίες κατεύθυνσης του αθλητικού μάρκετινγκ είναι βασικές για την πλήρη κατανόηση των τρόπων που χρησιμοποιούνται σήμερα οι αθλητικές διοργανώσεις στις διάφορες μορφές τους. Η μόνη αδυναμία ωστόσο που υπάρχει σε αυτές, είναι ότι τείνουν να τονίζουν το κομμάτι των εισπράξεων που προκύπτουν από την εφαρμογή του αθλητικού μάρκετινγκ.

Στη πραγματικότητα πριν από οποιαδήποτε συναλλαγή που μπορεί να γίνει χρειάζεται να γίνεται μια μακρά στρατηγική ανάλυση προκειμένου να καθοριστεί το τι θέλουν οι καταναλωτές και ποιοί είναι οι καλύτεροι τρόποι να τους το προσφέρουν, όσοι ενδιαφέρονται. Επομένως το αθλητικό μάρκετινγκ είναι πλήρως εξαρτημένο με το αθλητικό μάνατζμεντ. Στην αγορά όταν ένας marketer ήθελε να ανιχνεύσει τις προτιμήσεις των καταναλωτών τις προσδιόριζε μέσα από τη διεξαγωγή μιας έρευνας στο επιλεγμένο target group του. Στο χώρο του αθλητισμού μόνο όσοι διαχειρίζονται τα συγκεκριμένα θέματα μπορούν να κατευθύνουν τις έρευνες. Αν αυτό είναι ισχύει πάντα ας το δούμε μέσα από ένα παράδειγμα.

Παραδοσιακά, η διοργανώτρια χώρα των Ολυμπιακών Αγώνων επιλέγεται με ψηφοφορία από τα μέλη της ΔΟΕ. Πολλές φορές μέχρι σήμερα επιλέχθηκαν πόλεις που ο φάκελος τους δεν δικαιολογούσε την επιλογή και οι λόγοι αυτοί ήταν λόγοι αθλητικού μάρκετινγκ. Το πιο κλασσικό παράδειγμα είναι οι Ολυμπιακοί Αγώνες του 1996 στην Ατλάντα που ήταν μια κλασσική στήριξη του αθλητικού management της ΔΟΕ στο brand της Coka Cola, μόνιμου χορηγού των Ολυμπιακών Αγώνων.

Ως αποτέλεσμα, το αθλητικό μάρκετινγκ θα πρέπει επίσης να θεωρηθεί ως το σύνολο των δραστηριοτήτων σχεδιασμού και υλοποίησης που συνδέονται με την παράδοση ενός αθλητικού προϊόντος ή υπηρεσίας.

Όμως πριν από οποιοδήποτε πωλήσεις, ένα αθλητικό συμβάν πρέπει να κερδίσει μια θέση στο μυαλό του καταναλωτή. Στην πράξη, αυτό απαιτεί να γνωρίζει ο καταναλωτής τα χαρακτηριστικά αυτού του αθλητικού γεγονότος και να έχει ανταποκριθεί σε αυτό με κάποιο τρόπο. Η διαδικασία για την καλλιέργεια μιας τέτοιας αντίδρασης, γνωστής ως branding, οδηγεί ένα αθλητικό γεγονός να καταλάβει μια

σταθερή θέση στο μυαλό των καταναλωτών, να είναι, όπως χαρακτηριστικά λέγεται τοποθετημένο μέσα τους (Smith, 2008). Αυτός ο συλλογισμός ερμηνεύει γιατί κάποια αθλήματα έχουν ευρεία διάδοση σε ορισμένες χώρες ενώ σε άλλες είναι τελείως άγνωστα.(π.χ. το μπεϊζμπόλ στις ΗΠΑ).

Μια ακόμη διαφορά του αθλητικού μάρκετινγκ είναι ότι η συνέπεια μιας επιτυχημένης επωνυμίας και η απόκτηση ισχυρής θέσης στον αθλητικό χώρο δεν είναι απλά μια τρέχουσα συναλλαγή αποτέλεσμα μιας πολιτικής προσφορών, εικόνας ή χαρακτηριστικών. Το αθλητικό μάρκετινγκ αντικατοπτρίζει τη δημιουργία μίας συνεχούς σχέσης μεταξύ ενός αθλητικού σήματος και των χρηστών του.

1.6 Η αξία και η διαχείριση του brand στον αθλητισμό

Στον σημερινό συνεχώς μεταβαλλόμενο κόσμο και με την συνεχώς αυξανόμενη καταναλωτική ζήτηση, η μάρκα ή η διαχείριση της μάρκας γίνεται ακόμα πιο απαραίτητη. Στον κόσμο του αθλητισμού υπάρχουν πολλές περιπτώσεις δημιουργίας αθλητικών brands, οι οποίες αποδεικνύουν την αποτελεσματικότητα και την εμβέλεια που έχει ο αθλητισμός στην κατασκευή των brands, την επανατοποθέτηση τους και τη μεγιστοποίηση της εμβέλειας τους.

Μια μάρκα είναι πολύ περισσότερο από ένα λογότυπο ή ένα απλό όνομα και αυτό ισχύει για όλες τις οργανώσεις, στον αθλητισμό αλλά όχι μόνο. Ένας καλός ορισμός του brand είναι "Μια μάρκα είναι το σύνολο των προσδοκιών, των αναμνήσεων, των ιστοριών και των σχέσεων και όλα αυτά μαζί τελικά οδηγούν την απόφαση του καταναλωτή να επιλέξει ένα προϊόν ή μια υπηρεσία από μια άλλη" (Godin, 2018)

Το 2010, η Forbes κατέταξε τη Μάντσεστερ Γιουνάιτεντ ως το πιο πολύτιμο εμπορικό σήμα μεταξύ όλων των ομάδων σε όλα τα σπορ ομάδας, με αξία σήματος 470 εκατομμυρίων δολαρίων, μπροστά από τους New York Yankees, την Ρεάλ Μαδρίτης, τους Dallas Cowboys και τη Μπάγερν Μονάχου.

Για τις ομάδες ένα εμπορικό σήμα περιλαμβάνει όλες τις πτυχές των εκδηλώσεων μιας αθλητικής ομάδας, τόσο εντός όσο και εκτός γηπέδων, σε εποχή πρωταθλήματος αλλά και στη νεκρή σεζόν. και εκτός εποχής.

Σε μια διεθνή αθλητική διοργάνωση η έννοια του brand είναι πιο σύνθετη καθώς υπεισέρχεται και η έννοια του brand για τη χώρα που την φιλοξενεί. Και στη περίπτωση αυτή όμως το εμπορικό σήμα αναδεικνύεται μέσα από μια σειρά μηνυμάτων που περνάνε στο μυαλό των θεατών που το παρακολουθούν.

Ένα brand μπορεί να σημαίνει πολλά πράγματα σε πολλούς ανθρώπους, αλλά αναπόφευκτα πρέπει να ενσωματώνει ορισμένους, αν όχι όλους, τους ακόλουθους παράγοντες:

Μνήμες και ιστορίες

Για ένα αθλητικό γεγονός, το εμπορικό σήμα είναι το ίδιο το γεγονός “ντυμένο” με τη παράδοση, τους θρύλους και τη κληρονομιά που το έκαναν αυτό που είναι σήμερα. Η ομάδα της Νέας Ζηλανδίας All Blacks rugby είναι μία από τις αθλητικές μάρκες με τη μεγαλύτερη αξία. Αυτό συμβαίνει επειδή η μάρκα All Blacks σχετίζεται τόσο με το στυλ, την επιτυχία και τις επιδόσεις στο γήπεδο όσο και με τη μακρά ιστορία της ομάδας που έπαιξε το πρώτο της διεθνές παιχνίδι το 1895. Επιπλέον οι All Blacks έχουν το αμέσως αναγνωρίσιμο λογότυπο της ασημένιας φτέρης, φοράνε όλοι τα μαύρα jersey, και όταν ξεκινάει ο αγώνας χορεύουν τον πολεμικό χορό των Μαορί Χάκα για να τρομάξουν τον αντίπαλο. Όλα αυτά συντηρούν ένα μύθο αλλά η αξία της μάρκας είναι πολύ περισσότερο από αυτό.

Πολιτικές μάρκετινγκ

Το μάρκετινγκ που γίνεται στις αθλητικές διοργανώσεις συνεισφέρει στην διαμόρφωση της αξίας του brand του. Όσο οι εκδηλώσεις στίβου περιορίζονταν μόνο στις παγκόσμιες διοργανώσεις των mega events (Ολυμπιακοί Αγώνες και Παγκόσμιο πρωτάθλημα) υπήρχε μικρή διάδοση, θεαματικότητα και ενδιαφέρον. Ο προγραμματισμός των ετήσιων Diamond Cups με τη συμμετοχή εγνωσμένης αξίας αθλητών που διεκδικούν την πρώτη θέση και το αντίστοιχο έπαθλο αύξησε το ενδιαφέρον, τη θεαματικότητα και μεγάλωσε το ενδιαφέρον των χορηγών για τους αγώνες στίβου. Η τακτική που χρησιμοποιήθηκε τις τελευταίες δεκαετίες από τις μεγάλες ομάδες να ταξιδεύουν στις εμπορικά ενδιαφέρουσες χώρες και να δίνουν φιλικούς αγώνες συνέβαλε στο να καταστήσει τα εμπορικά σήματα των ομάδων κάποια από τα πιο αναγνωρίσιμα σήματα στον κόσμο. Ακόμη και οι τιμές των εισιτηρίων μπορούν να γίνουν ένας παράγοντας αναγνώρισης της μάρκας. Οι αποφάσεις για

ανοικτές πόρτες σε αθλητικές διοργανώσεις συμβάλλουν στο να γίνουν ακόμη πιο γνωστές οι διοργανώσεις αυτές.

Σχέσεις και αλληλεπίδραση με το ευρύ κοινό

Ο αντίκτυπος ενός αθλητικού γεγονότος είναι αυτό που συμβαίνει λίγο πολύ αυτόματα ως αποτέλεσμα του ίδιου του γεγονότος και τις πιο πολλές φορές είναι κάτι το προσωρινό από τη φύση του (άλλες φορές εξασθενίζει σταδιακά, ή μερικές φορές και πολύ γρήγορα, μετά την εκδήλωση). Αν όμως αυτή η επίδραση παραμείνει, τότε αυτό αναφέρεται ως κληρονομιά (Taks et al., 2015) και προσθέτει αξία στο brand καθώς αποτυπώνεται στο μυαλό όλο και περισσότερων θεατών.

Επικοινωνία

Όλη η επικοινωνία αποτελεί το εμπορικό σήμα των αθλητικών γεγονότων, από την επίσημη επικοινωνία των οργανωτών στον τύπο, στην τηλεόραση και μέσω των κοινωνικών μέσων επικοινωνίας μέχρι και την διάθεση των εισιτηρίων για το συμβάν. Η πρόκληση για τις αθλητικές διοργανώσεις είναι να εξασφαλιστεί η συνοχή και η αυθεντικότητα στις επικοινωνίες ανεξάρτητα από το χρησιμοποιούμενο κανάλι. Η «φωνή» και ο «τόνος» όλων των επικοινωνιών πρέπει να αντιπροσωπεύουν το εμπορικό σήμα και να αντικατοπτρίζουν τις αξίες της μάρκας.

Λογότυπο και γραφικά

Ένα ισχυρό εμπορικό σήμα χρειάζεται φυσικά ένα καλό λογότυπο και ένα έξυπνο γραφικό σχεδιασμό ή σύμβολο. Ο στενός ορισμός της μάρκας είναι "όνομα, σημείο ή σύμβολο". Ακόμη και σε ένα αθλητικό πλαίσιο, όταν τα αποτελέσματα στον τομέα έχουν τεράστια σημασία, ένα καλό λογότυπο είναι σημαντικό και όχι μόνο για εμπορικούς λόγους. Αναμφισβήτητα το πιο αναγνωρίσιμο αθλητικό λογότυπο όλων είναι η εικόνα με τα 5 Ολυμπιακά δαχτυλίδια. Το ίδιο συμβαίνει και στα σύμβολα. Οι Ολυμπιακοί Αγώνες της Μόσχας έμειναν στην ιστορία για δύο λόγους, ένα αρνητικό που ήταν το μπουκοτάζ που έγινε από πολλές χώρες αλλά και για το Μίσα, το αρκουδάκι που ήταν η μασκώτ των Αγώνων, και το δάκρυ του αποχαιρετώντας τους αθλητές στο κλείσιμο της διοργάνωσης. Ήταν ένα στιγμιαίο περιστατικό που ενίσχυσε όμως την αξία της διοργάνωσης των Ολυμπιακών αγώνων.

Συνοψίζοντας, μπορούμε να πούμε ότι το εμπορικό σήμα φροντίζει για κάθε πτυχή της αθλητικής οργάνωσης, της ομάδας ή του συλλόγου Περιλαμβάνει τα μεγάλα πράγματα

όπως το όραμα και την αποστολή, αλλά και τους ανθρώπους, τους οπαδούς και κάθε αλληλεπίδραση που έγινε ποτέ μεταξύ ενός φορέα και της αθλητικής οργάνωσης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο

ΟΙ ΙΔΙΑΙΤΕΡΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ ΑΘΛΗΤΙΚΟΥ MANAGEMENT

2.1 Εισαγωγή

Οι διαχειριστές στον χώρο του αθλητισμού χρησιμοποιούν τεχνικές διαχείρισης και θεωρίες οργάνωσης που είναι παρόμοιες με αυτές που χρησιμοποιούν τα στελέχη άλλων οργανισμών, όπως τα νοσοκομεία, η κυβέρνηση, οι τράπεζες, οι κατασκευαστικές εταιρείες, κ.ο.κ .

Ωστόσο, υπάρχουν ορισμένες πτυχές της στρατηγικής διαχείρισης, όπως η οργανωτική δομή, η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, η ηγεσία, η οργανωτική κουλτούρα, η οικονομική διαχείριση, το μάρκετινγκ, η διακυβέρνηση και η διαχείριση επιδόσεων που είναι ιδιαίτερες στο αθλητικό μάνατζμεντ και ως εκ τούτου διαφέρουν από το κλασσικό μάνατζμεντ.

2.2 Η στρατηγική διαχείριση

Η στρατηγική διαχείριση περιλαμβάνει την ανάλυση της θέσης ενός οργανισμού που βρίσκεται μέσα σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον, τον καθορισμό της κατεύθυνσης και των στόχων του, την επιλογή μιας κατάλληλης στρατηγικής επίτευξης των στόχων και τη μόχλευση των διακριτικών της στοιχείων. Η επιτυχία οποιουδήποτε αθλητικού γεγονότος ή οργανισμού μπορεί να εξαρτηθεί σε μεγάλο βαθμό από την ποιότητα των στρατηγικών αποφάσεών τους (Masteralexis et al., 1998). Εκ των πραγμάτων φαίνεται ότι σε ένα ερασιτεχνικό αθλητικό γεγονός οι ερασιτεχνικές ενώσεις αργούν να υιοθετήσουν τις έννοιες που συνδέονται με την στρατηγική διαχείριση, διότι ο αθλητισμός είναι εγγενώς έντονος, με το ενδιαφέρον να βρίσκεται στον αθλητικό χώρο αναζητώντας επιτόπου τις επιδόσεις και τις τακτικές που θα δώσουν την επιτυχία ,οπότε η προσοχή των διαχειριστών του αθλητισμού αποσπάται από τις επιλογές που θα έπρεπε να κάνουν μελετώντας τα διάφορα στοιχεία. Σε μια ανταγωνιστική αγορά, οι διαχειριστές του ερασιτεχνικού αθλητισμού πρέπει να προωθήσουν το αθλητικό γεγονός με την ανάληψη σημαντικών αναλύσεων της αγοράς, τη χάραξη σαφούς κατεύθυνσης και τη δημιουργία μιας στρατηγικής που ταιριάζει με τις ευκαιρίες που

παρουσιάζονται. Η κατανόηση, τόσο των αρχών της στρατηγικής διαχείρισης όσο και του τρόπου με τον οποίο αυτές μπορούν να εφαρμοστούν στον συγκεκριμένο αθλητικό κλάδο είναι απαραίτητη για τους μελλοντικούς αθλητικούς διαχειριστές.

2.3 Η οργανωτική δομή

Η δομή ενός αθλητικού οργανισμού είναι σημαντική επειδή καθορίζει το πώς θα μπορέσουν να “ταιριάξουν” μεταξύ τους αυτοί που απασχολούνται σε αυτόν ερασιτεχνικά ή επαγγελματικά, όσον αφορά τα καθήκοντα εργασίας, τη λήψη αποφάσεων, τις διαδικασίες, την ανάγκη συνεργασίας, τα επίπεδα ευθύνης και τους μηχανισμούς υποβολής εκθέσεων. Για να βρεθεί η σωστή δομή που ταιριάζει σε έναν αθλητικό οργανισμό, χρειάζεται να υπάρχει (Slack *et al.*, 2006)

- εξισορρόπηση της ανάγκης να τυποποιηθούν οι διαδικασίες με παράλληλη προώθηση της καινοτομίας και της φρεσκάδας που θα πρέπει να έχουν
- εξασφάλιση επαρκούς ελέγχου των δραστηριοτήτων των εργαζομένων και των εθελοντών χωρίς όμως ο έλεγχος αυτός να επηρεάζει αδικαιολόγητα τα κίνητρα και τη διάθεση των ανθρώπων που εργάζονται.

Στον πολύπλοκο κόσμο του αθλητισμού, η προσπάθεια να αποσαφηνισθούν οι διάφορες γραμμές αναφοράς και επικοινωνίας μεταξύ των πολλών ομάδων εσωτερικών και εξωτερικών ενδιαφερομένων, ενώ παράλληλα γίνεται προσπάθεια για μείωση περιττών και δαπανηρών επιπέδων διαχείρισης, είναι επίσης μια ιδιαίτερα σημαντική πτυχή της διαχείρισης της δομής ενός οργανισμού. Ο μοναδικός δε συνδυασμός αμειβόμενου προσωπικού και εθελοντών στον κλάδο του αθλητισμού προσθέτει ένα ακόμη στρώμα πολυπλοκότητας στη διαχείριση της δομής πολλών αθλητικών οργανώσεων.

2.4 Η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων

Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στις κυριότερες επιχειρηματικές ή αθλητικές οργανώσεις αποσκοπεί ουσιαστικά στην εξασφάλιση ενός αποτελεσματικού και ικανοποιημένου εργατικού δυναμικού. Η παρουσία των εθελοντών ουσιαστικά διαφοροποιεί τους τρόπους διαχείρισης του καθώς είναι πιο εύκολο να χρησιμοποιούνται οι υλικές αμοιβές ως κίνητρο και τελείως διαφορετικό να βρεθούν άλλου είδους κίνητρα συμμετοχής.

Επομένως, λόγω του μεγέθους των αθλητικών οργανώσεων, καθώς και των δυσκολιών στη διαχείριση ενός συνδυασμού εθελοντών και αμειβόμενου προσωπικού στην αθλητική βιομηχανία το αθλητικό μάνατζμεντ γίνεται ένα πολύπλοκο ζήτημα για όσους διαχειρίζονται αθλητικά θέματα. Η επιτυχία των αθλητικών διοργανώσεων, όπως είναι τουρνουά, πρωταθλήματα, διαμόρφωση εικόνας ενός αθλητικού σωματείου, εμπορία αθλητικών προϊόντων βασίζονται στην ικανότητα και την αποτελεσματικότητα των ανθρώπων που τα διαχειρίζονται.

Η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων δεν μπορεί να μην συνδέεται με τα άλλα βασικά εργαλεία διαχείρισης, όπως ο στρατηγικός σχεδιασμός, η διαχείριση της οργανωσιακής κουλτούρας και η οργανωτική δομή και αποτελεί ένα ακόμη στοιχείο τη σημασία του οποίου θα πρέπει να κατανοήσουν οι διαχειριστές αθλητικών θεμάτων για να είναι αποτελεσματικοί.

2.5 Η ηγεσία

Οι επικεφαλής των αθλητικών οργανώσεων πρέπει να είναι σε θέση να

- Επηρεάσουν τους άλλους ώστε να ακολουθήσουν τα οράματα τους,
- Ενδυναμώσουν τα άτομα που συμμετέχουν ώστε να αισθάνονται όλοι μέρος μιας ομάδας που εργάζεται για έναν κοινό στόχο και
- Να είναι έμπειροι σε συνεργασίες με ηγέτες άλλων αθλητικών οργανώσεων ώστε να δημιουργούν συμμαχίες, να αντιμετωπίζουν συγκρούσεις ή να συντονίζουν κοινά έργα που θα συμβάλλουν στην αθλητική ανάπτυξη

Η αθλητική βιομηχανία ευδοκimei με αθλητικές οργανώσεις που έχουν ηγέτες που είναι σε θέση να συνεργάζονται αποτελεσματικά με άλλες οργανώσεις για θέματα όπως η διεξαγωγή ενός επαγγελματικού πρωταθλήματος, η συνεργασία με τα διεθνή διοικητικά αθλητικά όργανα και τις ομοσπονδίες, ο συντονισμός των προσπαθειών των κυβερνητικών και διεθνών οργανισμών, για τη διοργάνωση μεγάλων αθλητικών γεγονότων.

Οι αποτελεσματικοί ηγέτες αθλητικών οργανισμών χρειάζεται να έχουν κατανοήσει τους τρόπους με τους οποίους όχι μόνο μπορούν να αναπτυχθούν δεξιότητες ηγεσίας αλλά και πώς αυτές μπορούν να εφαρμοστούν κυρίως σε θέματα συνεργασίας με άλλους ηγέτες που θα έχουν όμως ανάλογα, διαφορετικά ή αλληλοσυγκρουόμενα συμφέροντα.

2.6 Η οργανωτική κουλτούρα

Η οργανωτική κουλτούρα αποτελείται από τις παραδοχές, τους κανόνες και τις αξίες που διατηρούνται από τους συμμετέχοντες στις αθλητικές εκδηλώσεις ιδιώτες και ομάδες. Όλα αυτά επηρεάζουν τις δραστηριότητες και τους στόχους ενός αθλητικού οργανισμού αλλά και τον τρόπο που οι εργαζόμενοι εργάζονται. Η οργανωτική κουλτούρα σχετίζεται με την οργανωτική απόδοση, την αριστεία, τη δέσμευση των εργαζομένων, τη συνεργασία, την αποτελεσματικότητα, την εργασία τις επιδόσεις και τη λήψη αποφάσεων (Jarvie, 2006). Ωστόσο, δεν είναι ξεκάθαρο το πώς μπορεί να προσδιοριστεί, να διαγνωσθεί και να αλλαχτεί η οργανωσιακή κουλτούρα καθώς υπάρχουν πολλές και αλληλοσυγκρουόμενες γνώμες στον επιχειρησιακό και τον ακαδημαϊκό κόσμο. Ας δούμε το παράδειγμα των ταραχών στα γήπεδα, όπου οι πρώτοι που τις ξεκίνησαν ήταν οι Άγγλοι χούλιγκανς. Παρ' όλα αυτά, όταν αποφασίσθηκε η συνδυασμένη αντιμετώπιση τους από το κράτος και τις ομοσπονδίες η κατάσταση γρήγορα τέθηκε υπό έλεγχο και πολύ γρήγορα οι ταραχές σταμάτησαν. Αντίθετα, μακριά από την Μ. Βρετανία οι χούλιγκαν εξακολουθούν να συμμετέχουν σε ταραχές και επεισόδια δείγμα ότι η αντιμετώπιση τους ήταν καθαρά θέμα αποτελεσματικής διαχείρισης των συμπεριφορών.

Λόγω των ισχυρών παραδόσεων της αθλητικής προσπάθειας και συμπεριφοράς, οι διαχειριστές των αθλητικών οργανώσεων, ιδιαίτερα εκείνων που έχουν μεγάλη απήχηση και αφορούν δραστηριότητες σε επαγγελματικό επίπεδο, πρέπει να γνωρίζουν τη δύναμη της οργανωτικής κουλτούρας, τόσο ως αναστολέα όσο και ως οδηγό απόδοσης. Η κατανόηση επομένως του τρόπου προσδιορισμού, περιγραφής ανάλυσης και του πώς αυτή η κουλτούρα μπορεί να επηρεαστεί διασφαλίζει τη δημιουργία μια σταθερής βάσης ανάπτυξης ενός αθλητικού δρώμενου (Girginov, 2010).

2.7 Η οικονομική διαχείριση

Η δημοσιονομική διαχείριση στον αθλητισμό προϋποθέτει την εφαρμογή λογιστικών μέσων, διαδικασιών λήψης αποφάσεων για τις αναμενόμενες ροές εσόδων καθώς και για το κόστος που συνδέεται με τις αθλητικές διοργανώσεις. Είναι σημαντικό για τον αθλητικό χώρο, όσοι εμπλέκονται στη διαχείριση του να έχουν κατανοήσει τις αρχές χρηματοοικονομικής διαχείρισης των εσόδων από μέλη, πωλήσεις εισιτηρίων και εμπορεύματα, αθλητικά στοιχήματα κρατικές επιχορηγήσεις, και τα τηλεοπτικά δικαιώματα από τις αθλητικές μεταδόσεις.

Οι διαχειριστές αθλητικών γεγονότων πρέπει επίσης να γνωρίζουν την ιστορία της ανάπτυξης του αθλήματος, όλο το πλέγμα των εμπορικών συμφωνιών που σχετίζονται με αυτό και τους τρόπους με τους οποίους είναι πιθανό να γίνεται η χρηματοδότηση του στο μέλλον, ιδίως αν είναι ορατή η μετάβαση στην ιδιωτική ιδιοκτησία αθλητικών ομάδων και διοργανώσεων. Η εφαρμογή της επιχειρηματικότητας σε αθλητικές εκδηλώσεις επιβάλλει ένα τελείως διαφοροποιημένο προφίλ οικονομικών αποφάσεων και δεν είναι εύκολο το πέρασμα από τη μια κατάσταση στην άλλη.

2.8 Το αθλητικό μάρκετινγκ

Το μάρκετινγκ του αθλητισμού είναι η εφαρμογή εννοιών μάρκετινγκ στα προϊόντα και τις υπηρεσίες του αθλητισμού καθώς και στην εμπορία μη αθλητικών προϊόντων μέσω της σύνδεσης που αυτά έχουν με τον αθλητισμό. Όπως και άλλες μορφές μάρκετινγκ, το αθλητικό μάρκετινγκ επιδιώκει να εκπληρώσει τις ανάγκες και τις επιθυμίες των καταναλωτών. Αυτό επιτυγχάνεται με την παροχή αθλητικών υπηρεσιών και προϊόντων που σχετίζονται με τον αθλητισμό στους καταναλωτές. Ωστόσο, το αθλητικό μάρκετινγκ βρίσκεται σε αντίθεση με το συμβατικό μάρκετινγκ, επειδή έχει επίσης την ικανότητα να ενθαρρύνει την κατανάλωση μη αθλητικών προϊόντων και υπηρεσιών που βρίσκονται σε μια μορφή σύνδεσης με αυτό. Είναι σημαντικό να καταλάβουμε ότι το μάρκετινγκ στον αθλητισμό σημαίνει στη πράξη την εμπορία του αθλητισμού καθώς και τη χρήση του αθλητισμού ως εργαλείου για την εμπορία άλλων προϊόντων και υπηρεσιών και για το λόγο αυτό αντιστρατεύεται την ανάδειξη του αθλητικού ιδεώδους. Από την άλλη πλευρά όμως ο ρεαλισμός επιβάλλει ότι για να αναδειχθεί ένα αθλητικό γεγονός θα πρέπει να προβάλλεται μια εικόνα για αυτό που να προσελκύει “καταναλωτές”. Ο συνδυασμός των δύο αυτών δρόμων δεν είναι εύκολο να γίνει και χρειάζεται μια προσεκτική κάθε φορά διαχείριση.

2.9 Η διαχείριση της απόδοσης

Οι αθλητικές οργανώσεις τα τελευταία 30 χρόνια έχουν εξελιχθεί προσπαθώντας να αποκτήσουν μια πιο επαγγελματική δομή και διαχείριση. Ως εκ τούτου έχουν κάνει προσπάθειες να εφαρμόσουν επιχειρηματικές αρχές στην εμπορία των προϊόντων τους, τον προγραμματισμό των λειτουργιών τους, τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού τους και άλλων πτυχών της οργανωτικής δραστηριότητάς τους. Ο μοναδικός χαρακτήρας των αθλητικών οργανώσεων και η ποικιλία των στόχων και των

επιδιώξεων τους οδήγησε στην ανάπτυξη μιας ποικιλίας κριτηρίων αξιολόγησης των επιδόσεων τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΟΥ ΑΘΛΗΤΙΚΟΥ MANAGEMENT

3.1 Εισαγωγή στα θέματα οργάνωσης

Στη περιγραφή της διαχείρισης ενός αθλητικού γεγονότος, υπάρχουν τρεις μεγάλοι άξονες που πρέπει να ακολουθηθούν: η θεωρία της οργάνωσης, η ερμηνεία της οργανωτικής συμπεριφοράς και η στρατηγική διαχείρισης.

Η θεωρία της οργάνωσης των αθλητικών δραστηριοτήτων ασχολείται με τη μακροοικονομική διάσταση, δηλ. με το σύνολο των δραστηριοτήτων σε ολόκληρη την οργάνωση ή με αυτές των μεγάλων υπομονάδων. Οι προβληματισμοί που τίθενται στο πλαίσιο της θεωρίας της οργάνωσης έχουν τη μορφή ερωτημάτων όπως: ποιές είναι οι κύριες μορφές οργανισμών, πώς αυτές προκύπτουν, πώς λειτουργούν οι διάφοροι οργανισμοί, πώς μπορούν να γίνουν πιο αποτελεσματικοί, ποιός τους ελέγχει και ποιος είναι ο ρόλος τους στη κοινωνία (Clegg et al., 1996).

Αντίθετα, η ερμηνεία της οργανωσιακής συμπεριφοράς ασχολείται με τις μικροοικονομική διάσταση της διαχείρισης των αθλητικών γεγονότων δηλαδή με μεμονωμένα άτομα και μικρές ομάδες. Οι πιο συνηθισμένοι προβληματισμοί που ζητάνε ερμηνεία μέσα από την ερμηνεία της οργανωσιακής αναφοράς είναι: ποιά είναι τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας όσων συμμετέχουν, πώς μετριέται η απόδοση τους, αν παρέχουν ικανοποίηση, ποια είναι η οργανωτική τους δέσμευση, πώς κτίζεται και γίνεται πιο αποτελεσματική η επικοινωνία και ποιες είναι οι ψυχολογικές συμβάσεις που πρέπει να ακολουθούνται (Hinings & Greenwood, 2002)

Τέλος, η στρατηγική της διαχείρισης των αθλητικών γεγονότων ασχολείται με την απόδοση του οργανισμού ή, πιο συγκεκριμένα, πώς η στρατηγική που ακολουθείται επιτρέπει να αποκτηθεί και να διατηρηθεί ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Μεταξύ των ερωτήσεων που τίθενται στο πλαίσιο της στρατηγικής διαχείρισης περιλαμβάνονται: ποιοί είναι οι απαιτούμενοι πόροι που χρειάζονται για να έχει επιτυχία ένα αθλητικό γεγονός, πώς μεταφέρεται η γνώση, ποιά είναι η καλύτερη προσαρμογή μεταξύ των διαδικασιών και των στρατηγικών του οργανισμού για την

αύξηση της επιτυχίας, και πώς θα έπρεπε να “τοποθετηθεί” το ίδιο αθλητικό γεγονός σε μια δεδομένη αγορά.

3.2 Η θεωρία της οργάνωσης

3.2.1 Η γενική προσέγγιση

Είναι σημαντικό για τους διαχειριστές και ερευνητές αθλητικών γεγονότων να κατανοήσουν τη θεωρία της οργάνωσης, καθώς πρέπει να αντιμετωπίζουν κάθε μέρα διαφορετικές μορφές οργανώσεων. Η ακριβής κατανόηση του τρόπου λειτουργίας των διαφόρων οργανώσεων διευκολύνει τη κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι οργανώσεις αυτές ενεργούν. Για τους αθλητικούς ερευνητές, η ποικιλία των προοπτικών θεώρησης που υπάρχουν (π.χ. θεσμική θεωρία, οικολογία των πληθυσμών, θεωρία δικτύων, θεωρία έκτακτης ανάγκης, θεωρία δομών) καθώς και των διαφορετικών μορφών οργανισμών (κερδοσκοπικός, μη κερδοσκοπικός, προσωρινός, μόνιμος, επαγγελματικός, ερασιτέχνης) παρέχει μια σειρά από πιθανά ερωτήματα έρευνας που είναι απίθανο να εξαντληθούν στο εγγύς μέλλον (Pugh & Hickson, 1997). Παρ’ όλα αυτά υπάρχει μέχρι σήμερα μικρός αριθμός δημοσιεύσεων για τα αποτελέσματα της εφαρμογής των θεωριών οργάνωσης σε αθλητικά γεγονότα και οργανισμούς.

Όμως, η χρήση της θεωρίας της οργάνωσης παρέχει μια ευκαιρία για να ιδωθούν και να μελετηθούν οι αθλητικές οργανώσεις με διαφορετικό πρίσμα προκειμένου να οικοδομηθεί ένας συγκεκριμένος αθλητικός οργανισμός που θα διαχειρίζεται αθλητικά γεγονότα στηριγμένος στις βασικές αρχές της θεωρίας οργάνωσης.

Σήμερα, οι ερευνητές στο χώρο του αθλητικού μάρκετινγκ αρχίζουν να διαφοροποιούν τον ορίζοντα των ερευνών τους χρησιμοποιώντας διαφορετικές προοπτικές ανάλογα με τους αθλητικούς οργανισμούς και τις εκδηλώσεις που εξετάζονται. Η θεωρία της οργάνωσης εξετάζεται λοιπόν, ανάλογα με τα χαρακτηριστικά της με μία από τις ακόλουθες τέσσερις προοπτικές: που εξετάζονται που είναι: η θεσμική θεώρηση, οι στρατηγικές συμμαχίες και δυνατότητες δικτύων επιρροής, ή επίδειξη ισχύος στους αρμόδιους μηχανισμούς και η αναζήτηση κρίσιμων προοπτικών (Hinings & Greenwood, 2002).

3.2.2 Η θεσμική θεώρηση

Οι οπαδοί της θεσμικής θεώρησης αναζητούν τους λόγους για τους οποίους οι αθλητικοί οργανισμοί μοιάζουν, γιατί εξελίσσονται με παρόμοιο τρόπο, γιατί ακολουθούν ο ένας τον άλλον και γιατί συχνά υπάρχει έλλειψη καινοτομίας ή αλλαγής σε ένα αθλητικό δρώμενο (DiMaggio & Powell, 1983). Η βασική αρχή της θεσμικής θεωρίας, είναι ότι οι κάθε τύπου οργανώσεις, επομένως και οι αθλητικές, επηρεάζονται από το κοινωνικό περιβάλλον τους. Στο κοινωνικό περιβάλλον επικρατούν αρχές, κανόνες, κτλ. που διεισδύουν μέσα στο πνεύμα της κάθε οργάνωσης. Οι οργανισμοί υιοθετούν αυτά τα στοιχεία, συχνά πιο πολύ τελετουργικά παρά ουσιαστικά, προκειμένου να κερδίσουν τη νομιμότητα, διασφαλίζοντας για την οργάνωση την επιβίωση και την επιτυχία (Meyer & Rowan, 1977).

Οι DiMaggio και Powell (1983) βασίζονται σε αυτές τις ιδέες όταν περιγράφουν τρεις διαφορετικές παρόμοιου προφίλ διαδικασίες που οδηγούν σε αυξημένη ομοιότητα ή συμμόρφωση μεταξύ των οργανισμών ή των διοργανώσεων. Η πρώτη από τις διαδικασίες αυτές είναι η καταναγκαστική προσαρμογή, που αφορά τις επίσημες ή και άτυπες πιέσεις που ασκούν οι ισχυρές οργανώσεις ή προκαλούνται από τη έλλειψη νομιμότητας. Δεύτερον, υπάρχουν οι μιμητικές διαδικασίες που προέρχονται από την αντίδραση της οργάνωσης στην αβεβαιότητα, αντίδραση που θα οδηγήσει την οργάνωση να μιμηθεί μια άλλη (επιτυχημένη) οργάνωση προκειμένου να είναι και αυτή επιτυχημένη. Τέλος, υπάρχουν οι κανονιστικές διαδικασίες που προέρχονται από τον απόλυτο επαγγελματισμό ατόμων ή οργανώσεων, που διαμορφώνουν τα δρώμενα σύμφωνα με τις αρχές που πρεσβεύουν (DiMaggio & Powell, 1983).

Οι οργανώσεις που προσομοιάζουν περισσότερο μεταξύ τους φθάνουν σε αυτό το σημείο με την υιοθέτηση δομών και διαδικασιών που έχουν άλλοι επιτυχημένοι οργανισμοί. Ένα στοιχείο (π.χ. δομή ή διαδικασία) που εξαπλώνεται μέσα σε ένα περιβάλλον εξαπλώνεται μέσω της διαδικασίας θεσμοθέτησης. Η διαδικασία θεσμοθέτησης ξεκινάει με τη φάση της προ-θεσμοθέτησης, όπου οι οργανώσεις υιοθετούν μια καινοτομία, διαρθρωτική ή διαδικαστική, επειδή μπορεί να λειτουργήσει αλλά με διαφορετικά τελικά αποτελέσματα. Όσο η επιτυχία της καινοτομίας γίνεται πιο εμφανής, το πρότυπο ακολουθείται από περισσότερες οργανώσεις με μικρές μόνο διαφορές. Οι οργανώσεις αυτές μοντελοποιούν την καινοτομία που υιοθετούν φέρνοντας την πολύ κοντά με αυτήν που φαίνεται ότι μπορεί να λειτουργήσει με

επιτυχία. Με τον τρόπο αυτό η ομοιότητα μεταξύ των οργανώσεων γίνεται πιο εμφανής, τουλάχιστον όσον αφορά τη συγκεκριμένη καινοτομία. Αυτή η κατάσταση χαρακτηρίζει τη φάση της ημι-θεσμοθέτησης όπου η αύξηση στην αποδοχή (μιμητική συμπεριφορά) οδηγεί σε συναίνεση και αυξημένη νομιμοποίηση της καινοτομίας. Όταν η καινοτομία γίνει κανόνας και οι αλλαγές που γίνονται για την εφαρμογή της μειωθούν η καινοτομία θα έχει γίνει θεσμοθετηθεί πλήρως (Greenwood et al., 2002). Σε αυτή τη φάση , υπάρχει μια σημαντική αύξηση του αριθμού των οργανισμών που υιοθετούν την καινοτομία και, κατά συνέπεια, γίνονται ομοιάζουν περισσότερο μεταξύ τους.

Η εξέταση των οργανωτικών και θεσμικών αλλαγών στις αθλητικές διοργανώσεις αρκετές φορές εντοπίζει τη δημιουργία μιας φάσης ακύρωσης των παλαιών πρακτικών, για την οποία προσφέρονται δύο εξηγήσεις, είτε απλά νέες πρακτικές μπορούν να αντικαταστήσουν παλαιές, ή κάποιες πρακτικές μπορεί απλά να απορρίπτονται εθελοντικά ή βίαια (Diekman & Tinsley, 1994). Συνήθως, αυτές οι αλλαγές γίνονται απότομα και επηρεάζονται τόσο από ηθελημένες όσο και από ακούσιες παρεμβάσεις σε πολιτικό, οικονομικό και γνωστικό επίπεδο. Όσοι ξεκινούν τις αλλαγές είναι άτομα που συνήθως έχουν μεγάλο κύρος και χρησιμοποιούν αυτό το κύρος για να νομιμοποιήσουν την αλλαγή στα μάτια του οργανωτικού πεδίου , ενώ όσοι υιοθετούν στη συνέχεια την καινοτομία το κάνουν επειδή θέλουν να φαίνονται νόμιμοι (Sherer and Lee, 2002) .

Οι οργανωτικές αλλαγές που γίνονται οφείλονται τόσο στις δυνάμεις της αγοράς όσο και στις θεσμικές απαιτήσεις που υπάρχουν σε κάθε εποχή και δημιουργούν ένα πλαίσιο πρότυπο για την οργάνωση δημιουργημένο από μιμητικές, κανονιστικές και καταναγκαστικές διαδικασίες (D'Aunno, Succi & Alexander, 2000) . Σύμφωνα με τους Greenwood και Hinings (1996), αυτό το πλαίσιο πρότυπο είναι το προϊόν των ιδεών, αξιών και πεποιθήσεων που προέρχονται από το υπάρχον θεσμικό πλαίσιο. και εκφράζουν την αναγκαιότητα χάραξης νέων αρμοδιοτήτων και την ανάπτυξη δυνατοτήτων για δράσεις.

Ένα πλήρες παράδειγμα της εφαρμογής της θεσμικής θεώρησης για την δημιουργία αθλητικών εκδηλώσεων είναι η καθιέρωση του Παγκοσμίου Κυπέλλου Ποδοσφαίρου Γυναικών από τη FIFA το 1991.

Η πρώτη προσπάθεια ξεκίνησε από το Μεξικό το 1971 ως αποτέλεσμα του ότι οι γυναίκες, από τα μέσα της δεκαετίας του 60 απέκτησαν ισότιμη με τους άνδρες

θεώρηση του ρόλου τους. Στην αρχή επρόκειτο για τουρνουά με συμμετοχή δέκα μόνο ομάδων από τις οποίες προκρίθηκαν οι έξι (Μεξικό, Αργεντινή, Αγγλία, Δανία, Γαλλία, Ιταλία) (Kessel, 2015). Τους πρώτους αγώνες παρακολουθούσαν κατά μέσο όρο 2700 θεατές, αν και στον τελικό στο γήπεδο συγκεντρώθηκαν 110000 θεατές. Στη δεκαετία του 80, μετά τα πρώτα διεθνή τουρνουά γυναικών που πραγματοποιήθηκαν στην Ευρώπη το 1984 και την Ασία το 1986 και την Ευρώπη το συνέδριο της FIFA αποφάσισε την προώθηση του γυναικείου παιχνιδιού. Η πρώτη προσπάθεια έγινε το 1988 με τη μορφή ενός τουρνουά πρόσκλησης στην Κίνα ως δοκιμασία για να διαπιστωθεί αν ένα παγκόσμιο γυναικείο Παγκόσμιο Κύπελλο ήταν εφικτό. Δώδεκα εθνικές ομάδες συμμετείχαν στον διαγωνισμό και ο μέσος όρος των θεατών έφθασε τις 20000. Καθώς το τουρνουά θεωρήθηκε επιτυχημένο σε συνεδρίαση της η FIFA αποφάσισε τη προκήρυξη του 1^{ου} Παγκοσμίου Κυπέλλου Γυναικών για το 1991 πάλι στη Κίνα. Σε αυτό συμμετείχαν 45 εθνικές ομάδες για να προκριθούν 12 στη τελική φάση, ενώ συνολικά υπήρχαν 510000 θεατές. Μέχρι σήμερα έχουν διεξαχθεί 8 Παγκόσμια Κύπελλα και στο Παγκόσμιο Κύπελλο του Καναδά οι θεατές που το παρακολούθησαν έφθασαν το 1353000¹ και οι χώρες που συμμετείχαν τις 122, ενώ για πρώτη φορά στη τελική φάση προκρίθηκαν 16 ομάδες (www. Wikipedia).

Το Παγκόσμιο Κύπελλο Ποδοσφαίρου Γυναικών έχει οργανωθεί πλήρως ακολουθώντας τα πετυχημένα πρότυπα του Παγκοσμίου Κυπέλλου Ποδοσφαίρου Ανδρών όσον αφορά τις αθλητικές δραστηριότητες αλλά και όσον αφορά τις εμπορικές δραστηριότητες. Συγκεκριμένα υπάρχουν και εδώ οι προκριματικές σειρές σε διάφορες γεωγραφικές ζώνες, οι αγώνες μεταξύ των ομάδων που προκρίθηκαν στη τελική φάση, οι οποίες χωρίζονται σε διάφορα γκρουπ, οι knocked out αγώνες μεταξύ των επικεφαλής ομάδων των γκρουπ, και η διοργάνωση των προημιτελικών, ημιτελικών και του τελικού. Η μόνη διαφορά που υπάρχει είναι ότι το τρόπαιο εδώ δίνεται στη νικήτρια ομάδα του κυπέλλου ενώ στους άνδρες παραμένει στη FIFA. Όσον αφορά την οικονομική πλευρά υπάρχουν και εδώ οι τρεις κύκλοι χορηγών, τα τηλεοπτικά δικαιώματα, ο θεσμός των εθελοντών και οι ίδιες πρακτικές μάρκετινγκ για τα σχεδιασμένα για τους αγώνες προϊόντα. Το γυναικείο παγκόσμιο κύπελλο ακολούθησε τα βήματα του ανδρικού προτύπου του και γρήγορα κάλυψε το χάσμα που τα χωρίζει.

¹ Συγκριτικά το 2018 ο συνολικός αριθμός θεατών στο Παγκόσμιο Κύπελλο Ανδρών ήταν 3035000

3.2.3 Οι στρατηγικές συμμαχίες και η δημιουργία δικτύων επιρροής

Μεταξύ του 1987 και του 2000, ο αριθμός των στρατηγικών συμμαχιών στο χώρο του αθλητισμού αυξήθηκε κατά 25%, ωστόσο, περισσότερες από το 50% των συμμαχιών αυτών τελικά αποτυγχάνουν (Barringer & Harrison, 2000). Τόσο η αύξηση του αριθμού των στρατηγικών συμμαχιών όσο και ο υψηλός βαθμός αποτυχίας για τη διατήρηση των συμμαχιών αυτών προκαλούν το ενδιαφέρον των ερευνητών που διερευνούν τον σχηματισμό αλλά και τη διαχείριση των δεσμών που δημιουργούνται.

Ωστόσο, υπάρχουν ορισμένες λεπτές διαφορές μεταξύ στρατηγικών συμμαχιών, δικτύων επιρροής και συνεργασιών. Στη πραγματικότητα,, μια στρατηγική συμμαχία είναι μια επίσημα διαπραγματευόμενη σχέση μεταξύ δύο ή περισσότερων οργανώσεων που διαμορφώθηκε ως απάντηση σε μια βασική ευκαιρία (ή απειλή) (Child & Faulkner, 1998). Εκείνο που διαφοροποιεί μια στρατηγική συμμαχία από μια εταιρική σχέση είναι ότι η στρατηγική συμμαχία βασίζεται στην οργάνωση και τη σύνθεση στοιχείων γνώσης, όπως στην περίπτωση κοινοπραξιών ή συνεργασιών.

Ένα παράδειγμα μιας Joint Venture επιχείρησης είναι η ομάδα που σχημάτισαν οι Αμερικανοί και οι Κινέζοι ραδιοτηλεοπτικοί φορείς για να ενώσουν τις δυνάμεις τους ώστε να μάθουν ο ένας από τον άλλον και να μπορέσουν να δώσουν μια εξαιρετική μετάδοση για τους θερινούς Ολυμπιακούς Αγώνες του 2008 στο Πεκίνο. Ένα παράδειγμα συνεργασίας είναι οι ιταλικές, σουηδικές και канаδικές ομοσπονδίες σκι που συνεργάζονται για να μοιραστούν τις γνώσεις από τις έρευνες στο χώρο του σκι, και τις προπονητικές εγκαταστάσεις. Ένα παράδειγμα κοινοπραξίας είναι η Disney Corporation, η οποία είναι ένα τεράστιο πολυεθνικό συγκρότημα που ασχολείται με τα μέσα ενημέρωσης, τη κάλυψη αθλητικών και πολιτιστικών εκδηλώσεων και τη ψυχαγωγία.

Ως οργανωτική μορφή, στις στρατηγικές συμμαχίες διακρίνονται τρία χαρακτηριστικά σύμφωνα με τον Faulkner (1995): το πεδίο εφαρμογής, η νομική μορφή, και ο αριθμός των συμμάχων που υπάρχουν.

Το πεδίο εφαρμογής της συμμαχίας μπορεί να είναι εστιασμένο σε κάτι το συγκεκριμένο (π.χ. η δημιουργία ενός νέου αθλητικού προϊόντος) ή να είναι σύνθετο (π.χ., η δημιουργία μιας νέας διεθνούς διοργάνωση αθλητικών εκδηλώσεων). Η διοργάνωση των αγώνων του Diamond League αποτελεί ένα ενδεικτικό παράδειγμα. Το Diamond League είναι μια σειρά από διεθνή μίτινγκ στίβου που γίνονται κάθε

χρόνο. Από το 2010 αντικατέστησε το IAAF Golden League, που διοργανωνόταν κάθε χρόνο από το 1998. Ενώ όμως το Golden League αποτελούταν από μίτινγκ μόνο στην Ευρώπη, το Diamond League ήθελε να εξαπλώσει τις αθλητικές εκδηλώσεις στίβου και σε άλλες ηπείρους, όχι μόνο στην Ευρώπη. Η νομική μορφή μιας συμμαχίας αναφέρεται στην έκταση στην οποία η συμμαχία είναι ξεχωριστή, νομική οντότητα από τους αρχικούς εταίρους. Ο αριθμός της συμμαχίας αφορά το μέγεθος της συμμαχίας με συνηθέστερο αριθμό τους δύο εταίρους.

Οι στρατηγικές συμμαχίες είναι επιθυμητές επειδή επιτρέπουν τον επιμερισμό του κινδύνου, τη βελτίωση της αγοράς τη βέλτιστη τοποθέτηση και την οργανωτική γνώση. Ωστόσο, αυτή η πλευρά των στρατηγικών συμμαχιών είναι η οικονομική, ενώ κάποιες φορές ο λόγος για τη δημιουργία μιας στρατηγικής συμμαχίας είναι πιο πολιτικός. Καθώς αυτές οι στρατηγικές συμμαχίες χρησιμοποιούνται συχνά, θα πρέπει να οικοδομήσουν εμπιστοσύνη μεταξύ των και η αμοιβαία οργανωτική μάθηση είναι ο πιο συνηθισμένος τρόπος για να γίνει αυτό (Child & Faulkner, 1998).

Με τη σειρά του, ένα δίκτυο είναι μια εταιρική σχέση βασισμένη στα χαρακτηριστικά δύο ή περισσότερων εταίρων. Αποτελείται από ένα σύνολο κόμβων που συνδέονται με επίσημες ή άτυπες κοινωνικές σχέσεις συγκεκριμένου τύπου. Οι φορείς είναι συνήθως οργανώσεις και υπάρχουν διάφορες μορφές που καθορίζονται από τις δομικές ή σχεσιακές πτυχές των δικτύων. Τα δίκτυα αυτά μπορούν να μελετηθούν σε τρία διαφορετικά επίπεδα: τους μεμονωμένους φορείς, τις μεταξύ δύο στοιχείων σχέσεις και τα χαρακτηριστικά ολόκληρου του δικτύου. Η δημιουργία και η λειτουργία της UEFA αποτελεί ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα ενός αθλητικού δικτύου. Τα δίκτυα επιτρέπουν να υπάρχει αυξημένη ευελιξία, μείωση αβεβαιότητας, αύξηση της παραγωγικής ικανότητας και πρόσβαση σε κοινές δεξιότητες / γνώσεις και πληροφορίες. Ωστόσο, για να γίνει αυτό, πρέπει ένα δίκτυο να μπορέσει να οικοδομήσει την αίσθηση της νομιμότητας για όλους τους εμπλεκόμενους φορείς (Child & Faulkner, 1998). Αυτό μπορεί να γίνει είτε αν καταφέρει να παρουσιασθεί είτε ως η προτιμώμενη οργανωτική μορφή, ή ως (ειδική) οντότητα από μόνη της ή τέλος ως ένα σύνολο κερδοφόρων αλληλεπιδράσεων (Human & Provan, 2000).

Στην αποτελεσματική λειτουργία ενός δικτύου συμμετέχουν και οι εξής παράγοντες:

Τα χαρακτηριστικά του ρόλου που έχει ο διαχειριστής της κάθε συμμαχίας. Ο διαχειριστής της συμμαχίας θεωρείται ως ο βασικό στοιχείο στην τελική επιτυχία της.

Ο Ζοάο Χαβελάντζε, για παράδειγμα, ο οποίος ήταν στο προεδρικό θώκο της FIFA επί 24 χρόνια, συνέβαλε τα μέγιστα στην εξάπλωση της επιρροής της στις νέες γεωγραφικές περιοχές που προστέθηκαν τα τελευταία χρόνια.

2. Ο τρόπος με τον οποίο ελέγχεται μια συμμαχία μέσω της ανάπτυξης μηχανισμών ελέγχου και της επιβολής κυρώσεων.

3. Η ισχύς των δεσμών μεταξύ των εταίρων και πώς έχουν τοποθετηθεί μέσα στο δίκτυο οι διάφορες αθλητικές ενώσεις ώστε να αποκομίσουν τα περισσότερα οφέλη (Burt, 2000). Ο περισσότερος χρόνος επαφής, η οικειότητα, οι αμοιβαίες δεσμεύσεις και υπηρεσίες δημιουργούν ισχυρούς δεσμούς για όφελος της συμμαχίας. Ωστόσο, οι οργανώσεις με αδύναμους δεσμούς συχνά γεφυρώνουν διαφορετικά δίκτυα, τοποθετώντας έτσι τους εαυτούς τους σε ισχυρή και αποφασιστική θέση.

4. Οι επιλογές των εταίρων της συμμαχίας (Ahuja, 2000). Η επιλογή ενός δυναμικού εταίρου βασίζεται στις συνθήκες της αγοράς, τα χαρακτηριστικά του υποψήφιου εταίρου (δεξιότητες, γνώση, πρόσβαση σε πληροφορίες, επαφές), την αβεβαιότητα που υπάρχει (όπου στη περίπτωση αυτή ευνοούνται οι σχέσεις με ισχυρούς δεσμούς επειδή η εμπιστοσύνη έχει προηγουμένως καθιερωθεί), οι δυνατότητες του για καινοτομία και ιδιαίτερα η προηγούμενη φήμη και το κύρος του.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ ΣΤΟ ΑΘΛΗΤΙΚΟ MANAGEMENT

4.1 Εισαγωγή

Η επιθυμία για αλλαγή είναι ένας ισχυρό κίνητρο, ειδικά όταν αυτή υπάρχει σε περίοδο κρίσης. Ουσιαστικά όμως η προσπάθεια για μια οργανωτική αλλαγή χωρίς μια αντίστοιχη συμπεριφορική και πολιτιστική αλλαγή δεν είναι παρά μια αποτυχημένη προσπάθεια. Χρειάζεται επομένως μια συνδυασμένη και οργανωμένη προσπάθεια σε περισσότερα από ένα μέτωπα. Η διαχείριση της αλλαγής σημαίνει το σχεδιασμό, το ξεκίνημα, την υλοποίηση, τον έλεγχο και τη σταθεροποίηση των διαδικασιών αλλαγής τόσο σε συλλογικό όσο και σε προσωπικό επίπεδο (Anyieni, Bcom, and Campus, 2013). Πριν ξεκινήσει η διαδικασία της αλλαγής οι υπεύθυνοι για την αλλαγή χρειάζεται να απαντήσουν στις ακόλουθες τρεις ερωτήσεις:

- Ποιες είναι οι προϋποθέσεις για να έχει επιτυχία η αλλαγή που επιδιώκεται;
- Πως μπορούν να προσδιοριστούν και να αποφευχθούν ή έστω να μετριαστούν τα σφάλματα που μπορεί να γίνουν;
- Ποιες αναμένουμε να είναι οι πραγματικές αποδείξεις ότι η αλλαγή πέτυχε;

Σε έρευνες που έγιναν φάνηκε ότι οι λόγοι που συχνά διαμορφώνουν την ανάγκη για αλλαγή είναι οικονομικά ζητήματα (κρίση), απώλεια οπαδών ή στελεχών, ασυνεπείς επιλογές, έλλειψη ελέγχου κατά τη διάρκεια του παιχνιδιού ή έλλειψη ενδιαφέροντος για συμμετοχή από τα μέλη. Όμως, αν και αυτές οι ενδείξεις δείχνουν ότι απαιτούνται οργανωτικές αλλαγές είναι αρκετά πιθανόν αρχικά να προκλήθηκαν από τη συμπεριφορά ή τη κουλτούρα των διαχειριστών των αθλητικών συμβάντων. Ακόμη και όταν απαιτούνται να γίνουν σημαντικές αλλαγές, τα πραγματικά ζητήματα φαίνεται ότι μεγεθύνονται από τη κακή οργανωτική νοοτροπία και τα σχετικά ζητήματα συμπεριφοράς σε στελέχη της ηγεσίας του αθλητικού οργανισμού (ICSA, 2018).

Ωστόσο, σε όλες τις περιπτώσεις ισχύει το ότι, " δεν πρέπει ποτέ κάποιος να αφήσει να περάσει μια καλή κρίση χωρίς να τη χρησιμοποιήσει για να αλλάξει μια κατάσταση "

Η ανάγκη για οργανωτικές αλλαγές είναι ένας από τους λίγους σταθερούς παράγοντες στη διαχείριση των αθλητικών γεγονότων. Απαιτεί «τα γεγονότα να γίνονται διαφορετικά» εστιάζοντας στο ότι οι διαχειριστές των αθλητικών πραγμάτων πρέπει κάθε φορά να αναζητούν και να προσδιορίζουν τις πρακτικές διαχείρισης, τις οργανωτικές διαδικασίες και τις υπηρεσίες που πρέπει να τροποποιηθούν προκειμένου να ανταποκριθούν αποτελεσματικά στις αλλαγές των διαφόρων παραγόντων στο περιβάλλον που ενεργούν. Το μέγεθος και η ποικιλομορφία των αλλαγών που γίνονται και το γεγονός ότι αυτές δεν περιορίζονται και δεν επηρεάζουν μόνο τις αθλητικές οργανώσεις στον εμπορικό τομέα, αλλά και αυτές του δημόσιου ή του ερασιτεχνικού τομέα, σημαίνει ότι το ενδιαφέρον για να γίνει αντιληπτός ο τρόπος με τον οποίο μπορεί να αντιμετωπιστεί η ανάγκη για αλλαγή στον τρόπο διαχείρισης των αθλητικών γεγονότων έχει αυξηθεί σημαντικά από τις αρχές του 21^{ου} αιώνα (Johnson, 1993).

Για να μπορέσει κάποιος να κατανοήσει τις αναγκαίες οργανωτικές αλλαγές, που ένα αθλητικό γεγονός χρειάζεται, είναι απαραίτητο να αναπτύξει μια σύνθετη, τις περισσότερες φορές, προσέγγιση που λαμβάνει υπόψη τις οργανωτικές δομές, το γύρω περιβάλλον και τους ρυθμούς ανάπτυξης των προγραμμάτων αλλαγής. Στη σχετική μελέτη αναπτύχθηκε ένα αναλυτικό τρισδιάστατο μοντέλο που απαιτεί από τον ερευνητή να επικεντρωθεί στο περιεχόμενο, τη διαδικασία αλλαγής και τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ τους (Pettigrew, 1985). Οι τρεις αυτές έννοιες χρησιμοποιούνται για να μεθοδευτεί η ανάλυση της αλλαγής, καθώς εξετάζονται οι λόγοι που οδηγούν να γίνει μια συγκεκριμένη αλλαγή σε έναν συγκεκριμένο αθλητικό οργανισμό ή ένα αθλητικό γεγονός. Το πλαίσιο της αλλαγής αναφέρεται στο περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί ο οργανισμός, το περιεχόμενο της αλλαγής αναφέρεται στη συγκεκριμένη αλλαγή που συμβαίνει, ενώ η διαδικασία της αλλαγής αναφέρεται στις επιμέρους ενέργειες των παραγόντων της οργάνωσης, καθώς μεταβάλουν την οργάνωση από τη σημερινή στην νέα κατάσταση της. Έτσι, η προσέγγιση που αναπτύχθηκε παρέχει την ευκαιρία να εξεταστούν βασικοί παράγοντες στο περιβάλλον του οργανισμού, αλλά και επιτρέπει να τοποθετηθούν αυτοί οι παράγοντες στο πλαίσιο των ιστορικών, πολιτικών και ιδιαίτερων επιρροών στον οργανισμό. Αυτό επιτρέπει στους διαχειριστές ενός αθλητικού γεγονότος όχι μόνο να αναπτύξουν μια ολιστική αντίληψη για το γιατί μια ιδιαίτερη αλλαγή χρειάζεται να

γίνει αλλά παράλληλα επισημαίνει τις δεσμεύσεις που πιθανόν να επηρεάζουν τη συγκεκριμένη αλλαγή (Lawton & McKevitt, 1995). Η αξία της προσέγγισης αυτής είναι ότι επιτρέπει να διερευνηθεί αντικειμενικά η πολυπλοκότητα που υπάρχει στους παράγοντες που διαμορφώνουν την ανάγκη για αλλαγή και η σχετική επίδραση καθενός από αυτούς (Walsham, 1993). Η μόνη ένσταση που μπορεί να υπάρχει στη προσέγγιση αυτή είναι ότι με αυτήν θεωρούνται όλα τα άτομα ως όμοιοι παράγοντες που διαμορφώνουν μια συγκεκριμένη αλλαγή και όχι ως παραμετρικά με τις δικές τους ιδιαιτερότητες. Επομένως αναμένονται οι ίδιες αλλαγές από όλους χωρίς να εξετάζονται ούτε οι επιμέρους συνθήκες ούτε πως τα άτομα αντιδρούν σε αυτές (Spurgeon & Barwell, 1993) και ως εκ τούτου δεν προβλέπονται εναλλακτικές αλλαγές.

4.2 Τι μπορεί να αλλάξει την οργανωτική κουλτούρα σε ένα αθλητικό οργανισμό

Οι αθλητικοί οργανισμοί είναι, πρωτίστως, οργανώσεις με ανάλογες δομές με άλλες οργανώσεις. Παράγουν βέβαια ένα πολύ συγκεκριμένο προϊόν ή υπηρεσία, αλλά ασχολούνται επίσης με ανθρώπους, πραγματοποιούν συναλλαγές και διαχειρίζονται οικονομικά μεγέθη. Ως εκ τούτου, πολλοί από τους παράγοντες που επηρεάζουν την κουλτούρα και την αποτελεσματικότητά τους συναντιούνται και σε κάθε άλλης μορφής οργανώσεις, αν και μερικές φορές είναι προσαρμοσμένες στα σπορ. Στη συνέχεια αναφέρουμε κάποιους από αυτούς και το ρόλο που παίζουν στη διαχείριση αθλητικών γεγονότων με στόχο να διαμορφώσουν αλλαγές:

Η αρχιτεκτονική διακυβέρνησης και η διοικητική πειθαρχία στο χώρο του αθλητισμού.

Η κουλτούρα και η διακυβέρνηση είναι έννοιες αλληλένδετες όταν αναφερόμαστε σε ένα αθλητικό οργανισμό και υπάρχει μια αμοιβαία στήριξη και συσχέτιση έτσι ώστε αν ένας αθλητικός οργανισμός ακολουθεί ένα πλαίσιο παρουσίας, αυτό μπορεί να δώσει σημαντικές ενδείξεις ως προς τη κουλτούρα που κυριαρχεί σε αυτόν.

Η σύνθεση συμβουλίου

Η διασφάλιση ότι η ηγεσία που υπάρχει είναι εξοπλισμένη για την αποστολή που αναλαμβάνει στέλνει προς όλους ένα σημαντικό μήνυμα. Οι αθλητικές οργανώσεις συχνά κατηγορούνται για έλλειψη επαγγελματισμού και ότι εξαρτώνται περισσότερο από το πάθος, και τον ενθουσιασμό παρά από την εμπειρία, και τις ικανότητες για να φέρουν σε πέρας μια εργασία. Η ανάθεση ρόλων σε άτομα με τις κατάλληλες δεξιότητες σε όλα τα επίπεδα, από το διοικητικό συμβούλιο και κάτω, δείχνει ότι οι ευθύνες που υπάρχουν λαμβάνονται σοβαρά υπόψη. Δεν αρκεί για παράδειγμα να είναι κάποιος ένας παλαιός δημοφιλής παίκτης μιας ομάδας για να έχει μια θέση στο συμβούλιο και τη καθοδήγηση της, αλλά ούτε και να γίνει προπονητής της.

Η εξισορρόπηση της εξουσίας και των κυρίαρχων προσωπικοτήτων

Οι κυρίαρχες προσωπικότητες μπορεί να είναι ένα δίκικο σπαθί. Από τη μία πλευρά μπορούν να κατευθύνουν τις αλλαγές για την επίτευξη βελτιώσεων στο αποτέλεσμα. Από την άλλη πλευρά όμως μπορούν να εκφοβίσουν, να περιορίσουν, να κατευθύνουν και να καθορίσουν τελικά το αποτέλεσμα ατιμώρητα. Στο διοικητικό συμβούλιο αυτό μπορεί να εκδηλώνεται μέσω της έλλειψης αντιδράσεων ή εναλλακτικών προτάσεων και της μονοπώλησης της τελικής απόφασης, οδηγώντας πολλές φορές σε αναποτελεσματικές πρακτικές και συμπεριφορές. Σε ποιές θέσεις βρίσκονται συνήθως τέτοια άτομα με παρόμοιες συμπεριφορές εξαρτάται, ανάλογα με τον οργανισμό ή το άθλημα. Ένα συχνό παράδειγμα είναι η επιρροή που έχει ένας διακεκριμένος παίκτης στα αποδυτήρια των ομάδων ή η δυνατότητα που έχει να αντιδρά ατιμώρητα στις αποφάσεις του προπονητή του.

Τις πιο πολλές φορές όμως, ενώ τυπικά υπάρχουν οι σωστές διαδικασίες και πρότυπα η συμπεριφορά και οι μέθοδοι μπορεί να υπονομευθούν από την επιρροή που ασκεί ένας επικεφαλής ή ένας μεγάλος επενδυτής ή ακόμη και σε οργανώσεις όπου οι ακριβές εγκαταστάσεις αθλητικών δραστηριοτήτων ανήκουν σε άτομα. Μια τέτοια κατάσταση είναι πολύ δύσκολο, έως αδύνατο, να αντιμετωπισθεί. Μια δοκιμασία του κατά πόσο μια κουλτούρα είναι επαρκώς ενσωματωμένη στο DNA της οργάνωσης είναι αν αυτή μπορεί να αντέξει την άφιξη ή την αναχώρηση μιας ισχυρής προσωπικότητας. Και στις δύο περιπτώσεις δημιουργείται ισχυρή ώθηση για αλλαγή, αλλά οι αξίες και οι τρόποι λειτουργίας ενός οργανισμού δεν πρέπει να εξαρτώνται από ένα άτομο.

Είναι ιδιαίτερα καταστροφικό όταν αυτοί που βρίσκονται σε θέσεις ισχύος χρησιμοποιούν το προνόμιο τους, την εμπιστοσύνη που τους δείχνουν οι άλλοι, ή την

ιδιότητά τους ως θεματοφύλακες των ονείρων και φιλοδοξιών για να επιβάλλουν την άποψη τους σε όσους υπόκεινται στην επιρροή τους. Ιστορικά, αυτό έχει συμβεί πολλές φορές με τη μορφή διακρίσεων, εκφοβισμού, παράκαμψης ή ακόμη και σεξουαλικής κακοποίησης. Η τάση υποστήριξης ή η διάθεση καταστροφής της καριέρας ενός ατόμου είναι ισχυρή και πρέπει να παρακολουθείται προσεκτικά με τρόπο ώστε όσοι έχουν τόση επιρροή να μπορούν να είναι υπόλογοι.

Η παραμονή στην εκτελεστική εξουσία για μεγάλο διάστημα.

Ένας υψηλός ρυθμός αποχώρησης ή απομάκρυνσης των μελών του διοικητικού συμβουλίου ή γενικότερα του προσωπικού, μπορεί να αποτελεί απόδειξη ενός προβληματικού εργασιακού περιβάλλοντος ή ενός περιβάλλοντος όπου το άτομα δεν αισθάνονται δέσμευση ή θεωρούν ότι υπάρχει έλλειψη ευκαιριών εξέλιξης ή δημιουργίας. Αντίθετα πάλι, μια αμετάβλητη και αιώνια παραμονή σε θέσεις ευθύνης, μπορεί να αποτελεί ένδειξη στασιμότητας, χωρίς να δημιουργούνται νέες προοπτικές και να προβάλλονται νέες ιδέες και πρωτοβουλίες. Επιπλέον, τα μέλη ενός διοικητικού συμβουλίου που παραμένουν για πολλά χρόνια χωρίς περιορισμό της θητείας τους μπορεί να επικεντρωθούν περισσότερο στο πως θα μπορέσουν να διατηρήσουν τη θέση τους παρά να φροντίσουν για τις ανάγκες του οργανισμού (Anderson & Chun, 2014).

Η οικονομική πειθαρχία

Η πλειονότητα των αθλητικών φορέων δεν λειτουργεί φυσικά με το ίδιο οικονομικό προφίλ, ούτε όλες οι διοργανώσεις εξασφαλίζουν την ίδια προσοχή από τους οικονομικούς παράγοντες. Κάποιες φορές, οι προϋποθέσεις που συγκεντρώνονται, όπως τα οικονομικά κίνητρα που δίνονται, η δημοφιλία που υπάρχει και η προσκόλληση σε συναισθηματικές αξίες Δεν είναι επομένως πάντοτε το αποτέλεσμα της bottom line που κατευθύνει τις πρακτικές των αθλητικών μάνατζερς αλλά άλλες αντιληπτές αξίες. Όμως όλες οι οργανώσεις όλων των μεγεθών μπορούν να προσφέρουν ενδείξεις ως προς την κυρίαρχη κουλτούρα τους μέσα από την ακρίβεια και τη διαφάνεια των εκθέσεων τους, τις επενδυτικές πρακτικές τους και τη πολιτική διάδοσης της κουλτούρας που εκφράζει ο αθλητικός οργανισμός. Βασική διάσταση της κουλτούρας που επικρατεί είναι η αμεσότητα της εξάρτησης από τους ιδιοκτήτες και τους επενδυτές καθώς η εξάρτηση αυτή εκτός από το ότι μπορεί να καταστήσει έναν οργανισμό μη βιώσιμο μακροπρόθεσμα (αν ο ιδιοκτήτης αποσυρθεί), μπορεί επίσης να

εκθέσει τον οργανισμό σε αδικαιολόγητη επιρροή και πιθανή απόκλιση από τη συμπεριφορά που διαφορετικά λόγω της εταιρικής κουλτούρας θα επικρατούσε.

Για να γίνουν, όλα όσα αναφέρθηκαν πιο πάνω, κατανοητά, θα παραθέσουμε δύο παραδείγματα:

Παράδειγμα 1^ο:

Ο Sepp Blatter ήταν επί 17 χρόνια ο επικεφαλής της FIFA και ο άνθρωπος εκείνος που αποφάσιζε για όλες τις αλλαγές και επιλογές που εφαρμόζονταν στο ποδόσφαιρο. Ως εκ τούτου είχε καταφέρει να επανδρώσει όλα τα διοικητικά όργανα της ομοσπονδίας με άτομα εμπιστοσύνης που έχαιραν της εύνοιας και της στήριξης του. Αυτά τα χρόνια είχε δρομολογήσει πολλές αλλαγές τόσο στην οργάνωση της ομοσπονδίας όσο και στη διάδοση του ποδοσφαίρου στις αναπτυσσόμενες χώρες, κυρίως στην Αφρική. Όλα Από το 2011 άρχισαν να διαρρέουν κατηγορίες που επιβάρυναν αρχικά άτομα του στενού του περιβάλλοντος και μέλη διαφόρων ομοσπονδιών ποδοσφαίρου, κάτω από τον έλεγχο της FIFA, μεταξύ των οποίων και δύο υποδιευθυντές της ομοσπονδίας, για δωροληψία και ξέπλυμα μαύρου χρήματος, τα οποία κατηγορήθηκαν και στη συνέχεια καταδικάστηκαν. Ο κύκλος άρχισε να στενεύει για τον Blatter και για πολλούς μήνες ο πιο ισχυρός άνθρωπος του ποδοσφαίρου βρέθηκε να κατηγορείται για μια πληθώρα υποθέσεων διαφθοράς, ακόμη και από τους δικούς του ανθρώπους που ήδη καταδικάστηκαν για παρόμοιες υποθέσεις. Όλο αυτό το διάστημα, ο Blatter αρνιόταν τους ισχυρισμούς και χρειάστηκε να έλθει το 2015 η σειρά δύο υποθέσεων που επιβάρυναν τελεσίδικα τη θέση του οδηγώντας στην αποπομπή του από τη προεδρία της FIFA.

Το 2011, μια ανεξάρτητη επιτροπή που δημιουργήθηκε από τη FIFA πρότεινε ένα πακέτο μεταρρυθμίσεων. Η τελική απόφαση της FIFA ήταν να αγνοήσει τις συστάσεις της επιτροπής όσον αφορά τη θέσπιση καθορισμένων ορίων ηλικίας και πλήρη διαφάνεια στη παρουσίαση των παροχών προς την Ομοσπονδία σε χρήμα. Ο Blatter κατηγορήθηκε ότι υπέγραψε μια σύμβαση που επιβάρυνε με 2 εκατ. ευρώ τη Παγκόσμια Ομοσπονδία συμφωνώντας να γίνει μια "αδικαιολόγητη πληρωμή" στον πρόεδρο της UEFA, Μισέλ Πλατινί. Τα δύο στελέχη είπαν ότι η πληρωμή έγινε με προφορική συμφωνία, εκτός των όρων γραπτής σύμβασης, για το διάστημα που ο Πλατινί εργάστηκε για τη FIFA, κάτι που η FIFA δεν έκανε δεκτό.

Η δεύτερη υπόθεση αφορούσε την ανάθεση των αγώνων του Παγκοσμίου Κυπέλλου το 2022 στο Κατάρ καθώς στην αξιολόγηση των φακέλων με τις υποψηφιότητες δεν εξετάστηκαν βασικές παράμετροι, όπως η πολύ υψηλή θερμοκρασία το διάστημα των αγώνων ή ο σύνδεσμος της χώρας με τους ισλαμιστές τρομοκράτες. Και στην υπόθεση αυτή ο Blatter ευνόησε την ανάθεση των αγώνων στο Κατάρ, με αντάλλαγμα τη στήριξη ομοσπονδιών, των οποίων το Κατάρ εξαγόρασε τη ψήφο τους στην νέα υποψηφιότητα του το 2018 για τη προεδρία της FIFA, παραμερίζοντας την υποψηφιότητα των ΗΠΑ. Σύμφωνα με έγγραφα που διέρρευσαν στην εφημερίδα The Sunday Times, το κρατικό τηλεοπτικό κανάλι του Qatar Al Jazeera προσέφερε κρυφά 400 εκατομμύρια δολάρια στη FIFA για δικαιώματα παρουσίασης εκπομπών, μόλις 21 ημέρες πριν από την ανακοίνωση της FIFA ότι το Κατάρ θα φιλοξενήσει τους αγώνες για το Παγκόσμιο Κύπελλο του 2022.

Το 2016, ο Blatter απομακρύνθηκε τελεσίδικα από την θέση του προέδρου της FIFA για παραβιάσεις των ηθικών αρχών του καταστατικού της, κλείνοντας άδοξα, με τη συμμετοχή του σε σκάνδαλα διαφθοράς τη περίοδο 2012-2015, τον κύκλο των 17 χρόνων ως επικεφαλής της Παγκόσμιας Ομοσπονδίας Ποδοσφαίρου.

Παράδειγμα 2^ο :

Η αλλαγή που έγινε το 2005 στην ιδιοκτησία της ποδοσφαιρικής ομάδας Μάντσεστερ Γιουνάιτεντ, ξεσήκωσε τα σωματεία των οργανωμένων οπαδών καθώς φοβόταν ότι το ύψος των δανείων με τα οποία έγινε η εξαγορά από τους νέους ιδιοκτήτες, την οικογένεια Γκλέϊζερ, θα οδηγούσε, για την αποπληρωμή τους, σε μεγάλες αυξήσεις της τιμής των εισιτηρίων, ενώ παράλληλα δεν δέχονταν μια ιστορική Εγγλέζικη ομάδα να έχει Αμερικάνους ιδιοκτήτες. Δεκαπέντε χρόνια μετά η κατάσταση παραμένει η ίδια, με την αμοιβαία καχυποψία να ναρκοθετεί κάθε σκέψη για μια συμβιβαστική λύση.

Από τη πλευρά τους οι οργανωμένοι οπαδοί κατηγορούν τους ιδιοκτήτες ότι ενδιαφέρονται μόνο για την χρηματοοικονομική εικόνα της ομάδας και την αύξηση της αξίας της ως brand, αδιαφορώντας για την αθλητική εικόνα και την ανταγωνιστικότητα της ομάδας. Θεωρούν ότι τόσο οι χορηγίες στην ομάδα, όσο και οι σκέψεις για την ενίσχυση της βασίζονται μόνο στο σχεδιασμό για την αποπληρωμή των δανειακών υποχρεώσεων και την αύξηση της αξίας του brand. Η θεώρηση αυτή είναι εν μέρει δικαιολογημένη, καθώς βασικός χορηγός είναι ο οργανισμός AIG που έχει χορηγήσει το μεγαλύτερο μέρος των δανείων για την εξαγορά και την αύξηση του μετοχικού

κεφαλαίου. Επίσης είναι γεγονός ότι, σε αντίθεση με τη γειτονική ομάδα της Μάντσεστερ Σίτυ, που οι Άραβες ιδιοκτήτες της ενίσχυσαν προχωρώντας σε ακριβές μεταγραφές και νέο προπονητικό κέντρο, οι ιδιοκτήτες της Μάντσεστερ Γιουνάιτεντ έχουν μείνει πίσω. Το αποτέλεσμα είναι η ιστορικά δεύτερη ομάδα του Μάντσεστερ να πρωταγωνιστεί στο Αγγλικό Πρωτάθλημα, ενώ η Μάντσεστερ Γιουνάιτεντ έχει μείνει πίσω. Στη πραγματικότητα όμως η οικογένεια Γκλέϊζερ, που είναι οι ιδιοκτήτες της ομάδας, πληρώνουν το ότι είδαν την ομάδα μόνο ως επένδυση και δεν ασπάσθηκαν ποτέ το όραμα και τη κουλτούρα της.

4.3 Οι λόγοι που εμποδίζουν τις αλλαγές να προχωρήσουν

Σε κάθε αθλητικό γεγονός υπάρχουν διάφορες κατηγορίες ατόμων που ενδιαφέρονται ενεργά γι' αυτό. Η όσμωση όμως των ενδιαφερόντων τους, ώστε να υπάρχει τελικά μία κοινή συνισταμένη, δεν είναι πάντοτε γρήγορη, ολοκληρωτική ή ανέφελη. Τις περισσότερες φορές χάνεται πολύτιμος χρόνος, μειώνεται ο ενθουσιασμός και αναπτύσσονται διάφοροι προβληματισμοί που μπορεί να οδηγήσουν μέχρι και σε ακύρωση της αλλαγής.

Το πιο χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η αλληλεπίδραση που κάποιες φορές υπάρχει με τους εθελοντές που συμμετέχουν. Με το ξεκίνημα της διαδικασίας της αλλαγής η αλληλεπίδραση με τους εθελοντές δεν είναι πάντα καλά οργανωμένη, οδηγώντας τους μερικές φορές σε παραιτήσεις και απώλεια ενδιαφέροντος (Gray et al., 2008). Το αποτέλεσμα στη περίπτωση αυτή είναι να υπάρχει απρογραμμάτιστα περισσότερη δουλειά για το επαγγελματικό προσωπικό, οδηγώντας σε ακόμη περισσότερες αποχωρήσεις, δημιουργείται δηλαδή ένας φαύλος κύκλος που προκαλεί μόνο καθυστερήσεις. Επίσης, καθώς δεν είναι εύκολο να υπάρχει τις περισσότερες φορές επαρκής κατανόηση του επιπέδου των εισροών στο άθλημα (χρόνου, προσπάθειας) από τους εθελοντές, δεν είναι εύκολο να υπολογισθεί εκτός από τον επιπλέον χρόνο και το επιπλέον κόστος.

Συνήθως το τοπίο που θα φθάσει ο οργανισμός με την αλλαγή είναι αχαρτογράφητο και δεν υπάρχουν διαμορφωμένα KPIs. Η έλλειψη τους δημιουργεί πολλές φορές σύγχυση και πισωγυρίσματα με αποτέλεσμα να δημιουργούνται καθυστερήσεις. Το ίδιο συμβαίνει και με την έλλειψη προδιαμορφωμένων δομών καθώς υπάρχει μόνο μια

γενική ιεραρχική δομή. Για παράδειγμα, η αναδιοργάνωση των επαγγελματικών κατηγοριών ποδοσφαίρου άργησε να εφαρμοσθεί και βρίσκεται ακόμη υπό εξέταση καθώς ξέραμε ότι θα πρέπει να υπάρχουν τρεις κατηγορίες επαγγελματικών πρωταθλημάτων αλλά δεν ήταν εύκολο να αποφασισθεί πόσες ομάδες θα συμμετέχουν σε κάθε κατηγορία ή πόσοι όμιλοι θα την αποτελούν.

Η αλλαγή σε οποιαδήποτε αθλητική οργάνωση απαιτεί σημαντικά μεγαλύτερη εμπιστοσύνη μεταξύ των μερών που συμμετέχουν σε αυτήν από ό, τι απαιτείται για την ίδια διαδικασία σε ένα άλλο εταιρικό περιβάλλον, όπου η αλλαγή μπορεί να ολοκληρωθεί πιο εύκολα. Η κατάσταση γίνεται ακόμη πιο δύσκολη καθώς για να έχει επιτυχία μια αθλητική διοργάνωση χρειάζεται να συμμετέχουν και ερασιτέχνες εθελοντικά καθώς υπάρχουν υπερβολικά πολλά θέματα για να λυθούν. Όμως η διαπραγμάτευση που γίνεται σε κάθε βήμα, δηλαδή τόσο στη συζήτηση για την ανάγκη της αλλαγής, τη συμφωνία για να προχωρήσει η αλλαγή, την εφαρμογή της αλλαγής και την αναθεώρηση της διαδικασίας αλλαγής απαιτεί να ξοδευτεί αρκετός χρόνος. Κατ' αρχήν απαιτεί συζητήσεις καλής πίστης υποστηριζόμενες από ένα επίπεδο εμπιστοσύνης μεταξύ των μερών. Χωρίς αυτό, οι εθελοντές δεν θα προωθήσουν με προθυμία την αλλαγή και τελικά ο οργανισμός δεν θα έχει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Δεν είναι μυστικό ότι η εφαρμογή του ορίου κόστους (cost cap) που αποφασίστηκε να ισχύσει από το 2021 στους αγώνες της Formula 1 είχε αρχίσει να συζητιέται από το 2005, αλλά συναντούσε την έντονη αντίδραση των μεγάλων ομάδων κατασκευαστών. Φέτος αποφασίστηκε, καθώς φάνηκε μια μείωση του ενδιαφέροντος όχι άδικα αφού από τις 240 θέσεις στο βάθρο στο διάστημα 2016-2019 μόνο 6 θέσεις κερδήθηκαν από οδηγούς μιας άλλης ομάδας εκτός των Mercedes, Ferrari ή Red Bull (Stuart, 2019).

Η πλήρης κατανόηση των διαφόρων τμημάτων της τελικής πρότασης και η μεταβολή της αξίας σταδιακά από το αρχικό στο τελικό αποτέλεσμα, είναι μια σημαντική παράμετρος της διαδικασίας αλλαγής, που πρέπει να προσδιοριστεί και να επικοινωνείται συνεχώς σε όσους συμμετέχουν στη διαδικασία της οργανωτικής αλλαγής. Αν όσοι συμμετέχουν μπορέσουν να δουν την αξία της αλλαγής, θα προσπαθήσουν να προχωρήσουν την αλλαγή πιο άμεσα ενώ αν δεν ξέρουν τι αξία υπάρχει δεν θα έχουν κανένα κίνητρο να προσπαθήσουν (Harkin, 2017). Η έλλειψη σαφούς επικοινωνίας σε περιόδους αλλαγής δημιουργεί αβεβαιότητα και οδηγεί σε μέλη της αθλητικής κοινότητας που δεν είναι σίγουρα για τη σημασία που έχει η αλλαγή και δεν γνωρίζουν πώς πρέπει να προχωρήσουν να την ολοκληρώσουν. Αυτό

είναι εξαιρετικά αντιπαραγωγικό για την ολοκλήρωση της αλλαγής και οδηγεί συχνά σε πισωγυρίσματα, καθώς τα μέλη της κοινότητας συνδέουν αυτήν την αβεβαιότητα με την ίδια την αλλαγή, παρά με ένα ανεξάρτητο πρόβλημα. Στη πράξη όμως αυτό που συνήθως συμβαίνει είναι ότι οι αλλαγές αποφασίζονται και προωθούνται από μια μικρή ομάδα ανθρώπων με τη στήριξη ενδεχομένως κάποιων πολιτικών και ως εκ τούτου μένουν έξω οι πραγματικοί ενδιαφερόμενοι για την αλλαγή.

4.4 Οι αλλαγές στον αθλητισμό και η τεχνολογία

Οι απόψεις που υπάρχουν

Ο κόσμος του αθλητισμού αλλάζει συνεχώς τα τελευταία χρόνια και η χρήση της τεχνολογίας είναι μόνο ένας από τους τομείς που έχει επηρεάσει και οδηγήσει σε σημαντικές αλλαγές πολλά αθλήματα στη σύγχρονη εποχή.

Η πραγματοποίηση αλλαγών σε ένα άθλημα, με τη συνεισφορά των νέων τεχνολογιών, έχει συχνά προκαλέσει αντιπαραθέσεις. Οι αντιρρήσεις που εκφράζεται διακρίνονται σε εκείνες που στηρίζονται στο ότι η τεχνολογία δημιουργεί ανισότητες καθώς υπάρχουν οι χώρες εκείνες που μπορούν και επενδύουν σε αυτές δημιουργώντας καταστάσεις που σπρώχνουν τους αθλητές σε επιδόσεις πάνω από τα φυσιολογικά ανθρώπινα μέτρα και οι χώρες που αδυνατούν να ακολουθήσουν τις εξελίξεις της τεχνολογίας σε αυτούς τους τομείς. Η πιο σημαντική στη κατηγορία αυτή κριτική είναι ότι η τεχνολογία βοήθησε στην εξάπλωση του φαινομένου του ντόπινγκ.

Μια ακόμη κριτική για τη χρήση της τεχνολογίας είναι ότι μπορεί να επιβραδύνει την ταχύτητα ροής των παιχνιδιών ή τα διακόπτει, αλλά από την άλλη πλευρά για πολλούς ανθρώπους αυτό τα καθιστά πιο ευχάριστα καθώς διευκολύνει για να διαμορφώνονται τα αποτελέσματα βάσει των σωστών αποφάσεων καθώς αυτό είναι δίκαιο για τους παίκτες και τις ομάδες.

Η τεχνολογία αλλάζει ταχύτατα τον αθλητισμό παρόμοια με τη ταχύτητα αλλαγών που συμβαίνουν και σε οποιοδήποτε άλλο πεδίο. Ο στόχος είναι η τεχνολογία να μπορεί να βοηθήσει τους αθλητές να επιτύχουν το μέγιστο δυναμικό τους, έχοντας παράλληλα υπόψη πόσο σημαντικό είναι να διατηρηθεί η ευχαρίστηση και ευτυχία που φέρνει στη ζωή των ανθρώπων ο αθλητισμός.

Επιπλέον, οι διάφορες αθλητικές εκδηλώσεις, ιδιαίτερα οι πιο σημαντικές από αυτές προσφέρουν το βήμα για να χρησιμοποιηθούν και να προωθηθούν τεχνολογικά επιτεύγματα που διαφορετικά δεν θα γινόταν γρήγορα γνωστά. Για παράδειγμα:

Το κινητό τηλέφωνο εμφανίσθηκε το 1983, και επωφελήθηκε από τους Ολυμπιακούς Αγώνες του 1984 στο Λος Άντζελες, που για το λόγο αυτό ήταν η πρώτη μεγάλη πόλη που ήταν πλήρως εξοπλισμένη με τις απαραίτητες κεραιές (Hausman, 1999) .

Το Σίδνεϊ χρησιμοποίησε τους Ολυμπιακούς Αγώνες (2000) για να μεταβεί στην "πράσινη τεχνολογία", μέσω του πρώτου χωριού που κατασκευάστηκε ποτέ, όπου όλη η κατανάλωση ενέργειας προερχόταν από την ηλιακή ενέργεια (Sprooner et al., 2000)

Η αναφορά σε παραδείγματα

Η βοήθεια που προσφέρει η τεχνολογία μπορεί να αναφέρεται σε περιπτώσεις βελτίωσης της απόδοσης των αθλητών ή σε περιπτώσεις βελτίωσης της αποτελεσματικής διοργάνωσης των αθλητικών γεγονότων και επομένως τη μεγαλύτερη επιτυχία τους.

Η εισαγωγή του φωτο φίνις

Στη σύγχρονη εποχή σε ένα άθλημα όπως οι κούρσες ταχύτητας ή οι κολυμβητικές διαδρομές οι θέσεις των συμμετεχόντων ενδεχομένως να έχουν διαφορά μέχρι και 0,1 δευτερόλεπτα μεταξύ τους, και είναι σχεδόν αδύνατο για το ανθρώπινο μάτι να ταυτοποιήσει τις ακριβείς θέσεις. Στη περίπτωση αυτή για να αναδειχθεί ο νικητής χρειάζεται να χρησιμοποιηθεί το φωτο φίνις. Ο αθλητισμός βελτιώνει αιώνια τον αθλητισμό, τα αρχεία μπορούν να σπάσουν μόνο κατά 0,001 του δευτερολέπτου. Οι αθλητές περνούν όλη τους την προπόνηση προσπαθώντας να σπάσουν τα ρεκόρ, ο τερματισμός της φωτογραφίας είναι ο καλύτερος τρόπος για να επιτευχθεί ακριβής χρόνος. Από το 2005 έως το 2006 το παγκόσμιο ρεκόρ των 100μ έσπασε 4 φορές, κατεβαίνοντας από 9.768 σε 9.766, 9.763 και 9.762. Κατά μέσο όρο οι περισσότεροι τελικοί σε μεγάλους αγώνες κερδίζονται στα σπρίντ με διαφορές μόνο 0,05 δευτερολέπτων. Η εφαρμογή των ψηφιακών φωτογραφικών μηχανών επέτρεψε να χρησιμοποιείται μια συστοιχία μονοδιάστατων αισθητήρων που φωτογραφίζουν διαδοχικές εικόνες πλάτους 1-pixel της γραμμής τερματισμού. Δεδομένου ότι μόνο μία γραμμή του CCD διαβάζεται κάθε φορά, οι ρυθμοί καρέ μπορεί να είναι πολύ υψηλοί έως και 10.000 καρέ ανά δευτερόλεπτο. Οι θερινοί Ολυμπιακοί Αγώνες του 2008 είδαν την εισαγωγή μερικών από τους ταχύτερους εξοπλισμούς χρονομέτρησης ακόμη, με

φωτογραφικές μηχανές-αισθητήρες που φωτογραφίζουν 3.000 φορές το δευτερόλεπτο. Σήμερα, έχει γενικευθεί η χρήση του φωτο φίνις σε οποιαδήποτε αθλητική διοργάνωση και για αν επικυρωθεί οποιαδήποτε επίδοση χρειάζεται να υπάρχει η απόδειξη του φωτο φίνις ανεξάρτητα του αν υπάρχει ενδιαφέρον ή όχι.

Η βοήθεια στις αποφάσεις των διαιτητών

Τα περισσότερα επαγγελματικά αθλήματα έχουν χρησιμοποιήσει ήδη από καιρό την άμεση επανάληψη και άλλα βοηθήματα βασισμένα στη χρήση υψηλής τεχνολογίας βίντεο για να βοηθήσουν τους διαιτητές να πάρουν τη σωστή απόφαση. Οι διαιτητές του μπάσκετ χρησιμοποιούν συστήματα επανάληψης για να βεβαιωθούν ότι οι παίκτες σουτάρουν εντός του χρόνου ή βρίσκονται έξω από τα 6,25 μέτρα. Στο ποδόσφαιρο ξεκίνησε να εφαρμόζεται το VAR όπου υπάρχει πρόσβαση σε τηλεοπτικές ανακλήσεις συγκεκριμένων καταστάσεων για να συμβουλευεί τους κεντρικούς διαιτητές να αποφασίσουν σωστά. Οι διαιτητές στο πεδίο επικοινωνούν μέσω ασύρματης τεχνολογίας με τον εξωτερικό διαιτητή ο οποίος έχει καθήκον να αποφανθεί για συμβάντα που δεν έπεσαν στην αντίληψη του βασικού διαιτητή. Οι επαναλήψεις θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν για να αποφασιστούν αποφάσεις εκτός έδρας, είτε μια μπάλα να περάσει πάνω από τη γραμμή του τέρματος, και να αποσαφηνίσει τις αποφάσεις ποινής.

Ο υπολογισμός της τροχιάς της μπάλλας

Το Hawk-eye (μάτι γερακιού) είναι το όνομα ενός σύνθετου συστήματος κάμερας-υπολογιστή που εντοπίζει και παρακολουθεί την τροχιά μιας μπάλλας. Χρησιμοποιείται σε πολλά αθλήματα, όπως το κρίκετ, το τένις και εδώ και τρία χρόνια και το ποδόσφαιρο, ενώ πολλά άλλα αθλήματα εξετάζουν επίσης τη χρήση αυτής της τεχνολογίας². Στο ποδόσφαιρο εφαρμόζεται μόνο ως προς το μέρος της αξιολόγησης αν η μπάλα πέρασε τη γραμμή του τέρματος. Το Hawk Eye χρησιμοποιεί μια φωτογραφική μηχανή που παίρνει 600 καρέ το δευτερόλεπτο στη γραμμή του τέρματος, οι πληροφορίες αναλύονται από υπολογιστή και αποστέλλονται στο ακουστικό του διαιτητή ή σε μια συσκευή στον καρπό του.

Η συλλογή στοιχείων για τη φυσική κατάσταση των αθλητών

² Το 2015, η τεχνολογία Hawk eye χρησιμοποιήθηκε επίσης από τους υπεύθυνους του Ράγκμπι στο Παγκόσμιο Κύπελλο Ράγκμπι του 2015, για να βελτιώσει τη διαδικασία λήψης αποφάσεων όσον αφορά την ασφάλεια των παικτών.

Η πρόοδος της τεχνολογίας έχει δημιουργήσει μια πληθώρα εξαρτημάτων και αισθητήρων που μπορούν να συλλέγουν και να επεξεργάζονται στοιχεία ώστε να μπορέσουν να βοηθήσουν τον οργανισμό των αθλητών, να τον ενισχύσουν, και να τον κρατήσουν υγιή, για να μπορέσει να δώσει τα καλύτερα αποτελέσματα. Παρόμοιοι αισθητήρες επιτρέπουν τη μέτρηση δεδομένων σχετικά με τη συμπεριφορά των αθλητών, όταν συμμετέχουν σε μια διοργάνωση, καθώς και άμεση ανατροφοδότηση σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο αντιδρούν. Τα δεδομένα που συλλέγονται αποτελούν τη βάση για το σχεδιασμό της συστημικής αλλαγής που χρειάζεται στην αγωγή και τη προπόνηση των αθλητών, καθώς δεν μπορεί κάποιος να έχει μακροχρόνια επίδραση σε κάτι αν δεν είναι γνωστό το τι συμβαίνει.

Για παράδειγμα, ένας αισθητήρας στη ρακέτα του τένις αποθηκεύει πληροφορίες σχετικά με τον τρόπο παιχνιδιού των παικτών, όπως η δύναμη των κτυπημάτων, και η θέση του κτυπήματος της μπάλας στη ρακέτα, σε συνδυασμό με τον αριθμό και το είδος των κτυπημάτων (forehand, backhand, serve, smash), τη ταχύτητα και τη περιστροφή της μπάλας, τη διάρκεια που παρατηρείται στα χαρακτηριστικά ενός κτυπήματος, τη συγκέντρωση στον ίδιο τρόπο παιχνιδιού, και την ενέργεια του αθλητή.

Η τεχνολογία έγινε σταδιακά μέρος της ζωής μας, οπότε είναι φυσιολογικό και ο επαγγελματικός αθλητισμός να αρχίσει να εκμεταλλεύεται τις δυνατότητες που του παρέχει.

Η τεχνολογία με τους διάφορους αισθητήρες πάνω στους αθλητές ή σε επιλεγμένα σημεία του χώρου συγκεντρώνει δεδομένα για κάθε δευτερόλεπτο του παιχνιδιού και κάθε δευτερόλεπτο της απόδοσης των παικτών. Η ανάλυση αυτού του τεράστιου πλήθους δεδομένων, με τις δυνατότητες που σήμερα η επιστήμη των Data Analytics προσφέρει βοηθάει τόσο στη δημιουργία νέων στρατηγικών όσο και την ενίσχυση της απόδοσης των παικτών στο γήπεδο. Η πρόοδος της τεχνολογίας μπορεί να ενισχύσει τα ταλέντα, να διαχειριστεί την υγεία και την ανάπτυξη τους καθώς και την προγύμναση τους, τους τρεις παράγοντες που έχουν βασική σημασία στον αθλητισμό.

Η ανάλυση των Big Data που συλλέγονται, μπορεί πλέον να προσδιορίσει ποιο είδος αθλητικές δραστηριότητες πρέπει κάποιος να δοκιμάσει με βάση τα γονίδια του, πως μπορεί να αποφύγει τους τραυματισμούς ή τι είδους διατροφικές απαιτήσεις πρέπει να έχει; Ένα καλά σχεδιασμένο, αλλά εξατομικευμένο, πρόγραμμα διατροφής είναι

ζωτικής σημασίας για τους αθλητές καθώς όλοι οι άνθρωποι είναι γενετικά διαφορετικοί.

Πολλοί αθλητές σε επαγγελματικούς συλλόγους φορούν τώρα ειδικά ρούχα και παπούτσια που μετρούν τις δραστηριότητες των ζωτικών τους σημείων κατά τη διάρκεια του αγώνα ή ακόμα και της προπόνησης.

Το να συμμετέχει ή και να παρακολουθεί κάποιος αθλήματα αποτελεί μια από τις πιο παλιές δραστηριότητες της ανθρωπότητας, καθώς υπάρχουν παραδείγματα από τις παλιές αρένες της Αθήνας ή της Ρώμης. Η τεχνολογία μπορεί να βοηθήσει να ενισχυθούν οι επιδόσεις, αλλά όλοι όσοι ασχολούνται με τις αθλητικές διοργανώσεις έχουν το καθήκον να διατηρήσουν τη διασκέδαση του αθλητισμού και να μην τη θυσιάσουν στο βωμό του οικονομικού οφέλους. Ας μην ξεχνάμε όλοι ότι ο αθλητισμός είναι η πηγή της ευτυχίας και της ομορφιάς και επομένως η χρήση εξωτερικών μέσων, που η τεχνολογία έχει δημιουργήσει και προβάλλει πρέπει να γίνεται με μεγάλη υπευθυνότητα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

ΑΘΛΗΤΙΚΟ MANAGEMENT

5.1 Εισαγωγικά

Το management του αθλητισμού είναι ένα ευρύ και εξαιρετικά ανταγωνιστικό πεδίο το οποίο ενσωματώνει πτυχές από πολλούς διαφορετικούς τομείς, όπως των επιχειρήσεων, του marketing, της λογιστικής, του δημοσίου συμφέροντος, του τομέα της υγείας, της φυσικής κατάστασης, του θεάματος των σπορ κλπ.

Είναι γεγονός, λοιπόν, ότι παρατηρείται μία σημαντική αύξηση κατά την διάρκεια όλων αυτών των ετών καθιστώντας τη διαχείριση του αθλητισμού μία βιομηχανία πολλών δισεκατομμυρίων δολαρίων με μία ποικιλία ευκαιριών απασχόλησης για τα άτομα με την απαιτούμενη εμπειρία και εκπαίδευση. Αυτοί ειδικά που εργάζονται στον τομέα της διαχείρισης του αθλητισμού μπορούν να βρουν οι ίδιοι πως να εκτελούν διάφορες λειτουργίες, όπως η εργασία με τα οικονομικά του αθλητικού οργανισμού ή την δημιουργία στρατηγικών marketing.

Όσον αφορά τώρα τους επαγγελματίες στον τομέα της διαχείρισης του αθλητισμού μπορούν να λειτουργούν σε διεθνείς αθλητικές εκδηλώσεις, τοπικές ή και ερασιτεχνικές. Άλλοι πάλι τομείς στην διαχείριση του αθλητισμού περιλαμβάνουν τα κολλέγια αλλά και τα ερασιτεχνικά σπορ.

5.2 Ορισμός Αθλητικού Management

Τα αθλήματα απασχολούν πολλά εκατομμύρια ανθρώπους σε όλο τον κόσμο καθώς είτε παίζονται είτε παρακολουθούνται από την πλειοψηφία του παγκόσμιου πληθυσμού, ακόμα και σε επίπεδο ελίτ, ενώ έχει μετατραπεί από ένα ερασιτεχνικό χόμπι σε μία σημαντική βιομηχανία. Η ανάπτυξη και η επαγγελματοποίηση, λοιπόν, του αθλητισμού έχει οδηγήσει σε αλλαγές στην κατανάλωση, την παραγωγή και τη διαχείριση των αθλητικών εκδηλώσεων και οργανώσεων σε όλα τα επίπεδα.

Μάλιστα, το management των αθλητικών οργανώσεων από την έναρξη του 21^{ου} αιώνα περιλαμβάνει την εφαρμογή τεχνικών και στρατηγικών οι οποίες είναι εμφανείς στην πλειοψηφία των σύγχρονων επιχειρήσεων, της κυβέρνησης αλλά και των μη κερδοσκοπικών οργανώσεων.

Οι διευθυντές δε των αθλημάτων ασκούν το στρατηγικό σχεδιασμό, τη διαχείριση μεγάλου αριθμού ανθρώπινων πόρων, την αντιμετώπιση των συμβάσεων ραδιοτηλεοπτικής μετάδοσης αξίας δισεκατομμυρίων δολαρίων, τη διαχείριση της ευημερίας των ελίτ αθλητών που μερικές φορές κερδίζουν 100 φορές το μέσο μισθό εργασίας καθώς και την εργασία μέσα σε εξαιρετικά ολοκληρωμένα παγκόσμια δίκτυα των διεθνών αθλητικών ομοσπονδιών, εθνικών αθλητικών οργανώσεων, κυβερνητικών υπηρεσιών, εταιρειών μέσων μαζικής ενημέρωσης, χορηγών και οργανώσεων της κοινότητας. Ως εκ τούτου, πρέπει να αναπτύξουμε μία κατανόηση για τα ειδικά χαρακτηριστικά του αθλητισμού και συναφών βιομηχανιών του περιβάλλοντος στο οποίο οι αθλητικές οργανώσεις λειτουργούν καθώς και τα είδη των αθλητικών οργανώσεων που λειτουργούν ως δημόσια, μη κερδοσκοπικά αλλά και τους επαγγελματικούς τομείς βιομηχανίας του αθλητισμού.

5.3 Η διαφορετικότητα

Οι managers στον αθλητισμό χρησιμοποιούν διάφορες τεχνικές διαχείρισης και θεωρίες που είναι παρόμοιες με στελέχη άλλων οργανισμών, όπως νοσοκομεία, κυβερνητικά τμήματα, τράπεζες, εταιρείες εξόρυξης, κατασκευαστές αυτοκινήτων κλπ και όλα αυτά για να πετύχουν την καλή λειτουργία των οργανισμών. Ωστόσο, υπάρχουν ορισμένες πτυχές της στρατηγικής διαχείρισης, της οργανωτικής δομής, της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων, της ηγεσίας, των οργανωτικών δομών, του πολιτισμού, της διακυβέρνησης και της διαχείρισης των επιδόσεων που είναι μοναδικές για τη διαχείριση των αθλητικών οργανώσεων.

5.4 Ιστορική Αναδρομή του Αθλητικού Management

Πριν από την εξέταση της τρέχουσας κατάστασης της έρευνας για το management του αθλητισμού, είναι σημαντικό να καθοριστεί το πεδίο εφαρμογής της διαχείρισης του αθλητισμού. Οι DeSensi, Kelley, Blanton και Beitel (1990) ορίζουν αθλητικό management μία ευρεία έννοια ως «οποιοδήποτε συνδυασμό των δεξιοτήτων που σχετίζονται με το σχεδιασμό, την οργάνωση, τη διοίκηση, τον έλεγχο και την κατάρτιση του προϋπολογισμού με αποτέλεσμα την αξιολόγηση στο πλαίσιο ενός οργανισμού ή τμήματος του οποίου το πρωτογενές προϊόν ή η υπηρεσία του να σχετίζονται με τον αθλητισμό ή και τη σωματική δραστηριότητα».

Επιπρόσθετα, ο VanderZwaag (1998) εντόπισε και άλλες περιοχές του αθλητισμού που πρέπει να συμπεριληφθούν στον επαγγελματικό χώρο και οι οποίες είναι τα ψυχαγωγικά προγράμματα αθλητισμού, τα βιομηχανικά και στρατιωτικά αθλητικά προγράμματα, η εταιρική χορηγία σε αθλητικές εκδηλώσεις, τα αθλητικά είδη, τα αναπτυξιακά προγράμματα αθλητισμού, τα μέσα ενημέρωσης αθλητικών νέων καθώς και τη διαχείριση του αθλητισμού σε ακαδημαϊκά προγράμματα.

Δεν χωράει βέβαια αμφιβολία ότι η ανάγκη για τη διαχείριση του αθλητισμού ήταν εμφανής από το 1957, όταν ο Walter O'Malley έγραψε χαρακτηριστικά «Θέτω το ερώτημα: πού θα πάει κάποιος για να βρει ένα πρόσωπο για να τον εκπαιδεύσει και το οποίο να έχει εκπαιδευτεί και αυτό με τη σειρά του για να διαχειριστεί μία μαρίνα, έναν ιπποδρόμιο, ένα χιονοδρομικό κέντρο, ένα αμφιθέατρο, ένα γήπεδο, ένα θέατρο, ένα συνεδριακό κέντρο ή αίθουσα εκδηλώσεων, ένα δημόσιο στρατόπεδο ή για να βρει πρόσωπα για να γεμίσει μία ομάδα ή πρωτάθλημα κατώτερου επιπέδου». (Higgins & Wilkinsons, 1981, p. 44)

Η ερώτηση, λοιπόν, που O'Malley τέθηκε στον Dr. Clifford Brownell, καθηγητή στο Πανεπιστήμιο της Κολούμπια ενώ αργότερα το μετέφερε και αυτός με τη σειρά του σε έναν διδακτορικό φοιτητή του ο οποίος και ηγήθηκε της ανάπτυξης ενός από τα πρώτα προγράμματα διαχείρισης του αθλητισμού στις ΗΠΑ, στο Πανεπιστήμιο του Οχάιο το 1966

Έτσι, περίπου 20 χρόνια αργότερα η Βόρεια Αμερικανική Εταιρεία Διαχείρισης Αθλητισμού ιδρύθηκε κατά τη διάρκεια του ακαδημαϊκού έτους 1985 με 1986. Μάλιστα, η Εφημερίδα της Διαχείρισης Αθλητισμού εκδόθηκε για πρώτη φορά το 1987 για την αντιμετώπιση της διαχείρισης του αθλητισμού στο πλαίσιο της θεωρίας και της πρακτικής του διαχείρισης. Επικεντρώθηκε δε στον αθλητισμό, την άσκηση, το χορό και το παιχνίδι δεδομένου ότι οι δραστηριότητες αυτές ασκούνται από όλους τους τομείς του πληθυσμού (Parks & Olafson, 1987)

Στο πρώτο τεύχος, λοιπόν, της εν λόγω εφημερίδας ο Zeigler (1987) ασχολήθηκε με το παρελθόν, το παρόν αλλά και το μέλλον της διαχείρισης του αθλητισμού ως πεδίο μελέτης. Κατέληξε έτσι στο συμπέρασμα ότι το πεδίο είχε ακόμη την ευκαιρία να σχετίζεται σημαντικά στην ανάπτυξη της κοινωνικής επιστήμης της διαχείρισης αλλά αυτό έπρεπε να το πράξουν σύντομα.

Ο Zeigler τόνισε ακόμη ότι η μεγάλη επιχείρηση που είναι ο αθλητισμός πρέπει να αντιμετωπίσει πιο αποτελεσματικά την επείγουσα ανάγκη για εξειδικευμένους διαχειριστές και τόνισε την τότε νέα Βόρεια Αμερική Εταιρεία Διαχείρισης

Αθλητισμού ως μία οντότητα που θα μπορούσε να συμβάλει σημαντικά στον τομέα αυτό.

Τέλος, ο Zeigler συνέστησε ότι οι εξελίξεις αυτές θα πρέπει να διεξαχθούν σε πλήρη συνεργασία με την Εθνική Ένωση Αθλητισμού και Φυσικής Αγωγής καθώς και την Αμερικανική Συμμαχία Υγείας, Φυσικής Αγωγής, Αναψυχής και Χορού και με την καναδική ένωση για την Υγεία, Φυσική Αγωγή και Αθλητισμού (γνωστή σήμερα ως Φυσικής Αγωγής Υγείας του Καναδά).

Γενικά, ο Zeigler (1987) αναγνώρισε πιθανές συγκρούσεις μεταξύ επαγγελματιών και επιστημόνων από νωρίς ενώ αυτό το ζήτημα εξακολουθεί να πλήττει τον τομέα της διαχείρισης του αθλητισμού ακόμα και σήμερα. Οι επαγγελματίες συχνά ισχυρίζονται ότι οι επιστήμονες είναι εκτός επαφής με την πραγματικότητα ενώ οι επιστήμονες χρεώνουν τους επαγγελματίες ότι αποτυγχάνουν να έχουν σωστές βάσεις στις αποφάσεις σχετικά με την έρευνα.

Επιπλέον, επέκρινε τους μελετητές της διαχείρισης του αθλητισμού για την έλλειψη της σημαντικής συμβολής στην έρευνα κατά τη διάρκεια των προηγούμενων 20 χρόνων. Όταν μάλιστα συζητήθηκε η ακαδημαϊκή ποιότητα των προγραμμάτων διαχείρισης του αθλητισμού σχολίασε: «Κάποιος μπορεί να σκεφτεί μόνο για το πνευματικό επίπεδο των προγραμμάτων αυτών όταν οι καθηγητές και εκπαιδευτικοί συνήθως ήταν οι ίδιοι απρόθυμοι, αντιπαραγωγικοί μελετητές». Αυτοί, λοιπόν, οι σκληροί αλλά ρεαλιστικοί όμως σχολιασμοί είναι μία από τις πιο σεβαστές μελέτες στον τομέα της διαχείρισης του αθλητισμού και βοήθησε σε μία νέα εποχή της παραγωγικότητας στον τομέα αυτό.

Εν συνεχεία, ο Paton (1987) πήρε την πρωτοβουλία να εξετάσει κριτικά την πρόοδο της έρευνας της διαχείρισης του αθλητισμού στην εναρκτήρια έκδοση της Εφημερίδας της Διαχείρισης Αθλητισμού. Μετά, λοιπόν, από μία εξαντλητική θα λέγαμε ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, ο Paton κατέληξε στο συμπέρασμα ότι το μεγαλύτερο μέρος της έρευνας ήταν περιγραφικό ως προς το σχεδιασμό και κατευθύνεται προς τριτοβάθμια ιδρύματα.

Επιπρόσθετα, σημαντικό μέρος της έρευνας έδωσε έμφαση στους ηγέτες και την ηγετική συμπεριφορά όμως λίγα συμπεράσματα είχαν προκύψει από την εν λόγω έρευνα. Για αυτόν ακριβώς τον λόγο, ο Paton συνέστησε ότι οι ερευνητές πρέπει να εργάζονται για να βελτιώσουν τη θεωρητική βάση και να προσπαθήσουν να κάνουν τη γνώση λογική και χρήσιμη. Συνέστησε ακόμη ότι οι ερευνητές της διαχείρισης του αθλητισμού πρέπει να διευρύνουν τους ορίζοντές τους και να εξετάσουν οργανισμούς

(όπως επαγγελματικές και ερασιτεχνικές αθλητικές οργανώσεις κλπ). Παρά το γεγονός βέβαια ότι η περισσότερη έρευνα αφορά τον επαγγελματικό αθλητισμό, η πλειοψηφία των ερευνών εξακολουθεί να επικεντρώνεται σε συλλογικές ομάδες και μόνο ελάχιστη έρευνα έχει αντιμετωπιστεί από ερασιτεχνικές αθλητικές οργανώσεις.

Άλλοι πάλι μελετητές της διαχείρισης του αθλητισμού εξέφρασαν τις ανησυχίες τους σχετικά με την κατεύθυνση της έρευνας στον τομέα αυτό. Ο James Weese (1995) υποστήριξε ότι εκτός από την ενίσχυση της στον τομέα της, η διαχείριση του αθλητισμού από θεωρητική σκοπιά θα πρέπει να χρησιμεύσει από επαγγελματίες σε επαγγελματικές και οργανωτικές ρυθμίσεις του αθλητισμού και του περιβάλλοντος του. Υπέδειξε δε ότι οι πρακτικές επιπτώσεις θα πρέπει να αντιμετωπιστούν προκειμένου να βοηθήσουν τους επαγγελματίες της βιομηχανίας του αθλητισμού στην κατανόηση των συμπερασμάτων της έρευνας.

Ύστερα, ο Trevor Slack (1996) επεκτάθηκε στην ιδέα του Weese (1995) ότι η έρευνα της διαχείρισης του αθλητισμού δεν συμβαδίζει με την ανάπτυξη της βιομηχανίας του αθλητισμού. Ο Slack, λοιπόν, υποστήριξε ότι το μεγαλύτερο μέρος της έρευνας της διαχείρισης του αθλητισμού είναι προσανατολισμένη προς τα θέματα που αφορούν τη φυσική αγωγή και την αθλητική διοίκηση ενώ λίγη είναι η προσοχή που έχει δοθεί στις επιχειρήσεις όπως του αθλητικού εξοπλισμού και των ειδών ένδυσης και αθλητικών οργανώσεων.

Ακόμη, ο Slack πρότεινε ότι οι ακαδημαϊκοί της διαχείρισης του αθλητισμού πρέπει να διευρύνουν τους τομείς της έρευνας καθώς και τη θεωρητική βάση για αυτήν την έρευνα. Αν πάλι δεν το κάνουν, προειδοποίησε, στον τομέα της διαχείρισης του αθλητισμού θα επέλθει ο περιορισμός.

Παρόλα αυτά, πρότεινε τα βήματα με τα οποία οι ερευνητές της διαχείρισης του αθλητισμού θα μπορούσαν να βελτιωθούν σε αυτές τις περιοχές. Είναι σημαντικό, λοιπόν τόνισε για τους ερευνητές να είναι εξοικειωμένοι με τις τρέχουσες έννοιες της διαχείρισης, θεωρίες και στρατηγικές. Τέτοιες πληροφορίες μπορούν να ληφθούν από την ανάγνωση βιβλίων διαχείρισης και περιοδικά εκτός του τομέα της διαχείρισης του αθλητισμού. Ο Slack προέτρεψε, επίσης, τους ακαδημαϊκούς της διαχείρισης του να παρουσιάσουν την έρευνά τους σε ένα ευρύτερο κοινό και να φροντίσουν τον έλεγχο και από άλλα ακαδημαϊκά πεδία. Υπέδειξε δε ότι η αξιοπιστία στον τομέα της διαχείρισης μπορεί να κερδίσει εφόσον οι ακαδημαϊκοί της διαχείρισης διδάσκουν εκτός των αντίστοιχων τομέων, για παράδειγμα μέσα στα σχολεία των επιχειρήσεων.

Επιπλέον, συνέστησε ορισμένους τομείς της έρευνας που θα βοηθήσουν στον τομέα της διαχείρισης του αθλητισμού μεταξύ των οποίων είναι η οργανωτική στρατηγική, η επίδραση της τεχνολογίας στη βιομηχανία του αθλητισμού, η οργανωσιακή κουλτούρα αλλά και η δύναμη και η πολιτική της βιομηχανίας. Είναι γεγονός βέβαια ότι χει υπάρξει κάποια ανάπτυξη στην έρευνα που εξετάζει τα θέματα που πρότεινε ο Slack, όπως η οργανωσιακή κουλτούρα, ωστόσο, πολλά από τα θέματα που πρότεινε ακόμα είναι αχανή στη σφαίρα του αθλητισμού.

Στη συνέχεια, υποστήριξε και άλλους τύπους έρευνας, καθώς και τη χρήση των δευτερογενών δεδομένων για την ανάλυση και την εξαγωγή συμπερασμάτων. Από την πρόταση του, τα δευτερογενή δεδομένα έχουν πράγματι χρησιμοποιηθεί πιο συχνά, κυρίως στον τομέα της χρηματοδότησης του αθλητισμού και της οικονομικής έρευνας.

Τέλος, οι προτάσεις του Slack για τη δημιουργία προοπτικής στον τομέα της διαχείρισης του αθλητισμού από τη συνολική πειθαρχία διαχείρισης περιελάμβανε και τη στοχαστική και κριτική της προσωπικής, ακαδημαϊκής έρευνας αλλά και τον εντοπισμό των κενών στον τομέα, ειδικά όπως φαίνεται από μία θεωρητική ή πρακτική άποψη. Επίσης, πρότεινε ότι οι ερευνητές πρέπει να εκθέτουν την εργασία τους και να χρησιμοποιήσουν τις αθλητικές οργανώσεις προκειμένου να δοκιμάσουν τις δικές τους. Τέλος, ο Slack δείχνει ότι οι ακαδημαϊκοί της διαχείρισης πρέπει να διευρύνουν τους τύπους των αθλητικών οργανώσεων που εξετάζουν.

Αδιαμφισβήτητα, οι οξυδερκείς παρατηρήσεις του έχουν κάνει τα προγράμματα διαχείρισης του αθλητισμού να επανεξετάσουν την προσέγγισή τους στην έρευνα. Μάλιστα, ακόμα και σήμερα, πολλές από τις ερευνητικές προτάσεις του παραμένουν επίκαιρες και ισχυρές.

5.5 Στρατηγικός Σχεδιασμός

Οι αθλητικές οργανώσεις, είτε είναι κερδοσκοπικές είτε όχι, πρέπει σίγουρα να επιθυμούν δύο πολύ σημαντικούς στόχους. Ο πρώτος στόχος αφορά την επιβίωση η οποία σημαίνει ότι πρέπει να συνεχίσουν να υπάρχουν για πολλά ακόμα χρόνια στο μέλλον. Μπορεί να υποτεθεί ότι θα υπάρξουν λίγοι διαχειριστές που εν γνώσει και σκόπιμα θα επιτρέψουν σε μία αθλητική οργάνωση να πέσει σε παρακμή, ακόμη και να εξαφανιστεί.

Ο δεύτερος τώρα στόχος αφορά την ευημερία η οποία έχει να κάνει με το μέλλον της οργάνωσης. Να υποτεθεί ακόμα ότι κάθε χρόνος που περνάει όσοι διαχειρίζονται τις αθλητικές οργανώσεις θέλουν οι προσπάθειές τους να οδηγήσουν σε βελτίωση των

εγκαταστάσεων, των προγραμμάτων αλλά και των εκδηλώσεων και όλα αυτά με τη σωστή καθοδήγηση.

Πίνακας 5.1

Στρατηγικός σχεδιασμός



Πηγή : (leoisaac, 2020)(τελευταία προβολή 13/05/2020)

Ωστόσο, οι αθλητικές οργανώσεις πράγματι έχουν πέσει σε παρακμή και εξαφανίζονται ενώ στην πραγματικότητα δεν είναι τόσο απλό να επιτευχθεί η επιβίωση και η ευημερία τους. Για αυτό, λοιπόν, ακριβώς τον λόγο εκείνη η δραστηριότητα διαχείρισης η οποία δίνει στην αθλητική οργάνωση την καλύτερη ευκαιρία για την επίτευξη των στόχων αυτών είναι ο στρατηγικός σχεδιασμός .

Σε κάθε περίπτωση, για μία οργάνωση ή ακόμα και για ένα άτομο, ο βασικός σκοπός του στρατηγικού σχεδιασμού είναι να προσδιοριστεί πού θέλει να πάει και πώς θα έχει την ευκαιρία να φτάσει εκεί . Ένα άτομο, για παράδειγμα, μπορεί να επιθυμεί μία συγκεκριμένη καριέρα σε κάποια μακρινή στιγμή στο μέλλον. Θα πρέπει να εξετάσει ποια μέτρα πρέπει να ληφθούν μέσα στα επόμενα χρόνια προκειμένου να αποκτήσει τα προσόντα και την εμπειρία που απαιτούνται για να είναι επιτυχής.

Επιπροσθέτως, οι οργανισμοί, όπως και τα άτομα, πρέπει να καθορίσουν τι είναι επιθυμητό στο μέλλον, και στη συνέχεια να καθορίσουν πώς αυτό πρόκειται να επιτευχθεί. Κάθε φορά, λοιπόν, όπου ένας οργανισμός ή ένα άτομο ρυθμίζει μία πορεία δράσης που πρέπει να ληφθούν για την επίτευξη των μακροπρόθεσμων στόχων θα πρέπει να επιδίδονται σε στρατηγικό σχεδιασμό.

Όσον αφορά τώρα την ορολογία στον στρατηγικό σχεδιασμό είναι πολύ ενώ αρκετά συχνά γίνεται και κατάχρηση. Ωστόσο, υπάρχουν δύο όροι οι οποίοι είναι σχετικά απλό να κατανοήσει κάποιος ενώ είναι και πολύ σχετικές με τη δραστηριότητα του στρατηγικού σχεδιασμού. Αυτοί, λοιπόν, οι δύο όροι είναι οι εξής:

- GOAL: Κάτι που είναι επιθυμητό να επιτευχθεί.
- ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ: Η βασική μεθοδολογία που θα χρησιμοποιηθεί για να επιφέρει την επίτευξη του στόχου. Επιπλέον, για να συμπληρώσουμε σε σχέση με τα προηγούμενα που ειπώθηκαν θα πρέπει ακόμα να τονίσουμε ότι ο βασικός σκοπός του στρατηγικού σχεδιασμού έχει προσδιοριστεί ως το πού θέλετε να πάτε και πώς θα έχετε την ευκαιρία να πάτε εκεί, τότε:
- GOAL: Πού θέλετε να πάτε.
- ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ: Πώς θα έχετε την ευκαιρία να φτάσει εκεί.

Στην πραγματικότητα, ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι μία πολύ απαραίτητη δραστηριότητα. Αν οι οργανώσεις, λοιπόν, δεν ασχολούνται με το στρατηγικό σχεδιασμό, δηλαδή την ευκαιρία τους για επιβίωση τότε και η μελλοντική τους ευημερία είναι πολύ μειωμένη. Υπάρχουν πάντα βέβαια δυνάμεις στο παιχνίδι στις οποίες αν τους δοθεί η ευκαιρία θα ασκήσουν αρνητική τελικά επίδραση στην οργάνωση. Για παράδειγμα, οποιοδήποτε από τα παρακάτω μπορεί να προκαλέσει απώλεια της συμμετοχής και βάρος στην ευημερία του οργανισμού:

- Μία αλλαγή στα δημογραφικά στοιχεία της περιοχής του οργανισμού.
- Ανταγωνισμός με αντίπαλες αθλητικές οργανώσεις στην περιοχή που σχεδιάζουν να αυξήσουν την ένταξη και τη συμμετοχή τους (σε βάρος του οργανισμού).
- Μία ξαφνική απώλεια των εγκαταστάσεων.
- Αρνητική δημοσιότητα για τον οργανισμό ως αποτέλεσμα ενός περιστατικού που σχετίζεται με κάποιον σημαντικό παίκτη.
- Αλλαγές στον τρόπο ζωής του πληθυσμού στο σύνολό του. Επί παραδείγματι, η συμμετοχή των παιδιών και των νεαρών ενηλίκων με τους υπολογιστές παιχνίδια και social media.

Ως εκ τούτου, η δραστηριότητα του στρατηγικού σχεδιασμού είναι σχετική με τη διατήρηση σε επαφή με τον πραγματικό κόσμο. Βοηθά όσους διαχειρίζονται δε τις αθλητικές οργανώσεις να:

- προβεί σε απολογισμό της τρέχουσας κατάστασης του οργανισμού από πλευράς ισχυρών και αδύνατων σημείων.
- εξετάζει τις επιβλαβείς δυνάμεις που προκαλούν τις οργανώσεις να πάνε προς τα πίσω.
- εξετάσουν τις ευκαιρίες που μπορεί να βρίσκονται μπροστά τους για τη βελτίωση της οργάνωσης και το τι προσφέρει στους πελάτες ή τα μέλη της.

5.6 Συμπεριφορά Μάνατζερ

Στο αθλητικό μάνατζμεντ όπως και στο μάνατζμεντ γενικά έχει να κάνει πολύ ο χαρακτήρας του αθλητή και το πως συμπεριφέρεται και εντός και εκτός γηπέδων, υπάρχουν πολλές παραλλαγές τύπων και προσωπικοτήτων στις οποίες δε χρειάζεται να εντυπώσεις, εκτός αν διαθέτουν ειδικές δεξιότητες για ειδικές αποστολές μετρά τις οποίες μπορείς να τους αγνοήσεις: ο γκρινιάρης, ο παρορμητικός, ο πολεμοχαρής, ο κουτσομπόλης, ο νταής - εγωμανής μερικές φορές συναντάμε αυτές τις ιδιότητες σε εάν μόνο πρόσωπο. Αυτό που θέλω να πω είναι ότι, όταν ένας σύλλογος που κατέχει αρκετούς αθλητές προσλάβει κάποιον αθλητή που δε συνεννοούνται, ή πιο απλούστατα δεν αρέσει ο τρόπος με τον οποίο εκδηλώνεται στη στιγμή της αναμέτρησης, ο μάνατζερ πρέπει να τον έχει από κοντά.

Υπάρχουν κάποιοι κανόνες όταν γίνεται η πρόσληψη του αθλητή, πέρα από τις αθλητικές ικανότητες του, οι οποίες είναι οι εξής :

1. Κανείς δε προσλαμβάνει κάποιον αν δε προσδοκά κέρδος από τις ικανότητες του. Κανείς και ποτέ.
2. Όταν μιλάμε για το επίπεδο που βρίσκονται οι περισσότεροι σύλλογοι, υπάρχουν τουλάχιστον καμιά δεκαριά άνθρωποι στην αγορά εργασίας που μπορούν να κάνουν το ίδιο πράγμα εξίσου καλά. Δηλαδή, υπάρχει επιλογή. Δεν γίνεται να ανέχεσαι τα πρόστιμα ή τις εγωιστικές κινήσεις του αθλητή που τυχαίνει να έχει ο σύλλογος στη κατοχή του. Υπάρχουν επίσης κάποιες άλλες κατηγορίες ανθρώπων που παθαίνουν νευρικές κρίσεις, που κάνουν μούτρα, που αναβάλλουν διαρκώς, που παριστάνουν τους υπερ. πρόθυμους άλλα δε καταφέρουν τίποτα? Ίσως η απόλυση να κάνει καλό και σε αυτούς αλλά και στον σύλλογο. (V, 2013, pp. 86-87)

Ακόμα και όταν ο αθλητής έχει άριστη αγωνιστική συμπεριφορά, και όλες οι υπόλοιπες ομάδες θα ζηλεύανε να τον είχανε στη κατοχή τους, παρατηρούμε ότι αρκετές φορές δε μπορεί να μείνει σταθερός σε κάποιο σύλλογο.

Ο χώρος του αθλητικού μάνατζμεντ είναι απέραντος, μπορούμε να διακρίνουμε αθλητικούς μάνατζερ να εργάζονται σε επαγγελματικές ομάδες, κολλέγια, πανεπιστήμια, σε ψυχαγωγικά τμήματα και σε αθλητικές εταιρίες μάρκετινγκ. Μπορούν να εργαστούν και σαν διαχειριστές αθλητικών εκδηλώσεων (Event Managers), διευθυντές αθλητικών εγκαταστάσεων (Facility Managers), Αθλητικοί οικονομολόγοι (Sports Economists), οικονομικοί εμπειρογνώμονες (Financial Experts), εμπειρογνώμονες στη προώθηση (Promotion experts) και εμπειρογνώμονες στην αθλητική πληροφορία (Information Experts), οι συγκεκριμένες θέσεις μπορούν να διαχειριστούν εργασία του πρώτου γραφείου, να εργαστούν πίσω από το πεδίο της τηλεόρασης ή να ενεργούν σαν επαφή μεταξύ των αθλητών, προπονητών και των Μέσων μαζικής ενημέρωσης. Οι στόχοι που πρέπει να καταφέρει ένας Αθλητικός Μάνατζερ είναι χωρισμένοι σε ρόλους όπως η ενέργεια, το κίνητρο, το αθλητικό φιλότιμο και η συνεργασία μεταξύ όλων των μελών μιας ομάδας θεωρούνται ισχυροί

δεσμοί για τη λειτουργία ενός συλλόγου, αλλά υπάρχουν και άλλα σημεία στο κομμάτι του αθλητικού μάνατζμεντ που δε μπορούμε να τα διακρίνουμε με τη πρώτη ματιά. Για να αποκτήσει κάποιος μια τέτοια εργασία χρειάζεται επιμονή και υπομονή, επίσης χρειάζεται τέλεια αναλυτική σκέψη, επικοινωνιακές ικανότητες και η κατανόηση των επιχειρηματικών αναγκών. Μερικοί από τους κορυφαίους μάνατζερ που κατάφερα να ξεχωρίσω είναι ο 1) ο Mark de Grandpre, Γενικός Μάνατζερ της ποδοσφαιρικής ομάδας New York Red Bulls, που τόνισε ότι είναι μια μοναδική εμπειρία κάποιος να μπει στο χώρο του αθλητισμού μέσω το ρολό του Μάνατζερ και να κατανοήσει την επιχειρηματική λειτουργικότητα ενός συλλόγου. Σύμφωνα με τα λεγόμενα του Mark De Grandpre, ήταν από τους πρώτους που συμμετείχαν σε συνέντευξη της New York Red Bulls το 1998, όπου παρέλαβαν το σύλλογο από το μηδέν και μέσω σκληρής εργασίας και αφοσίωσης κατάφεραν να τον κάνουν έναν σύλλογο - επιχείρηση αξίας δισεκατομμυρίων δολαρίων. Το 2006 όπου η Red Bull εξαγόρασε την MetroStars όπου συμμετέχει στο Major League Soccer (M.L.S.), «μου ζητήθηκε να εργαστώ στη διαχείριση της ομάδας», λέει ο Mark De Grandpre. Επίσης μας λέει ότι εάν από τα πιο σημαντικά πράγματα που έμαθε κατά τη διάρκεια των σπουδών του είναι ότι αν δε δουλέψεις σαν ομάδα, δε θα καταφέρεις τίποτα. Το κλίμα είναι ξεχωριστό, υπάρχει επικοινωνία με ανθρώπους που είναι απόφοιτοι σχολών αθλητικού μάνατζμεντ όπου είναι μέσα στην επιχείρηση από το ερασιτεχνικό πρωτάθλημα, στο επαγγελματικό, έως τα κολλέγια, έτσι οι νέοι στο χώρο εργασίας έχουν μια πολύ ευρύτερη προοπτική για το ποσό ξεχωριστή και σημαντική είναι η πτυχή του προγράμματος. Η Stephanie Αγραία, όπου εργάζεται στο τομέα του αθλητικού Μάνατζμεντ ως σύμβουλος διευθυντών (Director, Consulting) μας λέει ότι υπάρχουν διαφορετικά επίπεδα επιχειρηματικότητας στην αθλητική βιομηχανία. Η ίδια εργάζεται στη διαβούλευση για έναν οργανισμό εκπροσώπησης ταλέντων. Αυτό πάει να πει ότι εκπροσωπεί αθλητές σε όλους τους τομείς, όπου οι σύλλογοι προσλαμβάνουν αυτούς τους ανθρώπους για να βοηθήσουν με τις δεξιότητες που έχουν στο Αθλητικό Εμπόριο (Sports Marketing). Το επάγγελμα αυτό αλλάζει κάθε μέρα όπου αναγκάζεται κάποιος που τη κάνει να είναι συνέχεια διαβασμένος. Ο Greg Cosselin που εργάζεται σαν διευθυντής στην υπηρεσία επισκεπτών (Director, Guest Service) στο χόκεϊ επί πάγου. Μας διήγατε ότι υπάρχουν πολλά μυστικά στο Αθλητικό Μάνατζμεντ πέρα από το προφίλ των αθλητών, όπου μπορείς να καταλάβεις μόνο άμα ασκήσεις το επάγγελμα. ((<https://www.youtube.com/watch?v=of-poWtX5NQ>), 2014) (τελευταία προβολή 13/05/2020)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο

Ο ΘΕΣΜΟΣ ΤΩΝ ΧΟΡΗΓΙΩΝ

6.1 Η έννοια της χορηγίας

Η «χορηγία» είναι μια χρηματοοικονομική ή η σε είδος υποστήριξη μιας δραστηριότητας που χρησιμοποιείται κυρίως για την επίτευξη συγκεκριμένων επιχειρηματικών στόχων και είναι κάτι εντελώς διαφορετικό από τη διαφήμιση. Σχηματικά μπορούμε να πούμε ότι η διαφήμιση θεωρείται ποσοτικό μέσο, ενώ η χορηγία θεωρείται ότι είναι ποιοτικό μέσο.

Η πατρότητα της χορηγίας πιστώνεται στον Γάιο Μαικήνα, ο οποίος έζησε στη Ρώμη γύρω στο 70 π.Χ. και ήταν φίλος και σύμβουλος του Κάισαρα Αυγούστου. Η τεράστια του περιουσία που είχε του επέτρεψε να προσκαλέσει μερικούς από τους πιο γνωστούς ποιητές της εποχής, μεταξύ των οποίων οι Οράτιος και Βιργίλιος, στ κτήμα του πληρώνοντας για τα έξοδα διαμονής τους.

Η χορηγία είναι μια τεχνική επικοινωνίας που χρησιμοποιεί μια επιχείρηση για να αυξήσει το ακροατήριό της και επομένως και τους εν δυνάμει πελάτες της. Χάρη στη χορηγία, η εταιρία συνδέει το εμπορικό της σήμα με ένα γεγονός, κυρίως πολιτιστικό ή αθλητικό, αποκτώντας παγκόσμια κάλυψη από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης. Με τον τρόπο αυτό η χορηγία επιτρέπει στην επιχείρηση την εξεύρεση συγκεκριμένων στοχευμένων τμημάτων αγορών, χωρίς ιδιαίτερα εμπόδια.

Προηγουμένως, οι επιχειρήσεις μπορούσαν να αγοράζουν μεγάλες ποσότητες χρόνου εκπομπής σε ραδιοφωνικές ή δικτυακές τηλεοράσεις και να βομβαρδίζουν τους θεατές με διαφημίσεις και η κατάληξη αυτής της τακτικής ήταν γνωστή και απλή, όποιος ξόδευε τα περισσότερα, είχε και τα καλύτερα αποτελέσματα.

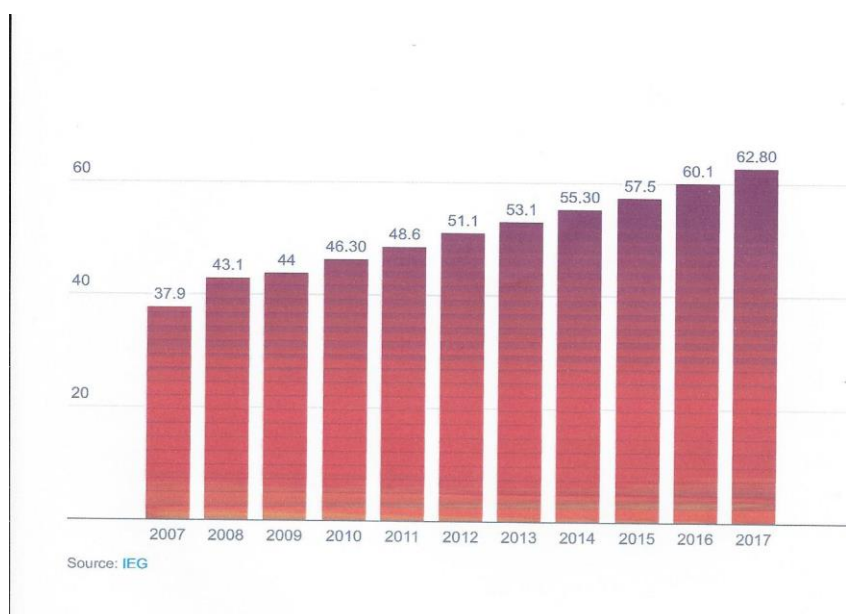
Αντίθετα σήμερα όλες οι εκδηλώσεις είναι γεμάτες με ονόματα και λογότυπα χορηγών και τα ονόματα γνωστών εταιρειών είναι παρόντα παντού όπου αναμένεται να υπάρξει μεγάλη προσέλευση κόσμου και θέαση. Αυτή η διάσταση καλύπτει ένα μεγάλο κομμάτι της επικοινωνίας στο μάρκετινγκ.

6.2 Οι αθλητικές χορηγίες

Ο ορισμός

Η αθλητική χορηγία είναι μια εμπορική συμφωνία μεταξύ μιας εταιρείας και ενός αθλητικού οργανισμού για την ανάληψη κοινής δράσης για την προώθηση των αμοιβαίων συμφερόντων τους. Η συμφωνία ορίζει ότι ο αθλητικός οργανισμός επιτρέπει τη χρήση του ονόματός του σε όλες τις εμπορικές δραστηριότητες του χορηγού, όπως είναι οι διαφημίσεις ή άλλες προωθητικές ενέργειες του εμπορικού σήματος με αντάλλαγμα τη χρηματοδότηση του από τον χορηγό .

Εικόνα 6.1 η εξέλιξη της αξίας των αθλητικών χορηγιών τη περίοδο 2007-2017



Πηγή: IEG

Όπως παρατηρούμε στην εικόνα διαπιστώνουμε ότι ο θεσμός των αθλητικών χορηγιών είναι ένας τομέας του μάρκετινγκ και προώθησης που έχει εκρηκτική ανάπτυξη αναπτυχθεί εκθετικά τα τελευταία χρόνια. Για να έχουμε μια ιδέα για το μέγεθος αυτής της έκρηξης δαπανών χορηγίας αθλητικών εκδηλώσεων αναφέρουμε ότι σύμφωνα με την έρευνα των Miyazaki και Morgan (2001), οι εκτιμήσεις για τα ποσά που αφιερώθηκαν σε χορηγίες αθλητικών εκδηλώσεων, ανέρχονται για το 1996 περίπου σε 11 δις δολάρια. Το 2013, η στήριξη των αθλητικών εκδηλώσεων από χορηγίες ήταν

σχεδόν πενταπλάσια, φθάνοντας τα 53,1 δις δολάρια (Statista) και στις μέρες μας το ποσό αυτό ανήλθε σε 62,8 δις δολάρια (Kelly, 2018), ενώ προβλέπεται ότι θα αυξηθεί κατά 4,9% σε παγκόσμιο επίπεδο μέχρι το 2020 φθάνοντας τα 65,8 δις δολάρια . (Weston, 2018). Έτσι, είναι σαφές ότι οι παγκόσμιες μάρκες και οι επιχειρήσεις εξακολουθούν να θεωρούν τη χορηγία σε αθλητικές εκδηλώσεις ως μια αποτελεσματική επένδυση.

Στις περισσότερες χορηγίες οι συμφωνημένες πληρωμές γίνονται σε μετρητά, αλλά σε κάποιες άλλες η χορηγία μπορεί να γίνεται σε είδος, ενώ επίσης συχνά, κυρίως σε σημαντικές εκδηλώσεις, και οι δύο εμφανίζονται και οι δύο τρόποι. Στις χορηγίες που γίνονται σε είδος ο χορηγός παρέχει αντικείμενα, προϊόντα ή εξοπλισμό, υπηρεσίες ή γνώσεις και εμπειρίες διαχείρισης.

Σήμερα, μια από τις μεγαλύτερες δυσκολίες για τις εταιρείες και τους ανθρώπους του μάρκετινγκ είναι ο κατακερματισμός των επιλογών. Ο κατακερματισμός μπορεί αν οφείλεται στον πολλαπλασιασμό των εμπορικών σημάτων και των προϊόντων καθώς και το πλήθος των ενδιαφερόντων που έχουν οι καταναλωτές και ο τρόπος με τον οποίο εμπλέκονται με αυτά τα ενδιαφέροντα. Με άλλα λόγια, οι διαθέσιμες επιλογές για ένα άτομο, ώστε να περάσει τον ελεύθερο χρόνο του, έχουν γίνει ουσιαστικά απεριόριστες. Ως εκ τούτου η απόφαση για τη βέλτιστη διανομή των διαφημίσεων έχει γίνει πολύ δύσκολη υπόθεση, καθώς υπάρχουν πολλές διαθέσιμες επιλογές και η αθλητική χορηγία διευκολύνει το έργο των εταιρειών.

Οι λόγοι που οι επιχειρήσεις υιοθετούν το θεσμό της αθλητικής χορηγίας

Οι εταιρείες χρησιμοποιούν τον θεσμό της αθλητικής χορηγίας για διάφορους λόγους και για να προσελκύσει μια χορηγία ένα σωματείο ή μια οργάνωση, θα πρέπει να διευκολύνει κάποιο σκοπό που η εταιρεία επιδιώκει να ικανοποιήσει. Ως μια γενική διατύπωση μπορούμε να πούμε ότι οι χορηγοί αναζητούν τον αθλητισμό για να προσθέσουν αξία στην πρόταση της μάρκας που θέλουν να εκθέσουν. Είναι επομένως βασικός στόχος για τους ανθρώπους στον αθλητικό χώρο να κατανοήσουν ποιους σκοπούς, για κάποιες εταιρείες, το αθλητικό γεγονός που υπηρετούν εξυπηρετεί και να επιδιώξουν να μεγιστοποιήσουν τα οφέλη που μπορούν να έχουν.

Η αθλητική χορηγία υποτίθεται ότι θα μεγιστοποιήσει την αποτελεσματικότητα της επωνυμίας της εταιρείας και θα αυξήσει το μερίδιο αγοράς της μάρκας, ενώ οι εταίροι, οι αθλητικοί οργανισμοί, οι ομάδες και οι ενώσεις τις χρειάζονται ως βασική πηγή

εσόδων. Μια στρατηγική χορηγίας είναι επιτυχημένη αν ικανοποιεί και τους δύο στόχους και δημιουργεί μια κατάσταση win-win. Είναι όμως δύσκολο για την εταιρεία να μετρήσει την αποτελεσματικότητα της αθλητικής χορηγίας, επειδή δεν είναι εύκολο να αποδοθούν οι τελικές βελτιώσεις των αποτελεσμάτων άμεσα στις αθλητικές χορηγίες, ή αν συμβεί κάτι τέτοιο είναι εξαιρετικά σπάνιο. Έτσι, γενικά, οι μετρήσεις της επιτυχίας μιας χορηγίας είναι ασαφείς και συχνά αμφισβητούνται. Αυτό είναι μερικές φορές επικίνδυνο, καθώς χωρίς να έχουν συγκεκριμένες θετικές ενδείξεις οι εταιρείες πιθανόν θα περιορίσουν ή θα αποσύρουν την υποστήριξη τους μακροπρόθεσμα σε αθλητικά γεγονότα μακροπρόθεσμα, γεγονός που μπορεί να απειλήσει ακόμη και την ίδια την ύπαρξη κάποιων αθλητικών εκδηλώσεων.

Από τη σκοπιά του χορηγού, ιδιαίτερα, μια επιτυχημένη αθλητική χορηγία θα μπορούσε να ξεκινήσει έχοντας για στόχο να εξυπηρετήσει τη στρατηγική πρόωθησης ενός μηνύματος ή ενός συγκεκριμένου εμπορικού σήματος είτε μια μακροπρόθεσμη στρατηγική οικοδόμησης μάρκας. Όταν το 2006 η Red Bull αποφάσισε να αγοράσει την αμερικανική ομάδα ποδοσφαίρου Metrostars και να την μετονομάσει ως " The Red Bulls της Νέας Υόρκης ", πολλοί στον κόσμο την είδαν ως βραχυπρόθεσμο μάρκετινγκ και ένα χόμπι για τον δισεκατομμυριούχο ιδιοκτήτη της Red Bull. Δέκα χρόνια αργότερα, το ποδόσφαιρο συνεχίζει να κερδίζει δυναμική μεταξύ του πληθυσμού των ΗΠΑ ηλικίας 18 έως 29 ετών, το οποίο αποτελεί και τον βασικό target group για την Red Bull.

Ως εκ τούτου, μπορούμε να ορίσουμε τους τέσσερις κύριους στόχους μιας αθλητικής χορηγίας, συμβάλλοντας σε μια προστιθέμενη αξία για την χορηγούσα εταιρεία όπως ακριβώς ορίστηκαν από τους Ellis και Chadwick (2012):

Η αύξηση της ευαισθητοποίησης και της αναγνώρισης ενός Brand

Η αύξηση της ευαισθητοποίησης ενός συγκεκριμένου εταιρικού ή εμπορικού σήματος στο ευρύ κοινό ή σε ένα συγκεκριμένο κοινό θεωρείται ως ένας από τους πιο συνηθισμένους στόχους για τη διάθεση μιας αθλητικής χορηγίας.

Η αλλαγή ή η ενίσχυση της εικόνας του εμπορικού σήματος

Η βελτίωση ή η εδραίωση της εικόνας της μάρκας είναι ένας ακόμη βασικός στόχος των χορηγιών. Μπορούμε να πούμε ότι στις περισσότερες περιπτώσεις η χορηγία αποτελεί ένα πρωταρχικό εργαλείο για τη βελτίωση της εικόνας του χορηγού. Όπως όμως θα δούμε η πραγματικότητα μπορεί να είναι και διαφορετική καθώς η διεπαφή

χορηγού και λήπτη της χορηγίας διαμορφώνει ένα άυλο δεσμό που μεταφέρει την εικόνα της μιας οντότητας στην άλλη. Μεταξύ των κατασκευαστών αθλητικών ειδών που χορηγούν μια εκδήλωση, είναι κοινή πρακτική η παροχή στους συμμετέχοντες νέων προϊόντων, έτσι ώστε ταυτόχρονα ο χορηγός να παρουσιάσει μια εικόνα καινοτομίας και πρωτοπορίας ενώ θα δοκιμάζει στη πράξη τα νέα προϊόντα του.

Η παρουσίαση των χαρακτηριστικών / καινοτομιών του προϊόντος

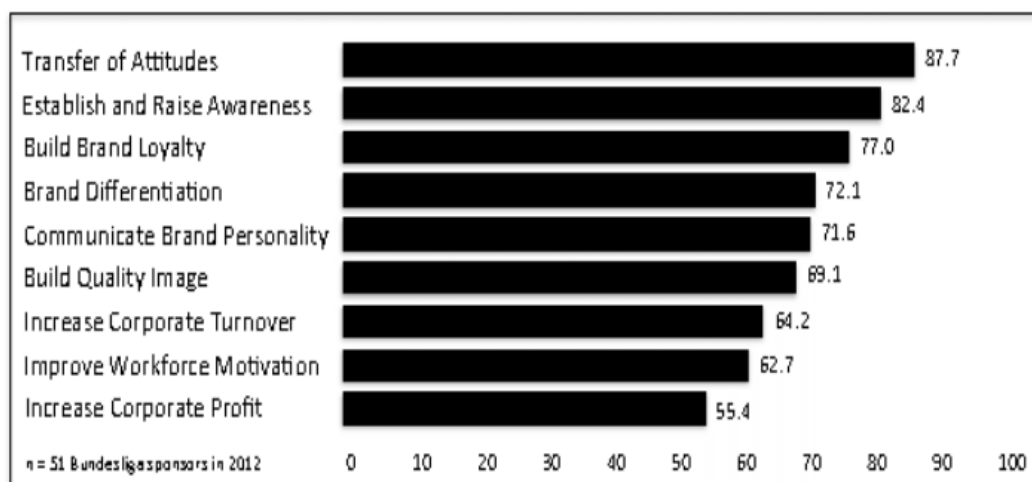
Αυτός ο στόχος επιδιώκεται κυρίως από εμπορικά σήματα που συνδέονται στενά με την χορηγία. Μεταξύ των κατασκευαστών αθλητικού εξοπλισμού που χορηγούν μια εκδήλωση, είναι συνήθης πρακτική να παρέχονται στους συμμετέχοντες νέα προϊόντα έως και 9 μήνες πριν αυτά τα προϊόντα να είναι διαθέσιμα στο ευρύ κοινό. Αυτή η μακρά περίοδος χρησιμεύει για να δημιουργήσει ένα αποτέλεσμα έλξης και αναζήτησης μεταξύ των καταναλωτών που θα χρησιμοποιηθεί κατά τη περίοδο εισαγωγής του προϊόντος στην αγορά

Η προώθηση των πωλήσεων

Η άμεση προώθηση των πωλήσεων μέσω χορηγίας είναι πιο συνηθισμένη στους κατασκευαστές αθλητικών ειδών και στις μάρκες που συνδέονται στενά με τη χορηγούμενη οντότητα. Στο μάρκετινγκ του αθλητικού εξοπλισμού, η χορηγία μπορεί να έχει σημαντική επίδραση στις πωλήσεις.

Αυτή η άκαμπτη ταξινόμηση των στόχων χορηγίας θα μπορούσε να συγκαλύψει το γεγονός ότι οι στόχοι αυτοί όχι μόνο επικαλύπτονται συχνά, αλλά ότι οι χορηγίες μπορούν να επιτύχουν πολλαπλούς στόχους σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο.

Εικόνα 6.2 οι στόχοι που εξυπηρετούνται με μια αθλητική χορηγία



πηγή: Woisetschlaeger et al. 2013

Ο ανωτέρω πίνακας 5.2 παρέχει μια γενική επισκόπηση των κυριότερων στόχων χορηγίας στον αθλητισμό. Στον πίνακα αυτό οι Woisetschläger et al. (2013) δείχνουν ότι οι σχετικοί με το εμπορικό σήμα και βασισμένοι στις συμπεριφορές των καταναλωτών στόχοι είναι οι σημαντικότεροι στόχοι μιας αθλητικής χορηγίας

Όπως φαίνεται στην εικόνα, οι στόχοι των χορηγών διαφέρουν σημαντικά και εξαρτώνται από πολλούς διαφορετικούς παράγοντες, όπως η βιομηχανία χορηγών και το μέγεθος της εταιρείας (Walliser 2003).

Η προβληματική των αθλητικών χορηγιών

Όπως αναφέρθηκε ήδη, τις περισσότερες φορές τα αποτελέσματα των χορηγιών είναι δύσκολο να μετρηθούν λόγω των σύνθετων μεταβλητών που επικρατούν και της αλληλεπίδρασης τους. Η αναφορά σε μερικές από αυτές δείχνει πόσο μπλεγμένες είναι οι σχέσεις της μιας με τις άλλες:

- η διαφήμιση και οι προσπάθειες προώθησης των ανταγωνιστών,
- οι οικονομικές συνθήκες,
- η χρονική υστέρηση μεταξύ μιας διαφημιστικής δραστηριότητας και του αποτελέσματος που εμφανίζεται
- οι πωλήσεις λόγω της αυξημένης ευαισθητοποίησης, η ποιότητα και η έκταση της προβολής σε σχέση με τη διάρκεια της χορηγίας.

Επιπλέον, πολλές φορές συμβαίνει οι καταναλωτές να έχουν μια μεγάλη αναγνώριση του λογοτύπου του χορηγού, αλλά δεν έχουν ιδέα τι σημαίνει αυτό. Αυτό συμβαίνει συχνά με τη χορηγία εκδηλώσεων που εκπέμπονται παγκοσμίως (π.χ. οι Ολυμπιακοί Αγώνες ή το Παγκόσμιο Κύπελλο της FIFA), όπου μια μάρκα χορηγού ενδέχεται να μην είναι γνωστή στις χώρες ορισμένων θεατών. Για το λόγο αυτό οι χορηγίες που αφορούν διεθνείς αθλητικές εκδηλώσεις και στηρίζονται κυρίως σε αναγνώριση του ονόματος του χορηγού πρέπει να γίνονται μόνο από εταιρείες με εδραιωμένη εικόνα μάρκας (Castells, 1997).

Συμβαίνει κάποιες φορές το "κίνητρο του χόμπι" να είναι ένας ισχυρότερος παράγοντας υποκίνησης από ό, τι μπορεί κάποιος ρεαλιστικά να φαντασθεί και είναι γνωστό ότι παρά πολλές φορές παρά τα μέτρια κίνητρα οφέλους και για πολλά χρόνια υπάρχουν εταιρείες που ασχολούνται με αθλητικές δραστηριότητες ως χορηγοί λόγω του προσωπικού ενδιαφέροντος της ανώτατης διοίκησης τους (Roy, 2000).

Τα Social Media και οι αθλητικές χορηγίες

Στο παρελθόν, η αθλητική χορηγία ήταν μια σχετικά απλή υπόθεση, επειδή οι χορηγοί διατηρούσαν ένα υψηλό επίπεδο ελέγχου καθώς είχαν πρόσβαση τόσο στα MME όσο και στο κοινό. Με τον τρόπο αυτό μπορούσαν να εμφανίσουν την εικόνα τους επιλέγοντας τις σημαντικές για αυτούς στιγμές του αθλητικού γεγονότος για να αναδείξουν το μήνυμα που τους ενδιαφέρει. Αυτό το μοντέλο λειτούργησε επειδή στο παρελθόν τα μέσα ενημέρωσης ήταν περιορισμένα. Αυτές οι συνθήκες σήμερα δεν ισχύουν πλέον, καθώς τα κοινωνικά μέσα έχουν μεταμορφώσει τη συμπεριφορά του κοινού. Τα αθλήματα μπορούν πλέον να παρακολουθηθούν από παντού. Οι οπαδοί δεν χρειάζεται πλέον να καθίσουν μπροστά στην τηλεόραση για 90 λεπτά για να παρακολουθήσουν ένα παιχνίδι.

Τα κοινωνικά μέσα έγιναν γρήγορα ένας δημοφιλής τρόπος για τη παρακολούθηση αθλητικών εκδηλώσεων με πρόσβαση σε αυτά μέσα σε μερικά δευτερόλεπτα. Το 80% των οπαδών χρησιμοποιούν τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης για να παρακολουθήσουν ζωντανά τις διάφορες αθλητικές εκδηλώσεις καθώς σε αντίθεση με άλλου είδους εκδηλώσεις όπου το 30% του περιεχομένου καταναλώνεται με χρονική καθυστέρηση στον αθλητισμό το ποσοστό αυτό είναι λιγότερο από 7%, πράγμα που σημαίνει ότι όλοι σχεδόν παρακολουθούν απευθείας τις αθλητικές εκδηλώσεις (Weston, 2018). Επομένως, όχι μόνο βιντεοσκοπημένες λήψεις από ένα αθλητικό γεγονός εμφανίζονται στο Διαδίκτυο, αλλά και οι χρήστες των κοινωνικών μέσων τα δημοσιεύουν σε πραγματικό χρόνο. Αυτό σημαίνει ότι τα εμπορικά σήματα έχουν ένα ευρύτερο φάσμα πλατφορμών για να εκθέσουν την εικόνα τους, καθώς δεν είναι πλέον μόνο η τηλεοπτική λήψη θεατών η μόνη τους δυνατότητα.

Οι χρήστες στα κοινωνικά μέσα και τα smartphones εμφανίζουν πολύ συχνά και μια δεύτερη προσέγγιση, μιλώντας για τα αθλητικά συμβάντα και αναλύοντας τα γεγονότα. Σύμφωνα με το Brandwatch, ο αθλητισμός ως θέμα είναι το πιο θέμα που πιο πολύ ενδιαφέρει τους χρήστες του Twitter στη Μ. Βρετανία. Είναι ενδεικτικό ότι το 2010, μόνο το 18% των αναζητήσεων γύρω από τα μεγάλα αθλητικά γεγονότα προέρχονταν από smartphones, ενώ το 2016 το αντίστοιχο ποσοστό έφθασε το 83% (Weston, 2018).

Ακόμη όμως και με αυτή την κατανομημένη κατανάλωση, ο αθλητισμός διατηρεί μια δύναμη που λίγοι άλλοι τομείς έχουν. Είναι η δύναμη να προκαλούν συζητήσεις, να αναφέρουν ιστορίες και γεγονότα, και να αισθάνονται κινητοποιημένοι, ισχυροί και

συναισθηματικά επηρεασμένοι. Οι εταιρείες και ιδιαίτερα οι γνωστές μάρκες, όταν πρέπει να αποφασίσουν να υποστηρίξουν ένα αθλητικό γεγονός, πρέπει να αναπτύξουν έναν νέο τρόπο σκέψης, να κατανοήσουν τη διασύνδεση των πλατφορμών και να αναζητήσουν την επικάλυψη με το χορηγούμενο γεγονός. Από τη πλευρά τους οι υπεύθυνοι αθλητικών γεγονότων χρειάζεται να κατευθύνουν το ενδιαφέρον των εταιρειών στη κατεύθυνση που τους εξυπηρετεί.

6.3 Η διαχείριση των αθλητικών συμβάντων

Οι άνθρωποι διοργανώνουν εκδηλώσεις διαφορετικών τύπων και μεγεθών από τους ιστορικούς χρόνους. Η αύξηση της αθλητικής και πολιτιστικής δραστηριότητας ανά τον κόσμο τους τελευταίους δύο αιώνες έχει αυξήσει σημαντικά τον τύπο, την ποικιλία και το μέγεθος των γεγονότων στη σύγχρονη εποχή.

Η ανάπτυξη του τομέα διοργάνωσης αθλητικών εκδηλώσεων έχει οδηγήσει στη δημιουργία ισχυρών εμπορικών ευκαιριών για τους χορηγούς και σε ένα ελκυστικό κανάλι επικοινωνίας μάρκετινγκ για τις επιχειρήσεις. Η ταχεία αύξηση των εισοδημάτων και των πληθυσμών σε ολόκληρο τον κόσμο, μαζί με τις τεράστιες αλλαγές στις κοινωνικές και πολιτιστικές συμπεριφορές και τις εξελίξεις στους τομείς του αθλητισμού, της ψυχαγωγίας, του τουρισμού, των ταξιδιών και της επικοινωνίας, έχουν μετατρέψει τη διοργάνωση αθλητικών γεγονότων σε μια τεράστια παγκόσμια δραστηριότητα, με ποικίλες οικονομικές, κοινωνικές και πολιτισμικές επιπτώσεις (Allen, 2000). Η αύξηση της ποικιλίας και του μεγέθους των εκδηλώσεων, καθώς και η συμμετοχή χιλιάδων ανθρώπων, έχει ως αποτέλεσμα ο χώρος να γίνει εξαιρετικά ελκυστικός για τις εταιρείες και τους οργανισμούς, ως ένας δρόμος προώθησης και προβολής των οργανώσεων, των προϊόντων και των υπηρεσιών τους. Καθώς πολλοί συνωστίζονται στο χώρο αυτό, λίγοι είναι αυτοί που θα καταφέρουν να έχουν ένα καλό κομμάτι της πίτας.

Τα δικαιώματα μετάδοσης από τα οπτικοακουστικά μέσα

Η πρόοδος στη τεχνολογία των επικοινωνιών έχει φέρει επανάσταση στην κάλυψη των αθλητικών εκπομπών και επέτρεψε σε δισεκατομμύρια ανθρώπους σε όλο τον κόσμο να συμμετέχουν στο θέαμα και τον ενθουσιασμό μεγάλων αθλητικών εκδηλώσεων.

Τα δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας και τα συγγενικά δικαιώματα, ιδίως εκείνα που αφορούν τους ραδιοτηλεοπτικούς οργανισμούς, στηρίζουν τη σχέση μεταξύ αθλητισμού και τηλεόρασης και άλλων μέσων μετάδοσης. Οι επιχειρήσεις τηλεοπτικών και πολυμέσων καταβάλλουν τεράστια χρηματικά ποσά για το αποκλειστικό δικαίωμα ζωντανής εκπομπής κορυφαίων αθλητικών εκδηλώσεων.

Για τους περισσότερους αθλητικούς οργανισμούς, η πώληση των δικαιωμάτων μετάδοσης στα μέσα μαζικής ενημέρωσης είναι πλέον η μεγαλύτερη πηγή εσόδων, συνεισφέροντας τα αναγκαία κεφάλαια για τη χρηματοδότηση μεγάλων αθλητικών εκδηλώσεων, την ανακαίνιση σταδίων και τη συμβολή στην ανάπτυξη του αθλητισμού σε επίπεδο βάσης. Τα δικαιώματα που κερδίζουν οι ραδιοτηλεοπτικοί οργανισμοί από την πώληση των στιγμιότυπων που εξασφάλισαν σε άλλα μέσα ενημέρωσης τους επιτρέπουν να επενδύσουν στην δαπανηρή οργανωτική και τεχνική υποδομή που είναι αναγκαία για τη καλή μετάδοση αθλητικών εκδηλώσεων σε εκατομμύρια θεατές σε όλο τον κόσμο (Evans et al., 2013).

Ο αθλητισμός είναι γίνει σήμερα μια παγκόσμια βιομηχανία δισεκατομμυρίων δολαρίων που οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στο ενδιαφέρον που δείχνουν κοινωνίες ολόκληρες στα αθλητικά γεγονότα που κάθε μέρα υπάρχουν. Κατά τη διάρκεια των τελευταίων δύο δεκαετιών, η πώληση δικαιωμάτων αθλητικών εκπομπών και ιδιαίτερα τηλεοπτικών δικαιωμάτων για αθλητικές εκδηλώσεις και αγώνες, έχει γίνει εξαιρετικά επικερδής δραστηριότητα, δημιουργώντας μια παγκόσμια βιομηχανία αξίας περίπου 30 δισεκατομμυρίων δολαρίων (PricewaterhouseCoopers, 2011). Ο ανταγωνισμός στην απόκτηση των δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας και στην ολοένα στενότερη συνεργασία μεταξύ των μέσων ενημέρωσης, των χορηγών βοήθειας και των αθλητικών ενώσεων έχει ανεβάσει σε δυσθεώρατα ύψη τις αποζημιώσεις που δίνονται για να εξασφαλίσουν τα μέσα ενημέρωσης την αποκλειστικότητα μετάδοσης των αθλητικών γεγονότων. Η ανακάλυψη πιο εξελιγμένων τεχνολογιών επικοινωνίας, έχει επιτρέψει, σε ένα ευρύ κοινό, να παρακολουθεί ζωντανά στιγμιότυπα από αγώνες κάποιου σπορ όπου κι αν βρίσκεται.

Για το λόγο αυτό τα τηλεοπτικά δικαιώματα μετάδοσης των αθλητικών εκδηλώσεων παρουσίασαν πρωτοφανή ανάπτυξη τις τελευταίες δεκαετίες και σήμερα διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη του αθλητικού τομέα. Κάποια παραδείγματα είναι ενδεικτικά

Με βάση τα συμβόλαια που έχουν συμφωνηθεί η αξία των τηλεοπτικών δικαιωμάτων των Ολυμπιακών Αγώνων αυξήθηκε από τα 308 εκατομμύρια ευρώ για τους Αγώνες του Λος Άντζελες το 1984 σε 1,6 δισεκατομμύρια ευρώ για τους Αγώνες του Σίδνεϊ το 2000, φθάνοντας τα 3,6 δισεκατομμύρια ευρώ για τους Αγώνες του Ρίο³ (. Επίσης το 1992, οι ραδιοτηλεοπτικοί οργανισμοί κατέβαλαν 434 εκατομμύρια ευρώ Ευρώ για τα τηλεοπτικά δικαιώματα της αγγλικής Premier League για πέντε σεζόν, ενώ το 2000 πλήρωσαν 2,6 δισεκατομμύρια ευρώ για τρεις σεζόν και για τη τριετία 2019-2022 το ποσό ανέβηκε στα 10,8 δισεκατομμύρια ευρώ⁴

Αυτή η αύξηση οφείλεται κυρίως στην απελευθέρωση της πρόσβασης ιδιωτικών παρόχων στο ρόλο νέων φορέων εκμετάλλευσης. Για παράδειγμα , μέσα στα τελευταία πέντε χρόνια η Amazon κατάφερε να αποκτήσει τα δικαιώματα αποκλειστικής μετάδοσης, όλων των μεγάλων τουρνουά τένις (Wimbledon, ATP, France Open, κλπ.)

Η προθυμία των ραδιοτηλεοπτικών φορέων να πληρώσουν για τα δικαιώματα μετάδοσης εξαρτάται τόσο από τα απόλυτα έσοδα που αναμένονται από τις συμφωνίες αναμετάδοσης που κλείνονται είτε, όταν η δυνατότητα αναμετάδοσης είναι περιορισμένη, από τα κέρδη που παράγονται από όλες τις άλλες εκπομπές που παράγουν έσοδα ενώ τροφοδοτούνται από στιγμιότυπα για τα οποία κατέχουν τα δικαιώματα. Τα έσοδα που θα προκύψουν θα είναι φυσικά συνάρτηση του αναμενόμενου βαθμού τηλεθέασης και επομένως του βαθμού στον οποίο η μετάδοση των εκπομπών αυτών ανταγωνίζεται άμεσα με άλλες εκπομπές για το ίδιο κοινό. Δηλαδή, ο ανταγωνισμός μεταξύ των εκπομπών για τους θεατές (έσοδα) είναι σαφώς καθοριστικός παράγοντας για την προθυμία των τηλεοπτικών φορέων να πληρώσουν, γεγονός που με τη σειρά τους αποτελεί θεμελιώδη καθοριστικό παράγοντα τόσο για τον βαθμό ισχύος στη διαπραγμάτευση της συγκεκριμένης αθλητικής αγοράς όσο και για τον καθορισμό του πλέγματος των ενδιαφερομένων για τα δικαιώματα ραδιοτηλεοπτικής μετάδοσης.

Μέσα σε αυτό το νέο πλήθος τηλεοπτικών φορέων όλοι ανταγωνίζονται για να πείσουν με επιχειρήματα τους τηλεθεατές να γίνουν συνδρομητές και να πληρώνουν μια πάγια συνδρομή για τις υπηρεσίες τηλεόρασης, τις οποίες ο θεατής μέχρι τότε είχε "δωρεάν".

³ <https://www.statista.com/statistics/199938/broadcast-rights-fees-of-the-olympic-games-since-1998/>

⁴ <https://eu.usatoday.com/story/sports/soccer/2019/05/21/english-premier-league-broadcast-rights-rise-to-12-billion/39500789/>

Η εμπειρία δείχνει ότι οι αθλητικές εκδηλώσεις και οι ταινίες σε πρώτη μετάδοση είναι ο πιο αποδοτικός τύπος προσφοράς περιεχομένου για να πείσει τους θεατές να πληρώσουν για τις νέες τηλεοπτικές υπηρεσίες που θα μπορούν να έχουν και όσες στο μέλλον θα τους προσφερθούν.

Αυτός είναι και ο λόγος που αθλήματα μεγάλης διάδοσης, όπως το ποδόσφαιρο, το μπάσκετ και το ράγκμπυ αποτελούν προνομιακό στόχο και αντικείμενο πολύ ανταγωνιστικών προσφορών μεταξύ τηλεοπτικών καναλιών με αποτέλεσμα την άνευ προηγουμένου αύξηση των τιμών των δικαιωμάτων προς όφελος των αθλητικών ομοσπονδιών και των ομάδων. Αν και οι διαπραγματεύσεις συνήθως γίνονται πακέτο για πολλές ομάδες ή για όλη τη διοργάνωση δεν παύει να ισχύει ότι ισχύει για όλες τις επιχειρηματικές διαπραγματεύσεις που κερδίζει όποιος έχει τα πιο ισχυρά επιχειρήματα. Ας δούμε τι ακριβώς συμβαίνει με τις διαπραγματεύσεις.

Η τηλεοπτική κάλυψη στην τηλεόραση έχει ορισμένα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά:

- Πρώτον, ο αθλητισμός είναι ένα εφήμερο προϊόν και επομένως οι θεατές ενδιαφέρονται κυρίως για τις ζωντανές εκπομπές

- Δεύτερον, η υποκατάσταση είναι δύσκολη έως και απίθανη. Ένας θεατής που θέλει να παρακολουθήσει ένα συγκεκριμένο γεγονός είναι απίθανο να ικανοποιηθεί με την κάλυψη ενός άλλου γεγονότος.

- Τρίτον, ένας από τους λόγους για την αυξανόμενη δημοτικότητα της τηλεθέασης αθλητικών γεγονότων ήταν η ζωντανή μετάδοση των αθλητικών εκδηλώσεων στο σπίτι του θεατή που του δημιουργεί μια αίσθηση αμεσότητας που σταδιακά υπονόμει την αξία των ειδησεογραφικών μεταδόσεων ή το ραδιόφωνο το οποίο άρχισε όλο και περισσότερο να θεωρείται ως μια μορφή αναφοράς όπως ο Τύπος

- Τέλος, η συγκέντρωση των δικαιωμάτων στα χέρια των αθλητικών ομοσπονδιών μειώνει τον αριθμό των διαθέσιμων δικαιωμάτων και δίνει την ευκαιρία σε αυτές να διεκδικήσουν καλύτερους όρους στη συμφωνία.

Επιπλέον, η διαθεσιμότητα των δικαιωμάτων μειώνεται ακόμη περισσότερο λόγω του ότι όλο και περισσότερες συμβάσεις που υπογράφονται έχουν μεγάλη διάρκεια ή καλύπτουν ένα μεγάλο αριθμό συναφών αθλητικών γεγονότων. Αυτό ενισχύει τη θέση στην αγορά των περισσότερων σημαντικών ραδιοτηλεοπτικών φορέων επειδή είναι οι μόνοι φορείς που είναι ικανοί να υποβάλουν προσφορά για όλα τα δικαιώματα τηλεοπτικής μετάδοσης που πωλούνται σε μεγάλα πακέτα.

Παρόλο που η οπτικοακουστική μετάδοση έχει δημιουργήσει μια παγκόσμια αγορά, εξακολουθούν να υπάρχουν σημαντικές διαφορές μεταξύ της Βόρειας Αμερικής και της Ευρώπης. Οι διαφορές στην ποιότητα, την ποσότητα και την τιμή των τηλεοπτικών αθλημάτων εξηγούνται σε μεγάλο βαθμό από τις διαφορές στην πολιτική που ακολουθούν τα μέσα ενημέρωσης (Hoehn και Lancefield, 2003).

Οι βασικές όμως παρατηρήσεις για τα χαρακτηριστικά μεγέθη της κάθε αγοράς είναι Evens et al., 2013):

Η ευρωπαϊκή αγορά, σε συνδυασμό με την Αφρική και τη Μέση Ανατολή (EMEA), είναι σαφώς η μεγαλύτερη και πιο ώριμη αγορά αθλητικών δικαιωμάτων με το 46% των συνολικών εσόδων από τα δικαιώματα.

Η Βόρεια Αμερική, η οποία αποτελεί το 76% της παγκόσμιας αθλητικής αγοράς παράγει μόνο το 38% της αξίας των αθλητικών δικαιωμάτων.

Οι αγορές μέσω μαζικής ενημέρωσης στην Ν.Α. Ασία και στη Λατινική Αμερική είναι σημαντικά μικρότερες και λιγότερο κορεσμένες από τις αντίστοιχες σε EMEA και τις ΗΠΑ, αλλά είναι αυτές που αναμένεται να αυξηθούν δραστικά στο μέλλον.

Επίσης στις ηπείρους μπορεί να εμφανιστούν μεγάλες διακυμάνσεις όσον αφορά την αξία και την ανάπτυξη των αθλητικών δικαιωμάτων από τη μια χώρα στην άλλη. Για παράδειγμα, περίοδο 2009-2010 με συνολική αξία δικαιωμάτων 1,3 δισ. Ευρώ, η Βρετανική Premier League κλείνει μια τηλεοπτική συμφωνία, περίπου τρεις φορές μεγαλύτερη από εκείνη της γερμανικής Bundesliga, η οποία είχε αξία € 449 εκατ. (IFM Sports, 2009).

6.4 Τα προβλήματα που δημιουργούνται

Το μόνο σημείο που προκαλεί προβληματισμό είναι ότι πλέον, λόγω της αξίας που έχουν, οι ζωντανές αθλητικές εκπομπές έχουν γίνει ένας ελκυστικός στόχος για τη μη εξουσιοδοτημένη αναμετάδοση στο διαδίκτυο με κλοπή του σήματος.

Η αναμετάδοση σε πραγματικό χρόνο (livestreaming) έχει δημιουργήσει μια νέα εποχή στην αθλητική ραδιοτηλεοπτική μετάδοση, αλλά παράλληλα προσφέρει περισσότερες ευκαιρίες σε άτομα για να παραβιάζουν το νόμο και να παρουσιάζουν μη εξουσιοδοτημένες ζωντανές εκπομπές από διάφορα αθλήματα. Το γεγονός της

παράνομης ροής ζωντανών αθλητικών εκπομπών έχει προκαλέσει σημαντικά προβλήματα στο παραδοσιακό τοπίο πνευματικών δικαιωμάτων που οι ιθύνοντες πρέπει να λύσουν καθώς ο βαθμός στον οποίο οι νομοθετικές προβλέψεις περί πνευματικής ιδιοκτησίας σε αυτές τις περιπτώσεις παραμένουν ασαφείς. Οι παραβιάσεις δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας του αθλητικού περιεχομένου που μεταδίδεται είναι συχνές και συμβαίνουν σε διεθνή κλίμακα λόγω της μεγάλης δημοτικότητας του αθλητικού περιεχομένου και της αδυναμίας επαρκούς προστασίας λόγω της φύσης της κατανομής περιεχομένου μέσω Διαδικτύου. Ως εκ τούτου, τα κέρδη που θα προκύψουν συνήθως για όσους εμπλέκονται με νόμιμο περιεχόμενο (πληρώνοντας για να αγοράσουν τα δικαιώματα) μειώνονται και επομένως είτε ενδιαφέρονται λιγότεροι, είτε όσοι ενδιαφέρονται, διαπραγματεύονται τα συμβόλαια αγοράς των δικαιωμάτων σε χαμηλότερη αξία (Horner, 2014).

Για τη ηθική νομιμότητα των πρακτικών παράνομης αναμετάδοσης έχουν ακουστεί διάφορες απόψεις που για να μπορέσει κάποιος να αντιπαρατεθεί χρειάζεται να έχει επάρκεια νομικών γνώσεων και για το λόγο αυτό δεν είναι σχεδόν ποτέ υπόθεση που εμπλέκονται μόνοι τους οι διαχειριστές. Η επιχειρηματολογία που παρατίθεται δείχνει πόσο δύσκολη είναι η αντιμετώπιση παρόμοιων καταστάσεων. Σύμφωνα λοιπόν με τα όσα υποστηρίζουν αυτοί που πιστεύουν ότι η αναμετάδοση από ένα μέσον που δεν έχει πληρώσει για να αποκτήσει τα δικαιώματα ζωντανών στιγμιότυπων δεν είναι παράνομη, η ελευθερία έκφρασης απαιτεί δημόσιες πλατφόρμες και μπορεί να είναι αποτελεσματική μόνο αν οι πληροφορίες, η ψυχαγωγία και οι ιδέες μπορούν να ανταλλάσσονται ελεύθερα. Η πληρωμή για τα δικαιώματα μετάδοσης αθλητικών γεγονότων σημαίνει αναπόφευκτα ότι το κόστος θα πρέπει να αντισταθμιστεί από τους παραδοσιακούς ραδιοτηλεοπτικούς φορείς. Αυτό συνήθως μεταδίδεται στους θεατές με τη μορφή υψηλού κόστους συνδρομών, οι οποίες στη πραγματικότητα, λειτουργούν ως εμπόδιο στην ελεύθερη ροή της ψυχαγωγίας και της γνώσης. Η παράνομη ζωντανή ροή παρέχει την ευκαιρία στους θεατές, που δεν έχουν την οικονομική δυνατότητα να έχουν πρόσβαση σε νόμιμες υπηρεσίες, να απολαμβάνουν τις αθλητικές διοργανώσεις. Από μια οικονομική ανάλυση κόστους-οφέλους, το οριακό κόστος της μη νόμιμης αναμετάδοσης ενός ζωντανού αθλητικού αγώνα σε απευθείας σύνδεση για να το παρακολουθήσουν όλοι είναι σχεδόν μηδενικό, μεγιστοποιώντας έτσι το όφελος για την κοινωνία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο

ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΣ

7.1 Εισαγωγικά

Κανείς δεν μπορεί να αρνηθεί ότι το μέγεθος της αθλητικής βιομηχανίας έχει αυξηθεί ραγδαία τα τελευταία χρόνια, επιστώντας την προσοχή τόσο των ακαδημαϊκών όσο και των επαγγελματιών.

Γενικά, οι σημερινές δραστηριότητες μάρκετινγκ στον αθλητισμό αφορούν την προώθηση άλλων και άλλων βασικών παραγόντων όπως οι αθλητικοί χορηγοί (π.χ. Nike, Puma, Adidas, Fila κ.λπ.), άλλα προϊόντα (π.χ. αναψυκτικά, αναλγητικά, αυτοκίνητα, μπλουζάκια κ.λπ.) τα μέσα που χρησιμοποιούνται για την κάλυψη αθλητικών εκδηλώσεων, αθλητικών εκπομπών και διαφημιστικών μηνυμάτων με αθλητικά αντικείμενα.

Σε αυτό το σημείο μπορούμε εύκολα να καταλήξουμε στο συμπέρασμα ότι το αθλητικό μάρκετινγκ έχει δύο βασικά μέρη: Το πρώτο αφορά το μάρκετινγκ σπορ που σχετίζεται με τις δραστηριότητες μιας ομάδας ή ενός αθλητή και το δεύτερο αφορά το μάρκετινγκ χορηγών μέσω αθλημάτων που σχετίζονται με ομάδες χορηγών ή αθλητές, διαφημιστικές καμπάνιες που χρησιμοποιούν διασημότητες από τον αθλητισμό.

Σύμφωνα με τα ανωτέρω, η αθλητική βιομηχανία και ειδικά το μάρκετινγκ σπορ σύμφωνα με τους B. Mullin, S. Hardy και W. Sutton (2014) ορίζονται ως "όλες οι δραστηριότητες που σχεδιάζονται για να καλύψουν τις ανάγκες και τις επιθυμίες του καταναλωτή του αθλητισμού μέσω της συναλλαγής". Πρέπει επίσης να σημειωθεί ότι το αθλητικό μάρκετινγκ έχει δύο διαστάσεις ανάπτυξης, εκείνο των αθλητικών προϊόντων και των αθλητικών υπηρεσιών μέσω διαφημιστικών δραστηριοτήτων (Boyd & Shank, 2004)

Φυσικά, οι πολυεθνικές επιλέγουν συνήθως αθλητικές χορηγίες από μεγάλες μάρκες αθλητικών οργανώσεων υιοθετώντας μια επαγγελματική προσέγγιση στην εμπορική διαχείριση, κατανοώντας πάντα τα μεγάλα περιθώρια κέρδους και τις ευκαιρίες που προσφέρουν οι οργανισμοί.

Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι ο αθλητισμός αποτελεί κορυφαίο εργαλείο μάρκετινγκ, δίνοντας στις εταιρείες και στα προϊόντα τους την ευκαιρία να αυξήσουν τη φήμη τους. Συνολικά, πολλοί άλλοι παράγοντες καθορίζουν το επίπεδο της ανάπτυξής του, όπως το επίπεδο παροχής υπηρεσιών, η ικανότητα σχεδιασμού εκστρατειών, νέων ιδεών, σχέσεων με τους πελάτες, η οργανωτική δομή και οι δημόσιες σχέσεις.

7.2 Το Αθλητικό Προϊόν

Το «προϊόν», έτσι όπως εκφράζεται μέσα από το αθλητικό marketing, είναι ο ίδιος ο αθλητισμός στο σύνολό του. Η ομάδα, το γήπεδο, το πρόγραμμα άθλησης, το αθλητικό γεγονός κλπ αποτελούν το λεγόμενο προϊόν. Παρόλα αυτά, υπάρχουν κάποια ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τα οποία διαφοροποιούν το αθλητικό προϊόν από τα υπόλοιπα αγαθά μετατρέποντας έτσι το αθλητικό marketing σε μία ξεχωριστή επιστήμη και επαγγελματική ενασχόληση.

Το αθλητικό προϊόν αναλύεται σε τρεις βασικές κατηγορίες οι οποίες είναι οι ακόλουθες:

- **Το κύριο προϊόν**

Συνδέεται άμεσα με την ανάγκη ικανοποίησης από συγκεκριμένες υπηρεσίες όπως η αναψυχή, η βελτίωση της σωματικής κατάστασης ή της υγείας, η

κοινωνικοποίηση, η χαλάρωση και πολλά άλλα. Σε αυτό βέβαια καθοριστικό ρόλο παίζουν και οι υπεύθυνοι του management και του marketing οι οποίοι πρέπει να κατανοήσουν, ποια είναι τα προσδοκώμενα οφέλη των καταναλωτών ενώ διαμορφώσουν το προϊόν σύμφωνα με αυτά. Τέλος, το κύριο προϊόν θα οριστεί από την διοίκηση της εταιρείας σύμφωνα με την φιλοσοφία αλλά και τους στόχους της.

- **Το χειροπιαστό προϊόν**

Λέγοντας χειροπιαστό προϊόν εννοούμε τα συστατικά και την υλική υπόσταση της κάθε υπηρεσίας. Άλλωστε, κάθε υπηρεσία έχει και κάποιο υλικό στοιχείο το οποίο βοηθάει στο σχηματισμό της εικόνας του προϊόντος. Τέτοια στοιχεία μπορούν να είναι οι εγκαταστάσεις, οι αίθουσες εκγύμνασης, τα όργανα γυμναστικής, η πισίνα τα αποδυτήρια, τα γήπεδα τα οποία αποτελούν το φυσικό περιβάλλον των αθλητικών οργανισμών. Παρόλα αυτά, το φυσικό περιβάλλον από μόνο του δεν μπορεί να εγγυηθεί την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών διότι βασικοί παράγοντες στην ανάπτυξη των πελατειακών σχέσεων είναι η βελτίωση της εμπειρίας τους.

- **Το υποστηρικτικό προϊόν**

Πρωταρχικός στόχος του υποστηρικτικού προϊόντος είναι η βελτίωση της εμπειρίας του χρήστη των υπηρεσιών το οποίο αποτελεί ένα πολύ σημαντικό στοιχείο για όλους τους αθλητικούς οργανισμούς καθώς παρέχει το λεγόμενο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η ανάπτυξη των υποστηρικτικών υπηρεσιών στηρίζεται στην εκτίμηση των αναγκών των καταναλωτών και φυσικά στη δημιουργικότητα του management και marketing της εταιρείας.

Στο σημείο αυτό πρέπει να αναφέρουμε ότι το αθλητικό προϊόν έχει κάποια ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τα οποία θα πρέπει να λάβουμε υπόψη μας, τα οποία είναι τα εξής:

1. Ο προσδιορισμός των υπηρεσιών είναι αρκετά δύσκολη υπόθεση καθώς δεν είναι κάτι το χειροπιαστό αλλά, αντιθέτως, είναι άνευ φυσικής υπόστασης.
2. Οι υπηρεσίες δεν μπορούν να αποθηκευτούν ή να φυλαχτούν σε περίπτωση αναβολής ή άλλης δυσλειτουργίας όπως ένα άλλο οποιοδήποτε αγαθό που μπορεί να τοποθετηθεί σε ένα ράφι ή μία αποθήκη.
3. Οι υπηρεσίες συχνά χωλαίνουν στην συνέπια της ποιότητας. Σε αυτό παίζουν ρόλο διάφοροι παράγοντες που δεν μπορούν να εξασφαλίσουν την ίδια ποιότητα της προσφερόμενης υπηρεσίας.
4. Η εκτίμηση της ποιότητας των υπηρεσιών είναι καθαρά υποκειμενική.
5. Η παροχή και η κατανάλωση της υπηρεσίας γίνεται ενα γεγονός που δημιουργεί τυχόν λάθη ή παραλήψεις τα οποία γίνονται αμέσως αντιληπτά επιδρώντας αρνητικά στην ποιότητα του συνολικού προϊόντος.
6. Οι αθλητικές υπηρεσίες συνήθως καταναλώνονται σε δημόσιους χώρους κρύβοντας αρκετές ιδιαιτερότητες στο marketing και στην υλοποίηση αυτών των προγραμμάτων.
7. Συνήθως, απαιτείται η συνεργασία διαφορετικών ανταγωνιστικών οργανισμών προκειμένου το αθλητικό προϊόν να είναι ανταγωνιστικό βγάζοντας με αυτόν τον τρόπο τελείως από το παιχνίδι το μονοπώλιο.
8. Η ζήτηση των αθλητικών υπηρεσιών από τις εταιρίες παρουσιάζουν μεγάλες διακυμάνσεις καθώς εξαρτώνται από εξωγενείς παράγοντες καθιστώντας έτσι δύσκολες τις προβλέψεις.
9. Υπάρχει περιορισμένος έλεγχος ποιότητας από τους υπεύθυνους marketing σε ό, τι αφορά το αθλητικό προϊόν.
10. Ο αθλητισμός είναι κοινωνικό φαινόμενο κι επηρεάζει ένα πλήθος παραγόντων της καθημερινής ζωής. Βεβαία, δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι το κέρδος είναι ο στόχος των αθλητικών οργανισμών και εταιρειών. Το

marketing, θα πρέπει να στοχεύει στην αύξηση της συμμετοχής των ατόμων επιτυγχάνοντας τον κοινωνικό του στόχο.

7.3 Οι Αθλητικοί Οργανισμοί & Οργανωτική Δομή

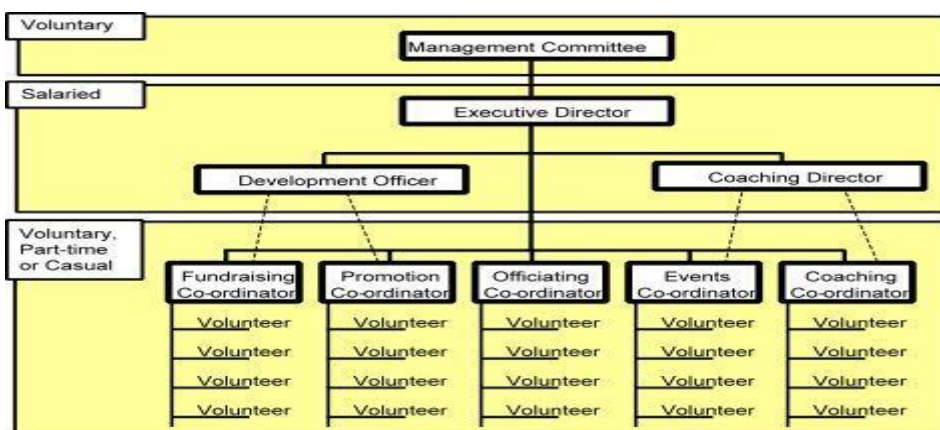
Η δομή ενός οργανισμού είναι ο τρόπος με τον οποίο το εργατικό δυναμικό του οργανισμού είναι οργανωμένο σε συγκεκριμένους ρόλους ενώ έχουν κατανεμηθεί ευθύνη για την ολοκλήρωση της συγκεκριμένης αποστολής .

Ένας τρόπος, λοιπόν, για να εξετάσουμε τη δομή οργάνωσης είναι να σκεφτούμε το σύνολο της εργασίας που γίνεται από τον οργανισμό και, στη συνέχεια, να προβλεφθεί ότι το έργο αυτό θα πρέπει να κατανέμεται με κάποιο τρόπο στο εργατικό δυναμικό. Μία συχνή μέθοδος που χρησιμοποιείται στη συγκεκριμένη περίπτωση είναι ο διαχωρισμός του συνόλου των εργασιών. Για παράδειγμα, σε μία κατασκευαστική εταιρεία οι επιχειρηματικές λειτουργίες μπορεί να περιλαμβάνουν την παραγωγή, το marketing, τις πωλήσεις, τη διαχείριση, τη συντήρηση, το ανθρώπινο δυναμικό κλπ.

Υπάρχουν όμως πολλοί τρόποι που μπορεί ένας οργανισμός να διαμορφωθεί έτσι ώστε να ολοκληρώσει την αποστολή του λαμβάνοντας όμως υπόψη κάποιους πολύ σημαντικούς παράγοντες. Οι παράγοντες αυτοί για την ανάπτυξη μίας οργανωτικής δομής περιλαμβάνουν τα εξής: τον τύπο του οργανισμού (επιχειρηματικό κέρδος ή μη-κερδοσκοπική οργάνωση), την κλίμακα των εργασιών (μεγάλες, μεσαίες ή μικρές), τις βασικές επιχειρηματικές λειτουργίες αλλά και την επιχειρηματική φιλοσοφία.

Η οργανωτική δομή ενός τυπικού μη κερδοσκοπικού αθλητικού οργανισμού έχει ως εξής:

Πίνακας 7.1 Οργανωτική δομή μη κερδοσκοπικού αθλητικού οργανισμού



Πηγή (Leoisac, 2020) (τελευταία προβολή 13/5/2020)

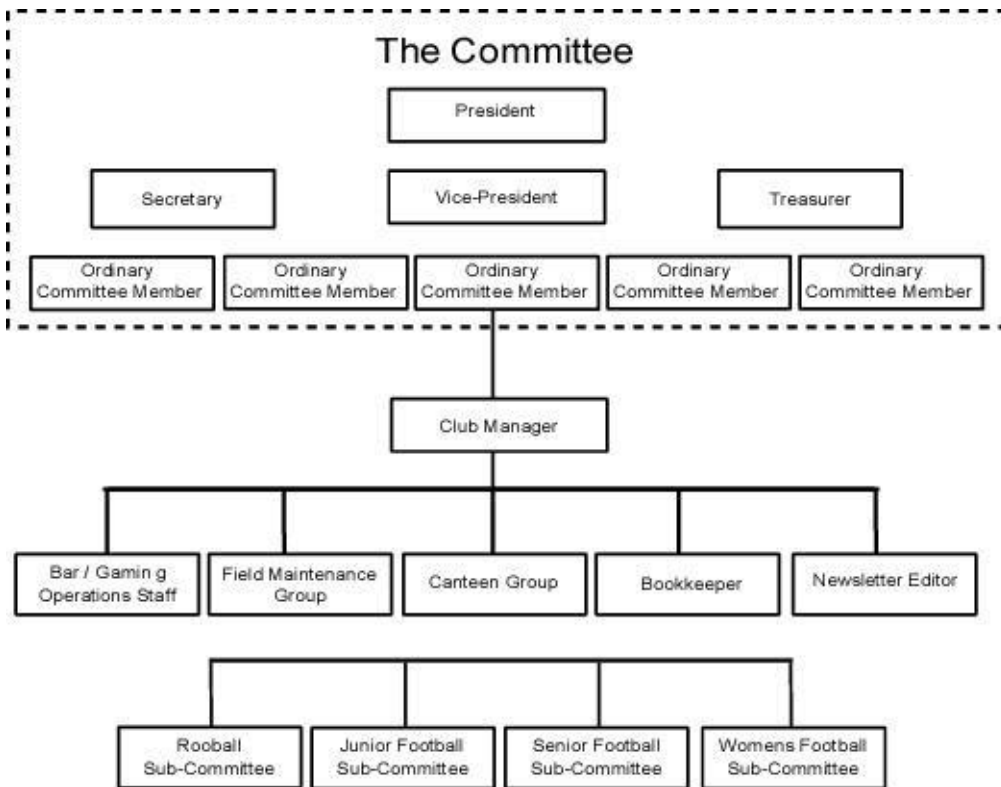
Το παραπάνω διάγραμμα δείχνει ότι υπάρχουν τρία σημαντικά στρώματα της δομής τα οποία είναι τα ακόλουθα:

- Το ανώτερο στρώμα της δομής είναι η επιτροπή διαχείρισης (ή του τμήματος διοίκησης) η οποία και έχει την απόλυτη εξουσία μέσα στον οργανισμό. Όλα τα πρόσωπα που αποτελούν την διαχειριστική επιτροπή εκλέγονται με βασικές θέσεις να είναι ο Πρόεδρος, ο Αντιπρόεδρος, ο Γραμματέας και ο Ταμίας. Κοινό συστατικό αυτών των προσώπων της επιτροπής διαχείρισης είναι να είναι εθελοντές, δηλαδή δεν πληρώνονται για να κάνουν τη δουλειά που κάνουν.
- Το επόμενο στρώμα είναι το έμμισθο προσωπικό του οργανισμού. Στο παραπάνω διάγραμμα υπάρχουν μόνο τρεις άνθρωποι οι οποίοι είναι μισθωτοί (δηλαδή πληρώνονται για τη δουλειά που κάνουν) και είναι ο Εκτελεστικός Διευθυντής, ο Σύμβουλος Ανάπτυξης και ο Διευθυντής. Πέρα, από το παράδειγμα μας, πολλές μικρές αθλητικές οργανώσεις μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα έχουν επαρκή κεφάλαια για να είναι σε θέση να μην απασχολούν κανέναν. Άλλες πάλι αθλητικές οργανώσεις είναι αρκετά μεγάλες έτσι ώστε να μπορούν να έχουν πάρα πολλούς εργαζόμενους (πχ σύμφωνα με την οργανωτική δομή μίας μεγάλης ποδοσφαιρικής ομάδας). Παρά βέβαια το γεγονός ότι η επιτροπή διαχείρισης έχει απόλυτη εξουσία αυτοί είναι οι μισθωτοί υπάλληλοι που πραγματοποιούν το μεγαλύτερο μέρος του σημαντικού έργου και αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο πληρώνονται ουσιαστικά.
- Το χαμηλότερο στρώμα στο παραπάνω διάγραμμα είναι οι πάρα πολλοί άνθρωποι που εκτελούν τους εθελοντικούς ρόλους. Αυτοί οι εθελοντικοί ρόλοι μπορεί να αφορούν μόνο 2-3 ώρες εργασίας την εβδομάδα. Βέβαια, σε μία αθλητική οργάνωση, αυτό το επίπεδο της οργανωτικής δομής περιλαμβάνει ανθρώπους που χειρίζονται τις χορηγίες, βοηθούν στην ροή των γεγονότων, παρακολουθούν την ιστοσελίδα κλπ.

Είναι σημαντικό, λοιπόν, να κατανοήσουμε ότι ο τρόπος με τον οποίο το έργο χωρίζεται είναι εντελώς αυθαίρετο και διαφέρει μεταξύ των οργανισμών. Οι διαφορετικές δομές οργάνωσης του κάθε οργανισμού ταιριάζουν στους διαφορετικούς τύπους των οργανισμών. Η οργανωτική δομή ενός μη κερδοσκοπικού οργανισμού μπορεί να είναι πολύ διαφορετική από αυτή ενός κερδοσκοπικού οργανισμού.

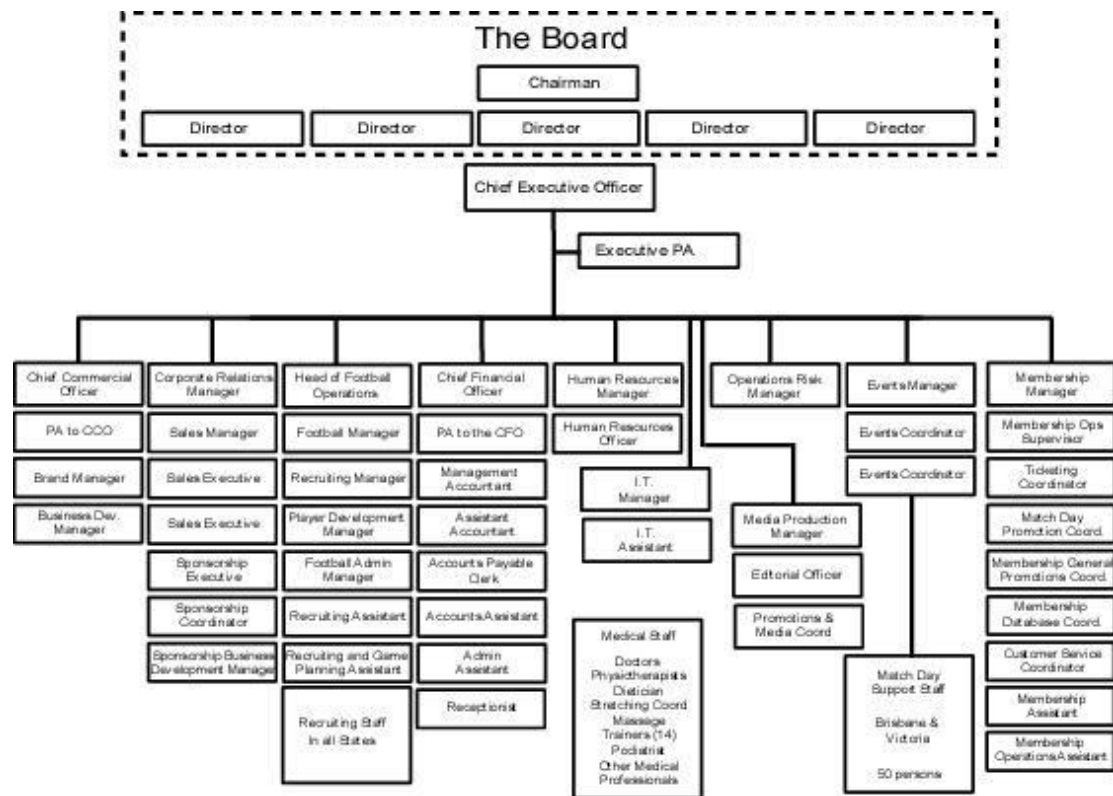
Η οργανωτική δομή μίας μεγάλης ποδοσφαιρικής ομάδας που απεικονίζεται παρακάτω συντάχθηκε από ένα πραγματικό παράδειγμα.

Πίνακας 7.2 Sport Club (Μη κερδοσκοπικός οργανισμός)



Πηγή : [\(leoisaac, 2020\)](#) (τελευταία προβολή 13/5/2020)

Πίνακας 7.3 Football Club (Κερδοσκοπικός οργανισμός)



Πηγή : (leoisaac, 2020) (τελευταία προβολή 13/5/2020)

Εν κατακλείδι, δεν υπάρχει η τέλεια λύση για την ανάπτυξη μίας οργανωτικής δομής καθώς αλλάζουν και ως εκ τούτου, η οργάνωση διαχείρισης πρέπει να επανεξετάζει τη δομή του οργανισμού και να τροποποιεί ανάλογα με τις υφιστάμενες ανάγκες του.

Μερικοί τώρα παράγοντες που επηρεάζουν τη δομή του οργανισμού παρατίθενται παρακάτω:

Η αποστολή του οργανισμού:

Ένας οργανισμός με αποστολή την παροχή υπηρεσιών έχει δομηθεί διαφορετικά σε έναν οργανισμό που υφίσταται μόνο για να πουλάει προϊόντα. Ένας οργανισμός που είναι μη κερδοσκοπικός είναι δομημένος με διαφορετικό τρόπο από ότι έναν κερδοσκοπικό.

Οι προτεραιότητες του οργανισμού:

Η διαχείριση ενός οργανισμού πρέπει να καθορίζει ποια καθήκοντα είναι πιο σημαντικά και να τα εκχωρήσει στο προσωπικό. Ως εκ τούτου, η οργανωτική δομή θα εξαρτηθεί από το τι αποφάσεις έχουν γίνει από τη διοίκηση αναφορικά με τις προτεραιότητες.

Ο σκοπός και ο στόχος που πρέπει να επιτευχθεί:

Οι στόχοι αντιπροσωπεύουν αυτό που η οργάνωση θέλει να επιτύχει. Ωστόσο, αλλάζουν με τον καιρό ως αποτέλεσμα του μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος στο οποίο ζει ο οργανισμός. Έτσι, λοιπόν, όπως αλλάζουν οι στόχοι πρέπει να αλλάξει και η δομή του οργανισμού.

Τα διαθέσιμα άτομα

Σε γενικές γραμμές, το ανθρώπινο δυναμικό του κάθε οργανισμού είναι ο βασικός παράγοντας που καθορίζει την επιτυχία. Με ένα καλό δυναμικό οι οργανισμοί μπορούν να επιτύχουν όλα τα επιθυμητά αποτελέσματα. Καθώς, η εξεύρεση του καλού ανθρώπινου δυναμικού είναι συχνά πολύ δύσκολη υπόθεση, ειδικά όταν χρειάζονται εθελοντές (άμισθοι) σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς. Για αυτόν ακριβώς τον λόγο αποτελεί πρωτεύον στόχο η επαρκής χρηματοδότηση προκειμένου να καταφέρουν να βρουν μέσω αυτής καλό ανθρώπινο δυναμικό.

Οι χρηματοδοτικοί πόροι που διατίθενται:

Οι οργανισμοί δεν μπορούν να λύσουν τα προβλήματα τους με την απλή απασχόληση του ανθρώπινου δυναμικού και αυτό διότι ο αριθμός των ανθρώπων που απασχολούνται εκεί περιορίζεται από την διαθέσιμη χρηματοδότηση. Ακόμα και όταν οι οργανώσεις βασίζονται σε εθελοντές, η ανάγκη για χρήματα η αλήθεια είναι πως υπερισχύει.

7.3 Το Περιβάλλον Αθλητικού Οργανισμού

Λέγοντας περιβάλλον του οργανισμού εννοούμε το σύνολο των δυνάμεων και συνθηκών που αναπτύσσονται τόσο στο εσωτερικό αλλά και στο εξωτερικό του οργανισμού και επηρεάζουν το παρόν αλλά και το μέλλον του. Πρώτου ληφθεί, μία οποιαδήποτε απόφαση θα πρέπει η διοίκηση αλλά και οι managers να λαμβάνουν υπόψη τους όλους αυτούς τους παράγοντες.

Κατά συνέπεια, το περιβάλλον ενός οργανισμού διακρίνεται σε: Εσωτερικό περιβάλλον, Μικρό-περιβάλλον καθώς και Μάκρο-περιβάλλον (εξωτερικό).

Εσωτερικό Περιβάλλον

Το εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού καταλαμβάνει τους παρακάτω παράγοντες:

1. Τα διαθέσιμα κεφάλαια ή οικονομικούς πόρους τα οποία είναι αναγκαία για την καλύτερη λειτουργία και την ανάπτυξη μίας επιχείρησης. Η ενδεχόμενη δε κερδοφορία που θα προκύψει θα χρησιμοποιηθεί στην επανεπένδυση και την ανάπτυξη του οργανισμού. Βέβαια, η έλλειψη επαρκών πηγών χρηματοδότησης οδηγεί στην χρήση εναλλακτικών μορφών όπως είναι ο δανεισμός από πιστωτικά ιδρύματα ή η πώληση μετοχών. Καθίσταται, σαφές ότι η χρηματοδότηση είναι μείζονος σημασίας για την δημιουργία ενός αθλητικού οργανισμού καθώς οι εγκαταστάσεις ενέχουν σημαντικό κόστος.
2. Τον πάγιο εξοπλισμό του οργανισμού, δηλαδή τα ακίνητα, τις εγκαταστάσεις αλλά και γενικότερα την περιουσία του. Η απόκτηση των φυσικών αυτών πόρων αποτελεί την επένδυση που πραγματοποιεί ο οργανισμός. Συνήθως στους αθλητικούς οργανισμούς φυσικοί πόροι είναι τα γήπεδα, οι αθλητικές εγκαταστάσεις, τα προπονητικά κέντρα, τα γραφεία των συλλόγων κλπ. Από την πλευρά τους, αρκετά συχνά οι μεγάλοι αθλητικοί σύλλογοι κατέχουν μεγάλο τμήμα αυτών των πόρων οι οποίοι προέρχονται από την ιδιοχρησιμοποίηση εξασφαλίζοντας έτσι μικρότερο κόστος καθώς και ευκολότερη ανάπτυξη. Ενδιαφέρον είναι ακόμα ότι παράγοντες όπως είναι η γεωγραφική τοποθεσία, η πρόσβαση, η ποιότητα και η λειτουργικότητα των εγκαταστάσεων συνδέονται άμεσα με τους πόρους αυτούς (εύκολη πρόσβαση, ασφάλεια κλπ).
3. Η διαθέσιμη τεχνολογία με την οποία εκμεταλλεύεται ο οργανισμός και η οποία εξαρτάται από τα διαθέσιμα κεφάλαια στα οποία έχει επενδύσει ο οργανισμός για την απόκτηση της. Πέρα από αυτό όμως, η τεχνολογία είναι αρκετά σημαντική διότι συνδέεται με ένα μεγάλο μέρος με τον οργανισμό σε πρακτικό

κυρίως επίπεδο όπως τα ηλεκτρονικά όργανα γυμναστικής, οι ηλεκτρονικές βάσεις δεδομένων των πελατών, τα συστήματα διαχείρισης των εισιτηρίων, οι ιστοσελίδες κλπ. Η έλλειψη συντονισμού με τις τεχνολογικές τάσεις μπορεί να οδηγήσουν ακόμα και στην κατάρρευση του αθλητικού οργανισμού.

4. Το ανθρώπινο δυναμικό θεωρείται ο σημαντικότερος παράγοντας στην προσπάθεια του οργανισμού να πετύχει τους στόχους του καθώς αποτελεί και αυτό μέρος του προσφερόμενου προϊόντος.

Μίκρο-περιβάλλον

Το Μίκρο-περιβάλλον καταλαμβάνει τους παράγοντες εκείνους που συνδέονται με τον οργανισμό όπως:

- *Οι πελάτες*, δηλαδή τα φυσικά ή νομικά πρόσωπα που αγοράζουν προϊόντα και υπηρεσίες από τον οργανισμό. Ειδικά, η πλήρης γνώση και η ανάλυση των χαρακτηριστικών των πελατών αποτελεί μία από τις σημαντικότερες ενέργειες του οργανισμού καθώς βοηθάει στην ανάπτυξη των πελατειακών σχέσεων και την αφοσίωση τους. Επιπλέον, ο κατακερματισμός και η ομαδοποίηση των πελατών σύμφωνα με τα χαρακτηριστικά και τις προτιμήσεις τους θεωρείται απαιτητός καθώς και η καταγραφή και η συγκέντρωση όλων των απαραίτητων πληροφοριών σε μία βάση δεδομένων στοιχείων. Η γνώση των πελατών είναι σημαντική διαδικασία για όλους τους αθλητικούς οργανισμούς ανεξάρτητα από το εάν είναι ιδιωτικοί, κρατικοί ή δημοτικοί, κερδοσκοπικοί ή μη. Συνεπώς, είναι σημαντικό να μπορεί να ορισθεί το προφίλ των κατόχων διαρκείας εισιτηρίων, των πελατών ενός αθλητικού καταστήματος, των μελών ενός γυμναστηρίου κλπ.
- *Οι προμηθευτές* είναι τα φυσικά ή νομικά πρόσωπα που προμηθεύουν τον οργανισμό με πρώτες ύλες και υπηρεσίες για την παραγωγή των προϊόντων και υπηρεσιών έναντι ανταλλάγματος. Η ανάπτυξη ενός αξιόπιστου δικτύου προμηθευτών και η εξασφάλιση υλικών καλής ποιότητας επιδρούν σημαντικά στο τελικό προϊόν. Στους προμηθευτές συγκαταλέγονται όμως και οι εταιρίες εστίασης, σε περιπτώσεις για παράδειγμα κατασκηνώσεων και εταιριών οργάνωσης δραστηριοτήτων αναψυχής εξωτερικών χώρων και κυλικίων αναψυκτήριων που λειτουργούν μέσα στις αθλητικές εγκαταστάσεις (Boyd & Shank, 2004)
- *Το ανταγωνιστικό περιβάλλον* μέσα στο οποίο λειτουργεί ο οργανισμός είναι μία ακόμα πολύ σημαντική παράμετρος. Η εκτίμηση του μεγέθους της αγοράς, η εκτίμηση των οικονομικών δεικτών, το επίπεδο του ανταγωνισμού όπως και η εκτίμηση του κύκλου ζωής των προϊόντων είναι απαραίτητες για την βιωσιμότητα του οργανισμού. Ομοίως, προκειμένου να γίνει εκτίμηση των προοπτικών ανάπτυξης της αγοράς απαιτούνται στατιστικά στοιχεία των τελευταίων ετών και ανάλυση των οικονομικών δεικτών. Επίσης, απαιτείται η εκτίμηση των ανταγωνιστών που παράγουν παρόμοια προϊόντα και υπηρεσίες. Αυτό, βεβαίως, απαιτεί καλή γνώση και ανάλυση προκειμένου να καθορισθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Είναι γεγονός ότι στον χώρο του αθλητισμού έχουμε μία ιδιόμορφη περίπτωση όπου ο ανταγωνισμός είναι απαραίτητος προκειμένου να λειτουργήσει η αγορά. Ο ισχυρός ανταγωνισμός επηρεάζει την τιμή και την ποιότητα του τελικού προϊόντος. Άρα, η πλήρης εκτίμηση των ανταγωνιστών και των κινδύνων της αγοράς είναι σημαντικοί παράγοντες για την στάση που θα κρατήσει ο οργανισμός τελικά προκειμένου να ισχυροποιηθεί ή και να προφυλαχτεί αναλόγως την περίπτωση (Boyd & Shank, 2004)

Μάκρο-περιβάλλον

Το εξωτερικό περιβάλλον περιλαμβάνει ένα πλήθος παραγόντων οι οποίοι επηρεάζουν ολόκληρη την αγορά.. Οι παράγοντες αυτοί σχετίζονται με την οικονομία, την τεχνολογία, τον πολιτισμό, το πολιτικό και νομικό περιβάλλον, την παγκοσμιοποίηση και γενικότερα την οικονομία (πχ: το ΑΕΠ, ο πληθωρισμός, η ανεργία, τα επιτόκια, οι μισθοί, και η οικονομική ανάπτυξη). Μία σειρά, τέτοιων παραγόντων και των ενδεχόμενων προβλημάτων της οικονομίας επιδρούν στις πωλήσεις αλλά και τη ζήτηση των αθλητικών υπηρεσιών καθώς τα συγκεκριμένα δεν αποτελούν προϊόντα πρώτης ανάγκης.

Ειδικά στο τεχνολογικό περιβάλλον, έχει σημαντική βαρύτητα ο συνδυασμός των υπολογιστών καθώς και των μηχανών και επιδεξιότητων που χρησιμοποιούν οι managers και τα στελέχη στην προσπάθεια να βελτιώσουν τον σχεδιασμό, την παραγωγή και την διανομή των υπηρεσιών και προϊόντων. Η τεχνολογία, βέβαια, αιχμής η οποία μας κατακλύζει στις μέρες μας συνεχώς συνοδεύεται από σημαντικές αλλαγές στο management των οργανισμών.

Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, η τεχνολογία σήμερα παίζει σημαντικό ρόλο στους αθλητικούς οργανισμούς κάθε μορφής. Είναι απαραίτητο ο manager και τα στελέχη να ακολουθούνε τις τεχνολογικές τάσεις και να εξελίσσουν τους αθλητικούς οργανισμούς.

Από την άλλη πλευρά, οι πολιτιστικοί παράγοντες είναι δυνάμεις οι οποίες αναπτύσσονται λόγω της κουλτούρας της εκάστοτε κοινωνίας. Γενικά, η εθνική κουλτούρα διαμορφώνεται με βάση τις αξίες και τις συμπεριφορές που η κάθε κοινωνία θεωρεί ως αποδεκτές και σωστές. Επίσης, μερικοί ακόμη παράγοντες οι οποίοι σχετίζονται είναι η ηλικία, το φύλο, η εθνικότητα καθώς και η κοινωνική τάξη και οι οποίοι επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό το μέλλον των οργανισμών.

Εν συνεχεία, το πολιτικό και νομικό περιβάλλον δεν θα μπορούσαν να μείνουν από έξω καθώς είναι εκείνα τα οποία θέτουν το ρυθμιστικό πλαίσιο σε κάθε χώρα. Το νομικό πλαίσιο είναι σημαντικός παράγοντας για την ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας καθώς οι νόμοι είναι δυνατόν να διευκολύνουν ή να κωλυσιεργούν την ανάπτυξη των οργανισμών.

Εντέλει, οι αλλαγές στις διεθνείς σχέσεις και συνεργασίες, οι διεθνείς εταιρίες αλλά και οι ευρωπαϊκοί νόμοι είναι μία πραγματικότητα τη σημερινή εποχή που έχει επιφέρει η παγκοσμιοποίηση. Κανείς βέβαια δεν θα μπορούσε να αμφισβητήσει σε αυτό το σημείο ότι η παγκοσμιοποίηση ως διαδικασία πολιτικής, οικονομικής και πολιτισμικής διεξόδου ανάμεσα στα έθνη αυξάνει την αλληλεπίδραση και ανάπτυξη των διεθνών αθλητικών οργανισμών κι εταιρειών (Li, Hofacre, & Mahony, 2001).

7.4 Η Αθλητική Βιομηχανία

Η αθλητική βιομηχανία είναι ο θεσμός εκείνος ο οποίος αντανάκλα επεκτείνεται στην κοινωνία μας αλλά και τη γενικότερη στάση ζωής. Βέβαια, τα προηγούμενα χρόνια σε αυτό τον τόπο πιστεύαμε ότι όλοι είναι ικανοί για όλα με αποτέλεσμα η επιστημονική κατάρτιση και η εξειδίκευση στο χώρο του αθλητισμού να έρχονται σε δεύτερη μοίρα. Ωστόσο, η «κάνουλα» των αλόγιστων επιχορηγήσεων έκλεισε λόγω της οικονομικής κρίσης και σε αυτό ακριβώς το σημείο οι ομάδες των επαγγελματικών κατηγοριών εφηύραν ξαφνικά και προσπάθησαν να οργανώσουν τμήματα marketing προκειμένου να εξασφαλίσουν τα κέρδη τα οποία κάποτε αποκτούσαν ακούραστα και ανέξοδα.

Με τον όρο αθλητική βιομηχανία, εννοούμε την αγορά στην οποία προσφέρονται προϊόντα που έχουν σχέση με τον αθλητισμό, τη φυσική κατάσταση, την αναψυχή

καθώς και την μορφή αθλητικών δραστηριοτήτων, αγαθών, υπηρεσιών και ιδεών. Μέσα στον όρο Αθλητική Βιομηχανία όμως εμπεριέχεται και ο όρος Αθλητικό Marketing το οποίο αποτελείται από όλες εκείνες τις δραστηριότητες, οι οποίες είναι σχεδιασμένες για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες και τις επιθυμίες του καταναλωτικού κοινού του αθλητισμού μέσω διαδικασιών ανταλλαγής.

Σε αυτό τώρα το σημείο είμαστε έτοιμοι να εξάγουμε ένα ορισμό της έννοιας του αθλητικής βιομηχανίας. Η έρευνα των Pitts et al. (1994) καθώς και μία μελέτη από το The Sporting News και Wharton μέσω της χρήσης οικονομετρικού υποδείγματος (Comte & Stogel, 1990) αλλά και πολλοί άλλοι μελετητές παρείχαν περιγραφές από τα πολλά διαφορετικά προϊόντα και τις επιχειρήσεις που περιλαμβάνονται στην αθλητική βιομηχανία. Τα προϊόντα και οι επιχειρήσεις εστιάζουν στον αθλητισμό, στο fitness, στην αναψυχή ή ακόμα και στα προϊόντα αναψυχής. Υπάρχουν βέβαια πολλές διαφορετικές ομάδες καταναλωτών για τα προϊόντα αυτά οι οποίες μπορούν να ταξινομηθούν σε μεγάλο βαθμό είτε ως τελικοί καταναλωτές είτε ως επιχειρήσεις καταναλωτές.

Με βάση τώρα τις διεξαχθείσες έρευνες, ο ορισμός της βιομηχανίας του αθλητισμού είναι ο παρακάτω: Η αθλητική βιομηχανία είναι η αγορά στην οποία τα προϊόντα που προσφέρονται στους αγοραστές της είναι ο αθλητισμός, το γυμναστήριο, οι δραστηριότητες αναψυχής αλλά μπορεί και να σχετίζονται ακόμα με δραστηριότητες αγαθών, υπηρεσιών, προσώπων, τόπων ή και ιδεών. Παρακάτω παρατίθενται μερικά παραδείγματα των τύπων των προϊόντων που προσφέρονται στην βιομηχανία του αθλητισμού:

- Ο αθλητισμός είναι τα προϊόντα που μπορούν να προσφερθούν ως προϊόν συμμετοχής, όπως η συμμετοχή στο πρωτάθλημα αναψυχής πχ: το μπάσκετ των γυναικών.
- Αθλητισμός μπορεί να προσφέρεται ως θέαμα προϊόν (ψυχαγωγία), όπως είναι η παρακολούθηση ενός παιχνιδιού χόκεϊ.
- Ο εξοπλισμός και τα είδη ένδυσης αθλητισμού είναι απαραίτητα ή επιθυμητά προκειμένου να συμμετάσχουν σε αθλήματα και αθλητικές δραστηριότητες, όπως ειδικές στολές αναλόγως το άθλημα, μαξιλάρια χόκεϊ στον πάγο, ένδυση bodybuilding, in-line skates, κράνη ποδηλάτου κλπ.
- Η προώθηση εμπορευμάτων είναι ένα αθλητικό προϊόν που χρησιμοποιείται για την προώθηση ενός αθλήματος των επιχειρήσεων, ένα Sports League, ένα αθλητικό γεγονός ή δραστηριότητες fitness, πετσέτες, μαξιλάρια και κουβέρτες με το λογότυπο της εταιρείας κλπ.
- Οι αθλητικές εγκαταστάσεις αποτελούν προϊόν του αθλητισμού ενώ χρειάζονται για την παραγωγή του, όπως η κατασκευή ενός νέου γηπέδου, ο σχεδιασμός και η έρευνα αθλημάτων, η φροντίδα ενός γηπέδου γκολφ κλπ.
- Οι ψυχαγωγικές δραστηριότητες είναι προϊόντα αθλητισμού που πωλούνται ως προϊόντα συμμετοχής, όπως ποδήλατο για το βουνό, πεζοπορία, κατασκήνωση, ιππασία, κωπηλασία, cross-country σκι, ιστιοπλοΐα, ορειβασία κλπ.
- Η πλήρης διαχείριση και εμπορία επαγγελματικών υπηρεσιών αθλητικών προϊόντων που προσφέρονται σε διάφορες αγορές, όπως η διαχείριση ενός μεγάλου μαραθωνίου, η προώθηση και η διαχείριση ενός πακέτου αθλητικού τουρισμού, η διαχείριση και το marketing για έναν αθλητή κλπ.
- Επιχειρήσεις οι οποίες σχετίζονται με τον αθλητισμό και οι οποίες προσφέρουν προϊόντα, όπως περιοδικά για συγκεκριμένα αθλήματα. Υπάρχουν, ακόμη, και άλλα προϊόντα και εταιρείες, όπως η αθλητική τηλεόραση, οι αθλητικές ραδιοφωνικές εκπομπές, οι αθλητικές εταιρείες στο διαδίκτυο κλπ.

7.5 Χαρακτηριστικά της Βιομηχανίας του Αθλητισμού

Η βιομηχανία του αθλητισμού έχει μία σειρά από χαρακτηριστικά που την καθιστούν μία ενδιαφέρουσα αλλά και ταυτόχρονα προκλητική επιχείρηση για να διαχειριστεί κάποιος. Αυτά τα χαρακτηριστικά, περιλαμβάνουν τα εξής:

- Η βιομηχανία προκαλεί μεγάλο πάθος στους καταναλωτές.
- Το άθλημα ως προϊόν είναι πολύ ευπαθές καθώς πρόκειται για μία ζωντανή αθλητική μετάδοση.
- Το αθλητικό προϊόν είναι απρόβλεπτο καθώς δεν μπορούμε να είμαστε ποτέ σίγουροι για το τι πρόκειται να συμβεί.
- Εκατομμύρια άνθρωποι εργάζονται στη βιομηχανία για την δημιουργία του αθλητικού προϊόντος.
- Το αθλητικό προϊόν χρησιμοποιείται από άλλες βιομηχανίες ως όχημα για να προωθήσουν τα δικά τους προϊόντα.
- Το αθλητικό προϊόν καταναλώνεται από τους ανθρώπους από πολύ νεαρή ηλικία.
- Το αθλητικό προϊόν εκτιμάται ιδιαίτερα από την τηλεόραση και άλλες οργανώσεις μέσω ενημέρωσης που πληρώνουν πολύ μεγάλα χρηματικά ποσά για να μεταδώσουν κάποια αθλήματα.
- Το αθλητικό προϊόν της βιομηχανίας προκαλεί σημαντικά γεγονότα να συμβούν όπου και χιλιάδες άνθρωποι συγκεντρώνονται από όλο τον κόσμο.
- Οι ηγέτες της βιομηχανίας του αθλητισμού κατέχουν υψηλή θέση στην κοινωνία ενώ αντιμετωπίζονται συχνά ως πρότυπα προς μίμηση.
- Το αθλητικό προϊόν έχει συχνά ειδική μέριμνα από την κυβέρνησή όπου εκατομμύρια κονδυλίων των φορολογούμενων διανέμονται σε οργανισμούς προκειμένου να τους βοηθήσουν να παράγουν ένα καλύτερο προϊόν στον αθλητικό τομέα.

Συγκεντρωτικά, όλα αυτά τα παραπάνω χαρακτηριστικά την καθιστούν μία δύσκολη επιχείρηση προς διαχείριση. Το καλύτερο αποτέλεσμα βέβαια επιτυγχάνεται όταν οι άνθρωποι λαμβάνουν εκπαίδευση ειδικά για τη βιομηχανία των sports. Ωστόσο, σε αντίθεση με άλλους κλάδους, η κατάρτιση στην βιομηχανία είναι σχετικά νέα. Παρά το γεγονός ότι εδώ και δεκαετίες, υπήρχε κάποια κατάρτιση στην προπόνηση και στην διαιτησία για τα περισσότερα αθλήματα, μόνο τα τελευταία 20 με 30 χρόνια είναι απαραίτητη η κατάρτιση για τους επαγγελματίες της διαχείρισης των sports. Αλλά ακόμα και σήμερα, το συντριπτικό ποσοστό των αθλητικών σωματείων και των οργανώσεων διοικούνται από συμβούλια, επιτροπές και προσωπικό που έχουν μικρά ή καθόλου αναγνωρισμένα προσόντα του κλάδου.

7.6 Μείζονα Θέματα στη Βιομηχανία του Αθλητισμού

Ένας από τους κύριους λόγους για τους οποίους οι διαχειριστές των αθλητικών οργανώσεων χρειάζονται ειδική εκπαίδευση είναι γιατί πρέπει να ασχοληθούν με σημαντικά θέματα τα οποία αφορούν τη συγκεκριμένη βιομηχανία. Τα θέματα αυτά μπορεί να περιλαμβάνουν τα εξής:

- *Το ντόπινγκ και η αρνητική δημοσιότητα που προκαλεί.*
- *Την διαχείριση σοβαρών γεγονότων όπως τραυματισμού ή θανάτου αθλητών.*
- *Την προστασία του παιδιού, όπως για παράδειγμα λόγω σεξουαλικών παραπτώματων προπονητών και υπαλλήλων.*
- *Τον χουλιγκανισμό σε ορισμένα αθλήματα και ορισμένες χώρες του κόσμου.*
- *Το να κερδίζουν εισόδημα από μηχανές πόκερ και τα λαχεία.*

- Την *ξαφνική απόσυρση της χρηματοδότησης από χορηγούς ή σε κάποιες περιπτώσεις και την κυβέρνηση.*
- Την *πίεση στις ομάδες και σε μεμονωμένους αθλητές.*
- Την *πολιτική εντός των οργανισμών και μεταξύ των επιπέδων του αθλητισμού.*
- Την *έλλειψη εθελοντών, στοιχείο αναγκαίο για τον αθλητισμό.*
- Την *οικονομική βιωσιμότητα του αθλητικού συλλόγου ή της επαγγελματικής ομάδας.*

Όλα αυτά τα ζητήματα είναι απαραίτητα σε όλες τις οργανώσεις του κλάδου αλλά ο αθλητισμός πρέπει να παρέχει τη γνώση και την ικανότητα να ασχοληθεί με αυτά τα θέματα.

7.7 Το μέγεθος του κλάδου Sport Business

Η αθλητική βιομηχανία έχει γνωρίσει εντυπωσιακή ανάπτυξη σε ένα σχετικά σύντομο χρονικό διάστημα. Αν και, οι αθλητικές και ψυχαγωγικές δραστηριότητες ή εκδηλώσεις δραστηριοποιούνται για πολύ μεγάλο χρονικό διάστημα δεν υπήρξε ποτέ μία περίοδος εκρηκτικής ανάπτυξης, όπως τα τελευταία 30 χρόνια. Υπάρχουν πολλοί λόγοι για αυτή την ανάπτυξη. Οι αλλαγές αυτές αντιπροσωπεύουν τόσο την οριζόντια όσο και την κάθετη επέκταση.

Αναλυτικότερα, η οριζόντια ανάπτυξη περιλαμβάνει την προσθήκη τόσο νέων αγορών όσο και νέων προϊόντων, όπως είναι οι νέες αθλητικές επιχειρήσεις και το αθλητικό marketing. Από την άλλη πλευρά, η κάθετη ανάπτυξη συνεπάγεται την ανάπτυξη των υφιστάμενων αγορών και προϊόντων, όπως είναι η τάση απόδοσης του ποσοστού των κοριτσιών και των γυναικών σε παραδοσιακά αθλήματα όπως το μπάσκετ και το βόλεϊ.

Έκπληξη, επίσης, προκαλεί το γεγονός ότι ο επαγγελματικός αθλητισμός των ανδρών δεν είναι το μεγαλύτερο τμήμα της βιομηχανίας ακόμη και αν είναι αρκετά κερδοφόρο σε ορισμένα ανδρικά επαγγέλματα αθλητισμού. Ωστόσο, όπως θα δούμε, τα μεγαλύτερα τμήματα της βιομηχανίας είναι τα μαζικά αθλήματα και τα αθλητικά είδη.

Μάλιστα, η διεξαγωγή πέντε μελετών σχετικά με το μέγεθος της βιομηχανίας αθλητισμού προσφέρουν μία συνολική εικόνα του μεγέθους της καθώς και της ανάπτυξής της πάνω από μία δεκαετία. Συγκεκριμένα, η πρώτη ήταν μία σειρά από τρεις μελέτες για τη βιομηχανία κατά τα έτη 1986, 1987 και 1988 (Comte & Stogel, 1990). Η μελέτη, λοιπόν, αυτή μας εμφανίζει ότι το 1986 μέχρι και το 1988 η βιομηχανία αυξήθηκε κατά μέσο όρο 6,8% ετησίως. Αυτό είναι μία σημαντική παράμετρος για να συγκριθεί η βιομηχανία του αθλητισμού και με άλλες βιομηχανίες που συνήθως έχουν κατά μέσο όρο μία ετήσια αύξηση ενός έως τρία τοις εκατό.

Εν συνεχεία, το 1995 μία μελέτη έδειξε την αθλητική βιομηχανία να φτάνει στα 152 δισεκατομμύρια δολάρια βρισκόμενη τότε στην 11^η μεγαλύτερη βιομηχανία στις Ηνωμένες Πολιτείες. Κάτι τέτοιο αντιπροσωπεύει μία αύξηση της τάξεως του 242% υποδεικνύοντας με αυτόν τον τρόπο ότι έχει αυξηθεί σχεδόν 212 φορές περισσότερο μέσα σε ένα διάστημα 10 ετών.

Ύστερα, το 1999 μία πέμπτη μελέτη η οποία διεξήχθη τα αποτελέσματα της οποίας ανακοινώθηκαν στην εφημερίδα SportsBusiness. Αυτή, η μελέτη εκτιμάει τη βιομηχανία να είναι στα 213 δις δολάρια (The Answer, 1999)

Συγκεντρωτικά, αξίζει να αναφέρουμε ότι στη χώρα μας οι ομάδες με τεράστια αθλητική προσφορά και ιστορία βυθίζονται σε ερασιτεχνικές κατηγορίες, το αθλητικό προϊόν βρίσκεται σε ελεύθερη πτώση, οι εμπορικές συμφωνίες είναι λιγότερες από ποτέ άλλοτε, οι χορηγοί πλέον είναι δυσεύρετοι με μοναδικό εκπρόσωπο τον ΟΠΑΠ, ο

οποίος χορηγεί τους πάντες και τα πάντα, οι μεταγραφές των αθλητών όλο και λιγοστεύουν κλπ. Σε αντιδιαστολή, στα προηγμένα πρωταθλήματα της Ευρώπης, αν εξετάσει κανείς τόσο τη φιλοσοφία των ομάδων όσο και την υψηλή αθλητική κουλτούρα όσων διοικούν τον αθλητισμό, θα μπορέσει εύκολα να αντιληφθεί το λόγο που τα έσοδα από τις υπηρεσίες marketing είναι τεράστια και γιατί το αθλητικό προϊόν αναρριχάται στις υψηλότερες θέσεις των τοπικών κοινωνιών.

Πίνακας 70.4

Μέγεθος Παγκόσμιας Αθλητικής Αγοράς από το 2011-2018 (σε δις. Δολάρια)

ΕΤΟΣ	ΔΕΙΓΜΑ
2011	324
2012	340
2013	358
2014	376
2015	395
2016	421
2017	440
2018	471

Πηγή : (O'Connell, 2020)_(Τελευταία προβολή 13/5/2020)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8^ο

Η ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

Το γεγονός

Η ανανέωση ή ο θάνατος είναι μια φράση που συχνά ακούγεται στον κόσμο των επιχειρήσεων. Ανεξάρτητα από το πόσο μεγάλη είναι η αξία του brand, αν όσοι διαχειρίζονται τις τύχες του δεν αποφασίσουν προληπτικά πώς θα συνεχίσουν να είναι μπροστά δεν είναι δύσκολο να χάσουν πολύ γρήγορα μεγάλο μέρος της αξίας που έχουν. Ακόμη και brands τόσο μεγάλα, όσο το NBA ή το Αγγλικό πρωτάθλημα ποδοσφαίρου δεν είναι ανοσοποιημένα σε αυτή την κατάσταση, και γι 'αυτό προσπαθούν να κάνουν συχνά σημαντικές κινήσεις για αλλαγές ώστε να παραμείνουν στην πρωτοπορία του αθλητικού κόσμου.

Στην εποχή της παγκοσμιοποίησης το Αγγλικό πρωτάθλημα ποδοσφαίρου (English Premier League, EPL) όπως και το επαγγελματικό πρωτάθλημα μπάσκετ στις ΗΠΑ (NBA) αποτελούν σημεία αναφοράς για όλους τους φιλάθλους που αγαπάνε τα δύο αθλήματα, και προσελκύνονται από το ενδιαφέρον που απορρέει από τη διεξαγωγή τους. Ένα ενδιαφέρον που δεν προέρχεται ούτε από την ιστορία τους ούτε μόνο από τη ποιότητα του θεάματος που προσφέρουν. Οι διαφορές εκείνες που τα καθιέρωσαν ως τις πιο επιτυχημένες διοργανώσεις είναι ότι: διαμόρφωσαν κανόνες που είναι αποδεκτοί και ισχύουν για όλους, στόχευσαν από την αρχή στην διεθνοποίηση της εικόνας τους, διασφαλίζουν την ισότητα όσων συμμετέχουν, επένδυσαν στις αναγκαίες υποδομές και συνεχίζουν μέχρι σήμερα να αναζητούν τα καλύτερα μέσα για να εκφράζουν ένα ευρύ κοινό που παραμένει “δεμένο” με αυτά. Μια πιο προσεκτική ανάγνωση δείχνει ότι απλά τα δύο αυτά πρωταθλήματα εφαρμόζουν πιστά τις βασικές αρχές του αποτελεσματικού μάρκετινγκ.

Αυτός είναι και ο λόγος που το το NBA και η EPL από το παρελθόν μέχρι σήμερα συνεχίζουν να βρίσκονται στη κορυφή ανάμεσα στις διεθνείς διοργανώσεις και να έχουν έσοδα που ξεπερνάνε κατά πολύ τα αντίστοιχα άλλων πρωταθλημάτων ενώ παράλληλα η διεξαγωγή τους συνεχίζει να προκαλεί αμείωτο το διεθνές ενδιαφέρον.

Η θεωρητική προσέγγιση

Φαίνεται λοιπόν, ότι η κατανόηση των αιτιών που προκαλούν το ενδιαφέρον για ένα αθλητικό γεγονός είναι απαραίτητη σε όλους όσους παίρνουν τις αποφάσεις για τη

διοργάνωση του. Όλα τα αίτια που εντοπίζονται προκύπτουν από την εμφάνιση μιας σειράς παραγόντων των οποίων η κατανόηση είναι πολύτιμη για να διαπιστωθεί η επίδραση τους στην έλλειψη ενδιαφέροντος και τη μη συμμετοχή.

Η έλλειψη ενδιαφέροντος μπορεί να οφείλεται σε «παράγοντες προσφοράς» και σε παράγοντες «ζήτησης» (Schofield, 1983). Οι πρώτοι εστιάζουν στην επίδραση που έχουν, στην παρακολούθηση του αθλητικού γεγονότος, οι επιμέρους δεξιότητες όσων αγωνίζονται ή οι επιδόσεις των ομάδων που συμμετέχουν. Οι δεύτεροι εξετάζουν τη ζήτηση για το αθλητικό γεγονός, εστιάζοντας στο γιατί οι θεατές ενδιαφέρονται να το παρακολουθήσουν, πόση δηλαδή ψυχαγωγία τους προσφέρει ή πόσο σημαντικό μπορεί να είναι στη ζωή τους.

Οι κοινωνικές, δημογραφικές και ψυχολογικές μεταβλητές διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην διαμόρφωση στρατηγικών παρακολούθησης θεατών (Dimanche και Samdahl, 1994). Το βασικό ζητούμενο σε κάθε περίπτωση είναι αν εντοπισθούν εκείνοι οι παράγοντες που δημιουργούν τη διαφοροποίηση που υπάρχει για το ενδιαφέρον που υπάρχει σε ένα άθλημα από τη μια γεωγραφική περιοχή σε μια άλλη. Για παράδειγμα είναι γνωστό ότι στις ΗΠΑ το ποδόσφαιρο μόνο τα τελευταία χρόνια ξεκίνησε να αποκτά ενδιαφέρον και να υπάρχουν όλο και περισσότεροι θεατές που παρακολουθούν τις ποδοσφαιρικές συναντήσεις (Bird, 1982). Αντίθετα, στην Ευρώπη το ποδόσφαιρο είναι μακράν το άθλημα που συγκεντρώνει το περισσότερο ενδιαφέρον.

Τα ευρήματα από πολλές έρευνες που έγιναν οδήγησαν στην ομαδοποίηση όλων των παραγόντων που επηρεάζουν το ενδιαφέρον του κόσμου για ένα αθλητικό γεγονός σε τέσσερις κατηγορίες που είναι (Greenstein & Marcum, 1981):

- Η ελκυστικότητα που παρουσιάζει το αθλητικό γεγονός (η ποιότητα και οι δεξιότητες όσων συμμετέχουν, η σημαντικότητα της διοργάνωσης, ο ανταγωνισμός που υπάρχει, οι ειδικές εκδηλώσεις που το συνοδεύουν, κ.α.)
- Η οικονομική διάσταση του γεγονότος (π.χ. άλλες προσιτές μορφές ψυχαγωγίας, τιμή εισιτηρίου, το εισόδημα του θεατή, οι προσφορές που υπάρχουν, άλλες μορφές ψυχαγωγίας, ανταγωνισμός άλλων αθλητικών εκδηλώσεων)
- Τα κοινωνιο δημογραφικά στοιχεία που επικρατούν (π.χ. πληθυσμός, ηλικία, φύλο, εθνικότητα, επάγγελμα, εκπαίδευση και γεωγραφία) και

- Οι επικρατούσες τη συγκεκριμένη στιγμή προτιμήσεις του κοινού (π.χ. χρονοδιάγραμμα της διοργάνωσης, οι ανέσεις που υπάρχουν, το συναισθηματικό δέσιμο με τη διοργάνωση, το ιστορικό που επικρατεί)

Στη πραγματικότητα υπάρχει ένας συνδυασμός όλων των παραγόντων που αναφέρθηκαν πιο πάνω και αυτός ο συνδυασμός ποτέ δεν είναι ίδιος καθώς κάθε φορά αλλάζει η βαρύτητα της συμμετοχής καθενός από τους παράγοντες (Fillingham, 1977). Επίσης, οι βιβλιογραφικές έρευνες δείχνουν ότι δεν έχουν την ίδια προσέγγιση όλοι οι οπαδοί και επομένως μπορεί να παρίστανται και να παρακολουθούν ένα αθλητικό γεγονός έχοντας διαφορετικά κίνητρα μεταξύ τους. Στη περίπτωση αυτή χρειάζεται να ακολουθηθούν διαφορετικές στρατηγικές μάρκετινγκ για να προσελκύσουν και να διατηρήσουν κάθε υποομάδα θεατών. Οι διαχειριστές αθλητικών γεγονότων ισχυρίζονται συχνά ότι ο μόνος τρόπος για να διαπιστωθεί αν ένα αθλητικό γεγονός, ανεξάρτητα από το αν είναι ένας αγώνας, ένα πρωτάθλημα ή ένα mega event, έχει επιτυχία είναι να κοιτάξει κάποιος τη θεαματικότητα του. Με παραδείγματα από τις συμμετοχές ομάδων στο NBA, έχει διαπιστωθεί ότι πολλές ομάδες με μέτριες εμφανίσεις και αποτελέσματα έχουν όχι μόνο μεγάλη θέαση και μεγάλη προσέλευση θεατών λόγω ισχυρών και δημιουργικών προσπαθειών μάρκετινγκ (Waddel, 1992). Δέκα χρόνια πριν οι Greenstein και Marcum (1981) εκτίμησαν ότι στους αγώνες της Formula 1 μόνο το 25% της συμμετοχής οφειλόταν στην απόδοση. Σήμερα, σχεδόν πενήντα χρόνια μετά, οι ίδιες παρατηρήσεις εξακολουθούν να ισχύουν με τη παρατήρηση ότι εκτός από τις κύριες μορφές συμμετοχής τους ίδιους κανόνες ακολουθεί και η επισκεψιμότητα στα κοινωνικά δίκτυα.

Το Αγγλικό πρωτάθλημα ποδοσφαίρου

Κάθε αθλητικό γεγονός χαρακτηρίζεται ουσιαστικά από τέσσερις εντελώς διαφορετικούς τομείς: τεχνικό, σωματικό, ψυχολογικό και τακτικό. Η Premier League κατάφερε να κάνει από κάθε άποψη σημαντικά βήματα προς τα εμπρός σε διαφορετικές χρονικές στιγμές και για το λόγο αυτό είναι τώρα ίσως το πιο ολοκληρωμένο και ισορροπημένο πρωτάθλημα ποδοσφαίρου σε όλο τον κόσμο.

Αν και η τεχνική ποιότητα που προσφέρει είναι κατώτερη από εκείνη στην Ισπανική La Liga, οι παίκτες δεν έχουν τόση φυσική κατάρτιση όση στο Γαλλικό πρωτάθλημα ή δεν είναι τόσο εγκεφαλικοί όσο στη Bundesliga και οι ομάδες δεν παρουσιάζουν την έμφαση στην τακτική όπως συναντάμε στην Ιταλική Serie A, η Premier League

κατάφερε να αναπτύσσεται συνδυάζοντας αυτές τις ιδιότητες. Αυτή η κατάσταση είναι αναμφισβήτητα συνδεδεμένη με το γεγονός ότι έχει ξεκινήσει από νωρίς να επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από την εισαγωγή ξένων αθλητών, προπονητών και αθλητικών μεθόδων από διάφορες άλλες χώρες, χωρίς να ξεχνάμε ότι στο πρωτάθλημα ανέκαθεν υπήρχαν ‘‘εισαγωγές’’ διαφορετικών στυλ καθώς συμμετείχαν παίκτες και προπονητές από την Ουαλία, την Ιρλανδία και τη Σκωτία.

Για παράδειγμα ένας γάλλος επιθετικός, ο Eric Cantona, ήταν ο πρώτος παίκτης που με το ταλέντο του κατάφερε να πείσει τον προπονητή του Alex Ferguson να αλλάξει τον πατροπαράδοτο Εγγλέζικο τρόπο ανάπτυξης του παιγνιδιού και να μάθει την ομάδα του να επιτίθεται περνώντας τη μπάλα από το κέντρο και όχι κοιτώντας ενστικτωδώς να αναπτυχθεί από τα πλάγια. Σε πολύ μικρό διάστημα η επιρροή του σε εκείνη την θέση με το No. 10 ενθάρρυνε όλες σχεδόν τις ομάδες να αναζητήσουν το ισοδύναμο τους. Για να φανεί η διαφορά, ενώ στην Αγγλία πήρε δύο μόλις χρόνια για να γίνει αποδεκτή από όλες τις ομάδες μια τέτοια αλλαγή στην Ιταλία πήρε σχεδόν 40 χρόνια για να αλλάξει η τακτική που εισήγαγε ο Χελένιο Χερέρα με το ‘‘κατενάτσιο’’, σύστημα που έφερνε μεν αποτελέσματα αλλά κατέστρεφε κάθε θέαμα.

Από τη δεκαετία του 90 μέχρι σήμερα, αν και σημειώθηκε στασιμότητα σε επίπεδο αποτελεσμάτων και μέχρι το 2019, χρονιά όπου η Λίβερπουλ κατέκτησε το κύπελλο Πρωταθλητριών Ευρώπης, αντιμετωπίζοντας μάλιστα στον τελικό μια άλλη Αγγλική ομάδα, την Τόττενχαμ η Premier League δεν μπορεί να υπερηφανεύεται για τους κορυφαίους συλλόγους της, αλλά σίγουρα μπορεί να υπερηφανεύεται για το πιο ανταγωνιστικό πρωτάθλημα. Κάθε χρόνο, τα γραφεία στοιχημάτων θεωρούν ότι υπάρχουν έξι τουλάχιστον σύλλογοι με εύλογες πιθανότητες να κερδίσουν την Premier League, με πιθανότητες μέχρι 12: 1. Σε σύγκριση με τα πρωταθλήματα άλλων χωρών στην Ιταλία ανάλογες πιθανότητες δίνονται σε τέσσερις ομάδες, τρεις στην Ολλανδία, τρεις στην Πορτογαλία, δύο στη Γερμανία, τρεις στην Ισπανία και δύο στη Γαλλία. Όπως θα δούμε στη συνέχεια, η βασική εξήγηση σε αυτό είναι ότι στην EPL γίνονται συνεχώς κινήσεις που περιορίζουν τις ανισότητες και ενισχύουν την καθαρή ποιότητα της διοργάνωσης και την ανταγωνιστικότητα.

Η διοργάνωση της EPL δεν είναι τέλεια αλλά η ομοσπονδία κατάφερε να περιορίσει τις επιπτώσεις από τις αδυναμίες που παρουσιάζονται. Η επαγγελματική διαχείριση των ομάδων οδήγησε σε μια εντυπωσιακή αύξηση των τιμών των εισιτηρίων, η οποία με τη σειρά της άλλαξε το δημογραφικό προφίλ των οπαδών κάτι που αναμφίβολα

συνέβαλε στην αραίωση της θερμής ατμόσφαιρας και το δέσιμο υποστηρικτών και ομάδων. Αυτό φαίνεται και από το ότι, αναβαθμίζοντας τις υποδομές τους, μερικοί μεγάλοι σύλλογοι έχουν κάνει μια στροφή καθώς απευθύνονται κυρίως στους επισκέπτες που κάνουν μια εφάπαξ επίσκεψη, παρά στους τοπικούς υποστηρικτές. Στην Αγγλία, όπου ο ποδοσφαιρικός σύλλογος είναι μια σημαντική προέκταση της τοπικής κοινότητας και την εκπροσωπεί, αυτό είναι κάπως προβληματικό.

Ωστόσο, το γεγονός ότι σε όλον τον κόσμο η τηλεθέαση των αγώνων της Premier League είναι πολύ υψηλή, οι ομάδες που συμμετέχουν στην EPL βρίσκονται στις πρώτες θέσεις σε αξία μεταξύ των αθλητικών brand σε παγκόσμια κλίμακα και υποστηρικτές του ποδοσφαίρου από όλο τον κόσμο ονειρεύονται να παρευρεθούν στα παιχνίδια της Premier League είναι, από μόνο του, ένα σημάδι της εκπληκτικής επιτυχίας που υπάρχει. Είναι πλέον το πιο δημοφιλές πρωτάθλημα στο πιο δημοφιλές άθλημα. Η οικονομική επιτυχία της EPL είναι ένα παράδειγμα για τον υπόλοιπο κόσμο σε μια εποχή που η Βρετανία δεν μπορεί να προσφέρει πολλά άλλα παρόμοια παραδείγματα.

Τη περίοδο 1986-1987, το BBC και το ITV απέκτησαν τα δικαιώματα για να μεταδώσει το καθένα από 7 ζωντανά παιχνίδια της Βρετανικής Premier League για το συνολικό ποσό £ 3,1 εκατ. Κατά τη διάρκεια της περιόδου 2015-2016 το Sky και η BT είχαν μεταδώσει συνολικά 154 ζωντανές ανταποκρίσεις για £ 1δισ. Το κόστος των δικαιωμάτων εκπομπής 200 αγώνων της αγγλικής Premier League για τη περίοδο 2019-2022 έχει φθάσει πλέον στα £ 9,2 δισ. Λίρες (12 δισεκατομμύρια δολάρια) για τις επόμενες τρεις σεζόν, τρεις φορές την αξία της περιόδου 2015-2016. Από τα χρήματα αυτά, οι διεθνείς εταιρείες μετάδοσης πλήρωσαν £ 4,2 δισ. για να μεταδώσουν, σε ζωντανή μετάδοση, 380 αγώνες κάθε σεζόν⁵.

Αυτά τα μεγέθη δείχνουν την έκταση στην οποία η θεαματικότητα των αγώνων της Βρετανικής Premier League στην τηλεόραση έχει αλλάξει με την πάροδο των χρόνων, και το πώς πλέον η μετάδοση αθλητικών γεγονότων της EPL έχει γίνει βασική προϋπόθεση στη σύναψη συμβολαίων με τη συνδρομητική τηλεόραση. Συνεχώς όμως νέες αλλαγές εμφανίζονται στον ορίζοντα, όπως η σύναψη συμβολαίων για τη διεθνή αποκλειστικότητα μετάδοσης αθλητικών γεγονότων, και ο ανταγωνισμός μεταξύ των

⁵ <https://eu.usatoday.com/story/sports/soccer/2019/05/21/english-premier-league-broadcast-rights-rise-to-12-billion/39500789/>

ραδιοτηλεοπτικών φορέων για τα δικαιώματα συνεχώς αυξάνει καθώς στη μάχη της διεκδίκησης μπαίνουν και οι νέοι παρόχοι μέσω του Διαδικτύου, όπως η περίπτωση της Amazon.

Το πρωτάθλημα NBA στο επαγγελματικό μπάσκετ

Στο μπάσκετ η σύγκριση της διοργάνωσης της Ευρωλίγκα με τη διοργάνωση του NBA από οικονομική άποψη είναι εντυπωσιακή. Τα συνολικά ετήσια έσοδα του NBA ανήλθαν, όσον αφορά τα άμεσα έσοδα, σε 6,3 δισεκατομμύρια δολάρια κατά την περίοδο 2017/18 με τις ομάδες να έχουν ένα μέσο εισόδημα περίπου 209 εκατομμύρια δολάρια, και τα έμμεσα έσοδα έφθασαν σχεδόν το 1 δις δολάρια⁶ ενώ τα συνολικά έσοδα της Ευρωλίγκας (συμπεριλαμβανομένων μάλιστα όλων των εσόδων των ομάδων) υπολογίζονται σε 511 εκατομμύρια δολάρια για την τρέχουσα σεζόν (και τα δύο σύμφωνα με τη Forbes), δηλαδή λιγότερο από το ένα δέκατο των εσόδων του NBA⁷. Σε αντίθεση με το NBA, μέχρι το 2015, το Ευρωπαϊκό Μπάσκετ δεν αποτελούσε μια αυτόνομη "επιχείρηση" έχοντας για τελικό στόχο τη μεγιστοποίηση του κέρδους. Αντίθετα, μέχρι πρόσφατα, εξαρτιόταν σε μεγάλο βαθμό, από τη χρηματοδότηση του από τα ποδοσφαιρικά σωματεία που για δικούς τους λόγους διέθεταν πόρους οι οποίοι συχνά θεωρούνται «δωρεές» στους συλλόγους μπάσκετ χωρίς καμία συνημμένη υποχρέωση όσον αφορά την προσφορά προστιθέμενης αξίας σε αντάλλαγμα. Ως εκ τούτου, αυτό το οικονομικό μοντέλο της ευρωπαϊκής καλαθοσφαίρισης δημιουργούσε σοβαρές αμφιβολίες σχετικά με τη βιωσιμότητα και τη μελλοντική ανταγωνιστικότητα του.

Από την αδιάλειπτη πρόσβαση σε εμφανίσεις παικτών και προπονητών, επανεξετάζοντας συχνά τη στρατηγική περιεχομένου του, το NBA έχει κρατήσει το ενδιαφέρον για τις συναντήσεις των ομάδων του ακόμη και σήμερα που έχει καταφέρει παράλληλα να επεκτείνει την θέαση και το κοινό του. Το αξιοπρόσεκτο είναι ότι αυτό συνέβη παρόλο που για τέσσερα συνεχόμενα χρόνια, οι δύο ομάδες που έπαιζαν στους τελικούς ήταν οι ίδιες.

Ενώ το μπάσκετ γεννήθηκε στο Σπρίνγκφιλντ της Μασαχουσέτης και για πολλές δεκαετίες αποτελούσε το δημοφιλέστερο άθλημα στις φτωχογειτονιές των πόλεων στις

⁶ <https://www.forbes.com/sites/forbespr/2018/02/07/forbes-releases-20th-annual-nba-team-valuations/>

⁷ <https://eb-advisorygroup.org/the-economic-reality-of-european-basketball-three-critical-success-factors-to-ensure-sustainability-and-survival-in-the-future>

ΗΠΑ το NBA τόλμησε τις τελευταίες δεκαετίες να κάνει σημαντικά βήματα προόδου για την επέκταση της εικόνας του μπάσκετ στο εξωτερικό. Έχει εστιάσει, μέσω των ψηφιακών πλατφόρμων, στην κατάκτηση της παγκόσμιας προσβασιμότητας της μετάδοσης αγώνων σε ένα παγκόσμιο ακροατήριο. Από την επέκταση των προσφορών του NBA League Pass⁸ στη χρήση τοπικών παρόχων για την εξειδικευμένη στη κάθε αγορά διανομή των δικαιωμάτων, η προσπάθεια του NBA για να πετύχει τη παγκοσμιοποίηση της εικόνας του φαίνεται ότι αποδίδει. Έχει επίσης πετύχει να χρησιμοποιεί τους κορυφαίους ξένους παίκτες που παίζουν σε αυτό ως ξένους πρεσβευτές. Ο Yao Ming και ο Dirk Nowitzki βοήθησαν στην επέκταση του μπάσκετ σε ολόκληρη την Ασία και την Ευρώπη αντίστοιχα στα μέσα της δεκαετίας του 2000, αλλά τώρα στο NBA υπάρχει πολύ πιο διεθνοποιημένη συμμετοχή. Σήμερα, το 25% του δυναμικού των ομάδων του πρωταθλήματος αποτελείται από ξένους παίκτες, που αντιστοιχούν σε περίπου 108 αθλητές από περισσότερες από 40 χώρες. Ακόμα και ο MVP του παρελθόντος έτους, ο Γιάννης Αντεκουντούμπο, είναι από την Ελλάδα. Η χρήση αθλητών ως επιρροών συμβάλλει στην ανάπτυξη ενός παγκόσμιου ακροατηρίου και στην ενίσχυση των προφίλ του πρωταθλήματος και των ανερχόμενων αστέρων του (Kaizerman, 2019).

Κοιτάζοντας περισσότερο τη δυνατότητα διεθνοποίησης της εικόνας του, το NBA άρχισε να βλέπει με ενδιαφέρον τη μεγάλη έλξη που μπορεί να έχει στις ξένες αγορές. Από τα 1,4 δισεκατομμύρια ανθρώπων που ζουν στην Κίνα το 2018, τα 640 εκατομμύρια παρακολούθησαν τουλάχιστον ένα παιχνίδι NBA πέρυσι. Επίσης, περίπου 180 εκατομμύρια ακόλουθοι του NBA μέσα από τα κοινωνικά μέσα προέρχονται από την Κίνα.

Αυτή η παγκόσμια στρατηγική ενισχύεται με την ίδρυση τοπικών ακαδημιών NBA, στην Ινδία και την Αφρική, για τον εντοπισμό και την ανάπτυξη ταλέντων και τη δημιουργία αφρικανικού πρωταθλήματος σε συνεργασία με FIBA, εξελίξεις που φαίνεται να υποστηρίζουν συγκεκριμένα στρατηγικά σχέδια και συγκεκριμένες εκτιμήσεις σκοπιμότητας. Αντίθετα, στην Ευρώπη παρόλο που οι νοοτροπίες και οι εμπορικοί στόχοι σίγουρα συγκλίνουν περισσότερο, μια πιο προχωρημένη στρατηγική συμμαχία μεταξύ των δύο οργανισμών δεν μπόρεσε να προχωρήσει παρόλο που, εδώ και μια δεκαετία, υπήρξαν φήμες σχετικά με μια συγχώνευση της Ευρωλίγκας σε

⁸ Το NBA League Pass είναι το βασικό προϊόν της NBA που βασίζεται στη συνδρομή και παρέχει στους χρήστες πρόσβαση σε όλα τα παιχνίδια, ζωντανά και κατ'επιλογή, για ολόκληρη τη σεζόν.

κάποιο σημείο με το NBA και τη δημιουργία μιας διηπειρωτικής μορφής NBA (Evans et al., 2013)

Οι άνθρωποι στο NBA ήξεραν επίσης ότι έπρεπε να βρουν νέους τρόπους για να προσελκύσουν χορηγούς, χωρίς να αλλοιωθεί το τελικό προϊόν. Χρησιμοποίησαν λοιπόν έναν συνδυασμό πρωτότυπων λύσεων για να αυξήσουν τα έσοδα από τη διαφήμιση, διατηρώντας παράλληλα την εμπλοκή τους στον κόσμο. Η λύση που βρέθηκε είναι το ότι το NBA επέτρεψε στις ομάδες να πωλούν ένα μικρό διαφημιστικό χώρο υπό τη μορφή μπαλωμάτων στις στολές τους. Το NBA επέτρεψε στις ομάδες να πωλούν σπάνια διαφημιστικό χώρο υπό τη μορφή μπαλωμάτων στις στολές τους. Ένα μικρό λογότυπο στο πάνω μέρος της φανέλας των παικτών έφερε στις ομάδες πάνω από 150 εκατομμύρια δολάρια σε πρόσθετα έσοδα, χωρίς να παρεμβαίνει στους παίκτες ή να ενοχλεί τους οπαδούς. Πολύ διαφορετική και πολύ πιο διακριτική από τη έντονη διαφήμιση που εμφανίζεται στη φανέλα της NASCAR ή ακόμα και σε αυτή των παικτών του Αμερικανικού ποδόσφαιρου, αυτή η κίνηση δημιούργησε τεράστια έσοδα στις ομάδες διατηρώντας παράλληλα την ακεραιότητα του αθλήματος.

Το NBA υιοθέτησε πρώτο τη στρατηγική που εφαρμόζουν οι επιτυχημένες επιχειρήσεις, μια στρατηγική που πρεσβεύει ότι ο καλύτερος τρόπος για να επεκτείνει κάποιος την έκθεση του σε ένα κοινό είναι να το συναντάει στις τοποθεσίες που βρίσκεται συνήθως. Το NBA αποφάσισε να εμφανισθεί στην κατηγορία των e-sports, και να γίνει το πρώτο επαγγελματικό πρωτάθλημα που έχει δημιουργήσει ένα επίσημο league e-sports. Μέσα από μια συνεργασία με το βιντεοπαιχνίδι NBA 2K, κάθε πραγματική ομάδα του NBA έχει αντιστοιχηθεί με μια θυγατρική e-sports που ακολουθεί τους σχεδιασμούς που κάνει κάθε παίκτης που συμμετέχει. Με τον τρόπο αυτό κάτι που αρχικά μοιάζει με το όνειρο κάθε παιδιού έχει μετατραπεί σε μια κερδοφόρα επιχείρηση που φέρνει την ψηφιακή γενιά ακόμη πιο κοντά στο NBA.

Αναπτύσσοντας συνεργασίες με κορυφαίες πλατφόρμες συνεχούς ροής, όπως το Twitch και το YouTube, το NBA βρίσκει νέους δρόμους για τη διανομή του περιεχομένου του έτσι ώστε να συμπεριλάβει, προετοιμάζοντας το νέο διαδικτυακό κοινό της γενιάς Z και φέρνοντας το, με τον τρόπο αυτό, πιο κοντά στο NBA.

Από όσα προαναφέρθηκαν, είναι σαφές ότι το NBA έχει κάνει άλματα για να προχωρήσει μπροστά και να συνεχίσει να πρωτοπορεί. Παρότι ήταν ένα εμπορικό σήμα

υψηλής αξίας δεν έμεινε ικανοποιημένο από τα τωρινά δεδομένα αλλά προβληματίστηκε εξετάζοντας την ύπαρξη διαφόρων παραγόντων, όπως η άνοδος της γενιάς Z, η εμφάνιση νέων μορφών μάρκετινγκ, οι αλλαγές στο ραδιοτηλεοπτικό τοπίο και η εμφάνιση δημιουργικών διαφημιστικών λύσεων. Έδειξε ότι δεν φοβήθηκε να αναλάβει κινδύνους και να επενδύσει στο μέλλον σε σχέση με αυτό που είναι επί του παρόντος δημοφιλές και αυτό ερμηνεύει γιατί το NBA εξακολουθεί να είναι ισχυρό σε μια εποχή όπου πολλά εμπορικά σήματα δεν είναι.

Οι προηγούμενες αναφορές εμφάνισαν τη πραγματικότητα στο χώρο του αθλητισμού όπου το NBA και η EPL κρατούν εδώ και δεκαετίες τα σκήπτρα μεταξύ των εγχώριων πρωταθλημάτων στο μπάσκετ και το ποδόσφαιρο, εξασφαλίζοντας υψηλά έσοδα μακριά από οποιονδήποτε ανταγωνισμό, ενώ στους αγώνες που γίνονται επικρατεί αμείωτο ενδιαφέρον. Ας συγκρίνουμε τις διοργανώσεις μεταξύ τους για να δούμε ποια είναι τα κοινά χαρακτηριστικά, τι δηλαδή έκαναν διαφορετικό από τους άλλους και ξεχώρισαν.

Ένα βασικό χαρακτηριστικό είναι η διεθνοποίηση αυτών των δύο διοργανώσεων. Ενώ πριν 50 χρόνια το NBA ήταν αμιγώς αμερικανικό, με σαφή υπεροχή των Αφροαμερικανών καλαθοσφαιριστών, και η EPL στην Αγγλία είχε πολύ λίγους ποδοσφαιριστές που δεν ήταν Βρετανοί, σήμερα το NBA έχει περισσότερους από εκατό παίκτες, σχεδόν το ένα τέταρτο των ρόστερ, από τουλάχιστον 37 διαφορετικές εθνικότητες να εκπροσωπούνται διά των καλαθοσφαιριστών τους, ενώ η EPL έχει ξένους ποδοσφαιριστές να καλύπτουν σχεδόν τα δύο τρίτα στα ρόστερ των 20 ομάδων.

Το ιδιαίτερο όμως χαρακτηριστικό, που προσδίδει ιδιαίτερο ενδιαφέρον στο NBA και το αγγλικό πρωτάθλημα για τους φιλάθλους είναι η πλήρης αίσθηση της ισότητας που υπάρχει σε καθεμιά από τις διοργανώσεις. Όλοι οι αγώνες παρουσιάζουν ενδιαφέρον καθώς ακόμη και η τελευταία ομάδα στη βαθμολογία μπορεί να νικήσει την πρώτη, και ελάχιστα ματς έχουν απολύτως προβλέψιμη έκβαση, κάτι που τελείως διαφορετικό από ότι συμβαίνει σε άλλες παρόμοιες διοργανώσεις. Αυτό συμβαίνει γιατί στις διοργανώσεις αυτές, αφενός υπάρχει πρόνοια που διασφαλίζει τη προνομιακή μεταχείριση των αδύναμων ομάδων, ενώ από την άλλη πλευρά η διοργάνωση των αγώνων έχει επαγγελματική διαχείριση ώστε να μην υπάρχουν αμφιβολίες για τις κρίσεις των διαιτητών, η τις συνεννοήσεις για το στήσιμο αγώνων, ενώ παράλληλα με τη ισότιμη προβολή των αγώνων στα σπίτια όλων συντηρείται το τοπικό οπαδικό συναίσθημα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΤΟ ΠΟΔΟΣΦΑΙΡΟ

9.1 Εισαγωγικά

Ο όρος «στρατηγική» χρησιμοποιείται από τον τέταρτο αιώνα π.Χ. , Οπού ο Sun Tzu έγραψε για τη τέχνη του πολέμου (Sun Tzu 1971). Φυσικά η στρατηγική πρώτο χρησιμοποιήθηκε στρατιωτικά, αργότερα εμφανίστηκε στις επιχειρήσεις στις δεκαετίες του 50 και του 60 (Ansoff, 1965) και εξελίσσετε σε διάφορους οικονομικούς κλάδους όπως το μάρκετινγκ, τα οικονομικά των επιχειρήσεων, κ.λπ. (Mintzberg et al 1998, Rumelt et al. 1994).

Διάφορα χαρακτηριστικά συστημάτων στρατηγικής διοίκησης (Karger & Parnel, 1996), που εμφανίστηκαν με την εξέλιξη της στρατηγικής σκέψης είναι τα εξής:

- **Εσωτερικός προσανατολισμός** – Έμφαση και αξιολόγηση της πρόσφατης ιστορίας της επιχείρησης, ανάλυση της επίδοσης και των δυνατών και αδύνατων σημείων.
- **Εξωτερικός προσανατολισμός** – Η ικανότητα απόκτησης αληθών πληροφοριών για τον εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης ως ότου να εντοπιστούν τα θετικά και τα αρνητικά που υπάρχουν σε αυτό.
- **Λειτουργική ενσωμάτωση** – Η συμμετοχή των διάφορων τμημάτων της επιχείρησης, στην εξειδίκευση του προσωπικού σε διαφορετικές λειτουργικές απαιτήσεις σε μια γενική στρατηγική διοίκησης της επιχείρησης.
- **Συμμετοχή Προσωπικού** - Η συμμετοχή των διευθυντών της επιχείρησης, των μελών του συμβουλίου, των διευθυντών γραμμών παραγωγής και προσωπικού στη διαδικασία της στρατηγικής διοίκησης.
- **Χρήση των τεχνικών** – Η εμπιστοσύνη στις τεχνικές στρατηγικής διοίκησης έτσι ώστε να αντιμετωπιστούν προβλήματα.
- **Δημιουργικότητα στον προγραμματισμό** – Νέοι τρόποι σκέψης στο πλαίσιο της στρατηγικής διοίκησής.
- **Επικέντρωση στον έλεγχο** – Το βάρος που έχει η στρατηγική διοίκησή ως μέσο ελέγχου της επιχείρησης

(Αλεξόπουλος & Κριεμάδης, 2009, σσ. 11-12)

Φυσικά η εξέλιξη της στρατηγικής εξελίσσετε όσο γρήγορα εξελίσσετε ο αθλητισμός και αυτό είναι εμφανής μέσω μεγάλων διοργανώσεων που δεν υπήρχαν πάντα.

9.2 Η δημιουργία της FIFA

Η διεθνής ομοσπονδία ποδοσφαίρου (FIFA) είναι η ανώτατη ποδοσφαιρική αρχή και ο μεγαλύτερος αθλητικός οργανισμός στον κόσμο, με έτος ίδρυσης της 22 Μαΐου 1904 στο Παρίσι και η πρώτη ιδρυτική της πράξη, υπογράφηκε από τους αρμόδιους αντιπρόσωπους των παρακάτω ποδοσφαιρικών ομοσπονδιών.

- **Γαλλία:** Union des Societes Francaises de Sports Athletiques (USFSA)
- **Βέλγιο:** Union Belge des Societes de Sports (UBSSA)
- **Δανία:** Dansk Boldspil Union (DBU)
- **Ολλανδία:** Nederlandsche Voetbal Bond (NVB)
- **Ισπανία:** Madrid Football Club
- **Σουηδία:** Svenska Bollspells Forbundet (SBF)
- **Ελβετία:** Association Suisse de Football (ASF)

(Αλέξοπουλος & Κριεμάδης, Η Ιστορία της FIFA και η Δομή της, 2009, σσ. 47-48)

Οι πρώτοι κανόνες στο πρώτο καταστατικό της FIFA δεν άργησαν να δημιουργηθούν οι οποίοι διευκρινίζουν τα εξής: Η αμοιβαία αναγνώριση των ομοσπονδιών ότι οι παίχτες δεν μπορούν να βρίσκονται στη διάθεση πολλών διαφορετικών ποδοσφαιρικών ομοσπονδιών ταυτόχρονα, επίσης ο τρόπος παιχνιδιού να είναι σύμφωνα με τους κανόνες του παιχνιδιού που θέσπισε η ποδοσφαιρική ομοσπονδία.

Το πρώτο συμβούλιο όπου εκλέχθηκε πρώτος πρόεδρος ο Rober Guerin έγινε στις 22 Μαΐου του 1904, Επίσης ο Victor Scheider και ο Carl Anton Wilhelm Hirschman εκλέχθηκαν αντιπρόεδροι, ο Louis Muhlinghaus ορίστηκε γραμματέας και βοηθός του ο Ludvig Sylow.

Αυτοί ήταν οι πρώτοι άνθρωποι που δημιούργησαν ουσιαστικά την ομοσπονδία, και αυτό που ήθελαν να κάνουν ακουγόταν τότε σαν σχεδόν αδύνατο διότι η ιδέα της FIFA υπήρχε μόνο στα χαρτιά. Οπότε αυτό σήμαινε ότι, για την εποχή εκείνη είχαν πάρα πολύ δουλειά να κάνουν μέχρι να φτάσουν στο σημείο που είναι σήμερα, και για να επιτύχει ο σκοπός τους ήταν να προσελκύσουν νέα μέλη, με πρώτη προτεραιότητα να πείσουν τους Άγγλους, ότι η συμμετοχή τους σε αυτό το νεοσύστατο οργανισμό ήταν απαραίτητη. Στις 24 Απριλίου του 1905, η Εκτελεστική Επιτροπή της Αγγλικής Ομοσπονδίας αναγνώρισε τη διεθνή συνομοσπονδία της FIFA και έγινε μέλος της. Ο αυτουργός για αυτή την επιτυχία ήταν ο Baron Edouard, όπου ανακηρύχτηκε το πρώτο επίτιμο μέλος της FIFA.

Το δεύτερο συμβούλιο της FIFA διεξήχθη στο Παρίσι στις 10 έως 12 Ιουνίου 1905. Ενώ έχουν ήδη γίνει μέλη της συνομοσπονδίας, οι ομοσπονδίες της Γερμανίας, της Αυστρίας, της Ιταλίας και της Ουγγαρίας. Η Σκωτία, η Ουαλία και η Ιρλανδία επρόκειτο να ακολουθήσουν το παράδειγμα των υπολοίπων. Η πρώτη διεξαγωγή αγώνα αποτελείτε από τέσσερις ομάδες και η Ελβετία θα είχε το ρόλο της διοργανώτριας χώρας. Παρόλα αυτά η οργάνωση του πρώτου διεθνούς διαγωνισμού είχε αποτύχει, ενώ έδειχναν την δυσφορία τους οι πολλές εθνικές ομοσπονδίες.

Στο τρίτο συμβούλιο που διεξήχθη το 1906, εκλέχθηκε πρόεδρος ο Άγγλος, Daniel Burley Woolfall, όπου με την καθοδήγηση του το παγκόσμιο ποδόσφαιρο συσπειρώθηκε. Παρόλα αυτά η διεξαγωγή ενός διεθνούς διαγωνισμού βρισκόταν κάτω από διαπραγματεύσεις, και έτσι η Αγγλική ομοσπονδία δημιούργησε το πρώτο διεθνή διαγωνισμό στους Ολυμπιακούς αγώνες του Λονδίνου το 1908. Συνέβη το ίδιο και στους επομένους Ολυμπιακούς αγώνες στη Στοκχόλμη όπου κέρδισαν το χρυσό μετάλλιο οι Άγγλοι όπως ακριβώς είχε γίνει και στο Λονδίνο.

Η FIFA μέχρι και το 1909 αποτελούταν μόνο από Ευρωπαϊκές ομοσπονδίες. Η πρώτες εντάξεις μη Ευρωπαϊκών μελών στην ομοσπονδία ήταν οι εξής, Νότια Αφρική 1909/1910, Αργεντινή και Χιλή 1912, Ηνωμένες Πολιτείες 1913, έτσι χαράχθηκε ο δρόμος της FIFA για τη δημιουργία μιας παγκόσμιας ποδοσφαιρικής αναγνώρισης κάτι που άλλωστε πάντα ήταν ο πρωταρχικός σκοπός.

Όμως με το πέρασμα του χρόνου η ιδέα της Συνομοσπονδίας είχε παρακμάσει έτσι ακολούθησε η εκλογή του τρίτου προέδρου της FIFA, όπου έγινε ο Rimet στις 1 Μαρτίου 1921 και η ανάκαμψη της συνομοσπονδίας έγινε σκοπός ζωής για τον Γάλλο. Η Αγγλία είχε αποσυρθεί και η Βραζιλία μαζί με την Ουρουγουάη δεν ήταν ακόμα μέλη. Μέχρι το 1954 στη συνομοσπονδία είχαν προσέλθει 85 χώρες – μέλη. Ο Rimet αποσύρθηκε στην ηλικία 80 ετών και έγινε δεκτός με ιδιαίτερες επευφημίες από τους συνεργάτες του και επίσης εκλέχθηκε ο πρώτος Επίτιμος Πρόεδρος.

Με το πέρασμα του χρόνου, η ακμή της FIFA άρχισε να γίνεται μονόδρομος καθώς σήμερα την αποτελούν 208 χώρες – μέλη, κι έχει επιτευχθεί ο πρωταρχικός της σκοπός: η δημιουργία μιας παγκόσμιας ποδοσφαιρικής «ομπρέλας», που θα σκεπάζει όλες τις χώρες, ενώ παράλληλα θα αποτελεί σύνδεσμο τους, προσφέροντας θέαμα, ευγενή άμιλλα, συναδελφικότητα, αλλά και καθιστώντας το ποδόσφαιρο μια μεγάλη παγκόσμια οικογένεια.

Επίσης, η FIFA δημιούργησε συνομοσπονδίες που δρουν και λειτουργούν κάτω από τη σκεπή της FIFA και είναι οι εξής:

- Asian Football Confederation (A.F.C.)
- Confederation Africaine de Football (C.A.F.)
- Confederation of North, Central American and Caribbean Association Football (C.O.N.C.A.C.A.F.)
- Confederacion Sudamericana de Futbol (C.S.F)
- Oceania Football Confederation (O.F.C.)
- Union des Associations Europeennes de Football (U.E.F.A.)

Το διοικητικό συμβούλιο της FIFA είναι αυτό που εφαρμόζει το καταστατικό από τις χώρες – μέλη, διαχειρίζεται τα οικονομικά της ομοσπονδίας και αποφασίζει για την αποδοχή ή την απόρριψη της προσχώρησης καινούργιων μελών.

(Αλέξοπουλος & Κριεμάδης , Η ιδέα δημιουργίας της FIFA αρχίζει να διαμορφώνεται - Το διοικητικό συμβούλιο της FIFA, 2009, σσ. 48-57)

Αυτό σήμανε την οικονομική ανθίσει της FIFA εφόσον από τότε μέχρι σήμερα είχε σημειώσει μεγάλη ακμή, τα κέρδη για τη FIFA αγγίζουν τα χιλιάδες εκατομμύρια από τους χορηγούς, τα τηλεοπτικά δικαιώματα και τα εισιτήρια. Το 1999, ο Πρόεδρος της FIFA, Joseph S. Blatter, καθιέρωσε ένα Πρόγραμμα Οικονομικής Υποστήριξης (Financial Assistance Program), κάτι που είχε πρώτο ειπωθεί από το προκάτοχο του

Blatter, Dr Havelange. Από το 1999 έως το 2002, όλες οι ομοσπονδίες έλαβαν το ποσό των 800.000 ευρώ, ενώ οι συνομοσπονδίες το ποσό των σχεδόν 8 εκ. ευρώ. Τα ίδια ποσά ξανά διατέθηκαν το 2003-2006.

(Αλέξοπουλος & Κριεμάδης, Πρόγραμμα Οικονομικής Υποστήριξης, 2009, σ. 73)

Η FIFA δημιούργησε ένα χορηγικό πρόγραμμα για τη περίοδο 2007-2014, συμπεριλαμβανομένων το Mundial στη Ν. Αφρική το 2010 και της Βραζιλίας το 2014. Μέσα σε αυτό έχει γίνει διαχωρισμός των χορηγών ανάλογα με τη σημαντικότητα της συνεργασίας με την ομοσπονδία, σε:

- **Μέλη/Συνεργάτες της FIFA.** Οι στενοί συνεργάτες της FIFA αναπτύσσουν πιο στενή συνεργασία μαζί της, συμμετέχοντας σε όλες της εκδηλώσεις της ομοσπονδίας είτε είναι αθλητικού περιεχομένου, είτε συμμετέχουν σε αναπτυξιακά προγράμματα.
- **Σπόνσορες του Παγκοσμίου Κυπέλλου.** Στη κατηγορία αυτή είναι οι σπόνσορες που χορηγούν αποκλειστικά και μόνο το παγκόσμιο κύπελλο.
- **Υποστηρικτές της FIFA.** Η συγκεκριμένη κατηγορία της ομοσπονδίας επιτρέπει σε εταιρείες που εδρεύουν στη χώρα που φιλοξενεί τη διοργάνωση να αναπτύξει μια χορηγική δράση εντός των συνόρων της.

Αυτή η κατηγοριοποίηση των χορηγών έγινε γιατί η FIFA είχε ανάγκη να δημιουργήσει φιλικούς δεσμούς με εταιρείες με δυνατές οικονομικές παρουσίες από τον εμπορικό/οικονομικό χώρο, έτσι ώστε να τη στηρίζουν σε κάθε είδους διοργάνωσή, και όχι μόνο στο παγκόσμιο κύπελλο.

(Αλέξοπουλος & Κριεμάδης, Σπόνσορες, 2009, σ. 79)

Η κατηγοριοποίηση των ποδοσφαιρικών διοργανώσεων γίνεται με βάση το επίπεδο διεξαγωγής τους, δηλαδή αν είναι εθνικές η διεθνείς.

1. Σε Διεθνές Επίπεδο:

- Διοργανώσεις εθνικών ομάδων: Οι διοργανώσεις αυτές γίνονται κάθε δύο ή τέσσερα έτη, έχουν όμως υψηλή αναγνωσιμότητα σε παγκόσμιο επίπεδο. Επίσης αυτές οι διοργανώσεις λαμβάνουν κοινωνικό χαρακτήρα, αφού κατά τη διάρκεια τους συναντιούνται άνθρωποι από διάφορους λαούς και οι διοργανωτές συνηθίζουν να δίνουν πάντα πολιτιστικό χρώμα στη διοργάνωση. Σε αυτή τη κατηγορία ανήκουν τα Παγκόσμια Κύπελλα Εθνών, τα Ευρωπαϊκά Κύπελλα Εθνών, τα Παναμερικανικά Κύπελλα, τα Πανασιατικά Κύπελλα κ.λπ.
- Διοργανώσεις συλλόγων: Το χαρακτηριστικό αυτών των διοργανώσεων είναι ότι συμμετέχουν οι καλύτεροι και οι πιο αναγνωρίσιμοι σύλλογοι σε όλο το κόσμο, επίσης θεωρείται σε επίπεδο ανταγωνιστικότητας και θεάματος το υψηλότερο. Είναι γεγονός ότι οι προωθητικές ενέργειες είναι πολύ υψηλού επιπέδου και η προβολή των διοργανώσεων είναι ευρεία. Όσο αφορά το ελληνικό κοινό το ενδιαφέρον βρίσκεται κυρίως στο Champions League και το UEFA Cup

2. Σε Εθνικό Επίπεδο:

- Διασυλλογικές εγχώριες – ελληνικές διοργανώσεις: στις οποίες είναι το πρωτάθλημα της Super League, το πρωτάθλημα της Β' εθνικής κατηγορίας και το Κύπελλο Ελλάδας. Οι διοργανώσεις αυτές ελκύουν το ελληνικό κοινό διότι υπάρχει οικειότητα και υποστήριξη των ομάδων από τους φίλαθλους.
- Διασυλλογικές διοργανώσεις ευρωπαϊκών χωρών: Σε αυτή τη κατηγορία ανήκουν οι διασυλλογικές διοργανώσεις ευρωπαϊκών χωρών όπου τα πρωταθλήματα τους είναι τα κορυφαία και οι ομάδες που συμμετέχουν σε αυτά βρίσκονται πάντα στις πρώτες θέσεις κατάταξης των καλύτερων ομάδων παγκοσμίως, οι οποίες είναι η Αγγλία, η Γερμανία, η Γαλλία και η Ισπανία. Οι χώρες αυτές είναι οι δυνάμεις του παγκόσμιου ποδοσφαίρου τόσο σε επίπεδο συλλόγων όσο και σε επίπεδο εθνικών ομάδων.
- Διασυλλογικές διοργανώσεις ευρωπαϊκών χωρών ειδικού ενδιαφέροντος: σε αυτή τη κατηγορία ανήκουν οι διοργανώσεις των σκανδιναβικών χωρών (Σουηδία, Νορβηγία, Φιλανδία) επίσης οι διοργανώσεις της Νοτιάς και της Ανατολικής Ευρώπης (πχ Ρωσία, Τουρκία κ.λπ.) και τέλος οι διοργανώσεις της Νότιας και Βόρειας Αμερικής (πχ Βραζιλία, Αργεντινή, Η.Π.Α. κ.λπ.). Ακόμα και στα συγκεκριμένα πρωταθλήματα το επίπεδο είναι αρκετά υψηλό και κάποια ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τα κάνουν αρκετά ελκυστικά προς το φίλαθλο κοινό που τα παρακολουθεί.

(Αλέξοπουλος & Κριεμάδης, Γενική κατηγοριοποίηση ποδοσφαιρικών διοργανώσεων, 2009, σσ. 85-86)

9.3 Η στρατηγική της UEFA

Η Ένωση Ευρωπαϊκών Ομοσπονδιών Ποδοσφαίρου (Union of Football Associations, UEFA) είναι η διοικητική αρχή του ποδοσφαίρου στην Ευρώπη που ελέγχεται ουσιαστικά από τη FIFA. Ο στόχος της UEFA είναι να προωθεί και να προστατεύει το ευρωπαϊκό ποδόσφαιρο επίσης να δίνει εύστοχες απαντήσεις και λύσεις σε ζητήματα που προκύπτουν (πχ V.A.R.) Η UEFA χωρίζεται σε τρία τμήματα, το Συνέδριο της UEFA (Congress UEFA), Την εκτελεστική επιτροπή της UEFA (UEFA Executive Committee) και την Εκτελεστική Υπηρεσία της UEFA (UEFA Executive Office). Η Ένωση έχει πρόεδρο τον Michel Platini, Γενικό Γραμματέα τον David Taylor και αναπληρωτή Γενικό Γραμματέα τον Gianni Infantino. Για τους λόγους που αναφέραμε προηγουμένως, τώρα πια το Συνέδριο της UEFA είναι το λεγόμενο «κοινοβούλιο» του ευρωπαϊκού ποδοσφαίρου και το ανώτατο όργανο της. Το συνέδριο διεξάγεται κάθε χρόνο με συμμετοχή από τα 53 Κράτη - Μέλη της UEFA.

Η Εκτελεστική Επιτροπή της UEFA παίρνει αποφάσεις για θέματα τα οποία δε λαμβάνει κανένα άλλο εκτελεστικό όργανο αποφάσεις, και η Εκτελεστική Υπηρεσία της UEFA συντονίζει τη διοργάνωση των θεσμικών συναντήσεων της επιτροπής και του συνέδριου επίσης να υποστηρίζει τα μέλη της εκτελεστικής επιτροπής για τη διεκπεραίωση των καθηκόντων τους. Η UEFA ιδρύθηκε στις 15 Ιουνίου του 1954 στην Ελβετία με πρόεδρο τον Ebbe Schawartz και Γενικό Γραμματέα τον Henri Delaunay και τη συμμετοχή 25 κρατών - μελών. Είναι η ισχυρότερη ομοσπονδία που ανήκει στη FIFA, καθώς ο πλούτος και η επιρροή στο παγκόσμιο ποδόσφαιρο είναι εμφανή, μέσα από τη ποιότητα των αθλητών, εφόσον οι περισσότεροι αν όχι όλοι κορυφαίοι ποδοσφαιριστές συμμετέχουν σε ομάδες της UEFA. Επίσης στη παγκόσμια «λιτά» της FIFA με τις κορυφαίες είκοσι ομάδες, οι δεκαπέντε είναι μέλη της UEFA.

Η UEFA εκτελεί κάποια καθήκοντα προκειμένου να γίνει ακόμα πιο ελκυστικές και ανταγωνιστικές οι διοργανώσεις της όπως,

- Διοργάνωση αγώνων για το επαγγελματικό, το εφηβικό και το ερασιτεχνικό ποδόσφαιρο.
- Αύξηση των συμμετεχόντων στο άθλημα ανεξαρτήτως ηλικίας και θρησκείας, κ.λπ.
- Επένδυση μέσω των εσόδων της UEFA, έτσι ώστε να επιτευχθούν καλύτερα και ποιοτικότερα αποτελέσματα στους αγώνες.
- Βοήθεια και υποστήριξη στα μέλη της.
- Προώθηση αθλητικών αξιών στα γήπεδα όπως δικαιοσύνη, ή εξάλειψη της βίας, ή καταπολέμηση του ρατσισμού και ο σεβασμός προς τον αντίπαλο.
- Ανάπτυξη προγράμματος αντιντόπινγκ για την εξασφάλιση ιδίων ευκαιριών σε όλους τους αθλητές.
- Διατήρηση καλών σχέσεων με τις διοικητικές αρχές των άλλων ηπείρων και με τη FIFA.

(Αλέξοπουλος & Κριεμάδης, Η Σύστασή της: UEFA, 2009, σσ. 96-97)

9.4 Έσοδα και έξοδα UEFA

Οι πηγές εσόδων της UEFA, σύμφωνα με τον ετήσιο οικονομικό απολογισμό που δημοσίευσε για την περίοδο 2005-06 είναι η εξής:

1. Τα έσοδα από τα δικαιώματα αναμετάδοσης των αγώνων (broadcast revenue) είναι πλέον μια από τις πιο προσοδοφόρες πηγές της ένωσης, κάτι που είναι αναμενόμενο αφού από τα τηλεοπτικά δικαιώματα των αγώνων του Champions League, η UEFA συγκέντρωσε 481,785 εκατομμύρια ευρώ, από τα τηλεοπτικά δικαιώματα του EURO 2008, 5,138 εκατομμύρια ευρώ, και από τα τηλεοπτικά δικαιώματα των υπολοίπων διοργανώσεων 24,705 εκατομμύρια ευρώ, αγγίζοντας το συνολικό ποσό των 511,628 εκατομμύριων ευρώ.
2. Τα έσοδα από χορηγίες (commercial rights revenue), Τα ποσά που έλαβε η UEFA από τις εταιρείες – χορηγούς ανέρχονται στα 124,485 εκατομμύρια

ευρώ για το Champions League, στα 46,382 εκατομμύρια ευρώ για το EURO 2008 και 4,478 εκατομμύρια ευρώ για τις άλλες διοργανώσεις. Συνολικά κατάφερε να συγκεντρώσει 175,345 εκατομμύρια ευρώ από τις χορηγίες. Τα έσοδα από χορηγίες συνολικά φτάνουν τα 175,345 εκατομμύρια ευρώ.

3. Έσοδα από τη κίνηση, εφόσον οι συμμετέχοντες ομάδες στο UEFA Cup οφείλουν να πληρώνουν ένα είδος φόρου στην ομοσπονδία.
4. Έσοδα από διαφορές πηγές ανήλθαν τη περίοδο του 2005/2006 στα 7,655 εκατομμύρια ευρώ. Τα 2,074 εκατομμύρια ευρώ προέρχονται από το πρόγραμμα οικονομικής υποστήριξης της FIFA, 1959 εκατομμύρια ευρώ από τα πρόστιμα που επέβαλε εισέπραξε, 2,537 ευρώ από το UEFA Intertoto Cup, 444 εκατομμύρια ευρώ από τις πωλήσεις των διάφορων εντύπων και 605 εκατομμύρια ευρώ από τις υπόλοιπες πηγές. Το σύνολο φτάνει στα 7,655 εκατομμύρια ευρώ.
5. Και τέλος, η τελευταία πηγή εσοδών που θα αναφέρω δεν είναι σχετική με το ποδόσφαιρο εφόσον αφορά προμήθειες από τις αεροπορικές εταιρείες καθώς επίσης και αλλά εισοδήματα, όπως οι πληρωμές.

Η UEFA μπορεί να έχει τεράστια έσοδα αλλά αυτό δε πάει να πει ότι μένει μεγάλο ποσό κάθε χρόνο στα ταμεία της, εφόσον τα έξοδα της είναι εξίσου μεγάλα

1. Η UEFA δίνει συνδρομή στις συμμετέχουσες ομάδες, το ποσό αναλογεί σε ποια διοργάνωση συμμετέχει η ομάδα, αν συμμετέχει στο Champions League η ομοσπονδία παρέχει συνολικά κάθε χρόνο το πόσο των 437,134 εκατομμυρίων ευρώ, ενώ στις ομάδες που συμμετέχουν στο UEFA Cup, του UEFA Super Cup και του UEFA Intertoto Cup το ποσό των 3,824 εκατομμυρίων ευρώ, και στους συλλόγους που συμμετέχουν στο Under 21 το ποσό των 11,538 εκατομμυρίων ευρώ. Το σύνολο φτάνει στα 450,831 εκατομμύρια ευρώ.
2. Τα άμεσα έξοδα που έχει η UEFA αποτελούνται από, 5,718 εκατομμύρια ευρώ, για τη κάλυψη των μισθών των συμβούλων, 789 εκατομμύρια ευρώ για το ευκαιριακό προσωπικό, 3,824 εκατομμύρια ευρώ για το μόνιμο προσωπικό και 1,093 για τους εξωτερικούς συνεργάτες. Το σύνολο φτάνει στα 11,415 εκατομμύρια ευρώ.
3. Η UEFA στο πλαίσιο της λειτουργίας της δαπάνη και κάποια χρήματα για τις δημόσιες σχέσεις και την επικοινωνιακή της πολιτική (marketing). Την περίοδο του 2005/2006 διέθεσε 3,766 εκατομμύρια ευρώ για εκδόσεις, 1,347 εκατομμύρια ευρώ για Παρουσιάσεις, 978 εκατομμύρια ευρώ για διαφημίσεις, 980 εκατομμύρια ευρώ για δώρα και αναμνηστικά, και τέλος 998 εκατομμύρια ευρώ για την προώθηση. Το σύνολο φτάνει στα 8,069 εκατομμύρια ευρώ.
4. Ένα μέρος των εσοδών κατανέμεται στη κάλυψη των τρεχόντων λειτουργικών εξόδων. Σχεδόν κάθε χρόνο διατίθεται 7,284 εκατομμυρίων ευρώ, για προμήθειες των γραφείων, για τηλεφωνικούς λογαριασμούς, για τη τεχνολογική υποστήριξη και για αλλά παρόμοια έξοδα.
5. Και τέλος «Οι Αποζημιώσεις (Solidarity)». Η UEFA οφείλει να πληρώνει σε κάποιες ομάδες που «παραχωρούν» τους παίκτες τους ένα ποσό

αποζημίωσης. Το 2005/2006 η UEFA έδωσε συνολικά 50,079 εκατομμύρια ευρώ στις ομάδες που σχετίζονταν με τις μεταγραφές παιχτών.
(UEFA, Financial Report 2005/2006 , 2006)

Πίνακας 9.1

Οι 20 Ποδοσφαιρικές Ομάδες με τα Μεγαλύτερα Έσοδα στην Ευρώπη τη Περίοδο 2018-2019 (σε εκ. Ευρώ)

ΟΜΑΔΑ	ΕΙΣΙΤΗΡΙΑ	ΤΗΛΕΟΠΤΙΚΑ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ	ΔΙΑΦΗΜΙΣΕΙΣ
FC Barcelona	159.2	298.1	383.5
Real Madrid	144.8	257.9	354.6
Manchester United	120.6	273.7	317.2
Bayern Munich	92.4	211.2	356.5
Paris Saint-Germain	115.9	211.2	356.2
Manchester City	62.4	287.2	261
Liverpool	94.5	299.3	210.9
Tottenham Hotspur	92.5	276.7	151.9
Chelsea	75.6	227.1	210.4
Juventus	65.6	208.5	185.6

Arsenal	109.2	210.6	125.8
Borussia Dortmund	59.6	167.3	150.2
Atlentico de Madrit	58.6	209.4	99.6
FC Internazionale Milano	50.9	159.2	154.5
Schalke 04	53.6	161.1	110.1
AS Roma	31.8	144.5	54.7
Olympique Lyonnais	41.8	122	57
West Ham United	30.8	144.5	41.1
Everton	16.6	151.7	44.7
SSC Napoli	15.9	145.1	46.4

Πηγή : (Lange, 2020) (τελευταία προβολή 13/05/2020)

Πίνακας 9.2

Η Διαφορά Μεταξύ των Πρωταθλημάτων ως Αναφορά τις Πηγές Εσόδων (2018)

Ακαθάριστα κέρδη μεταγραφών (% των συνολικών εσόδων)	Χώρα	Συνολικά έσοδα (σε εκ. ευρώ)	Τηλεοπτικά δικαιώματα (ανάλυση % των εσόδων)	Έσοδα από την UEFA (ανάλυση % των εσόδων)	Άλλα έσοδα (ανάλυση % των εσόδων)	Εισιτήρια (ανάλυση % των εσόδων)	Χορηγοί (ανάλυση % των εσόδων)
23%	ENG	5'439	53%	7%	13%	26%	1%
20%	GER	3'156	34%	7%	16%	38%	5%

25%	ESP	3'145	42%	8%	18%	27%	5%
40%	ITA	2'307	47%	11%	12%	25%	6%
54%	FRA	1'694	37%	11%	16%	24%	13%
11%	RUS	752	4%	13%	7%	58%	18%
14%	TUR	748	42%	9%	12%	31%	6%
36%	NED	497	15%	8%	29%	41%	8%
61%	POR	440	32%	20%	15%	24%	8%
50%	BEL	391	19%	8%	22%	27%	24%
12%	SCO	229	10%	18%	43%	26%	3%
35%	SUI	216	9%	16%	31%	31%	14%
37%	DEN	186	19%	8%	7%	48%	18%
32%	AUT	177	9%	11%	17%	51%	12%
24%	SWE	154	12%	7%	24%	44%	13%
10%	NOR	146	17%	12%	15%	41%	15%
31%	GRE	137	18%	32%	13%	32%	5%
6%	HU N	134	-	9%	3%	41%	47%
28%	POL	125	25%	5%	14%	41%	14%
2%	KAZ	121	-	8%	1%	19%	72%
67%	UKR	111	3%	69%	2%	22%	4%
9%	ISR	105	19%	13%	24%	18%	27%
48%	CZE	81	7%	24%	10%	47%	12%
37%	ROU	59	42%	14%	8%	20%	15%
16%	CYP	56	21%	27%	16%	14%	23%
76%	SRB	52	4%	52%	11%	25%	9%
141%	CRO	48	4%	36%	7%	34%	19%
3%	BLR	47	-	32%	2%	16%	50%
41%	SVK	43	2%	20%	9%	58%	12%
29%	BUL	42	7%	28%	5%	37%	23%
2%	AZE	27	-	36%	1%	51%	11%
6%	FIN	25	5%	11%	17%	32%	35%
6%	ISL	22	5%	15%	4%	27%	49%

66%	SVN	18	2%	33%	7%	36%	22%
4%	LUX	17	-	34%	10%	46%	11%
6%	IRL	15	-	16%	28%	42%	13%
8%	GEO	12	-	24%	-	11%	65%
56%	BIH	10	2%	26%	8%	23%	41%
5%	NIR	10	-	24%	19%	21%	35%
1%	LIE	8	4%	10%	6%	66%	13%
7%	N. MK D	8	-	44%	2%	29%	26%
5%	EST	8	-	25%	1%	46%	28%
5%	MLT	7	-	25%	5%	49%	20%
0%	FRO	7	2%	34%	11%	31%	23%
43%	MD A	7	-	60%	1%	29%	10%
9%	LTU	7	1%	53%	2%	2%	42%
15%	ALB	7	1%	47%	3%	41%	8%
12%	MN E	5	-	28%	1%	18%	53%
18%	LVA	5	-	17%	1%	49%	34%
2%	AR M	5	1%	57%	-	-	42%
0%	WA L	5	-	39%	5%	18%	37%
4%	KOS	4	4%	41%	5%	16%	34%
0%	AN D	3	-	71%	7%	17%	6%
0%	SMR	3	1%	13%	-	15%	71%
0%	GIB	2	-	80%	1%	11%	8%

Πηγή (UEFA, uefa.com, pp. 66-68): (τελευταία προβολή 13/05/2020)

Πίνακας 9.3

Η εξέλιξη των λογιστικών στοιχείων για το Ελληνικό πρωτάθλημα τη περίοδο

1993 – 2006 (σε εκ. ευρώ)

Έτος	Πάγιο ενεργητικό	Σύνολο ενεργητικού	Ιδιά κεφάλαια	βραχυπρόθεσμο χρέος	συνολικό χρέος	καθαρές πωλήσεις	διασταυρούμενο κέρδος	λειτουργικά κέρδη	καθαρό κέρδος	Ταμειακά Ροές
1993	1.778	2.803	1.388	3.683	3.889	1.049	-0.776	-0.408	-0.165	0.589
1994	2.221	3.591	2.274	4.377	4.570	1.286	-0.603	-0.410	-0.603	0.462
1995	2.407	3.622	2.426	4.743	4.868	1.363	-0.666	-0.396	-0.544	1.116
1996	2.104	3.224	2.629	3.533	3.646	1.463	-0.981	-0.555	-0.490	0.169
1997	2.911	4.151	3.038	4.679	5.112	1.745	-1.274	-0.608	-0.423	1.477
1998	3.103	4.385	3.321	6.326	7.003	1.940	-1.594	-0.964	-1.236	2.322
1999	3.834	5.464	4.384	7.935	8.609	2.093	-3.194	-2.078	-2.067	1.890
2000	9.088	13.707	7.542	14.864	16.316	2.907	-3.971	-3.463	-4.119	5.463
2001	13.114	18.142	8.328	18.392	22.318	4.266	-5.556	-4.581	-4.552	5.400
2002	14.177	22.896	11.478	21.597	25.469	7.352	-3.800	-1.038	-1.862	5.250
2003	8.799	12.592	12.142	17.487	21.271	3.723	-6.703	-5.077	-6.842	3.920
2004	13.393	20.123	11.421	19.897	23.381	3.205	-4.696	-2.382	-3.357	3.196
2005	31.410	74.690	138.150	150.900	155.770	73.210	6.500	1.250	51.350	-0.110
2006	77.970	95.790	152.800	169.920	172.020	72.180	-3.580	-3.010	-29.350	0.450

Πηγή: (Dimitrooylos, p. 16) (τελευταία προβολή 13/05/2020)

9.5 Αγγλικό Πρωτάθλημα- Leicester

Η FA (Αγγλική Ποδοσφαιρική Ομοσπονδία) συστάθηκε το 1863 και αποτελεί την επίσημη ποδοσφαιρική διοικητική αρχή της Αγγλίας με πρόεδρο της τον Ουαλό πρίγκιπα Γουίλιαμ. Το 1905 αποτέλεσε για πρώτη φορά μέλος της FIFA και το 1954 μέλος της UEFA. Από την αρχή που εισήλθε μέχρι τώρα αποτελεί σημαντική δύναμη σε αυτούς τους οργανισμούς. Όλες οι επαγγελματικές ομάδες είναι μέλη της ομοσπονδίας, όμως είναι υπεύθυνη μόνο για τη διοίκηση των εθνικών ομάδων, αντρών -γυναικών επίσης και για τη διοργάνωση του FA Cup (Κυπέλλου Αγγλίας). Η πρώτη Αγγλική λίγκα συστάθηκε το 1888 από τον William McGregor και αρχικά αποτελούνταν από δώδεκα ομάδες. Το 1892 έγινε διαχωρισμός του πρωταθλήματος σε 2 μέρη, όπου ονομάστηκαν σε First Division και second Division αντίστοιχα. Με την πάροδο του χρόνου η First Division ήταν η κορυφαία λίγκα του αγγλικού ποδοσφαίρου, και αφού αποτελούνταν από είκοσι δύο ομάδες, ψηφίστηκε και αποφασίστηκε η ίδρυση της ως FA Premier League. Σε τελική μορφή το Αγγλικό ποδόσφαιρο χωρίζεται σε τρεις μεγάλες κατηγορίες.

- *Premier League*
- *The Football League*
- *The Football Conference*

Κύριο μέλημα της Αγγλικής Ομοσπονδίας όπως και κάθε ομοσπονδίας είναι η εξέλιξη του εγχωρίου ποδοσφαίρου σε όλα τα επίπεδα. Το 2006, πραγματοποιήθηκε σε 2,700 μελέτες για την ανακαίνιση και βελτίωση των αθλητικών εγκαταστάσεων, το κόστος των οποίων ξεπέρασε τα 545 εκατομμύρια ευρώ, και επένδυσε 76 εκατομμύρια ευρώ σε διάφορους άλλους τομείς, εκ των οποίων τα 48 εκατομμύρια ευρώ επενδύθηκαν στο ερασιτεχνικό ποδόσφαιρο. Το 2007, ο πρόεδρος του συμβουλίου, Lord Triesman, ανακοίνωσε για την Ομοσπονδία ότι βρίσκεται σε μια καλή, σταθερή και οικονομικά ασφαλή θέση με αποτέλεσμα να επιτρέπει στο Αγγλικό ποδόσφαιρο να αυξήσει τις επενδύσεις τους. Η επιβεβαίωση αυτής της δήλωσης έγινε πραγματικότητα το 2007 όπου οι ερασιτεχνικές ομάδες χρηματοδοτήθηκαν με το ποσό των 253,5 εκατομμυρίων ευρώ, σύμφωνα με την Αγγλική Ομοσπονδία (2007). Η μεγαλύτερη πηγή εσόδων για την Αγγλική ομοσπονδία είναι ο τομέας των τηλεοπτικών δικαιωμάτων και των χορηγιών όπου χρόνο με το χρόνο όλο και αυξάνονται. Το 2004 ο τζίρος της έφτασε τα 259,86 εκατομμύρια ευρώ, εκ των οποίων το 85% προήλθε από τους συγκεκριμένους τομείς, ενώ ολόένα και αυξάνεται το ποσό των τηλεοπτικών δικαιωμάτων. (Αλέξοπουλος & Κριεμάδης, Η FA - Premier League, 2009, σσ. 146-147) Όπου το 2019, το πακέτο τηλεοπτικών δικαιωμάτων της επομένης τριετίας, θα αξίζει συνολικά 12,47 δις. Ευρώ.

(to10.gr, 2018) (τελευταία προβολή 13/05/2020)

Το Μάρτιο του 2015 η Leicester ήταν στην εικοστή θέση στο πρωτάθλημα, αυτό πάει να πει ότι βρισκόταν στα όρια του υποβιβασμού. Τον Ιούνιο του 2015 γίνεται αλλαγή προπονητή και είναι ο κ. Ranieri ο άνθρωπος που θα αναλάβει τη διαχείριση των παιχτών από εδώ και στο εξής. Εφόσον τελείωσε η σεζόν χωρίς τον υποβιβασμό της Leicester, ήρθε η ώρα για μια νέα αρχή για τη Λέστερ. Οι επιλογές παιχτών και όλων των μελών της ομάδας ήταν ίσως αυτό που έδωσε και η ομάδα ξεκίνησε με θετικά αποτελέσματα, ίσως πιο πριν να μην είχε φανταστεί κανείς αυτό που θα συνέβαινε. τα συνεχόμενα καλά αποτελέσματα, άρχισε να συμβαίνει το ίδιο και με τα ντέρμπι, η Leicester κατάφερε να νικάει ομάδες με τεράστια budget και με το πέρασμα του χρόνου να βρίσκεται ακόμα στη κορυφή της Premier League. Στις δύο Μαΐου του 2016, Η Leicester δεν κλείδωσε το πρωτάθλημα μετά από ισοπαλία και έτσι, η Tottenham έπρεπε να νικήσει τη Chelsea, εκεί όπου το παιχνίδι βγήκε ισοπαλία και στέφθηκε πρωταθλήτρια Αγγλίας η Leicester. Μια από τις λίγες ομάδες που κατάφεραν να κάνουν την υπέρβαση και να πάρουν ένα πρωτάθλημα από το πουθενά κυριολεκτικά, αυτό είναι η μαγεία του αθλητισμού και του μάνατζμεντ. Αυτό που έγινε με την ομάδα αυτή είναι ότι με σωστή διαχείριση του συλλόγου σε θέμα διοικητικό κατάφεραν να κατακτήσουν κάτι πολύ πιο ανώτερο από αυτό που σίγουρα περιμέναμε, εφόσον ο προπονητής ταίριαξε με τον σύλλογο και οι παίχτες μεταξύ τους. Αυτό μας δείχνει σε θέμα μάνατζμεντ ότι το χρήμα δε μπορεί να αγοράσει σίγουρα την επιτυχία και αυτό το είδαμε με τη Leicester, εφόσον υπήρχαν ομάδες με πολύ πιο ακριβό ράστερ.

(Pictures, 2016) (τελευταία προβολή 13/05/2020)

9.6 Ιταλικό ποδόσφαιρο – Juventus

Η Ποδοσφαιρική Ομοσπονδία Ιταλίας (Italian Football Federation) είναι η επίσημη διοικητική αρχή του ποδοσφαίρου της Ιταλίας, με ημερομηνία ίδρυσης το 1898, με τη βλέψη να κάνει την ομοσπονδία πιο επαγγελματική και πιο οργανωμένη. Πρώτος πρόεδρος της ομοσπονδίας ήταν ο Mario Vicary, σε συνεργασία με τον Luigi D'Onidio. Η αφρόκρεμα του ευρωπαϊκού ποδοσφαίρου αποτελείται από την Ιταλική Serie A, από την Αγγλική Premier League και από την Ισπανική La Liga. Η Lega Nazionale Professionisti, γνωστή και ως «Lega Calcio» είναι η Ιταλική ποδοσφαιρική αρχή, όπου κάτω από τη διοίκηση της δρουν η Serie A και Serie B, η Coppa Italia, το Italian Super Cup, το Campionato Primavera και το Primavera Italian Cup and Primavera Super Cup. Υπάρχουν πολλές ομάδες που είχαν τρομερή πορεία τόσο στις εγχώριες διοργανώσεις όσο και στις ευρωπαϊκές, αλλά με το πέρασμα του χρόνου παράκμασαν, πέρα από ένα σύλλογο που παρόλο τις δυσκολίες που είχε στο παρελθόν, ακόμα διατηρεί υψηλό το επίπεδο του συλλόγου λόγω της ικανότητας του Manager και τη συνεχόμενη αναβάθμιση του συλλόγου σε όλους τους τομείς, αυτή η ομάδα είναι η Juventus.

(Αλέξοπουλος & Κριεμάδης, Ποδοσφαιρική Ομοσπονδία Ιταλίας, 2009, σσ. 229-231.)

Η πορεία της ανέκαθεν ήταν ανοδική, αλλά τη σεζόν 2005/2006 ήρθε στην επιφάνια το σκάνδαλο Calciopoli, που αφορούσε στην επικοινωνία παραγόντων πολλών ομάδων με διαιτητές και στην επιρροή που ασκούσαν για ευνοϊκά σφουρίγματα στους αγώνες.

Έτσι η Juventus υποβιβάστηκε στη Serie B και αφαιρέθηκαν οι 2 τελευταίοι τίτλοι που είχαν κατακτήσει. Παρόλα αυτά επέστρεψε στον πρωταθλητισμό το 2010 και με νέο γήπεδο το 2011. (Μπράτσος, Υποβιβασμοί των πιο σπουδαίων ομάδων στην ιστορία, 2013) Συνέχισε τη σπουδαία πορεία της, αλλά το 2017 οι άνθρωποι της Juventus θεωρούν ότι ήρθε η ώρα της ανανέωσης. Έτσι, αποφασίσανε να εξαφανίσουν το πασίγνωστο σήμα και να φέρουν ένα νέο έμβλημα. Αυτή η αλλαγή δεν έγινε τυχαία από τους ανθρώπους της Γιουβέντους, ο βασικός σκοπός είναι να δημιουργήσει μια παγκόσμια μπάντα που θα μπορεί να ενσωματωθεί παντού, φέρνοντας μεγαλύτερα έσοδα. Με αυτό το τρόπο επιχειρεί να βγει από τα στενά ποδοσφαιρικά όρια και να μπει δυναμικά σε όλες τις αγορές του ποδοσφαίρου. Σε θέμα διοικητικό - οργανωτικό επίπεδο, η ομάδα ακολουθεί ένα πλάνο που έχει σχεδιαστεί τουλάχιστον 24 χρόνια πριν. Σύμφωνα με συνεντεύξεις που είχαν δώσει οι άνθρωποι της Juventus πριν ξεσπάσει το σκάνδαλο «Calciopoli» είπαν: «Θέλουμε να κάνουμε τη Juventus το πιο σημαντικό κλαμπ στο κόσμο, σύμφωνα με ένα συγκεκριμένο αθλητικό και βιομηχανικό μοντέλο, που δεν υπάρχει όμοιο του στο χώρο του ποδοσφαίρου». (forzajuve.gr, 2017) Έτσι, εν έτη 2019 η Juventus έχει πρωταγωνιστικό ρόλο σε Ιταλία και Ευρώπη και κρατάει τα έσοδα του συλλόγου και τον υπολοίπων συλλογών του εγχωρίου πρωταθλήματος ψηλά εφόσον το ποσό των τηλεοπτικών δικαιωμάτων μια τριετία αγγίζει τα 5 δις. Ευρώ. (digitaltvinfo.gr, 2019) (τελευταία προβολή 13/05/2020)

9.7 Γαλλικό ποδόσφαιρο – Paris Saint Germain

Το ποδόσφαιρο στη Γαλλία, έκανε την εμφάνιση του το 1872 με την ομάδα Χάβρη (Havre Football Club), η οποία απαρτιζόταν από Άγγλους ναύτες. Η συγκεκριμένη ομάδα έπαιζε τρία διαφορετικά είδη ποδοσφαίρου: το ποδόσφαιρο, ράγκμπι και ένα συνδυασμό και των δύο. Στις 18 Νοέμβριου του 1884, συγκλείστηκε γενικό συμβούλιο, στο οποίο αποφασίστηκε ότι η τελική μορφή του αθλήματος να είναι ένας συνδυασμός του ποδοσφαίρου και του ράγκμπι. Έπειτα από αυτή την απόφαση η ομάδα μετονομάστηκε σε Havre Athletic Club. Η πρώτη σημαντική προσπάθεια για την οργάνωση του ποδοσφαίρου στη Γαλλία έγινε στις 29 Δεκεμβρίου του 1887 με την ίδρυση της Ένωσης U.S.F.S.A. (Union des Societes Francaises de Sports Athletique). Το πρώτο πρωτάθλημα διοργανώθηκε από την Ένωση το 1891 και ήταν αυτό του ράγκμπι - ποδοσφαίρου. Το ποδόσφαιρο πήρε τη κλασική του μορφή το 1894, όπου διοργανώθηκε το πρώτο πρωτάθλημα και κύπελλο μεταξύ των μέχρι τότε ερασιτεχνικών ομάδων. Το πρωτάθλημα θύμιζε περισσότερο Παριζιάνικο πρωτάθλημα παρά Γαλλικό, εφόσον οι περισσότερες και οι καλύτερες ομάδες που συμμετείχαν προέρχονταν από τη πόλη του Φωτός. Πρώτη πρωταθλήτρια του Γαλλικού πρωταθλήματος ήταν η Στάνταρ Αθλετικ κερδίζοντας τη Γουάιτ Ροβερς 2-0 στον επαναληπτικό αγώνα. Όπως φαίνεται από τις ονομασίες των ομάδων, υπήρχε μεγάλη επιρροή από το Αγγλικό ποδόσφαιρο, μέχρι το 1898, μετέπειτα η Γαλλική κουλτούρα άρχισε να αναπτύσσεται και να διαφαίνεται ξεκάθαρα στο πρωτάθλημα. Το 1932 το ποδόσφαιρο έγινε επαγγελματικό, όπου και ιδρύθηκε και η Επαγγελματική

Ποδοσφαιρική Λίγκα (LFP) της Γαλλίας, η οποία έχει υπό τον έλεγχο της τη Ligue 1 και τη Ligue 2, επίσης τη διοργάνωση του Coupe de la Ligue. Το αρχικό σύστημα της λίγκας αποτελούταν από δύο γκρουπ των δέκα ομάδων, των οποίων οι νικητές θα συναντιόντουσαν στο τελικό για την ανάδειξη του πρωταθλητή. Το σύστημα της LFP όπως το γνωρίζουμε σήμερα εφαρμόστηκε τη περίοδο του 1933-1934, όπου η λίγκα χωρίστηκε σε δύο κατηγορίες, την Division 1, όπου αποτελούνταν από δεκατέσσερις ομάδες, και την Division 2, που αποτελούνταν από δεκαπέντε ομάδες. Κορυφαίες επίδοσης management, έχει αναδειχθεί η Paris Saint Germain όπου τα τελευταία χρόνια κάνει τρομερή πορεία σε Ευρώπη και στις εγχώριες οργανώσεις. Επίσης σε θέμα προϋπολογισμού του συλλόγου, έχουν ένα από τα ακριβότερα ρόστερ στην Ευρώπη, καθώς είναι η πέμπτη πιο ακριβοπληρωμένη ομάδα με μικρή διαφορά από το πρώτο. (Αλέξοπουλος & Κριεμάδης, Γαλλική Ομοσπονδία Ποδοσφαίρου, 2009) , επίσης είχαν στη κατοχή τους, τους δύο πιο ακριβοπληρωμένους παίκτες τη περίοδο (2019), στη πρώτη θέση τον Kylian Mbappe των 200 εκατομμυρίων ευρώ, και τον δεύτερο πιο ακριβό, Neymar da Silva Santos Junior γνωστός απλά ως Neymar Jr. των 180 εκατομμυρίων ευρώ. (Μπράτσος, Οι αξίες των ρόστερ στις 32 ομάδες του Champions League, 2019) (τελευταία προβολή 13/05/2020)

9.8 Γερμανικό ποδόσφαιρο – Bayern Munchen

Η Ποδοσφαιρική Ομοσπονδία της Γερμανίας (DFB) ιδρύθηκε τον Ιανουάριο του 1900, με έδρα το Leipzig και πρόεδρο τον Ferdinand Hueppe (1900-1904). Αποτελούνταν από 86 σωματεία και χωριζόταν σε πέντε περιφερειακές υπό - ομοσπονδίες. Η VfB Leipzig ήταν η πρώτη πρωταθλήτρια Γερμανίας μετά τη νίκη της σε 7-2 ενάντιον της Prague στο Αμβούργο, το Μάιο του 1903. Είναι μέλος της FIFA από το 1904 και της UEFA από το 1954 και έχει υπό την ηγεσία της τη Bundesliga (Γερμανική λίγκα) και την εθνική ομάδα, ανδρών και γυναικών. Η πιο «πετυχημένη» ομάδα του Γερμανικού πρωταθλήματος είναι η Bayern Munchen, όπου ο προϋπολογισμός του ρόστερ της, κοστίζει σχεδόν τα διπλάσια από τον ακριβώς επόμενο, εφόσον η διαφορά στο κόστος των μεταγραφών κάθε χρόνο είναι εμφανή. Αυτό τη κάνει το απολυτό φαβορί του Γερμανικού πρωταθλήματος και μια από της κορυφαίες ομάδες του ευρωπαϊκού ποδοσφαίρου. (Αλέξοπουλος & Κριεμάδης, Γερμανική Ομοσπονδία Ποδοσφαίρου, 2009, σ. 281)

Η Bayern Munchen, είναι μια από τις τρεις επαγγελματικές ομάδες του Μόναχου, μαζί με τη τοπική αντίπαλο Μόναχο 1860 και την Ουντερχάχινγκ, αλλά η μόνη που κρατάει ψηλά το επίπεδο. Η Μπάγερν που αντλεί τους οπαδούς της κύρια από την ακμάζουσα μεσαία τάξη της Βαυαρίας κατέκτησε τον πρώτο της τίτλο το 1932. Στα χρόνια του Γ' Ράιχ, η ομάδα περιέπεσε σε δυσμένεια, εξαιτίας του εβραίου προέδρου της Κουρτ Λαντάουερ, του ανθρώπου που την έβγαλε από την αφάνεια. Ο Λαντάουερ διέφυγε στο εξωτερικό και επανήλθε στο Μόναχο το 1947 για να συνεχίσει το έργο του αλλά χρειάστηκε να περάσουν 25 πέτρινα χρόνια (μέχρι το 1957), για να πανηγυρίσουν οι

«κόκκινοι» του Μονάχου το πρώτο τους Κύπελλο ενώ μέχρι τη δημιουργία της Μπουντεσλίγκα, το 1963, βολόδερναν στα τοπικά πρωταθλήματα της Βαυαρίας. Το ζενίθ της ιστορίας της ήρθε όμως πρόσφατα, το 2013 όταν υπό τις οδηγίες του Γιούπ Χάινκες πλάι σε ένα από τα εθνικά της νταμπλ πρόσθεσε και τον υπέρτατο τίτλο του Champions League, επίτευγμα που απέτυχε να ξανά πετύχει την επόμενη σεζόν υπό τις οδηγίες του Πεπ Γκουαρντιόλα, μετά τον αποκλεισμό της στα ημιτελικά της τελευταίας διοργάνωσης από την μετέπειτα θριαμβεύτρια Ρεάλ Μαδρίτης. (Team, 2020). (τελευταία προβολή 13/05/2020)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10^ο

Ο ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΣ ΣΑΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Οι αθλητικές δραστηριότητες είναι μια βιομηχανία με απaráμιλλη παγκόσμια εμβέλεια και δύναμη. Σε παγκόσμιο επίπεδο, το ποσοστό της παγκόσμιας συνολικής οικονομικής δραστηριότητας, που σχετίζεται με τον αθλητισμό ανέρχεται στο 3% του συνόλου. Συνολικά, τα μεγάλα πέντε ευρωπαϊκά πρωταθλήματα ποδοσφαίρου (Αγγλία Premier League, στη Γερμανία Bundesliga, η Serie A της Ιταλίας, η La Liga της Ισπανίας και η Ligue 1 της Γαλλίας) είχαν έσοδα ύψους 17.000 εκατ. ευρώ το 2018/19 έναντι 6.300 εκατ. Ευρώ το 2004/05⁹. Στη Μεγάλη Βρετανία, για παράδειγμα, ο κύκλος εργασιών που σχετίζονται με τον αθλητισμό είναι ίσος με αυτόν της αυτοκινητοβιομηχανίας και της βιομηχανίας τροφίμων. Παράλληλα, οι εταιρικές πρακτικές αυτής της παγκόσμιας βιομηχανίας μπορούν και έχουν ευρύτατο αντίκτυπο, κοινωνικά και περιβαλλοντικά (Dolles & Soederman, 2011).

Βλέποντας πώς ο αθλητισμός προσελκύει τη προσοχή του κόσμου κατά τη διάρκεια κάποιου σημαντικού αθλητικού γεγονότος μπορεί κάποιος γρήγορα να καταλάβει τη δύναμη που έχουν τα σπορ. Η δύναμη αυτή καταφέρνει να συνενώσει έννοιες αρχικά τελείως διακριτές μεταξύ τους όπως ο πολιτισμός, ο εθνικισμός και το πάθος. Εξάλλου η ενασχόληση με τον αθλητισμό ενισχύει πολλές προσωπικές ικανότητες, όπως η επιμονή, η αποφασιστικότητα, η αντοχή, η πνευματική ευελιξία, τις ίδιες ικανότητες που χρειάζεται να έχουν και όσοι διαχειρίζονται μια επιχείρηση. Στρατηγικά, τα σπορ και οι επιχειρήσεις μοιράζονται τις ίδιες πρακτικές όπως ο σχεδιασμός, η αναθεώρηση, η εκτέλεση, η εφαρμογή και η παρακολούθηση. Όμως στη πραγματικότητα, υπάρχουν σημεία που ο αθλητισμός και μια επιχείρηση λειτουργούν διαφορετικά. Τέτοιες διαφορές υπάρχουν στον ορισμό της επιτυχίας, τη διαχείριση των ταλέντων και την ιδιοκτησία των ομάδων.

Η επιτυχία στις αθλητικές διοργανώσεις δεν είναι μόνο να είσαι ο τελικός νικητής, να υπάρχει δηλαδή μόνο ένας νικητής και όλοι οι άλλοι να είναι χαμένοι, καθώς κανένας δεν συμμετέχει έχοντας μόνο τη τελική νίκη στο μυαλό του. Σίγουρα, υπάρχουν καταστάσεις όπου επιδιώκεται η τελική νίκη αλλά για τους αθλητές υπάρχουν και

⁹ <https://www.statista.com/statistics/261218/big-five-european-soccer-leagues-revenue/>

άλλοι στόχοι για να κατακτήσουν όπως η απόλαυση του παιχνιδιού ή η βελτίωση των επιδόσεων και των δεξιοτήτων τους. Το ίδιο συμβαίνει και με εκείνους που ασχολούνται με τη διοίκηση των αθλητικών γεγονότων καθώς τις πιο πολλές φορές μετράνε άλλοι παράγοντες, όπως η δημόσια έκθεση και προβολή τους, ο τοπικισμός τους και η διάθεση προσφοράς (Foster, 2016)

Συμπεραίνουμε επομένως ότι τα σπορ προσφέρουν πολλές και διαφορετικές παραστάσεις τις οποίες μπορεί να δεχθεί κάποιος, και να προβληματισθεί για ορισμένες προκλήσεις και ευκαιρίες ως προς το πώς θα αντιμετώπιζε κάποιες αθλητικές καταστάσεις σε σχέση με αντίστοιχες επιχειρηματικές αλλά σε καμία περίπτωση δεν καταλήγει στο συμπέρασμα ότι οι καταστάσεις στον αθλητισμό αντιμετωπίζονται με γνώμονα την οικονομική αξία, όπως συμβαίνει στις επιχειρήσεις όπου ο ανταγωνισμός οριοθετείται από το ύψος των εισοδημάτων και το περιθώριο κέρδους. Αυτά τα αποτελέσματα δεν συμβαίνουν από μόνα τους, αλλά βασίζονται σε τρία βασικά στοιχεία της δραστηριότητας που αναπτύσσει μια επιχείρηση : την απόδοση, την ευκαιρία και τη δέσμευση (Taylor, 2010) . Σε γενικές γραμμές, παραδείγματα αυτών των στοιχείων περιλαμβάνουν την βελτίωση της απόδοσης του προσωπικού για τη κάλυψη των "αναγκών" των καταναλωτών με το χαμηλότερο κόστος, την αξιοποίηση ευκαιριών σε νέες αγορές και, τέλος, την εμπλοκή και την οικοδόμηση σχέσεων με τον καταναλωτή και το εμπορικό σήμα.

Οι μάνατζερς αθλητικών γεγονότων αναζητούν τρόπους ώστε αφενός να αυξήσουν τα κέρδη τους από μελλοντικές διοργανώσεις ενώ παράλληλα να μπορέσουν να δώσουν σε όσους παρακολουθούν τις διοργανώσεις μια ευχάριστη εμπειρία. Οι μεγάλες αθλητικές ομάδες έχουν κατανοήσει πολύ καλά τον συνδυασμό αυτό, δημιουργώντας οικονομική αξία και ταυτόχρονα "ενθουσιασμένους και πιστούς πελάτες", με τρόπο που θα έπρεπε να τον ζηλεύουν οι επαγγελματίες του μάρκετινγκ.

Μετά από όλα, υπάρχει κάποια διαφορά μεταξύ της συνεχιζόμενης μάχης της Apple και της Samsung για να κερδίσει την υπεροχή στην αγορά του κινητού τηλεφώνου και τον τίτλο του πρωταθλήματος. Στη πρώτη περίπτωση κάποιος κερδίζει και κάποιος χάνει τη μάχη με κάθε νέα έκδοση που προτείνεται, ενώ στη δεύτερη ο τίτλος της διοργάνωσης κρίνεται σε πολύ μεγαλύτερη περίοδο και κερδίζει μεν ένας αλλά όλοι που συμμετέχουν προσφέρουν και κάτι διαφορετικό στους οπαδούς τους.

Τα ίδια τρία στοιχεία με αυτά που προαναφέρθηκαν βρίσκονται στο επίκεντρο του στόχου των αθλητικών μάνατζερς, δηλαδή να χρησιμοποιούν, να διατηρούν ή να βελτιώνουν τη φυσική ικανότητα και τις δεξιότητες όσων συμμετέχουν στις διοργανώσεις, αλλά παρέχοντας παράλληλα την απόλαυση και σε ορισμένες περιπτώσεις την ψυχαγωγία στους θεατές. και σε ορισμένες περιπτώσεις την ψυχαγωγία για τους θεατές. Με άλλα λόγια προστίθεται στο τρίπτυχο απόδοση, ευκαιρία και δέσμευση η έννοια της παροχής θεάματος.

10.1 Οι παράγοντες που επηρεάζουν την ανάδειξη ενός αθλητικού γεγονότος

Η επιτυχία μιας αθλητικής εκδήλωσης καθορίζεται από τις επιδόσεις όσων συμμετέχουν, καθώς όσο καλύτερα αποδίδουν τόσο μεγαλύτερη πιθανότητα επιτυχίας θα έχουν, είτε κερδίζοντας στην εκδήλωση είτε βελτιώνοντας την εικόνα της.

Σε ατομικό επίπεδο, η βελτίωση των αθλητικών επιδόσεων είναι μια συντονισμένη προσπάθεια από αθλητές, προπονητές, επιστήμονες και άλλους επαγγελματίες. Ο ρόλος των μάνατζερς στη περίπτωση αυτή είναι να συντονίσουν τις προσπάθειες όλων. Κάτι ανάλογο συμβαίνει και στη περίπτωση μιας επιχείρησης με τους μετόχους της, τους προμηθευτές, τους εταίρους της και, κυρίως, τους εργαζομένους που έχει.

Το αθλητικό μάνατζμεντ μεταφέρει καταστάσεις που διαμορφώνονται σε όλα τα επίπεδα μιας κοινής επιχείρησης για να πετύχει καλύτερα αποτελέσματα. Για παράδειγμα, στο επίπεδο της γραμμής παραγωγής στις επιχειρήσεις, προκύπτουν ερωτήματα σχετικά με το πώς μπορούν να βρεθούν μέθοδοι και πρακτικές για να υπάρξουν καλύτερα αποτελέσματα. Στο χώρο του αθλητισμού δεν ξεχωρίζουν εκδηλώσεις ή γεγονότα χωρίς τη συνεχή εκτίμηση και ενίσχυση της αθλητικής ικανότητας σε όποιο επίπεδο και να αναφερόμαστε είτε αυτή αφορά άτομα είτε αφορά διοργανώσεις.

Οι παραλληλισμοί μεταξύ του αθλητισμού και της επιχειρηματικής επιτυχίας συνεχίζουν να υπάρχουν επίσης όσον αφορά τη διάρκεια, καθώς η τελική επιτυχία δεν έρχεται μόνο από ένα μεμονωμένο γεγονός αλλά στον αθλητισμό, καθώς και στην επιχειρηματική ζωή, χρειάζονται επιμονή και δέσμευση για να υπάρξει μια επιτυχία στο παρόν αλλά που να συνεχίζει και στο μέλλον.

Ο αθλητισμός απαιτεί υπομονή και δέσμευση για πολλά χρόνια συνεχούς προετοιμασίας και διαρκούς εκπαίδευσης. Η επιμονή και η πίστη είναι μια νοοτροπία που απαιτείται για να επιτρέψει στους αθλητές να ανακάμψουν μετά από περιόδους αποτυχιών και πτώσης.

Οι επιτυχημένοι προπονητές γνωρίζουν ότι η διδασκαλία μιας νοοτροπίας συνεχούς ανάπτυξης και τελειοποίησης θα δημιουργήσει από αθλητές-ταλέντα αθλητές-πρότυπα, οι οποίοι, τελικά, είναι βέβαιο ότι θα επιτύχουν περισσότερα και καλύτερα μακροπρόθεσμα αποτελέσματα. Ομοίως, με τη χρήση πληροφοριών που προέρχονται από τις εξελίξεις κάποιων τομέων της επιστήμης, οι προπονητές εφαρμόζουν τώρα νέες μεθόδους καθορισμού στόχων για να παροτρύνουν συνεχώς τους αθλητές να κινητοποιούνται περισσότερο προς τους στόχους και τον ανταγωνισμό.

Σε επίπεδο ελίτ, ο αθλητισμός παρέχει εξαιρετικά παραδείγματα για τις βέλτιστες πρακτικές στην ηγεσία. Οι αθλητικοί προπονητές πρωτοπορούν στην αλλαγή των προτύπων ηγεσίας και στην καινοτομία. Όπως και οι μάνατζερς στις επιχειρήσεις η συμπεριφορά και οι πρακτικές τους έχουν βαθύ αντίκτυπο, όχι μόνο στα αποτελέσματα μιας επιχείρησης ή μιας ομάδας αλλά και στην εκπαίδευση του επιχειρηματικού κόσμου, ότι η εταιρική σχέση - και όχι η ηγεσία - είναι ο δρόμος των μελλοντικών επιτυχιών.

Μέσω του αθλητισμού, η διοργάνωση ενός αθλητικού γεγονότος τοποθετεί τη περιοχή που το φιλοξενεί στο κέντρο του χάρτη ενισχύει την οικονομία της, ευνοεί την έκθεση της εικόνας της και κατ' επέκταση τον τουρισμό της και, το σημαντικότερο, μετατρέπει μια πόλη που θα εκμεταλλευτεί την κληρονομιά των αγώνων αυτών μετά τη λήξη του αθλητικού γεγονότος. Προφανώς, όσο πιο σημαντικό είναι το αθλητικό γεγονός τόσο πιο μεγάλες θα είναι οι επιπτώσεις που θα υπάρξουν από τη διοργάνωση του.

Η κληρονομιά που αφήνει ένα αθλητικό γεγονός, τόσο από πλευράς υποδομής όσο και από την εμπειρία διαχείρισης, είναι μεγάλο όφελος για το σύνολο των αθλητικών δραστηριοτήτων της περιοχής διεξαγωγής των αγώνων. Οι Ολυμπιακοί Αγώνες, για παράδειγμα, βοήθησαν στη δημιουργία ενός οργανωτικού μοντέλου που, σε μικρότερη κλίμακα, αναπαράγεται σε άλλους κλάδους οι οποίοι, με τη διεξαγωγή σημαντικών διεθνών εκδηλώσεων, καταφέρνουν να προσελκύσουν το ενδιαφέρον του κοινού και

να κερδίσουν μια μεγαλύτερη εκτίμηση και διάδοση των στοιχείων του αθλητισμού τους.

Τα αθλήματα που δεν απολαμβάνουν μαζική παρακολούθηση στο κανονικό τους πρόγραμμα διοργανώσεων μπορούν να έχουν κάποιες εξαιρετικές παρουσίες σε συγκεκριμένες στιγμές αν η οργάνωσή τους είναι επαγγελματική και ελκυστική για τους χορηγούς και τα μέσα μαζικής ενημέρωσης. Το Super Bowl είναι ένα σαφές παράδειγμα: ολόκληρος ο κόσμος σταματάει κατά τη διάρκεια του τελικού NFL, ενώ η διεξαγωγή των αγώνων κατά τη διάρκεια της διοργάνωσης δεν έχει παρά τοπικό ενδιαφέρον. Οι διαφημιστές αγωνίζονται για να είναι στη λίστα, οι καλλιτέχνες που επιλέχθηκαν για να καλύψουν τα διαλείμματα βλέπουν αυτό το άθλημα ως την καλύτερη πλατφόρμα προώθησης τους και οι διαφημιστές πληρώνουν εκατομμύρια για να γεμίσουν τα διαθέσιμα πλάνα της διαφήμισης σε ένα άθλημα που, το υπόλοιπο έτος, προσελκύει σχεδόν αποκλειστικά το ενδιαφέρον μόνο του αμερικανικού κοινού (Kim & Walker, 2012).

Υπάρχουν παραδείγματα διοργανώσεων που σε κάποιες γεωγραφικές περιοχές δεν συγκεντρώνουν μεγάλο ενδιαφέρον ενώ σε άλλες έχουν σημαντική παρουσία. Για παράδειγμα, θα μπορούσε κάποιος να θεωρήσει ότι η Φόρμουλα 1 είναι μια εξαιρετικά δημοφιλής διεθνής διοργάνωση καθώς εξαπλώνεται συνεχώς κάθε χρόνο σε όλο τον κόσμο. Ωστόσο, στις ΗΠΑ η τηλεοπτική κάλυψη και το ενδιαφέρον για τη Φόρμουλα 1 είναι ελάχιστη (Dolles and Söderman, 2008a). Το κρίκετ, είναι ένα άλλο παράδειγμα που προσελκύει μεγάλο ενδιαφέρον στη περιοχή της Νότιας Ασίας, ενώ είναι μηδενικό το ενδιαφέρον στις περισσότερες από τις άλλες χώρες.

Έχει σημασία να κατανοήσουμε, και αυτό κάνει ένας καλός μάνατζερ, κάποιους παράγοντες που οδηγούν κάποιες περιοχές να ενδιαφέρονται και να ασχολούνται με ένα άθλημα, ενώ το ίδιο άθλημα σε άλλες χώρες έχει μηδενικό ενδιαφέρον.

Ο αθλητικός μάνατζερ οφείλει να μεριμνήσει έγκαιρα ώστε να εξασφαλίσει τα βασικά στοιχεία για τη διοργάνωση ενός σημαντικού αθλητικού γεγονότος:

➤ Πρώτο βασικό στοιχείο είναι οι συμμετέχοντες. Μια εκδήλωση είναι τόσο πιο ενδιαφέρουσα όσο ο ανταγωνισμός είναι μεγαλύτερος. Επομένως, μια διοργάνωση όπου συμμετέχουν οι αθλητές που έχουν τα καλύτερα αθλητικά αποτελέσματα και βρίσκονται στη κορυφή, έχει μεγαλύτερη έκθεση στο ενδιαφέρον του κόσμου, διασφαλίζει περισσότερα έσοδα και τυχαίνει μεγαλύτερης αναγνώρισης. Η μεγαλύτερη

αναγνωρισιμότητα, μαζί με τις καλές συνθήκες διεξαγωγής της διοργάνωσης (εγκαταστάσεις, τεχνολογικά μέσα, διαβίωση, κ.α.) προσελκύουν με τη σειρά τους ευκολότερα τους πιο γνωστούς και ανταγωνιστικούς αθλητές, οι οποίοι, με τη σειρά τους συντηρούν το ενδιαφέρον των θεατών.

➤ Το δεύτερο στοιχείο είναι η όσο το δυνατόν ευρύτερη προβολή της διοργάνωσης από τα διάφορα μέσα ενημέρωσης με κύριο μέσο την τηλεόραση. Όσο πιο διαδεδομένο είναι το σπορ που προβάλλεται τόσο πιο μεγάλη θα είναι η έκθεση του (ακροαματικότητα, τηλεθέαση, αναγνωσιμότητα) και η επίδραση που θα έχει στον κόσμο.

➤ Τρίτο στοιχείο είναι η ύπαρξη χορηγών, που όπως θα δούμε στη συνέχεια, προσφέρουν τα οικονομικά μέσα για να καταστεί δυνατή η διοργάνωση του αθλητικού γεγονότος.

➤ Τελευταίο στοιχείο είναι η διασφάλιση της στήριξης του δημόσιου τομέα που είναι θεμελιώδης, για τη προσφορά υπηρεσιών, για τη διαμόρφωση κανονισμών ή και για τη διάθεση οικονομικών πόρων.

Για να έχει επιτυχία μια διοργάνωση θα πρέπει να υπάρξει ισορροπία μεταξύ αυτών των τεσσάρων αυτών στοιχείων.

10.2 Η αναζήτηση ευκαιριών

Το σημείο που διαφέρει περισσότερο μεταξύ των περισσότερων αθλητικών ομάδων ή αθλητικών εκδηλώσεων και των περισσότερων επιχειρήσεων είναι ότι σε ένα αθλητικό γεγονός με ένα μόνο διοργανωτή ή ιδιοκτήτη δεν υπάρχουν σύνθετες στρατηγικές όπως στις επιχειρήσεις μεγάλης αξίας, οι οποίες ανήκουν σε μετόχους και διοικούνται από ένα διοικητικό συμβούλιο (Taylor, 2010)

Στις επαγγελματικές διοργανώσεις όμως οι περισσότεροι αθλητικοί οργανισμοί ανήκουν στα μέλη ή τους μετόχους τους και είναι υπόλογοι σε αυτούς. Σε πολλές περιπτώσεις μάλιστα οι διάφορες ενώσεις, όπως για παράδειγμα η ένωση του NBA, έχουν γίνει παγκόσμια γνωστές, ενώ η αξία του brand που τις αντιπροσωπεύει έχει αξία δισεκατομμυρίων δολαρίων. Πολλές φορές μάλιστα, η ατομική ιδιοκτησία των αθλητικών οργανώσεων μπορεί να προσφέρει πολύτιμα μαθήματα στον επιχειρηματικό κόσμο, και σε επιχειρηματίες που αλλάζουν το τοπίο των επιχειρήσεων

μέσα σε μια μόνο ημέρα, ώστε να μην απογοητεύονται από τις πρώτες αποτυχίες, καθώς στον επιχειρηματικό κόσμο, το ποσοστό επιτυχίας των νέων επιχειρήσεων που ξεκινάνε και πετυχαίνουν είναι εξαιρετικά χαμηλό. Ο αθλητισμός είναι γεμάτος παραδείγματα όπως του Joe Lacob, ιδιοκτήτη των Golden State Warriors (GSW). Ο Lacob είναι ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτυχίας στην πρώτη του προσπάθεια για να γίνει ιδιοκτήτης μιας αθλητικής οντότητας.

Ο Lacob επένδυσε στην American Basketball League, ένα επαγγελματικό πρωτάθλημα μπάσκετ γυναικών που τελικά διαλύθηκε μετά την αποτυχία να ανταγωνιστεί επιτυχώς τον βασικό αντίπαλό της, τον Εθνικό Σύνδεσμο Μπάσκετ Γυναικών (WNBA). Το 2010, ο Lacob εξαγόρασε τους GSW και εργάστηκε σκληρά για να δημιουργήσει ένα σωματείο που ξεπερνά σημαντικά τις υπόλοιπες ομάδες του NBA. Κατά τη διάρκεια της περιόδου που ήταν ιδιοκτήτης τους, η αξία των GSW αυξήθηκε από την αξία των 500 εκατομμυρίων δολαρίων στα σημερινά 2,6 δισεκατομμύρια δολάρια. Μεγάλο μέρος της επιτυχίας του Lacob μπορεί να αποδοθεί στην παροχή ευκαιριών στους ανθρώπους του για καινοτομία έξω από την παραδοσιακή αθλητική αρένα. Η προσπάθειά του να δημιουργήσει ευκαιρίες είχε επίσης ως αποτέλεσμα τη μεγάλη αύξηση των νέων θεατών μέσω των καινοτόμων μεθόδων του.

Ο Taylor (2010) αναφέρει μια ακόμη σημαντική ομοιότητα που είναι ότι στο χώρο του αθλητισμού με τις μετακινήσεις που γίνονται η πίστη των στελεχών στην ιδέα της ομάδας δεν είναι ποτέ αρκετά δυνατή και θα πρέπει να δοθούν κίνητρα για να ισχυροποιηθεί. Κάτι ανάλογο συμβαίνει και με τις επιχειρήσεις που διαμαρτύρονται συνεχώς για τα χρήματα που ξοδεύονται για την κατάρτιση νέων ταλέντων μόνο και μόνο για να τα βλέπουν στη συνέχεια γρήγορα να φεύγουν. Οι νεότερες γενιές πρέπει να εμπλακούν και να τύχουν ευκαιριών για να παραμείνουν. Οι επαγγελματικές ομάδες πρέπει και αυτές να αντέχουν μακροπρόθεσμα και να συνεχίζουν όχι μόνο να προσελκύουν αλλά και να διατηρούν τα ταλαντούχα στελέχη τους και στη περίπτωση αυτή ο ρόλος του μάνατζερ είναι καθοριστικός.

Στον αθλητισμό η συμμετοχή του συναισθήματος αποτελεί μια ευκαιρία. Εξαιτίας του ο αθλητισμός είναι και πάντα θα είναι ηγέτης στη δημιουργία ευκαιριών. Είναι διαπιστωμένο ότι τίποτα δεν φέρνει τους ανθρώπους πιο κοντά από τον αθλητισμό.

Ο Ben Ryan, προπονητής της Ολυμπιακής ομάδας ράγκμπι των νησιών Φίτζι είναι ένα εξαιρετικό παράδειγμα ενός ηγέτη που έχει μεταμορφώσει μια καλή ομάδα σε μια

εξαιρετική, με αποκορύφωμα ένα χρυσό μετάλλιο στους Ολυμπιακούς του 2016. Μέχρι το 2014, ο Ryan αντιμετώπιζε μια συνεχή διαρροή ταλέντων, καθώς οι χώρες σε όλο τον κόσμο γρήγορα αγόραζαν τους καλούς παίκτες για τα πρωταθλήματα τους. Με τον τρόπο αυτό στα νησιά παρέμεναν μόνο οι μέτριοι παίκτες και τα πρωταθλήματα δεν ήταν στο επίπεδο εκείνο για να δημιουργηθεί μια εθνική ομάδα υψηλών προδιαγραφών. Γνωρίζοντας ότι πολλοί από τους παίκτες ήθελαν να παραμείνουν στο σπίτι τους και να είναι με τις οικογένειές τους, ο Ryan συνέβαλε αποφασιστικά στην παροχή ευκαιριών στους παίκτες αυτούς να παραμείνουν στα Φίτζι. Αυτό επέτρεψε στους παίκτες να είναι εκεί που ήθελαν να είναι, δηλαδή στο σπίτι με τις οικογένειες τους. Ο Ryan έδωσε επίσης ένα άλλο μάθημα για την οικοδόμηση ισχυρών ομάδων, με την κατανόηση και την ενσωμάτωση των πραγματικών αξιών των ανθρώπων που καθοδηγούσε. Στα νησιά εκτιμούν ιδιαίτερα τη δύναμη της οικογενειακής μονάδας, τον τόπο προέλευσης και το πνεύμα της γης στην οποία ζουν. Ο Ryan χρησιμοποίησε αυτές τις αξίες για να βελτιώσει τη δύναμη και τη σύνδεση της ομάδας. Αυτό αποτελεί ένα μεγάλο μάθημα για όλους τους ηγέτες των επιχειρήσεων για να αναγνωρίσουν ότι η παροχή ευκαιριών θα οδηγήσει στην ευαισθητοποίηση και το δέσιμο των ανθρώπων τους στο πλαίσιο της ηγεσίας τους.

10.3 Τα χαρακτηριστικά ενός μάνατζερ στο χώρο του αθλητισμού

Εισαγωγή

Οι διαχειριστές των αθλητικών γεγονότων σήμερα πρέπει να διαθέτουν τα χαρακτηριστικά που έχουν οι επιτυχημένοι μάνατζερ σε όλους τους τομείς αλλά κάποια από αυτά τα χαρακτηριστικά και τις ικανότητες πρέπει να τα διαθέτουν σε πιο έντονο βαθμό καθώς ο χώρος του αθλητισμού είναι ένας χώρος με έντονη συμμετοχή του θυμικού στις αποφάσεις που λαμβάνονται.

Ένας καλός αθλητικός διαχειριστής πρέπει να είναι καλά οργανωμένος. Το οργανωτικό στυλ δεν έχει σημασία, εφόσον ο διαχειριστής διαθέτει ένα σύστημα που λειτουργεί και είναι αποτελεσματικό. Η οργάνωση που χρειάζεται να έχει εκτείνεται από την εύκολη πρόσβαση σε στοιχεία και πληροφορίες που του χρειάζονται, γνωριμίες με

πρόσωπα που μπορεί να εξυπηρετήσουν κάποιες πρόσθετες ανάγκες του ή να μεσολαβήσουν για να τον διευκολύνουν στις κινήσεις του.

Από την άποψη της ολοκληρωμένης πρόσβασης σε αρχεία πληροφοριών και δεδομένων, οι διαχειριστές των αθλητικών γεγονότων χρειάζεται να έχουν όσο το δυνατόν περισσότερες τεχνολογικές δεξιότητες, ιδίως στον σημερινό κόσμο των κοινωνικών μέσων και του Διαδικτύου. Η ικανότητα επικοινωνίας με τους αθλητές, τους επίσημους συνεργάτες και τα επίσημα μέλη οποιασδήποτε αντιπροσωπείας είναι πολύ σημαντική.

Πριν αρχίσουμε την ανάλυση για κάποια πιο εξειδικευμένα χαρακτηριστικά για τους μάνατζερ αθλητικών θεμάτων μπορούμε να συνοψίσουμε λέγοντας ότι ένας διαχειριστής αθλητικών θεμάτων πρέπει να έχει αυτά που συνήθως αναφέρονται ως τα 5 Ps ¹⁰ (Προσωπικότητα, Ανθεκτικότητα, Υπομονή, ικανότητα διαχείρισης Πίεσης και Πολιτική εντιμότητα)

Η γνώση του αντικειμένου

Οι επιτυχημένοι μάνατζερς στον αθλητικό χώρο γνωρίζουν καλά τις ιδιαιτερότητες που έχει ο αθλητικός κλάδος. Συνήθως έχουν να ασχοληθούν με θέματα και αρχές μάρκετινγκ όπως αυτές ισχύουν για τις αθλητικές διοργανώσεις και επομένως καλύπτουν θέματα όπως η προώθηση εκδηλώσεων, οι δημόσιες σχέσεις, η διαχείριση της συμπεριφοράς των οπαδών ή θεατών (οι καταναλωτές με όρους μάρκετινγκ), ο στρατηγικός σχεδιασμός της αγοράς αθλητικών γεγονότων και οι χορηγίες. Επιπλέον, χρειάζεται να είναι γνώστες καθώς είναι αναγκασμένοι να συζητούν για θέματα που έχουν σχέση με τα αθλητικά γεγονότα. Τέλος, συμμετέχουν σε ενημερώσεις σε αθλητικά μέσα ενημέρωσης, διεξάγουν έρευνες μάρκετινγκ, αναζητούν τρόπους δημιουργίας νέων εσόδων και διοργανώνουν ζωντανές εκδηλώσεις. Κάθε μια από τις δραστηριότητες αυτές, για να έχει αποτελέσματα, απαιτεί συνδυασμένες ικανότητες.

Η ικανότητα επικοινωνίας

Οι δεξιότητες καλής επικοινωνίας είναι ιδιαίτερα πολύτιμες στη διαχείριση αθλητικών γεγονότων καθώς πολλές φορές χρειάζεται να απευθυνθούν για να πείσουν σε εχθρικά ή αδιάφορα ακροατήρια. Σε αυτό το ρόλο, πρέπει ένας μάνατζερ να είναι σε θέση να εκφράσει τις ιδέες και τις απόψεις του με τρόπο που θα προκαλέσει το ενδιαφέρον των

¹⁰ Από τα αρχικά των λέξεων **Personality, Persistence, Patience, Pressure** και **Politically Correct!**

άλλων και θα τους ενθαρρύνει να παρακολουθήσουν την εκδήλωσή σας, ενώ παράλληλα θα αποδυναμώσει και θα αμβλύνει τις ενστάσεις όσων δεν συμφωνούν

Η εστίαση σε ένα σκοπό

Οι επιτυχημένοι αθλητικοί μάνατζερς είναι αυτοί που γνωρίζουν τι σημαίνει να είσαι στην υπηρεσία των σκοπών για τους οποίους χρειάζεται να πείσεις. Καθιστώντας λοιπόν προτεραιότητα τις ανάγκες όσων εκπροσωπούν, είναι σε θέση να δικτυωθούν και να οικοδομήσουν σχέσεις που μπορούν να οδηγήσουν στην επιτυχία μελλοντικών αθλητικών κινήσεων. Καθώς λοιπόν ο στόχος είναι η επιτυχία, χρειάζεται να ξεχωρίσει μέσα του ο αθλητικός μάνατζερ τα οπαδικά συναισθήματα από την διαχειριστική πρακτική. Κάποια χρόνια πριν οι οπαδοί της ΑΕΚ έβριζαν την προηγούμενη ‘‘σημαία’’ της ομάδας, τον Ντούσαν Μπάγεβιτς διότι ανέλαβε προπονητής του Ολυμπιακού οδηγώντας τον σε μεγάλες επιτυχίες. Ο Μπάγεβιτς δεν είχε πάψει ποτέ να είναι οπαδός της ΑΕΚ και το απέδειξε όταν την ενίσχυσε στις δύσκολες ώρες που βρέθηκε όταν υποβιβάστηκε στην τρίτη κατηγορία. Όμως με τη στάση του αυτή απέδειξε ότι ήταν και ένας επιτυχημένος μάνατζερ προπονητής, καθώς οι επιτυχημένοι αθλητικοί μάνατζερ συνειδητοποιούν τη σημασία της ευχαρίστησης των πελατών τους και εργάζονται για αυτήν.

Η καινοτομία

Το πεδίο της αθλητικής διαχείρισης συνεχώς διευρύνεται και αλλάζει με ταχύ ρυθμό. Ένας καλός μάνατζερ πρέπει να γνωρίζει όχι μόνο τα τρέχοντα θέματα και τις τάσεις της αθλητικής κοινωνίας αλλά και πώς μπορεί να τα προσαρμόζει στη καριέρα του. Πρέπει επομένως ο αθλητικός μάνατζερ να έχει ευαισθησία και ανοιχτό πνεύμα αναζήτησης της αλλαγής. Τα πράγματα στον αθλητισμό αλλάζουν πολύ γρήγορα και πρέπει επομένως να είναι σε θέση να εκτιμήσει πολύ γρήγορα τις αναδυόμενες τάσεις στον αθλητισμό, και να καθορίσει τη βιωσιμότητά τους.

Ο μάνατζερ για αθλητικά θέματα πρέπει να είναι ανοικτός στις ιδέες των άλλων και να μοιράζεται με διαφάνεια τις δικές του ιδέες, ώστε όλοι να επωφελούνται από τις ανταλλαγές. Η προσαρμογή που γίνεται δεν είναι πάντοτε εύκολη. Ο μάνατζερ δεν αρκεί να εφαρμόζει τυφλά ότι υπάρχει. Πρέπει να αξιολογήσει τι χρειάζεται να κρατήσει, και πως θα προσαρμόσει αυτό που κράτησε στη δική του πραγματικότητα, χωρίς όμως να θυσιάσει την ταυτότητα του γεγονότος.

Το πάθος για τον αθλητισμό

Τέλος, το πάθος για τον αθλητισμό είναι ένας σημαντικός παράγοντας για να γίνει κάποιος ένας επιτυχημένος αθλητικός μάνατζερ. Σε αντίθεση με αυτό που συμβαίνει σε άλλους τομείς, στον τομέα του αθλητισμού ο αθλητικός μάνατζερ ακολουθεί διαφορετικές πρακτικές ανάλογα με το τι παρουσιάζεται κάθε φορά να έχει ζωτικό ενδιαφέρον. Κοινός παρανομαστής όλων των πρακτικών, από όποια θέση και αν αυτές εφαρμόζονται, είναι μόνο η αγάπη για τον αθλητισμό.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11°

Οι βασικοί παράγοντες επιτυχίας στη διαχείριση των αθλητικών γεγονότων

11.1 Εισαγωγή

Το σημερινό ανταγωνιστικό επιχειρηματικό περιβάλλον δημιουργεί άφθονες προκλήσεις για παρεμβάσεις από τους διαχειριστές αθλητικών γεγονότων στη προσπάθεια που κάνουν για τη διασφάλιση της επιτυχίας των διαφόρων αθλητικών γεγονότων για τα οποία είναι υπεύθυνοι.

Στη πραγματικότητα, όπως αποδείχθηκε, από τη δημιουργία συμβολαίων συνεργασίας με τους διάφορους παράγοντες που χρειάζεται να συμμετέχουν, τις επαφές με τα μέσα ενημέρωσης μέχρι και την οργάνωση της παροχής πρώτων βοηθειών οι υπεύθυνοι διαχειριστές είναι αυτοί που λογοδοτούν για την επιτυχία ή την αποτυχία των αθλητικών εκδηλώσεων και χώρων. Στη πράξη δηλαδή οι διαχειριστές αθλητικών γεγονότων πρέπει να παρακολουθούν όλες τις δραστηριότητες που συμβαίνουν πριν, κατά και μετά τα συγκεκριμένα γεγονότα.

Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται μια αναφορά στο θεωρητικό πλαίσιο που υπάρχει και επιδιώκεται ο εντοπισμός και η κριτική των βασικών παραγόντων που σχετίζονται με την εξασφάλιση ανταγωνιστικής και επιτυχημένης φιλοξενίας και διοργάνωσης για κάθε αθλητικό γεγονός. Με τον τρόπο αυτό επιδιώκεται να δοθούν απαντήσεις σε ερωτήματα όπως:

- Ποιοί είναι οι λόγοι που δημιουργούν την ανάγκη να υπάρχει αποτελεσματική διαχείριση των αθλητικών γεγονότων;
- Ποιοί είναι οι παράγοντες εκείνοι που είναι απαραίτητοι στη διαχείριση των αθλητικών γεγονότων;
- Ποιά είναι τα βασικά χαρακτηριστικά των παραγόντων που θεωρούνται ως αναγκαίοι στη διαχείριση των αθλητικών γεγονότων και πως μπορούν να ανταποκριθούν τα στελέχη στη διαχείριση τους;

Ένας από τους πιο βασικούς λόγους είναι το γεγονός ότι τα αθλητικά γεγονότα παρουσίαζαν πολλά οικονομικά οφέλη για τις περιοχές που γινόταν η διοργάνωση τους (Holt & Ruta, 2015). Αυτό είναι σχεδόν προφανές, διότι, εκτός από τους αμιγώς

αθλητικούς λόγους, οι μεγάλες κυρίως αθλητικές εκδηλώσεις παρείχαν τις ευκαιρίες προβολής άυλων ωφελειών των χωρών ή των πόλεων, οικονομικής ανάπτυξης και αύξηση της απασχόλησης (Holt & Ruta, 2015). Η παρατήρηση αυτή σήμερα επιβεβαιώνεται και από το γεγονός ότι όλες οι επιλογές των χωρών που καλούνται να διοργανώσουν ένα μεγάλο διεθνές αθλητικό γεγονός γίνονται εξυπηρετώντας πάντοτε ένα συγκεκριμένο οικονομικό ή πολιτικό λόγο. Λόγω πλέον της εμβέλειας που έχουν τα αθλητικά γεγονότα, έχουν γίνει περισσότερο σύνθετα και χρειάζονται πιο καλά καταρτισμένους ανθρώπους για να τα διαχειριστούν (Damster & Tassiopoulos, 2004)

Για να υπάρχει όμως η αναμενόμενη επιτυχία απαιτείται σωστός προγραμματισμός για κάθε στάδιο της διοργάνωσης ξεχωριστά. Ένα άλλο βασικό κομμάτι των αθλητικών διοργανώσεων αφορά την αναζήτηση οικονομικών πόρων. Καμία από τις δύο αυτές δραστηριότητες δεν μπορεί να γίνει σωστά από όσους ασχολούνται με τον αθλητισμό μόνο από μεράκι, αγάπη και πάθος (Getz, 2007).

11.2 Ο προσδιορισμός των παραγόντων που συμμετέχουν στην επιτυχία

Η κατανόηση της ταυτότητας της διοργάνωσης

Για τους ειδικούς πρωταρχική σημασία, στην αρχή της κάθε εκδήλωσης, έχει η προβολή της ταυτότητας, της εικόνας και των μηνυμάτων που εκφράζει η ίδια η εκδήλωση (Collins και Trenberth, 2005). Εκτός όμως από την εικόνα η έκθεση της διοργάνωσης στο πλατύ κοινό θα πρέπει να γίνεται με τρόπο που να εκφράζει με σαφήνεια τον τρόπο με τον οποίο η φιλοσοφία και οι στρατηγικές ενός οργανισμού εντάσσονται στη συγκεκριμένη εκδήλωση (Tonge, 2010).

Ως εκ τούτου, εκτός από την απαίτηση να κατανοούν τους σκοπούς των διοργανώσεων οι διαχειριστές αθλητικών συμβάντων θα πρέπει να έχουν την ευχέρεια να αναπροσαρμόζουν τις καταστάσεις ώστε να αξιοποιούν καλύτερα τη σχετική πληροφόρηση που κάθε φορά υπάρχει. Η διαθεσιμότητα σχετικών πληροφοριών, είναι πιθανό να μειώνει τις πολλές αβεβαιότητες γύρω από συγκεκριμένες καταστάσεις και γεγονότα και να διαμορφώνει μια κατεύθυνση στην οποία πρέπει να στραφεί ο διαχειριστής αθλητικών γεγονότων (Epstein et al., 2010).

Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η τέλεση των Ολυμπιακών Αγώνων του 2020 στο Τόκυο, στην Ιαπωνία. Αμέσως μετά την εμφάνιση της πανδημίας με τον κορωνοϊό

άρχισαν να εκφράζονται οι πρώτοι προβληματισμοί για τη σκοπιμότητα της αναβολής των Αγώνων για κάποιο χρονικό διάστημα. Τόσο γιατί οι αρχικές εκτιμήσεις υποτιμούσαν τις επιπτώσεις από τη διάδοση του κορωνοϊού, όσο και γιατί η απόφαση αναβολής θα αδυνάτιζε την εικόνα της ισχύος του Ολυμπιακού ιδεώδους, καθώς και οι οικονομικές απώλειες που θα υπήρχαν ανάγκαζαν την ΔΟΕ να μην αποφασίζει υπέρ της αναστολής. Όταν όμως φάνηκε πραγματικά το μέγεθος της πανδημίας και όταν άρχισαν να εντείνονται οι πιέσεις από τις αθλητικές ομοσπονδίες πολλών χωρών η ΔΟΕ αποφάσισε την αναβολή των αγώνων για ένα χρόνο.

Η κατανόηση των προσδοκιών όσων συμμετέχουν

Είναι σκόπιμο όσοι διοργανώνουν συγκεκριμένου τύπου αθλητικές εκδηλώσεις να δίνουν προσοχή στις προσδοκίες των συμμετεχόντων (ειδικά για εθνικά αλλά και τοπικά γεγονότα) και στους διάφορους παράγοντες που θα μπορούσαν να επηρεάσουν αυτές τις προσδοκίες. Με τον όρο ‘‘προσδοκίες’’ εννοούμε τόσο την ποιότητας του θεάματος και των υπηρεσιών που η διοργάνωση προσφέρει, όσο και με τις αντιλήψεις που κάθε ένας από όσους συμμετέχουν διαθέτει. Από την άποψη της διαχείρισης, οι συμμετέχοντες στις διοργανώσεις αθλητικών γεγονότων πρέπει να εξοικειωθούν με το «μοντέλο χάσματος» της ποιότητας του θεάματος και των υπηρεσιών που παρέχονται και, ειδικότερα, να συνειδητοποιήσουν ότι οι προσδοκίες των συμμετεχόντων αποτελούν βασική συνιστώσα της ικανοποίησής τους (Parrish, 2008).

Για να μπορέσουν να κάνουν μια αποτελεσματική αξιολόγηση των προσδοκιών των συμμετεχόντων, οι διαχειριστές αθλητικών εκδηλώσεων θα πρέπει να έχουν την ικανότητα να χρησιμοποιούν διάφορες μεταβλητές, όπως για παράδειγμα η αξιολόγηση του επιπέδου δεξιοτήτων των συμμετεχόντων εξυπηρετώντας ταυτόχρονα δύο σκοπούς:

- Να αντιστοιχήσουν σαφώς τις διοργανώσεις με τους κατάλληλους χορηγούς τους, ώστε να διασφαλίσουν συγκεκριμένα οφέλη τόσο για τους χορηγούς όσο και για τις διοργανώσεις (Nico, 2010).

Το παράδειγμα της διοργάνωσης του ράλι Παρίσι-Ντακάρ το 2017 είναι χαρακτηριστικό. Το ράλι έχοντας αφήσει τη κλασική διαδρομή του γίνεται πλέον στην Ν. Αμερική με στόχο να ζωντανέψει ξανά το ενδιαφέρον των κατοίκων των χωρών για τον μηχανοκίνητο αθλητισμό. Το 2009 η διοργάνωση ξεκίνησε με διαδρομές σε δύο μόνο χώρες (Αργεντινή και Χιλή). Οι χώρες αυτές αναζητούσαν η

μεν πρώτη οικονομική ενίσχυση, ενώ η δεύτερη πολιτική αναγνώριση. Η επιτυχία των δύο αυτών διοργανώσεων οδήγησε άλλες χώρες της περιοχής να αναζητήσουν συμμετοχή. Αυτό εξασφάλισε στις ομάδες που συμμετείχαν όλο και πιο απαιτητικές διαδρομές κάτω από δύσκολες συνθήκες που μίκραιναν τη συμμετοχή της ταχύτητας και ενίσχυαν την συμμετοχή της οδήγησης με αποτέλεσμα να αυξηθεί το ενδιαφέρον που παρουσίαζε η διοργάνωση. Σαν αποτέλεσμα είχαμε το 2017 να υπάρχουν τέσσερεις χώρες που συμμετείχαν με αποτέλεσμα να μοιραστούν οι διαδρομές. Καθώς όμως αυτό δεν ευνοούσε την Αργεντινή, καθώς για αυτήν η καθιέρωση του ράλι είχε σημαντικά τουριστικά οφέλη για τις διάφορες περιοχές που συμμετείχαν, απαιτήθηκε από τους διοργανωτές να γίνουν στις περιοχές που δεν περιελήφθησαν στον σχεδιασμό των διαδρομών να γίνουν οι εκδηλώσεις που είχαν προβλεφθεί έστω και αν δεν είχαν γίνει οι διαδρομές¹¹.

- Να διανείμουν κάποια από τα οφέλη που θα προκύψουν στους συμμετέχοντες ώστε να κάνουν τη συμμετοχή πιο δελεαστική.

Έχουμε το παράδειγμα των αγώνων για το Diamond League¹², όπου το έπαθλο για κάθε αγώνισμα απονέμεται σε όποιον αθλητή, από τους 8 που έχουν συγκεντρώσει την υψηλότερη βαθμολογία στο σύνολο των 7 μίτινγκ που διεξάγονται μέσα στη χρονιά, κερδίζει στη τελική διοργάνωση. Παράλληλα όμως, οι οργανωτές των μίτινγκ εκτός από το έπαθλο χρησιμοποιούν και άλλους τρόπους για να παρακινήσουν τους πρωταθλητές να συμμετέχουν ώστε να διατηρείται το ενδιαφέρον των φιλάθλων. Κάποιοι από αυτούς είναι ενδεικτικοί της “ανοικτής σκέψης” που υπάρχει στο χώρο του αθλητισμού, όπως ότι ο νικητής σε κάθε αγώνισμα σε κάθε μίτινγκ κερδίζει ένα διαμάντι, ή το ότι δίνεται υψηλό πριμ για κάθε ρεκόρ (παγκόσμιο ή ηπειρωτικό) που θα καταρριφθεί και για να διευκολυνθούν οι αθλητές να το πετύχουν χρησιμοποιούνται σε πολλά αγωνίσματα «λαγού»¹³

Ωστόσο, είναι ακόμα πιο χρήσιμο να έχει την ικανότητα ο διαχειριστής να κατευθύνει τις προσδοκίες όσων συμμετέχουν στην ίδια κατεύθυνση με τις προσδοκίες των

¹¹ <http://www.rfi.fr/fr/ameriques/20170120-rallye-dakar-2017-bilan-benefices-economiques-politiques-argentine>

¹² Το *Diamond League* είναι μια σειρά από διεθνή μίτινγκ στίβου που γίνονται κάθε χρόνο. Η σειρά ξεκίνησε με το IAAF *Diamond League* 2010.

¹³ Οι «λαγού» χρησιμοποιούνται στους δρόμους για να αναγκάσουν τους αθλητές να αντιδράσουν πιο άμεσα

διοργανωτών (Collins & Trenberth, 2005). Σύμφωνα με τις απόψεις των δύο συγγραφέων όταν οι προσδοκίες των διοργανωτών δηλώνονται με σαφήνεια οι προσδοκίες των συμμετεχόντων μπορούν εύκολα να εκτιμηθούν. Η μόνη ένσταση που μπορεί να υπάρχει στη σημασία της κοινοποίησης των προσδοκιών είναι το γεγονός ότι θα πρέπει ο διαχειριστής που είναι υπεύθυνος για την επικοινωνία της διοργάνωσης να έχει ‘‘διαβάσει’’ πολύ καλά το τοπίο που υπάρχει ώστε να μην υπάρχει κανένα στοιχείο αβεβαιότητας.

Ο σωστός χρηματοοικονομικός προγραμματισμός και προϋπολογισμός

Στην διοργάνωση επιτυχημένων αθλητικών εκδηλώσεων, οι διαχειριστές τους πρέπει να διερευνήσουν όλους τους πιθανούς τομείς εισροής χρημάτων αλλά και δαπανών ώστε να συνεκτιμήσουν τη συμμετοχή στο τελικό αποτέλεσμα όλων των κατηγοριών χρημάτων όπως η διοίκηση, το μάρκετινγκ και οι χορηγίες, η διεξαγωγή των αθλητικών εκδηλώσεων, οι κοινωνικές εκδηλώσεις και η εμπορία αθλητικών ειδών (Collins & Trenberth, 2005).

Ο διαχειριστής που προετοιμάζει ένα αθλητικό γεγονός καλείται να συνεκτιμήσει, μεταξύ άλλων, τα έσοδα από δραστηριότητες που βρίσκονται κοντά ή ακόμα και εντελώς εκτός του πλαισίου της διοργάνωσης, όπως τα έσοδα από τη στάθμευση, κατά και μετά την εκδήλωση, ή την εμπορία από τη πώληση ηχογραφήσεων ή βίντεο συμβάντων (Bennett & Baird, 2001)

Όμως πολλές φορές επικρατούν τελικά διαφορετικά κριτήρια και πολλά αθλητικά γεγονότα έχουν διεξαχθεί ακόμη και όταν προσεκτικές μελέτες έχουν προβλέψει ότι η τέλεση τους οδηγούσε σε οικονομική καταστροφή. Για να υλοποιηθεί αυτό οι περισσότεροι διαχειριστές αθλητικών εκδηλώσεων δημιουργούν ανεπαρκείς η μη ρεαλιστικούς προϋπολογισμούς, κάτι που δεν πρέπει να ισχύει για να είναι πετυχημένη η διοργάνωση. Το παράδειγμα των Ολυμπιακών Αγώνων της Αθήνας αποτελεί μια αντιπροσωπευτική περίπτωση μιας παρόμοιας κατάστασης, ανεξάρτητα από το αν έπρεπε ή όχι να γίνουν οι Αγώνες.

Σε τέτοιες περιπτώσεις, οι περισσότεροι διαχειριστές συμβάντων τοποθετούν τους ανεπαρκώς κατασκευασμένους και μη ρεαλιστικούς προϋπολογισμούς τους. Η οικονομική πλευρά των αθλητικών εκδηλώσεων αγνοήθηκε κυρίως επειδή οι οργανωτικές ομάδες υποθέτουν ότι τα γεγονότα θα είναι σε θέση να υποστηρίξουν τον

εαυτό τους, ειδικά από εκδηλώσεις εισιτηρίων. Για τους διαχειριστές αθλητικών γεγονότων, αυτό δεν πρέπει να ισχύει για επιτυχημένα γεγονότα.

Κατά την αξιολόγηση των πηγών εσόδων που σχετίζονται με κάποιο συγκεκριμένο αθλητικό γεγονός, οι διαχειριστές του οφείλουν να αξιολογήσουν την ελκυστικότητα της πόλης που το φιλοξενεί, ως προς την εταιρική χορηγία που έχουν εξασφαλίσει, δεδομένου ότι αυτή αποτελεί βασική πηγή εισροής χρημάτων μαζί με το προτεινόμενο τηλεοπτικό πακέτο για τη μετάδοση του συγκεκριμένου αθλητικού γεγονότος (Woods, 2007).

Ένα καλό παράδειγμα του τρόπου με τον οποίο οι διαχειριστές γεγονότων "αξιοποίησαν" με επιτυχία αυτόν τον παράγοντα είναι η διοργάνωση των Ολυμπιακών Αγώνων του 1996. Οι διαχειριστές των Αγώνων (ΔΟΕ), στη προσπάθειά τους να οργανώσουν ένα επιτυχημένο mega event, επέλεξαν τη πόλη της Ατλάντα, την πατρίδα της Coca Cola, ως πόλη που θα τους φιλοξενούσε. Ως αποτέλεσμα της στρατηγικής της θέσης, η εκδήλωση ήταν σε θέση να προσελκύσει την εταιρική χορηγία της Coca Cola καθώς η πολυεθνική εταιρία εκμεταλλεύτηκε την ευκαιρία να διαφημίσει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της στο παγκόσμιο ακροατήριο της εκδήλωσης και ιδιαίτερα τις αναπτυσσόμενες χώρες της Αφρικής και στις χώρες του πρώην υπαρκτού σοσιαλισμού, όπου μέχρι τότε η Coca Cola συμβόλιζε το απαγορευμένο αντίπαλο χώρο.

Στις περισσότερες περιπτώσεις οι οικονομικές πτυχές αποδεικνύεται ότι είναι πολύπλοκες για πολλούς διαχειριστές αθλητικών γεγονότων, καθώς απαιτούν διαχείριση πολλαπλών δραστηριοτήτων σε μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα. Για να μπορέσουν να επιτύχουν σε αυτό το ρόλο, είναι απαραίτητη τόσο η γνώση όσο και η εμπειρία τους σε βάθος χρόνου αλλά και περιεχομένου (Liu & Ottova-Leitmannova, 2008).

Σε τέτοιες περιπτώσεις η κατάρτιση των διαχειριστών αθλητικών εκδηλώσεων πρέπει να είναι πολύπλευρη και να επεκτείνεται σε περιοχές που εμπίπτουν στο πεδίο της διοργάνωσης εκδηλώσεων, όπως τομείς που περιλαμβάνουν τα θέματα δεοντολογίας, το μάρκετινγκ, τη διαχείριση εγκαταστάσεων, τις χορηγίες και το δίκαιο. Η ανάγκη μιας ολοκληρωμένης κατάρτισης είναι σημαντική δεδομένου ότι η πίεση που δημιουργείται, ιδιαίτερα στα μεγάλα αθλητικά γεγονότα, από τις προσδοκίες του παγκόσμιου ακροατηρίου και των μέσων ενημέρωσης είναι τεράστια και συνεπώς είναι

ζωτικής σημασίας να υπάρχουν τα κατάλληλα σχέδια έκτακτης ανάγκης που μπορεί να χρειασθούν για την αντιμετώπιση των οικονομικών πτυχών των γεγονότων.

Μια ακόμη παράμετρος της επιτυχίας ενός αθλητικού μάνατζερ είναι η ικανότητα του να βλέπει σε βάθος χρόνου, τόσο για την ανάδειξη ταλέντων, όσο και τις εκτιμήσεις για το ύψος και τη κατανομή των εσόδων μιας διοργάνωσης, καθώς «οι ευκαιρίες εσόδων από τη διοργάνωση ξεκινούν πριν αυτή αρχίσει και ξεπερνάνε το χρόνο της λήξης της» (Humphreys & Howard, 2008).

Η ανάπτυξη μιας αποδοτικής υποδομής

Οι δράσεις στον τομέα των υποδομών αποδείχθηκαν οι καλύτεροι παράγοντες που συντελούν στην επιτυχία όλων των αθλητικών εκδηλώσεων. Με τον όρο «υποδομές» εννοούμε όχι μόνο τον αναγκαίο υλικο-τεχνικό εξοπλισμό αλλά και το νομοθετικό πλαίσιο που χρειάζεται να υπάρχει για την ομαλή τέλεση των εκδηλώσεων.

Μια ιδιαιτερότητα του αθλητισμού είναι ότι δεν συμβάλλει μόνο στην ικανοποίηση των ατομικών αναγκών, όπως η καλύτερη ατομική φυσική κατάσταση, η διασκέδαση και ευεξία, αλλά δημιουργεί και εξωτερικές επιδράσεις όπως η κοινωνική ενσωμάτωση, και κοινωνικοποίηση, η αίσθηση της ισότητας και η προστασία της δημόσιας ηρεμίας (Heinemann, 2005). Ως εκ τούτου η επιτυχημένη διεξαγωγή των αθλητικών εκδηλώσεων δεν είναι μόνο ιδιωτική υπόθεση αλλά απαιτεί και τη συμμετοχή του κράτους, καθώς είναι προς το συμφέρον των κυβερνήσεων να ενθαρρύνουν τη συμμετοχή στον αθλητισμό. Σε πολλές χώρες οι κυβερνήσεις (π.χ. Αγγλία, Σκωτία και Ολλανδία), ανεξάρτητα από τη συμμετοχή της ιδιωτικής πρωτοβουλίας, έχουν δημιουργήσει μια επαρκή αθλητική υποδομή που είναι σημαντική στην ενίσχυση της αθλητικής συμμετοχής, καθώς πολλά αθλήματα δεν μπορούν να γίνουν χωρίς να υπάρχουν οι κατάλληλες αθλητικές εγκαταστάσεις.

Το τι όμως αποτελεί επαρκή αθλητική υποδομή διαφέρει από το ένα άθλημα στο άλλο. Διαφορετικά αθλήματα έχουν διαφορετικές απαιτήσεις για το ποιες είναι οι συγκεκριμένες εγκαταστάσεις. Επομένως, η διαθεσιμότητα των εγκαταστάσεων επηρεάζει το κάθε άθλημα και ως εκ τούτου την επιτυχία της κάθε εκδήλωσης που γίνεται. Για τους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής είναι σημαντικό να γνωρίζουν ποια είναι η αναγκαία υποδομή για κάθε άθλημα ώστε να έχουν επιτυχία οι διοργανώσεις που γίνονται. Μέσα στον όρο περιλαμβάνεται προφανώς και η αναγκαία νομοθετική θωράκιση που θα διασφαλίζει την ομαλή τέλεση είδη των διοργανώσεων και την

αύξηση της συμμετοχής σε αυτές (Freudensprung, 2008). Καθώς είναι πολύ εύκολο να περάσει κάποιος σε υπερβολές η αναζήτηση της απόδοσης στη δημιουργία των απαραίτητων υποδομών απαιτεί τις δεξιότητες ενός ικανού μάνατζερ. Συνθήματα όπως αυτό που ακούστηκε, και υλοποιήθηκε, επί χούντας «κάθε πόλη και στάδιο κάθε χωριό και γυμναστήριο» εξυπηρετούν άλλους σκοπούς και απομακρύνουν τους ιθύνοντες των αθλητικών ενώσεων από τον ορθολογικό στόχο τους. Όμως είναι αρκετά συχνό το φαινόμενο να γίνονται λάθος επιλογές, ακόμη και αν υπάρχουν αγνά κίνητρα, και να υλοποιηθούν επενδύσεις σε υποδομές χωρίς να υφίστανται οι αναγκαίες προϋποθέσεις. Σε αυτές τις περιπτώσεις, η υλοποίηση μιας νέας ή η αναβάθμιση μιας υποδομής από μόνη της δεν εγγυάται τη διοργάνωση επιτυχημένων γεγονότων ή την ανάπτυξη του αθλήματος, αν δεν υπάρχει μια στρατηγική μακροπρόθεσμη αναπτυξιακή στρατηγική για να βοηθήσει στην ανάπτυξη του και να δημιουργήσει, αυτό που μπορεί να χαρακτηριστεί ως “εστίες άνθησης” (O’Toole, 2011).

Για να γίνουν κατανοητές οι διαχωριστικές γραμμές που υπάρχουν αναφέρονται στη συνέχεια τρία παραδείγματα

Η ομάδα των Cleveland Cavaliers είναι μια ομάδα που πρωταγωνιστεί τα τελευταία χρόνια στο επαγγελματικό μπάσκετ. Αποφασίστηκε λοιπόν η αναβάθμιση του γηπέδου μπάσκετ Quicken Loans Arena που χρησιμοποιούσαν με στόχο να αυξηθεί η χωρητικότητα του. Το γήπεδο παραδόθηκε πάλι στην ομάδα χωρίς να φανεί η αναμενόμενη αύξηση στον αριθμό των θεατών που παρακολουθούσαν τους αγώνες της ομάδας, με αποτέλεσμα να μην δικαιολογείται η επένδυση των \$ 149 εκατ. δολαρίων που έγινε.

Αντίθετα, η μετεγκατάσταση της Άρσεναλ στο νέο γήπεδο της, το Emirates Stadium, που ολοκληρώθηκε το 2006 με ένα κόστος £ 390 εκατομμυρίων, που σε μεγάλο μέρος (περίπου £ 150 εκατομμύρια) επιβάρυναν τον χορηγό της ομάδας Emirates, με αντάλλαγμα την ονομασία του σταδίου και την εμφάνιση της φανέλας της ομάδας. Με μια ονομαστική χωρητικότητα του σταδίου 60704 θεατές ο μέσος αριθμός θεατών για την Premier League στην πρώτη σεζόν, το 2006-07, ήταν 59.837, ενώ την περίοδο 2016-17, η ο μέσος αριθμός θεατών στο πρωτάθλημα ήταν 59.957¹⁴

Είναι χρήσιμη η επισήμανση ότι για πάρα πολλά χρόνια δεν έχει αλλάξει η χωρητικότητα των σταδίων που γίνονται οι μεγάλες διοργανώσεις του τένις, παρ’ όλο

¹⁴ https://en.wikipedia.org/wiki/Emirates_Stadium

που στη περίπτωση αυτή ήταν διασφαλισμένη η αύξηση του αριθμού των θεατών. Έτσι, η χωρητικότητα των Roland Garros και Wimbledon παραμένει για 15000 θεατές, καθώς οι διοργανωτές επιδίωξαν να διατηρήσουν την εικόνα της διοργάνωσης απέναντι σε μια αύξηση του οικονομικού οφέλους.

Το συμπέρασμα από τις πιο πάνω αναφορές είναι ότι είναι σημαντικό οι διαχειριστές αθλητικών γεγονότων να αποφύγουν να πραγματοποιήσουν μια τυχαία και αποσπασματική ανάπτυξη των υποδομών. Αντίθετα, θα πρέπει να ενθαρρύνεται η υιοθέτηση μιας μακροπρόθεσμης ανάπτυξης των υποδομών ώστε να ληφθούν υπ' όψη οι δυναμικές προτιμήσεις των θεατών. Αυτή η στρατηγική δεν είναι κάτι διαφορετικό από αυτό που στη κοινή επιχειρηματική πρακτική διαχείρισης αναφέρεται και ως branding προορισμού.

Οι ορθές στρατηγικές προώθησης

Οι διαχειριστές αθλητικών γεγονότων καλούνται να εφαρμόσουν τις καλύτερες και διαφορετικές σε κάθε περίπτωση στρατηγικές προώθησης που καταγράφουν και αναδεικνύουν κατάλληλα τα αθλητικά γεγονότα στους καταναλωτές. Για να το επιτύχουν, χρησιμοποιούν συνήθως διαφορετικά διαφημιστικά μείγματα που καλούνται να επιλέξουν, ανάμεσα στη διαφήμιση, τη χορηγία, τις δημόσιες σχέσεις και την δημιουργία κλίματος (Schwarz et al., 2010). Οι αναλογίες των συστατικών αυτών στις στρατηγικές που χρησιμοποιούνται μπορεί να αλλάζουν ανάλογα με τη περιοχή ή το χρόνο ή τέλος και τη σημαντικότητα της διοργάνωσης. Σε ένα τοπικό πρωτάθλημα, για παράδειγμα, η δημιουργία κλίματος παίζει ουσιαστικό ρόλο, κάτι που δεν συμβαίνει σε ένα mega event. Αν και η διαφήμιση παίζει συνήθως σημαντικό ρόλο, φαίνεται ότι και ο θεσμός των χορηγιών συμμετέχει εξίσου στην παροχή πρόσθετων εσόδων, στην αύξηση της ευαισθητοποίησης σχετικά με την εκδήλωση στην αγορά-στόχο, στη βελτίωση της εικόνας της εταιρείας, του μεριδίου της αγοράς καθώς και του μεριδίου των πωλήσεων (Masteralexis, 2011).

Η διαχείριση κινδύνων ή ασφάλειας

Οι κίνδυνοι που μπορούν να υπάρξουν είναι ένας σημαντικός παράγοντας για τους διαχειριστές αθλητικών γεγονότων και για το λόγο αυτό θα πρέπει να μην κινδυνεύουν να χάσουν τον έλεγχο μετά από ατομικά ή οικονομικά πλήγματα λόγω της εμφάνισης ξαφνικών, απρόβλεπτων, ασυνήθιστων και εκ προθέσεως ατυχημάτων (Pedersen et al., 2010) . Η περίπτωση της αναστολής πολλών σημαντικών αθλητικών γεγονότων, με

κορυφαία εκείνη των Ολυμπιακών αγώνων, μέσα στο 2020 λόγω του ιού COVID 19 είναι ένα ακραίο παράδειγμα του τι επιπτώσεις μπορεί να έχει η εμφάνιση κάποιων κινδύνων και πόσο απαιτητική είναι η αντιμετώπιση τους.

Από μια άλλη οπτική, η διαχείριση κινδύνου μπορεί να θεωρηθεί ότι αναφέρεται στις προληπτικές προσπάθειες της κάθε αθλητικής επιχείρησης για την αποτροπή απωλειών, όπως, για παράδειγμα, οικονομικών ζημιών εξαιτίας δικαστικών διαδικασιών ή υλικών ζημιών, ή ζημιών που προκύπτουν από την αντίδραση κάποιων κοινωνικών ομάδων ή από την απώλεια μεριδίου αγοράς (Masteralexis & Hums, 2008)

Στη σημερινή εποχή έχει εμφανισθεί και ο κίνδυνος της τρομοκρατίας και περιπτώσεων κυβερνοαπάτης κατά τη διάρκεια μιας αθλητικής εκδήλωσης και όσοι ασχολούνται με τον αθλητισμό και τη διοργάνωση εκδηλώσεων πρέπει να είναι σε θέση να καταλαβαίνουν κάθε φορά το διακύβευμα (Nohr, 2009). Ορισμένες χώρες έχουν ιδρύσει οργανισμούς για να βοηθήσουν τους διαχειριστές αθλητικών γεγονότων να ενεργούν έτσι ώστε να προστατεύουν τη διοργάνωση τους από τους πολλούς κινδύνους στους οποίους εκτίθενται (Vault, 2006). Οι ΗΠΑ, για παράδειγμα, ανέπτυξαν ένα Τμήμα Οργανωτικής Ασφάλειας, για να βοηθήσουν τους διαχειριστές των αθλητικών εκδηλώσεων να αξιολογήσουν την ευπάθεια των αθλητικών και των εγκαταστάσεων υποστήριξης σε τρομοκρατικές επιθέσεις. Είτε πρόκειται όμως για ένα δημόσιο ή για ένα ιδιωτικό αθλητικό γεγονός, οι διαχειριστές του γεγονότος υποχρεούνται να θεσπίζουν μέτρα ασφάλειας και προστασίας για την προστασία των συμμετεχόντων, ενώ εναλλακτικά θα πρέπει να έχουν δημιουργήσει και ένα σχέδιο Β σε περίπτωση εμφάνισης ενός μείζονος συμβάντος ή καταστροφής (Bowdin et al., 2006).

Από τις παραπάνω αναφορές προκύπτει ότι οι διαχειριστές αθλητικών εκδηλώσεων οφείλουν να γνωρίζουν ότι η διαχείριση των κινδύνων δεν τελειώνει μόνο με την προστασία της διοργάνωσης τους μόνο από τυχόν νομικές ευθύνες αλλά χρειάζεται και η συμπληρωματική προστασία από τυχόν λάθος πράξεις που μπορεί να έχουν αρνητικές επιπτώσεις στην αντίληψη που έχουν οι πελάτες για το συγκεκριμένο αθλητικό γεγονός.

Η δημιουργία της κατάλληλης ομάδας διαχείρισης

Όπως φαίνεται, οι απαιτήσεις για να έχει επιτυχία μια αθλητική διοργάνωση είναι όχι μόνο πολυάριθμες αλλά και επεκτείνονται και σε ένα μεγάλο εύρος δεξιοτήτων, όσο

αποτελεσματικός και να είναι ένας μάνατζερ δεν μπορεί από μόνος του να τις καλύψει όλες. Ένα από τα πιο απαιτητικά όμως καθήκοντα του είναι η δημιουργία μιας αρμόδιας ομάδας που θα διαχειρίζεται με επιτυχία τις δραστηριότητες του συγκεκριμένου αθλητικού γεγονότος, όποια και να είναι η μορφή του: διοργάνωση, πρωτάθλημα, αγώνας, ομάδα. Η επιτυχία του συνόλου κρίνεται από την ικανότητα του να επιλέγει τη κατάλληλη στελέχωση και να διαχειρίζεται τις ενέργειες της ομάδας αυτής.

Η καθοδήγηση αυτή πρέπει να υπάρχει σε όλες τις πτυχές των εκδηλώσεων της ομάδας, όπως η ανάπτυξη του "οράματος" για το γεγονός, τον επιχειρησιακό προγραμματισμό, τη διεξαγωγή λεπτομερούς ανάλυσης των επιμέρους εργασιών, και την αντιμετώπιση των μεταβαλλόμενων επικοινωνιακών αναγκών.

Οι επιτυχημένοι υπεύθυνοι διαχείρισης αθλητικών γεγονότων, εντοπίζουν και προσλαμβάνουν άτομα που θα στελεχώσουν την ομάδα πολλούς μήνες πριν από τη διοργάνωση των συγκεκριμένων γεγονότων (Black, 2004). Αυτό συμβαίνει επειδή είναι πολύ σημαντικό κάθε άτομο στην "ομάδα διευθύνσεων υποβολής προσφορών" να κατανοήσει σωστά τον εποπτικό ή διαχειριστικό του ρόλο στην νέα του θέση (Haulihan & Green, 2011).

Ωστόσο, παρά το γεγονός ότι υποστήριξε την ανάγκη να προσλάβει την ομάδα καθοδήγησης πριν από την έναρξη της εκδήλωσης, η Haulihan & Green (2011) προχώρησε να προειδοποιήσει ότι είναι σημαντικό οι υπεύθυνοι διοργάνωσης εκδηλώσεων να προσλαμβάνουν την ομάδα καθοδήγησης ήδη από το προσωρινή βάση.

Είναι επίσης αναγκαίο να δημιουργηθεί το κατάλληλο πλαίσιο ώστε να αποφευχθούν οι επικαλύψεις ρόλων ανάμεσα σε όσους θα είναι διαχειριστές του γεγονότος και σε αυτούς που προσλαμβάνονται ως εμπειρογνώμονες.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Το sports management είναι ο κλάδος εκείνος του οποίου το πρωτεύον προϊόν σχετίζεται με τις αθλητικές δραστηριότητες. Για να είναι αποτελεσματική η διαχείριση αθλητικών γεγονότων, απαιτεί, από όσους εμπλέκονται με τη διαχείριση, ένα συνδυασμό δεξιοτήτων που σχετίζονται με το σχεδιασμό, την οργάνωση, τη

διεύθυνση, τον έλεγχο, τον προϋπολογισμό, την υπεροχή και την αξιολόγηση στο πλαίσιο μιας υπάρχουσας κατάστασης.

Στην ουσία, η διαχείριση των αθλητικών γεγονότων είναι η εφαρμογή των πρακτικών μάνατζμεντ σε αθλητικά περιβάλλοντα. Οι διαχειριστές αθλημάτων χρειάζονται όμως εκτός από τις δεξιότητες διαχείρισης, την εμπειρία και τη κατανόηση όπως οποιοσδήποτε μάνατζερ, να γνωρίζουν καλά τόσο τις ιδιαιτερότητες του συγκεκριμένου αθλητικού συστήματος όσο και την αξία των σπορ στη κοινωνία.

Στη καθημερινή πρακτική οι διάφορες πτυχές του σπορ μάνατζμεντ είναι: το αθλητικό μάρκετινγκ, η χρηματοδότηση των αθλητικών δραστηριοτήτων, η εξέλιξη των αθλητικών δρώμενων.

Η συνάφεια που υπάρχει με τα επιχειρηματικές δραστηριότητες καθορίζει τη μια πλευρά των αθλητικών δραστηριοτήτων στην οποία υφίστανται οι ίδιες αρχές και παρόμοιοι κανόνες με αυτούς που υπάρχουν σε οποιαδήποτε επιχειρηματική δραστηριότητα. Όλα τα παραδείγματα επιτυχιών δείχνουν ότι όσοι συμμετείχαν δεν έκαναν τίποτα διαφορετικό από το να εφαρμόσουν όσα δίνουν επιτυχημένα αποτελέσματα στις κάθε μορφής καθημερινές δραστηριότητες, δηλαδή καθιέρωση στόχων, αναζήτηση οικονομικής αυτοτέλειας, δημιουργία οράματος, προγραμματισμός και ενδυνάμωση.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΔΗΜΟΣΙΕΥΣΕΙΣ

Αλεξανδρή, Κ., (2016) *Αρχές μάνατζμεντ και μάρκετινγκ οργανισμών και επιχειρήσεων αθλητισμού και αναψυχής*. Αφοί Κυριακίδη Εκδόσεις Α.Ε., Οκτώβριος 2016

Κουσούλης, Ν., (2011). *Ο απόλυτος οδηγός για το ντραφτ του NBA*, (online), site Age of Baslet, 23 Ιουνίου 2011, διαβάστηκε την 28 Ιανουαρίου 2020 από <http://www.ageofbasketball.net/archives/3373>

Νάσσης, Π. (2004) *Οικονομική της διοίκησης αθλητισμού*. Εκδόσεις Κλειδάριθμος, 2004

Πανόπουλος, Δ. (2007) *Αθλητικό μάρκετινγκ και μάνατζμεντ*. Διπλωματική εργασία, Πανεπιστήμιο Πειραιά, σπουδές στην Οικονομική και Επιχειρησιακή Στρατηγική, Πειραιάς, 2007

Συλλογικό, επιμέλεια Γαργαλιάνος Δ. (2001) *Αθλητικό μάνατζμεντ, διεπιστημονική προσέγγιση*. Εκδόσεις University Studio Press, Δεκέμβριος 2001

Αλέξοπουλος, Π., & Κριεμάδης, Α. (2009). Η ιδέα δημιουργίας της FIFA αρχίζει να διαμορφώνεται - Το διοικητικό συμβούλιο της FIFA. Στο Π. Αλέξοπουλος, & Α. Κριεμάδης, *Στρατηγική - Διοίκηση & Επαγγελματικό Ποδόσφαιρο* (σσ. 48-57). Αθήνα : ΤΕΛΕΘΡΙΟΝ

Αλέξοπουλος, Π., & Κριεμάδης, Α. (2009). Η Ιστορία της FIFA και η Δομή της. Στο Π. Αλέξοπουλος, & Α. Κριεμάδης, *Στρατηγική - Διοίκηση & Επαγγελματικό Ποδόσφαιρο* (σσ. 47-48). Αθήνα: ΤΕΛΕΘΡΙΟΝ.

Αλέξοπουλος, Π., & Κριεμάδης, Α. (2009). Γαλλική Ομοσπονδία Ποδοσφαίρου. Στο Π. Αλέξοπουλος, & Α. Κριεμάδης, *Στρατηγική - Διοίκηση & Επαγγελματικό Ποδόσφαιρο* (σσ. 259-261). Αθήνα : ΤΕΛΕΘΡΙΟΝ.

Αλέξοπουλος, Π., & Κριεμάδης, Α. (2009). Γενική κατηγοριοποίηση ποδοσφαιρικών διοργανώσεων. Στο Π. Αλέξοπουλος, & Α. Κριεμάδης, *Στρατηγική - Διοίκηση & Επαγγελματικό Ποδόσφαιρο* (σσ. 85-86). Αθήνα : ΤΕΛΕΘΡΙΟΝ.

Αλέξοπουλος, Π., & Κριεμάδης, Α. (2009). Γερμανική Ομοσπονδία Ποδοσφαίρου. Στο Π. Αλέξοπουλος, & Α. Κριεμάδης, *Στρατηγική - Διοίκηση & Επαγγελματικό Ποδόσφαιρο* (σ. 281). Αθήνα : ΤΕΛΕΘΡΙΟΝ.

Αλέξοπουλος, Π., & Κριεμάδης, Α. (2009). Η FA - Premier League. Στο Π. Αλέξοπουλος, & Α. Κριεμάδης, *Στρατηγική - Διοίκηση & Επαγγελματικό Ποδόσφαιρο* (σσ. 146-147). Αθήνα : ΤΕΛΕΘΡΙΟΝ.

Αλέξοπουλος, Π., & Κριεμάδης, Α. (2009). Η Σύστασή της: UEFA. Στο Π. Αλέξοπουλος, & Α. Κριεμάδης, *Στρατηγική - Διοίκηση & Επαγγελματικό Ποδόσφαιρο* (σσ. 96-97). Αθήνα : ΤΕΛΕΘΡΙΟΝ.

- Αλέξοπουλος, Π., & Κριεμάδης, Α. (2009). Ποδοσφαιρική Ομοσπονδία Ιταλίας. Στο Π. Αλέξοπουλος, & Α. Κριεμάδης, *Στρατηγική - Διοίκηση & Επαγγελματικό Ποδόσφαιρο* (σσ. 229-231). Αθήνα : ΤΕΛΕΘΡΙΟΝ.
- Αλέξοπουλος, Π., & Κριεμάδης, Α. (2009). Πρόγραμμα Οικονομικής Υποστήριξης. Στο Π. Αλέξοπουλος, & Α. Κριεμάδης, *Στρατηγική - Διοίκηση & Επαγγελματικό Ποδόσφαιρο* (σ. 73). Αθήνα: ΤΕΛΕΘΡΙΟΝ.
- Αλέξοπουλος, Π., & Κριεμάδης, Α. (2009). Σπόνσορες. Στο Π. Αλέξοπουλος, & Α. Κριεμάδης, *Στρατηγική - Διοίκηση & Επαγγελματικό Ποδόσφαιρο* (σ. 79). Αθήνα : ΤΕΛΕΘΡΙΟΝ.
- Αλεξόπουλος, Π., & Κριεμάδης, Α. (2009). Στρατηγική - Διοίκηση & Επαγγελματικό Ποδόσφαιρο. Στο Π. Α.-Α. Κριεμάδης, *Στρατηγική - Διοίκηση & Επαγγελματικό Ποδόσφαιρο* (σσ. 11-12). Αθήνα: ΤΕΛΕΘΡΙΟΝ.
- Βάθης *et al.* (1999).

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΕΣ ΔΗΜΟΣΙΕΥΣΕΙΣ

- Li, M., Hofacre, S., & Mahony, D. (2001). Sport management library. Στο M. Li, S. Hofacre, & D. Mahony, *Economics of Sport*. Fitness Information Technology.
- Montana *et al.* (1993). Στο *Montana et al.*
- Ansoff. (1965). Στο Ansoff.
- Asian J. Transfus Sci. (2008)
- Boyd, T. C., & Shank, M. D. (2004). Athletes as Product Endorsers: The Effect of Gender and Product Relatedness. Στο T. C. Boyd, & M. D. Shank, *Sport Marketing Quarterly* (σσ. 82-93)
- Comte, L., & Stogel, C. (1990). Sport: A \$63,1 billion industry. Στο L. Comte, & C. Stogel, *The Sporting News* (σσ. 60-61)
- Anderson, Georges M., Chun, David, (2014); How a company's board turnover is evaluated; *Harvard Business Review*, April, 2014
- O'Connell, L. (2020, January 17). Ανάκτηση από <https://www.statista.com/statistics/1087391/global-sports-market-size/>
- Bennett, John, Baird, Andrew (2001) *NEC and Partnering: The Guide to Building Winning Teams*. Editions Thomas Telford, 2001
- Candemirir, A., Zalluhoglu, A. E, 2012 Factors affecting the sport related consumer expenditures. *Ege Academic Review*, I2(1), 29-39
- Higgins, & Wilkinsons. (1981). Στο Higgins, & Wilkinsons, Mason, σ. 44

Chalip, Laurence, Green, Christine, Taks, Marijke, Misener, Laura (2017) Creating sport participation from sport events: making it happen. *International Journal of Sport Policy and Politics*, volume 9, 2017, issue 2

Collins, C. & Trenberth, L. (2005). *Sport business management in Aotearoa/ New Zealand*. Melbourne: Cengage Learning.

Cruickshank, Andrew, Collins, Dave (2015) *The Sport Coach: Leadership in Sport*. Routledge editions, January 2015

Damster, G., Tassiopoulos, D., (2004). *Event Management: a Professional and Developmental Approach*. Academic, Lansdowne, SA, 2d edn, Juta, 2004.

Davidson, Mark, (2012). *Australian Intellectual Property*. Cambridge University Press, 2nd edition, September 2012

Hoye, R., Smith A., Westerbeek, H., Steward, B., & Nicholson, M. (2006). *Sport Management Principles and Applications*. Ανάκτηση από

Hoye, R., Smith, A., Westerbeek, H., Steward, B., & Nicholson, M. (2006). *Sport Management Principles and Applications*. Ανάκτηση από <https://www.choregia.org/images/issues/611.pdf>

Lange, D.(2020, February 11) [statista.com](https://www.statista.com/statistics/271636/revenue-distribution-of-top-20-european-soccer-clubs/). Ανάκτηση από <https://www.statista.com/statistics/271636/revenue-distribution-of-top-20-european-soccer-clubs/>

Dolles, Harald, Soederman, Sten, (2011); *Sport as a Business*. Macmillan Publishers Limited, London 2011

Leoisaac (2020, May 13). Ανάκτηση από

<http://www.leoisaac.com/operations/top027.htm>

Epstein, B.J., (2010). *Wiley GAAP: Interpretation and application of generally accepted accounting principles 2011*. John Wiley and Sons 9th edn., New Jersey

European Commission, (2012), *Freedom of Expression, Media and Digital Communications*, retrieved from https://ec.europa.eu/europeaid/sites/devco/files/study-freedom-expression-communicationkey-issues-201212_en_3.pdf

Evens, Tom, Iosofidis, Petros, Smith, Paul, (2014). *The Political Economy of Sports Rights: Between Culture and Commerce*. Palgrave Macmillan, The sports broadcasting rights market, 2014.

Getz, D. (2007) *Theory, research and policy for planned events*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2007.

Fletcher, David and Wagstaff, Christofer, (2009) Organizational Psychology in elite sport: its emergence, application and future. *Psychology of sports and exercise* 10(4): 427-434, July 2009

Foster, Georges, (2016); *Sports Business Management: Decision Making Around the Globe*. Routledge, 1st edition 18 December 2015.

Gray, Diana, Giannoulakis, Chrysostomos, Wang, Chien-Hsin, (2008); Measuring Volunteer motivation in Mega –Sporting events. *Event Management*, Vol. 11, 2008

Girginov, V, (2010); Culture and the Study of Sport Management. *European Sport Management*, September, 2010.

Godin, Seth; (2018); *This Is Marketing: You Can't Be Seen Until You Learn to See*. Portfolio publishing, November, 2018

Harkin, Martine, (2017); Common Obstacles to Organisational Change and How to Overcome Them, online, δημοσιεύθηκε την 6^η Ιουνίου 2017 στο site Leading Teams, διαβάστηκε από <https://www.leadingteams.net.au/obstacles-to-change-overcome-them/>

Hausman, J. (1999); Cellular Telephone, New Products, and the CPI. *Journal of Business & Economic Statistics*, 17, 2

Heinemann, K. (2005) Sport and the welfare state in Europe. *European Journal of Sport Science*, 5(4),

Hinings, C.R., Suddaby, Roy, Greenwood, R, (2002) Theorizing Change: The Role of Professional Associations in the Transformation of Institutionalized Fields. *The Academy of Management Journal* 45(1):58-80, February 2002

Holt, Richard, Ruta Dino, (2015). *Routledge Handbook of Sport and Legacy: Meeting the challenge of Major Sport Events*. Routledge, 2 March 2015.

Horner, St., (2014) Professional Sports Leagues' Answer To Protecting their Broadcasting Rights against Illegal Streaming, (2014), *24 Marquette Sports Law Review* 435

Humphreys, B.R., Howard, D., (2008) *The business of sports: Perspectives on the sports industry* . USA: ABC-CLIO.

Jarvie, G.; (2006). *Sport culture and society*. Routledge, London, 2006

Johnson, G. (1993); Processes of managing strategic change. In C. Maybey & B. Mayon-White (Eds.). *Managing change (2nd ed)*. Paul Chapman Publishing: London.

Institute of Chartered Secretaries and Administrators (ICSA), (2018); Organisational culture in sport. The Governance Institute, May 2018

Kaizerman, Matthew, (2019). *How the NBA Revitalized its Marketing Strategy*, online available <https://www.mediafrenzyglobal.com/how-the-nba-revitalized-its-marketing-strategy/>

Kandelousi, N., Ooi, J., Abdollahi, A. (2011) *Key Success Factors for Managing Projects*. World Academy of Science, Engineering and Technology, 59, 1826-1830.

Kessel, Anna (4 June 2015). [Women's World Cup: from unofficial tournaments to record-breaking event.](https://www.theguardian.com/football/blog/2015/jun/04/womens-world-cup-unofficial-record-breaking) *The Guardian*

<https://www.theguardian.com/football/blog/2015/jun/04/womens-world-cup-unofficial-record-breaking>

Parks, & Olafson. (1987). Στο Parks, & Olafson.

Kim, Woosoon, Walker, Matthew, (2012); Measuring the social impacts associated with Super Bowl. *Sport Management Review*, volume 15, issue 1, February 2012.

Kokkolakis, S. (2018) *Critical success factors and their implementation in Sports Events Organisation and Management*. Submitted for the degree of Doctor of Philosophy December 2018

Lawton, A., & McKevitt, D. (1995). Strategic change in local government management: Comparative case studies. *Local Government Studies*, 21(1),

Leidecker, J.K., Bruno, A.V. (1984) Identifying and using critical success factors. *Long Range Planning*, 17, 23-32 (1984).

Management Association, (2018) *Sports, Media, Marketing and Management: Breakthroughs in Research and Practice*. IGI Global, 2 Mars 2018

Masteralexis, L.P. & Hums, M. A. (2008) *Principles and practice of sport management*. Ontario: Jones & Bartlett Learning.

Dracker, P. (n.d.). Στο P. Dracker

Masterman, G. (2009) *Strategic Sports Event Management*. Oxford editions : Elsevier Ltd.

May, Cyndi (2013) The Cheerleader effect. *Scientific American*, December 3(2013), pp 27-31

Nicholson, M. (2007). *Sport and the media: managing the nexus*. Butterworth Heinemann, Oxford.

Nico, S., (2010). The Roles and responsibilities of a change agent in sport event development projects. *Sports Management Review*, 13, 2010

Northouse, Peter G. (2010) *Leadership: theory and practice*. SAGE Editions, 2010

O'Boyle, Ian (2015) *Organisational Performance Management in Sport*. Routledge Editions, November, 2015

O' Toole, (2011) *Events Feasibility and Development: From Strategy to Operations*. Buttrworth-Heinemann, 2011

Parent, Milena M., Chappelet, Jean-Loup, (2017). *Routledge Handbook of Sports Event Management*. Routledge ed., 2017.

Parent, Milena, Smith-Swan Sharon, (2013). *Managing Major Sports Events: Theory*

Parrish, R., (2008). Access to major events on television onder European Law. *Journal of Consumer Policy*, 32 (1), 2008.

Pettigrew, A. (1985). *The awakening giant*. Blackwell: Oxford.

Pettigrew, A., Whipp, R. (1991). *Managing change for competitive success*. Oxford: Blackwell, 1991

Pettigrew, A. (2002). Leading organisational change: Frameworks and findings from warwick research 1985–2002. Report for the Office of Public Sector Reform. London: Cabinet Office

Pettigrew, A. (2002). Leading organisational change: Frameworks and findings from warwick research 1985–2002. Report for the Office of Public Sector Reform. London: Cabinet Office

Schwarz, E.C., Hall, Stacey, Shibli, Simon (2010) *Sport facility operations management: A global perspective*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

V. (2013). Mafia Management. Στο V, *Mafia Management* (σσ. 86-87).

Shank, Matthew D., Lyberger, Mark R. (2014) *Sport Marketing: A Strategic Perspective*. Routledge editions, October, 3 2014.

The Answer. (1999). Στο *The Answer*

Slack, T. and Parent, M.; (2006). *Understanding sport organizations: the application of organization theory*. Human Kinetics, Champaign, 2nd edition

Smith, A. and Stewart, Bob Sport (2010) The special features of sport: A critical revisit. *Management Review* 13(1):1-13, February 2010

Spooner, E.D., Morphett, D., Watt, M.E. Grunwald, G. & al. (2000); Solar Olympic village case study. *Energy Policy*, 28, 14

Spurgeon, P., & Barwell, F. (1991); *Implementing change in the NHS*. Chapman and Hall: London

Stuart, Greg, (2019); 10 ways the 2021 rules will improve F1, online ανέβηκε 31 Οκτωβρίου στο site formula1. Com, διαθέσιμο στο <https://www.formula1.com/en/latest/article.10-ways-the-2021-rules-will-improve-f1.1QlkNWf57I3HIAVeVeydyS.html>

Taylor, Bill, (2010); Do You Pass the Leadership Test? *Harvard Business Review*, August, 2010

Teczke, Maciej, Bepayeva, Roza, Bugubayeva, Roza (2017) Approaches and models for change management. *Jagiellonian Journal of Management* vol. 3 (2017), no. 3, pp. 195–208

Tonge, R., (2010). *How to organise special events & festivals*. Gull Publishing, Queensland, Australia 2010.

Tracy, Brian; (2010); Goals! How to get everything you want faster than you ever thought possible. Berrett-Koehler, 2010.

Walsham, G. (1993); Management science and organisational change: a framework for analysis. In C. Mabey. and B. Mayon-White (Eds.). *Managing change (2nd ed)*. Chapman, London.

Woods, R. ,(2007). *Social issues in sports*. USA: Human Kinetics.

ΣΤΟ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ

<mailto:https://www.choregia.org/images/issues/611.pdf>

<https://digitaltvinfo.gr/news/sportplus/item/27174-pano-apo-1-3-dis-evro-ta-etisia-esodatis-serie-a-apo-ta-tileoptika>

<https://booksite.elsevier.com/samplechapters/9780750687553/9780750687553.pdf>

<https://sportnz.org.nz/assets/Uploads/attachments/managing-sport/strong-organisations/Organisational-Change-in-Seven-Selected-Sports.pdf>

[https://www.researchgate.net/publication/330928021 Approaches and models for change management](https://www.researchgate.net/publication/330928021)

<https://epistimonikomarketing.gr/manatzer-i-igetis/>

<https://epistimonikomarketing.gr/manatzer-i-igetis/>

<https://www.youtube.com/watch?v=of-poWtX5NQ>

<https://ivypanda.com/essays/a-critical-debate-on-key-management-success-factors-for-various-sporting-events/>

<http://www.forzajuve.gr/2015/08/1993.html>

<https://www.youtube.com/watch?v=SkfTShRBJ68>

<https://www.onsports.gr/afieromata/story/468473/mpagern-o-gigantas-tis-germanias-einai-eton-115-video-photos>

<https://www.to10.gr/podosfero/premier-league/114793/premier-ligk-sta-1247-dis-evro-ta-tileoptika-dikeomata-tis-epomenis-trietias/>

<https://www.uefa.com/newsfiles/502225.pdf>

https://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/OfficialDocument/uefaorg/Clublicensing/02/63/79/75/2637975_DOWNLOAD.pdf

<https://www.contra.gr/stiles/oi-yfovivasmoi-ton-pio-spydaion-omadon-stin-istoria.7060523.html>

<https://www.contra.gr/podosfairo/oi-axies-ton-roster-stis-32-omades-toy-champions-league.7492421.html>