



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΑΤΡΩΝ**
UNIVERSITY OF PATRAS

ΣΧΟΛΗ ΑΝΘΡΩΠΙΣΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΜΟΥΣΕΙΟΛΟΓΙΑΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ &
ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΕΤΑΙΡΙΩΝ ΑΘΛΗΤΙΚΩΝ ΕΙΔΩΝ**

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΣΠΟΥΔΑΣΤΗ:

ΛΕΙΒΑΔΙΩΤΗΣ ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ

ΕΠΟΠΤΕΥΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ:

ΔΡ. ΠΑΝΑΓΙΩΤΟΠΟΥΛΟΣ ΓΙΩΡΓΟΣ

ΠΥΡΓΟΣ - 2021

Αντί Προλόγου

«Όταν γινόμαστε κατανοητοί, τότε πάντα μιλάμε καλά.»

Μολιέρος

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα εργασία πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια του προγράμματος σπουδών του Πανεπιστημίου Πατρών (πρώην ΤΕΙ Δυτικής Ελλάδας), του τμήματος Διοίκησης Οικονομίας και Επικοινωνίας Τουριστικών και Πολιτιστικών Μονάδων, με τη μορφή πτυχιακής εργασίας. Το θέμα της εργασίας έχει τίτλο «Επικοινωνιακή πολιτική & μάρκετινγκ εταιριών αθλητικών ειδών.», και έχει χωριστεί σε πέντε βασικά κεφάλαια. Το πρώτο κεφάλαιο αναφέρεται στον τομέα της επιχειρηματικότητας, δίδοντας γενικές πληροφορίες για την επιχειρηματικότητα, τα κίνητρα αυτής καθώς και την σύνδεση επιχειρηματικότητας και επικοινωνίας. Το δεύτερο κεφάλαιο έχει σχέση με τη λογική της επιτυχίας μιας επιχείρησης, αναλύονται οι λόγοι αποτυχίας και γενικά το περιβάλλον αυτής. Το τρίτο κεφάλαιο συνδέεται με την επικοινωνία σε σχέση με τον κόσμο του μανάτζμεντ. Αναφέρεται ο ορισμός της επικοινωνίας, η επικοινωνιακή στρατηγική και γενικά πληροφορίες με βάση το κεφάλαιο. Το κεφάλαιο τέσσερα αναφέρεται στο μάρκετινγκ και ειδικότερα στο αθλητικό μάρκετινγκ. Τέλος στο πέντε κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα από την επεξεργασία των δεδομένων σε μορφή πινάκων και διαγραμμάτων. Επίσης παρουσιάζονται το ερωτηματολόγιο, οι στόχοι της έρευνας όπως και το δείγμα.

ΛέξειςΚλειδιά

Επικοινωνία, Αθλητικό Μάρκετινγκ, Επιχειρηματικότητα

ABSTRACT

The present work was carried out as part of the study program of the University of Patras (former TEI of Western Greece), Department of Economics and Communication of Tourist and Cultural Units, in the form of a dissertation. The topic of the paper is titled "Communication policy & marketing of sports companies", and is divided into five main chapters. The first chapter deals with the field of entrepreneurship, giving general information about entrepreneurship, its motivations as well as the connection of entrepreneurship and communications. The second chapter deals with the logic of a company's success, analyzes the reasons for failure and its environment in general. The third chapter deals with communication in relation to the world of management. The definition of communication, communicational strategy and general information based on the chapter is mentioned. Chapter four deals with marketing and sports marketing in particular. Finally, the fifth chapter presents the results from the processing of data in the form of tables and diagrams. The questionnaire, the objectives of the research as well as the sample are also presented.

Keywords

Communication, Sports Marketing, Entrepreneurship

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Πρόλογος.....	i
Περίληψη.....	ii
Λέξεις Κλειδιά.....	ii
Abstract	iii
Keywords.....	iii
Πίνακας Περιεχομένων	iv
Κεφάλαιο 1	6
Κατανοώντας την επιχειρηματικότητα.....	6
1.1 Εισαγωγή.....	6
1.2 Ορισμός.....	6
1.3 Κίνητρα επιχειρηματικότητας	7
1.3 Επιχειρηματίες.....	8
1.4 Ορίζοντας τους επιχειρηματίες και την επιχειρηματικότητα.....	9
1.5 Επιχειρηματικότητα και επικοινωνία	11
1.5 Η οικονομική προσέγγιση	12
Κεφάλαιο 2.....	14
Η διαρκώς επιτυχημένη επιχείρηση	14
2.1 Η ανάγκη για ένα μοντέλο διαρκούς επιτυχίας.....	14
2.2 Λόγοι αποτυχίας επιχειρήσεων	16
2.3 Περιβάλλον.....	20
Κεφάλαιο 3 Η επικοινωνία στο σύγχρονο κόσμο του μανάτζμεντ.....	24
3.1 Εισαγωγή.....	24
3.2 Ορισμός Επικοινωνίας	24
3.3 Επικοινωνιακή στρατηγική	26
3.4 Λογοδοσία.....	27
3.5 Συνεργασία - Στρατηγική.....	28
Κεφάλαιο 4 Μάρκετινγκ - Αθλητικό Μάρκετινγκ.....	30
4.1 Εισαγωγή.....	30
4.2 Ορισμός.....	30
4.3 Πελάτες & Αγορά.....	32

4.3.1 Πελάτες.....	33
4.3.2 Η αγορά	35
4.4 Τα 4P του μάρκετινγκ	36
4.5 Αθλητικό Μάρκετινγκ	37
Κεφάλαιο 5 Μεθοδολογία έρευνας.	40
5.1 Δείγμα.....	40
5.2 Στόχος έρευνας.....	40
5.3 Ερωτηματολόγιο.....	40
5.4 Πίνακες - Διαγράμματα.....	44
Συμπεράσματα.....	61
Βιβλιογραφία.....	63

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Κατανοώντας την επιχειρηματικότητα

1.1 Εισαγωγή

Τόσο η οικονομική όσο και η οργανωσιακή προσέγγιση τονίζουν ότι η επιχειρηματικότητα εμφανίζεται όταν υπάρχει ελλιπής πληροφόρηση σχετικά με τις υπάρχουσες ευκαιρίες. Το βέβαιο είναι ότι η κατάσταση δημιουργεί νέες ευκαιρίες, καθώς οι επιχειρηματίες μπορούν να εκμεταλλεύονται τη διαφορά ανάμεσα στις τιμές δύο περιοχών (ή ανάμεσα στη σημερινή και τη μελλοντική τιμή). Η οικονομική προσέγγιση εστιάζει περισσότερο στις επιλογές και στα αποτελέσματα της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Η οργανωσιακή προσέγγιση δίνει και αυτή βάρος στα συγκεκριμένα γνωρίσματα, όμως προκρίνει τις επιχειρηματικές διαδικασίες και τη γνωστική διαδικασία (Storey, Greene, Χασσίδ, & Φαφάλιου, 2011).

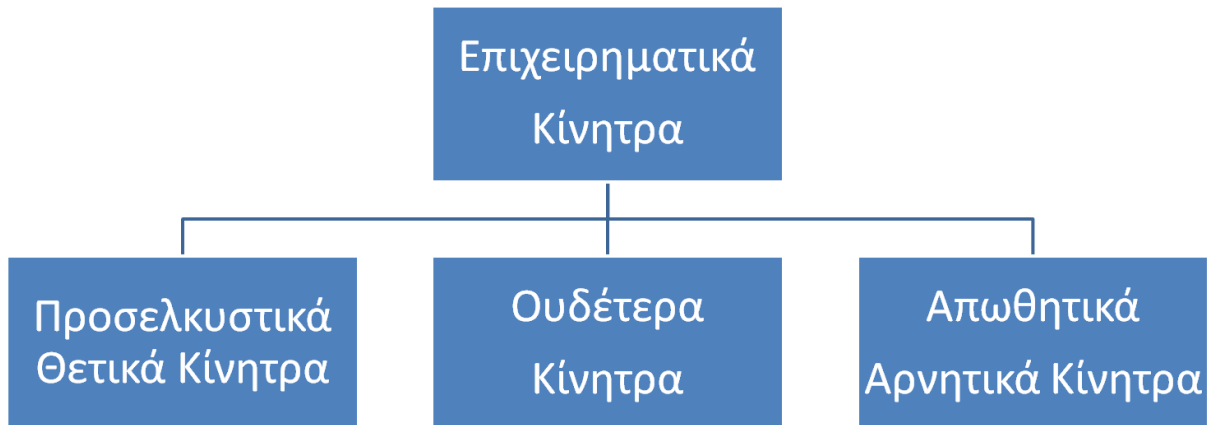
1.2 Ορισμός

Η επιχειρηματικότητα είναι ένας όρος που χρησιμοποιείται κατά κόρον στην καθημερινή γλώσσα, στις πολιτικές δηλώσεις και φυσικά στις ακαδημαϊκές αναλύσεις. Ο λόγος που συμβαίνει αυτό είναι η κοινή διαπίστωση ότι η οικονομική ανάπτυξη μιας χώρας είναι συνάρτηση, εξαρτάται και προσδιορίζεται μεταξύ άλλων παραγόντων και από την επιχειρηματικότητα. Η ανάληψη επιχειρηματικών πρωτοβουλιών, οι οποίες δε θα επικεντρώνονται μόνο στη δημιουργία των επιχειρήσεων αλλά και στον εκσυγχρονισμό τους, συνεπάγεται για τη χώρα αύξηση του εθνικού πλούτου, παραγωγή τεχνογνωσίας και καινοτομιών, αφθονία και ποικιλία προϊόντων και υπηρεσιών και φυσικά δημιουργία νέων θέσεων απασχόλησης (Γκαγκάτσιος, 2008).

Ο L. Walras επικέντρωσε τη λειτουργία του επιχειρηματία στο συντονισμό των συντελεστών παραγωγής με τον αποτελεσματικότερο τρόπο, σύμφωνα με τις υπάρχουσες τεχνολογικές δυνατότητες. Έτσι θα μπορέσει να πετύχει τα μέγιστα οικονομικά οφέλη. Με την επιχειρηματικότητα αντιμετωπίζονται προβλήματα που σχετίζονται με την έλλειψη ειδικευμένων στελεχών, τη δυσλειτουργία μεταξύ των τμημάτων της επιχείρησης, των εμποδίων στη ροή πληροφοριών και στη λήψη των αποφάσεων που υπάρχουν σε μια επιχείρηση. Επίσης γίνεται σωστή επιλογή ατόμων και αξιοποιούνται καλύτερα οι γνώσεις και οι δεξιότητες των εργαζομένων σε μια επιχείρηση, με αποτέλεσμα να αυξάνεται η παραγωγικότητα της επιχείρησης. Τέλος, σύμφωνα με την προσέγγιση αυτή, η επιχειρηματικότητα μπορεί να δράσει ως παράγοντας που θα μειώσει την «άγνωστη αναποτελεσματικότητα» δηλαδή τη διαφορά μεταξύ του θεωρητικά ανώτατου ύψους της αποτελεσματικότητας μιας οικονομίας και του ύψους που στην πραγματικότητα επιτυγχάνεται. Σύμφωνα με μια νεότερη προσέγγιση, επιχειρηματίας είναι «το άτομο που εξειδικεύεται στη λήψη αποφάσεων για τον συνδυασμό των σπάνιων παραγωγικών πόρων». Αυτή η λειτουργία του επιχειρηματία μπορεί να ασκηθεί από άτομα που έχουν επάρκεια πληροφοριών και ιδιαίτερες ικανότητες στη λήψη αποφάσεων για τον αποτελεσματικό συνδυασμό και την κατανομή των πόρων (Casson M. , 1982).

1.3 Κίνητρα επιχειρηματικότητας

Ένα βασικό κριτήριο που θεωρείται για την επιτυχία της επιχειρηματικής δραστηριότητας είναι τα κίνητρα ενός ατόμου να ασχοληθεί με την επιχειρηματική δραστηριότητα και την επιχειρηματικότητα. Οι βασικές κατηγορίες κινήτρων που μπορούμε να διακρίνουμε είναι τα θετικά είτε ελκυστικά κίνητρα και τα αρνητικά είτε απωθητικά κίνητρα, όπως παρουσιάζονται στο ακόλουθο διάγραμμα (Κορρές, 2015):



Εικόνα 1.1:Μορφές επιχειρηματικών κινήτρων

Τα επιχειρηματικά κίνητρα συνήθως επικεντρώνονται στα βασικά οικονομικά και κοινωνικά χαρακτηριστικά, όπως (Καραγιάννης, Κορρές, & Ζαρίφης, 2001):

- Τα ελκυστικά ή θετικά κίνητρα αφορούν τα κίνητρα που μπορούν να ελκύουν τα άτομα σε ένα επάγγελμα και σε μια επιχειρηματική δραστηριότητα, όπως για παράδειγμα το κέρδος, η κοινωνική καταξίωση, η δημιουργικότητα και η επαγγελματική επιτυχία, η αύξηση του εισοδήματος, η επίτευξη ανεξαρτησίας και επαγγελματικής αυτονομίας, κ.λπ.
- Τα ουδέτερα κίνητρα αφορούν τα κίνητρα εκείνα που δεν μπορούν να «ενταχθούν» σε μια από τις δύο ανωτέρω κατηγορίες, όπως για παράδειγμα η εξειδίκευση, η επαγγελματική εμπειρία και το είδος των σπουδών, ο παράγοντας της τύχης, η συνέχιση της οικογενειακής επιχείρησης κ.λπ.
- Τα αρνητικά ή απωθητικά κίνητρα αφορούν τα κίνητρα που μπορούν να ωθήσουν ή να αναγκάσουν τα άτομα να στραφούν σε ένα επάγγελμα και σε μια επιχειρηματική δραστηριότητα, όπως για παράδειγμα η οικονομική κρίση, η ανεργία, η αναγκαστική μετανάστευση, η απώλεια της εργασίας, οι οικογενειακές ανάγκες και τα οικογενειακά βάρη, η πρόωρη σύνταξη, κ.λπ.
- Τα επιχειρηματικά κίνητρα, είτε θετικά είτε ουδέτερα και αρνητικά, είναι αυτά που κατά κύριο λόγο επηρεάζουν άμεσα την επιχειρηματική δραστηριότητα και σταδιοδρομία για κάποιο άτομο και κατά συνέπεια έχουν σημαντικές θετικές και αρνητικές κοινωνικό οικονομικές επιπτώσεις, τόσο σε μικροεπίπεδο, δηλαδή σε επίπεδο ατομικό και νοικοκυριών, όσο και σε μακροεπίπεδο, δηλαδή σε συνολικό επίπεδο χώρας, κλάδου και περιφέρειας.

1.3 Επιχειρηματίες

Όταν λέγεται για κάποιον ότι έχει «επιχειρηματικό μυαλό», συνήθως, αν και όχι πάντα, αυτό γίνεται αντιληπτό ως φιλοφρόνηση. Σε έναν δυναμικό κόσμο που συνεχώς αλλάζει, θεωρείται προσόν να έχει κανείς επιχειρηματικά χαρακτηριστικά και ιδιότητες, καθώς είναι κάτι που ταιριάζει με την εικόνα ενός ανθρώπου ο οποίος εντοπίζει τις ευκαιρίες και προτίθεται να τις εκμεταλλευτεί. Ως κλασικά παραδείγματα θα μπορούσε να αναφερθεί ο ιδρυτής της Microsoft, Bill Gates. Άλλα τέτοια παραδείγματα αποτελούν ο μεγαλοτραπεζίτης Mayer Rothschild του 18^{ου} αιώνα, ο πετρελαιοπαραγωγός John Rockefeller του 19^{ου} αιώνα και η Estee Lauder του 20^{ου} αιώνα. Όμως, όπως συμβαίνει με πολλές λέξεις που χρησιμοποιείται στο καθημερινό λεξιλόγιο, η «επιχειρηματικότητα» ή ο «επιχειρηματίας» συχνά χρησιμοποιούνται με διαφορετικό νόημα από διαφορετικά άτομα. Ο (Baumol, 1990), σε ένα άρθρο του που θεωρείται πλέον κλασικό, ανέλυσε την αμφιλεγόμενη άποψη που επικρατεί για τους επιχειρηματίες ιστορικά. Το άρθρο θεωρείται κλασικό επειδή κατηγοριοποιεί τους επιχειρηματίες σε τρεις τύπους: τον παραγωγικό, τον μη παραγωγικό και τον καταστροφικό. Ως παράδειγμα παραγωγικού επιχειρηματία θα μπορούσαμε να αναφέρουμε τον Ingvar Kamprad. Αυτός ξεκίνησε την επιχειρηματική του δραστηριότητα σε νεαρή ηλικία, ώσπου ίδρυσε τη σουηδική αλυσίδα πώλησης επίπλων IKEA, που τώρα έχει καταστήματα σε όλο τον κόσμο. Τους μη παραγωγικούς επιχειρηματίες θα πρέπει να τους αναζητήσουμε σε κάποιον τύπου γραφειοκρατία. Ένα κλασικό παράδειγμα από τη σφαίρα της μυθοπλασίας είναι ο Lionel Hutz, ο δικηγόρος της σειράς κινουμένων σχεδίων Simpsons. Ο Hutz είναι αυτό που ονομάζουμε «κοράκι», επειδή ζει με τις δυστυχίες των άλλων εκπροσωπώντας τους στα δικαστήρια, συνήθως για κάποια περίεργη υπόθεση υγιεινής και ασφάλειας.

Παράδειγμα καταστροφικού επιχειρηματία είναι ο «Νονός», όπως τον παίζει ο Marlon Brando στην ομότιτλη ταινία. Ξεκινώντας φτωχός από τη Σικελία, ο «Νονός» αποκτά εξουσία μέσω της διαφθοράς, των παράνομων παιχνιδιών και της πορνείας. Αυτά όμως δεν συμβαίνουν μόνο στη σφαίρα της φαντασίας. Οι (Antonopoulos & Mitra, 2009) αναφέρουν ότι η λαθραία εξαγωγή τσιγάρων από την Ελλάδα κοστίζει στον έλληνα φορολογούμενο πολλά εκατομμύρια ευρώ ετησίως. Ένα δεύτερο, σύγχρονο παράδειγμα μας το παρέχουν οι «Σομαλοί πειρατές», που αποκομίζουν τεράστια κέρδη από την πειρατεία πλοίων που διαπλέουν κοντά στις νότιες και δυτικές ακτές της αφρικανικής ηπείρου. Αυτοί οι τύποι συμπεριφοράς είναι καταστροφικοί εξαιτίας των αρνητικών επιπτώσεων στην ευρύτερη κοινωνία.

Στην ουσία, ο (Baumol, 1990) ισχυρίζεται ότι κάποιο άτομο με δεδομένες επιχειρηματικές ικανότητες θα μπορούσε να γίνει εξίσου εύκολα παραγωγικός, μη παραγωγικός ή καταστροφικός επιχειρηματίας. Αυτό που καθορίζει την κατηγορία στην οποία θα ενταχθεί ο επιχειρηματίας είναι οι «κανόνες του παιχνιδιού». Έτσι, το άτομο επιλέγει να γίνει παραγωγικός, μη παραγωγικός ή καταστροφικός επιχειρηματίας ανάλογα με το ποιοι είναι οι κανόνες και πώς επιβάλλονται. Μια ενδεικτική περίπτωση είναι αυτή της Σοβιετικής Ένωσης, όπου οι «κανόνες του παιχνιδιού» ωθούσαν τα άτομα με επιχειρηματικότητα να γίνουν κρατικοί αξιωματούχοι και όχι Ιδιοκτήτες επιχειρήσεων. Όταν οι κανόνες άλλαξαν, τα ίδια άτομα έγιναν πετρελαιοπαραγωγοί.

Για κάποιους, η έρευνα του (Baumol, 1990) είναι πολύ αμφιλεγόμενη. Ο ίδιος ισχυρίζεται πως αν κάποια κοινωνία δεν διαθέτει αρκετά άτομα που δρουν ως επιχειρηματίες, τότε ίσως νιώσει την πρόκληση να καλλιεργήσει μια περισσότερο επιχειρηματική διάθεση μεταξύ των πολιτών της. Ωστόσο, ο Baumol θεωρεί ότι κάτι τέτοιο δεν θα ήταν αποτελεσματικό για δύο λόγους. Κατά αρχάς, είναι κάθε άλλο παρά βέβαιο ότι μπορεί να καλλιεργηθεί «επιχειρηματική νοοτροπία» σε όλες τις κοινωνίες. Κατά δεύτερον, ακόμα και αν κάτι τέτοιο ήταν εφικτό, οι προσπάθειες αυτές θα ήταν ανώφελες, καθώς οι περισσότερες κοινωνίες βρίθουν από άτομα επιχειρηματικής νοοτροπίας. Αν κάποια κοινωνία φαίνεται να μην έχει αρκετούς επιχειρηματίες, είναι επειδή τα άτομα αυτά χρησιμοποιούν τις ικανότητές τους με μη παραγωγικό ή καταστροφικό τρόπο και όχι παραγωγικά.

Ένα από τα συμπεράσματα της προσέγγισης του (Baumol, 1990) είναι ότι μια κοινωνία δεν πρέπει να προσπαθεί να αλλάξει τη νοοτροπία των πολιτών της. Αντιθέτως, οφείλει να κατευθύνει τα άτομα αυτά προς παραγωγικές, και όχι καταστροφικές/μη παραγωγικές, δραστηριότητες. Η ανάλυση του (DeSoto, 1989) μας παρέχει ένα κλασικό παράδειγμα. Η έρευνά του έδειξε ότι πάρα πολλοί αγρότες στο Περού δεν ήταν ιδιοκτήτες της γης τους. Μην έχοντας νόμιμους τίτλους ιδιοκτησίας, δυσκολεύονταν να εξασφαλίσουν εξωτερική χρηματοδότηση. Επίσης τους ήταν αδύνατο να βρουν πρόθυμους ασφαλιστές, με την εξαίρεση εκείνων που τους παρείχαν «προστασία». Με τη μεταρρύθμιση της νομοθεσίας χάρη στην οποία οι αγρότες απέκτησαν τίτλους ιδιοκτησίας, το Περού μπόρεσε να ξεκινήσει τη διαδικασία μεταστροφής των πολιτών από τις μη παραγωγικές ή καταστροφικές προς τις παραγωγικές επιχειρηματικές δραστηριότητες. Η έρευνα αυτή εστιάζει στο γεγονός ότι η επιχειρηματικότητα αναφέρεται σε επιλογές δραστηριοποίησης των ατόμων που βασίζονται σε ελλιπή πληροφόρηση. Αν ως επιχειρηματία θεωρείται εκείνος που δημιουργεί τη δική του επιχείρηση, τότε τα άτομα μπορούν να επιλέξουν μεταξύ της δημιουργίας μιας επιχείρησης και άλλων μορφών δραστηριοτήτων, όπως συνήθως τη μισθωτή εργασία, αλλά κάποιες φορές και το έγκλημα, την ανεργία ή τη σύνταξη. Φυσικά, παρόλο που χρησιμοποιείται η λέξη «επιλογή» σε αυτό το πλαίσιο, δεν εξυπακούεται ότι είναι μια πλήρως συνειδητή επιλογή - οι γνώσεις του ατόμου όσον αφορά τις προσωπικές του επιχειρηματικές ικανότητες μπορεί να είναι πολύ ανακριβείς. Κατά δεύτερον, η επιχειρηματικότητα μπορεί να είναι «καλή» ή «κακή». Αυτό σημαίνει πρέπει να υπάρχει σαφήνεια για τον ορισμό της λέξης επιχειρηματικότητα, ώστε να υπάρχει η δυνατότητα μέτρησης ή να έκφρασης ποσοτικά. Μόνο έτσι θα μπορέσουμε, για παράδειγμα, να καταλάβουμε αν η επιχειρηματικότητα συνδέεται κάπως με την οικονομική και κοινωνική ευημερία και, αν ναι, πώς γίνεται να μετρηθεί αυτό (Storey, Greene, Χασσίδ, & Φαφάλιου, 2011).

1.4 Ορίζοντας τους επιχειρηματίες και την επιχειρηματικότητα

Όπως είπε κάποτε η οικονομολόγος (Penrose, 1959), «*Η επιχειρηματικότητα είναι μια ιδιαίτερα δυσδιάκριτη έννοια, δύσκολα χωράει στο πλαίσιο μιας τυποποιημένης έρευνας, επειδή συνδέεται στενά με την ιδιοσυγκρασία και τα προσωπικά χαρακτηριστικά του κάθε ατόμου*».

Παρά τις δυσκολίες, διάφοροι ερευνητές προσπάθησαν να συλλάβουν αυτή την αδιευκρίνιστη έννοια διατυπώνοντας δικούς τους ορισμούς και προσεγγίσεις. Ο (Davidsson, 2004), για παράδειγμα, παρέχει μια αρκετά πλήρη και ενδιαφέρουσα επισκόπηση του

θέματος, συνδέοντάς το εύστοχα με τις πιο πρόσφατες έρευνες. Η δική μας προσέγγιση υιοθετεί τη διάκριση ανάμεσα:

1. στην οικονομική προσέγγιση και
2. στην προσέγγιση της οργανωσιακής θεωρίας.

Κοινή και στις δύο προσεγγίσεις είναι η θέση ότι οι επιχειρηματίες δεν μπορούν να υπάρξουν εκεί όπου ισχύει η απόλυτη βεβαιότητα για το μέλλον - εκεί, δηλαδή, όπου όλοι έχουν την ίδια άποψη.

Εκεί όμως όπου η βεβαιότητα δεν είναι απόλυτη, οι συνθήκες είναι πρόσφορες για την εμφάνιση επιχειρηματιών. Στην πιο απλή μορφή της, η επιχειρηματικότητα μπορεί δυνητικά να υπάρξει όταν ένα άτομο παρατηρεί διαφορές ανάμεσα στις τιμές των προϊόντων/υπηρεσιών μεταξύ δύο αγορών και κρίνει ότι μπορεί να εκμεταλλευτεί τη διαφορά τιμών για να πραγματοποιήσει κέρδη. Ακολουθούν δύο παραδείγματα. Πρώτον, ας θεωρηθεί ότι η τιμή ενός προϊόντος είναι χαμηλότερη σε μια πόλη από ότι σε μια άλλη. Αν τα προϊόντα μπορούν να αγοραστούν φθηνά στην πρώτη και να πουληθούν ακριβά στη δεύτερη, τότε αυτό θεωρείται, πλην εξαιρέσεων, επιχειρηματική ευκαιρία. Ο Ingvar Kamprad, ιδρυτής της αλυσίδας ΙΚΕΑ, ξεκίνησε την επιχειρηματική του καριέρα εκμεταλλευόμενος μια τέτοια απόκλιση τιμών. Ο νεαρός Kamprad ανακάλυψε ότι μπορούσε να αγοράζει σπίρτα σε μεγάλες ποσότητες από τη σουηδική πρωτεύουσα Στοκχόλμη και να τα μεταπωλεί, σε μικρές ποσότητες αλλά με σημαντικό κέρδος, στους ανθρώπους του χωριού του.

Δεύτερον, ας θεωρηθεί ότι κάποιος θεωρεί πως η τιμή ενός προϊόντος πρόκειται να αυξηθεί μελλοντικά. Θα μπορούσε να κερδοσκοπήσει, αγοράζοντας σήμερα και πουλώντας αργότερα όταν η τιμή θα έχει ανεβεί. Λέγεται, για παράδειγμα, ότι ο δισεκατομμυριούχος επενδυτής George Soros πραγματοποίησε σημαντικά κέρδη αγοράζοντας μετοχές της γαλλικής τράπεζας Societe Generale λίγο πριν από την εξαγορά της, και ύστερα κέρδισε από τον αναδιπλασιασμό της τιμής της μετοχής. Παρόλο που ο Soros αρνήθηκε τις κατηγορίες, τα γαλλικά δικαστήρια του υπέβαλαν πρόστιμο επειδή υποτίθεται ότι είχε πρόσβαση σε εμπιστευτικές πληροφορίες, από τις οποίες ενημερώθηκε για τα σχέδια εξαγοράς της τράπεζας.

Οι τακτικές αυτές είναι γνωστές ως κερδοσκοπία που βασίζεται στην εξίσωση των τιμών (arbitrage). Η πρώτη περίπτωση έχει σχέση με την εκδήλωση προσπάθειας κερδοσκοπίας που εκμεταλλεύεται τη διαφοροποίηση των τιμών σε δύο διαφορετικές γεωγραφικά περιοχές (arbitrage λόγω διαφοροποίησης των τιμών χωροταξικά), ενώ στη δεύτερη έχουμε εκδήλωση προσπάθειας κέρδους που εκμεταλλεύεται τη διαφορά των τιμών που προκύπτουν λόγω διαφορετικού χρόνου εμπορίας των μετοχών (arbitrage λόγω ετεροχρονισμού των εμπορευόμενων προϊόντων). Κοινή και στις δύο περιπτώσεις είναι η έννοια της ελλιπούς πληροφόρησης. Όσον αφορά την κερδοσκοπία λόγω ετεροχρονισμού των εμπορευόμενων προϊόντων, ο επιχειρηματίας δεν μπορεί να είναι βέβαιος για το μέλλον και έτσι καλείται να προβλέψει αν οι τιμές θα αυξηθούν αρκετά ώστε να έχει κέρδος. Η επιχειρηματικότητα προϋποθέτει «ελλιπή πληροφόρηση» όσο και «κρίση».

Το άλλο κοινό αυτών των δύο παραδειγμάτων είναι ότι περιγράφουν καταστάσεις αμιγούς arbitrage (διαφοράς ανάμεσα σε δύο τιμές). Αυτή είναι μια απαραίτητη αλλά όχι επαρκής προϋπόθεση της επιχειρηματικότητας, για τέσσερις λόγους. Κατ' αρχάς, ο επιχειρηματίας μπορεί να έχει δαπάνες οι οποίες θα ακυρώσουν τα κέρδη του. Στην περίπτωση του arbitrage λόγω διαφοροποίησης των τιμών χωροταξικά μπορεί, για παράδειγμα, να υπάρχουν μεταφορικά έξοδα λόγω της μετακίνησης των προϊόντων από τη μια πόλη στην άλλη. Στο παράδειγμα του arbitrage λόγω ετεροχρονισμού των εμπορευόμενων προϊόντων, οι δαπάνες μπορεί να προκύπτουν από την αποθήκευση των προϊόντων όσο ο επιχειρηματίας περιμένει να ανέβουν οι τιμές. Δεύτερον, κάποιες επιχειρηματικές ευκαιρίες απαιτούν χρηματοδότηση ή κεφάλαιο, π.χ. για την αγορά ή την αποθήκευση προϊόντων. Η διαθεσιμότητα κεφαλαίου σε σχετικά καλή τιμή είναι πολύ σημαντική προϋπόθεση για την εκμετάλλευση πολλών ευκαιριών.

Ένας τρίτος λόγος είναι ότι, ακόμα και όταν υπάρχει διαφορά τιμών, δεν τη γνωρίζουν όλοι. Η γνώση μπορεί να περιορίζεται σε πολύ λίγα άτομα, που μόνο εκείνα μπορούν να εκμεταλλευτούν την ευκαιρία. Τέταρτον, ακόμα και από εκείνους που γνωρίζουν την επιχειρηματική ευκαιρία, δεν αποφασίζουν όλοι να την εκμεταλλευτούν. Αυτό μπορεί να οφείλεται στη διαφορετική στάση των ατόμων απέναντι στο ρίσκο. Άλλους τους έλκει το ρίσκο, κάποιιοι το φοβούνται, ενώ άλλοι πάλι είναι ουδέτεροι. Κατά κανόνα, θα περιμέναμε ότι όσοι αγαπούν το ρίσκο είναι πιο πιθανό να εκμεταλλεύονται επιχειρηματικές ευκαιρίες σε σχέση με εκείνους που το φοβούνται. Μπορεί όμως τελικά να μην παίρνουν την απόφαση επειδή κρίνουν ότι η συγκεκριμένη ευκαιρία είναι λιγότερο επικερδής από άλλες πηγές εσόδων, ή επειδή μπορεί να βαριούνται ή να προτιμούν να διαθέτουν το χρόνο τους αλλιώς.

Τώρα θα εξετάσουμε πιο προσεκτικά τη λήψη τέτοιων αποφάσεων, σε συνάρτηση με την οικονομική και την οργανωσιακή προσέγγιση της επιχειρηματικότητας. Και οι δύο προσεγγίσεις βασίζονται στην υπόθεση ότι τα άτομα παίρνουν αποφάσεις υπό καθεστώς αβεβαιότητας. Όμως, διαφέρουν ως προς ένα σημείο. Οι οικονομολόγοι δίνουν έμφαση στις επιλογές και στην επεξεργασία της πληροφορίας. Οι υποστηρικτές της οργανωσιακής προσέγγισης τείνουν να τονίζουν περισσότερο τις γνωστικές διαδικασίες (Storey, Greene, Χασσιδ, & Φαφάλιου, 2011).

1.5 Επιχειρηματικότητα και επικοινωνία

Ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά της σύγχρονης διοίκησης, οργάνωσης και του σύγχρονου μάνατζμεντ είναι η επικοινωνία. Η επικοινωνιακή πολιτική συμβάλλει σημαντικά στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Η επιτυχημένη επιχειρηματικότητα και η επίτευξη των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων «*συνδέεται*» και χρειάζεται να «*συνοδεύεται*» πάντοτε από την κατάλληλη επικοινωνιακή πολιτική. Η επικοινωνία μπορεί να αναφέρεται στην «*εσωτερική επικοινωνία*», δηλαδή μέσα στην επιχείρηση, μεταξύ της ηγεσίας και των στελεχών της επιχείρησης, καθώς επίσης και στην «*εξωτερική επικοινωνία*» δηλαδή της επικοινωνίας μεταξύ επιχείρησης, καταναλωτών, προμηθευτών και κράτους. Όταν η επικοινωνία και το μήνυμα είναι ασαφείς, δηλαδή υπάρχει δυσλειτουργία μεταξύ «*πομπού*» και «*δέκτη*», τότε η διοίκηση, η οργάνωση και το μάνατζμεντ θα είναι αναποτελεσματικά, γεγονός που επιβραδύνει και δυσκολεύει την επιχειρηματική δραστηριότητα και την

επιχειρηματικότητα. Ο ικανός επιχειρηματίας πρέπει να έχει την ικανότητα να προβλέπει τις ανάγκες και τα μηνύματα της κοινωνίας και επίσης να παρεμβαίνει όταν αντιλαμβάνεται τη δυνατότητα ανάπτυξης μιας επιχειρηματικής ιδέας και την εκμετάλλευση ενός νέου καινοτόμου προϊόντος ώστε να μπορέσει να «καλύψει» το κενό στην αγορά. Η επικοινωνιακή πολιτική και η επικοινωνία «συνδέονται» άμεσα με την επιχειρηματική δραστηριότητα και την επιχειρηματικότητα, καθώς επίσης και με τις βασικές εσωτερικές και εξωτερικές «δυνάμεις-πόλους» της, όπως για παράδειγμα την αγορά, την επιχείρηση, την ηγεσία και τη διαχείριση-οργάνωση (μάνατζμεντ). Η σημασία της επικοινωνιακής πολιτικής και της επικοινωνίας στη σημερινή κοινωνία έχει ιδιαίτερη βαρύτητα για την επιτυχία και την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Ο ρόλος της επικοινωνίας θεωρείται ιδιαίτερα σημαντικός για την επιχείρηση, τόσο αναφορικά με την «εσωτερική» επικοινωνία, δηλαδή την ενδοεπικοινωνία των μελών της επιχείρησης, όσο και με την «εξωτερική» επικοινωνία, δηλαδή την επικοινωνία της επιχείρησης με την αγορά και την κοινωνία. Σήμερα, η επικοινωνιακή λειτουργία στις σύγχρονες επιχειρήσεις πραγματοποιείται από ομάδα εξειδικευμένων στελεχών που θεωρούνται ικανά και απαραίτητα για την επίτευξη των επικοινωνιακών στόχων και των δράσεων της επιχείρησης (Κορρές, 2015).

1.5 Η οικονομική προσέγγιση

Οι οικονομολόγοι ακόμη διαφωνούν για τη σημασία της επιχειρηματικότητας. Οι βασικοί άξονες της διαφωνίας τους περιστρέφονται γύρω από τους κινδύνους, την καινοτομία και τα χαρακτηριστικά της επιχειρηματικότητας. Ήδη όμως από τον 18^ο αιώνα, με πρώτο τον οικονομολόγο Cantillion, αναγνώρισαν τη σημαντική διάκριση ανάμεσα σε επιχειρηματίες και υπαλλήλους. Αυτή η ξεκάθαρη διάκριση ακόμα και σήμερα συνεχίζει να αποτελεί τον πυρήνα κάθε οικονομικής προσέγγισης της επιχειρηματικότητας. Η κεντρική θέση είναι πως οι υπάλληλοι μπορούν να είναι σίγουροι για το μισθό τους, ενώ οι επιχειρηματίες δεν εισπράττουν το εισόδημά τους -ή το κέρδος τους- παρά μόνο αν η κρίση τους αποδειχθεί σωστή. Με λίγα λόγια, το εισόδημα του επιχειρηματία είναι αβέβαιο, ενώ εκείνο του υπαλλήλου όχι.

Έχει σημασία το γεγονός ότι οι επιχειρηματίες παίρνουν τις αποφάσεις τους με γνώμονα τη μεγιστοποίηση της χρησιμότητας. Συχνά αυτό ερμηνεύεται βάσει της υπόθεσης ότι οι επιχειρηματίες επιδιώκουν αύξηση του εισοδήματός (κέρδους) τους. Όμως, δεν βλέπουν όλοι οι οικονομολόγοι την αύξηση της καμπύλης χρησιμότητας των επιχειρηματιών αποκλειστικά και μόνο σε όρους εισοδήματος. Οι (Morton&Podolny, 2002) έδειξαν πως οι οινοπαραγωγοί της Καλιφόρνια είναι συχνά άτομα που προσπάθησαν συνειδητά να ξεφύγουν από τον αδυσώπητο τεχνολογικό ανταγωνισμό. Ο (Hamilton, 2000) αναφέρει ότι όσοι εργάζονται μόνοι τους (αυτοαπασχολούμενοι) θα μπορούσαν κατά μέσο όρο να κερδίζουν 35% περισσότερα ως υπάλληλοι, πράγμα που σημαίνει ότι τα μη χρηματικά οφέλη της επιχειρηματικότητας δεν είναι αμελητέα και ότι μια υπερβολική έμφαση στα οικονομικά κέρδη μπορεί εύκολα να οδηγήσει σε λάθος συμπεράσματα.

Ένα συνεχιζόμενο πεδίο αντιπαράθεσεων μεταξύ των διάφορων οικονομολόγων είναι αυτό του ρίσκου και της αβεβαιότητας. Το ρίσκο είναι μετρήσιμο υπό την έννοια ότι, ενώ η έκβαση μιας συγκεκριμένης κατάστασης δεν μπορεί να είναι βέβαιη, αν αυτή επαναληφθεί

(πολλές φορές), τότε είναι δυνατό να αρχίσουμε να εκτιμούμε τα πιθανά αποτελέσματά της. Αυτό όμως δεν ισχύει στην περίπτωση της αβεβαιότητας επειδή « ... η εκάστοτε κατάσταση είναι σε μεγάλο βαθμό μοναδική» (Knight, 1921).

Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι των τροχαίων ατυχημάτων. Για όλους μας υπάρχει το ενδεχόμενο να επιβαρυνθούμε με έξοδα προκαλώντας ζημιές στο δικό μας ή σε άλλα αυτοκίνητα. Ωστόσο, ενώ σε ατομικό επίπεδο δεν είμαστε βέβαιοι για το αν πρόκειται να μας συμβεί ένα ατύχημα στο μέλλον, οι ασφαλιστικές εταιρείες υπολογίζουν την πιθανότητα να συμβεί κάτι ανάλογο. Και όντως, η ικανότητά τους να κερδοσκοπήσουν εξαρτάται από το πόσο ικανοί είναι να εκτιμήσουν τον κίνδυνο (δηλαδή την πιθανότητα και το κόστος) των τροχαίων ατυχημάτων. Πρέπει να γνωρίζουν την προδιάθεση συγκεκριμένων ομάδων στα ατυχήματα, αλλά και ποιο πρέπει να είναι το ασφάλιστρο για τις ομάδες αυτές. Οι διαφορετικές στάσεις απέναντι στο ρίσκο είναι μια διάσταση της επιχειρηματικότητας που αναπτύχθηκε από τους οικονομολόγους (Storey, Greene, Χασσιδ, & Φαφάλιου, 2011).

Στις μεταγενέστερες μελέτες του, ο (Casson, 1999) υποστηρίζει ότι βασικός ρόλος του επιχειρηματία είναι να επεξεργάζεται πληροφορίες, οι οποίες είναι ταυτόχρονα δαπανηρές και ευμετάβλητες. Σύμφωνα με τον (Casson, 1999), το οικονομικό περιβάλλον συνεχώς διαταράσσεται από εξωτερικά γεγονότα, μόνιμα ή προσωρινά. Ο επιχειρηματίας που διοικεί μια επιχείρηση οφείλει να αντιδρά σε αυτά τα συμβάντα ή τις διαταραχές παίρνοντας αποφάσεις - επενδύοντας, για παράδειγμα, σε νέες εγκαταστάσεις ή μηχανήματα, αναπτύσσοντας νέα προϊόντα ή υπηρεσίες ή απολύοντας προσωπικό. Για να πάρει αυτές τις αποφάσεις, ο επιχειρηματίας υποτίθεται ότι χρειάζεται πληροφορίες οι οποίες κοστίζουν ακριβά.

Ο (Casson, 1999) πιστεύει ότι δεν αποφασίζουν όλοι οι επιχειρηματίες να συλλέξουν την ίδια ποσότητα πληροφοριών. Ούτε η διαδικασία λήψης των αποφάσεων είναι ομοιόμορφη για όλους. Ο (Casson, 1999) ισχυρίζεται πως όσοι είναι ικανότεροι στο να συλλέγουν και να επεξεργάζονται πληροφορίες έχουν μεγαλύτερες πιθανότητες να γίνουν καλοί επιχειρηματίες.

Γενικά, είναι πολύ διαφορετικοί οι τρόποι με τους οποίους οι οικονομολόγοι προσεγγίζουν την επιχειρηματικότητα. Σχεδόν όλοι τους, ωστόσο, συμφωνούν ως προς τα τέσσερα αυτά σημεία:

1. Το άτομο επιλέγει μεταξύ του να γίνει επιχειρηματίας ή μισθωτός, και έχει τη δυνατότητα να μεταπηδά από τη μια εναλλακτική στην άλλη.
2. Η επιλογή της μεταπήδησης στην άλλη εναλλακτική εξαρτάται από τη χρησιμότητα της κάθε «κατάστασης».
3. Το εισόδημα του επιχειρηματία είναι πολύ πιο επισφαλές από εκείνο του υπαλλήλου.
4. Η επιλογή επηρεάζεται και από τις διαφορετικές επιχειρηματικές ικανότητες των ατόμων, αλλά και από τη διαφορετική στάση που αυτά επιδεικνύουν απέναντι στο ρίσκο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Η διαρκώς επιτυχημένη επιχείρηση

2.1 Η ανάγκη για ένα μοντέλο διαρκούς επιτυχίας

Είναι πλέον σε όλους γνωστό, ότι η διάρκεια της επιτυχίας των επιχειρήσεων δεν είναι δεδομένη, αφού στις περισσότερες περιπτώσεις είναι αρκετά σύντομη. Παρατηρούνται συνεχώς πολύ επιτυχημένες και μεγάλου μεγέθους επιχειρήσεις να καταρρέουν ως «*χάρτινοι πύργοι*» σε τέτοιο βαθμό, ώστε να επαληθεύεται η ρήση «*τίποτα δεν αποτυγχάνει όσο η επιτυχία*» (nothing fails like success). Για παράδειγμα, από τις 100 μεγαλύτερες παγκοσμίως επιχειρήσεις στην αρχή του εικοστού αιώνα, στο τέλος του υπήρχαν μόνο 19. Από τις 500 εταιρείες της πρώτης λίστας της S&P το 1957, μόνο 74 παρέμειναν μέχρι το 1997. Το πιο εντυπωσιακό, όμως, παράδειγμα είναι το βιβλίο των Peters και Waterman με τον τίτλο *In Search of Excellence*, που εκδόθηκε το 1982. Το βιβλίο αυτό μεταφράστηκε σε όλες σχεδόν τις γνωστές γλώσσες (και στα ελληνικά) και συνεχίζει να κρατάει το ρεκόρ των πωλήσεων από τότε που άρχισαν να εκδίδονται βιβλία για τη Διοίκηση των Επιχειρήσεων. Οι συγγραφείς παρουσιάζουν σε αυτό τις 32 τελειότερες, με πολλά κριτήρια κρινόμενες, αμερικανικές επιχειρήσεις και περιγράφουν αυτά που αυτές οι εταιρείες έκαναν και έγιναν τέλειες. Οι συγγραφείς βεβαίως έγιναν παγκοσμίως γνωστοί και πλούτισαν, αλλά από αυτές τις 32 τέλειες επιχειρήσεις, σε μια δεκαετία, οι μισές περίπου έγιναν προβληματικές, ενώ σήμερα, είκοσι χρόνια μετά, οι μισές περίπου δεν υπάρχουν και αρκετές προσπαθούν να διασωθούν. Επαληθεύεται, λοιπόν, η λαϊκή φιλοσοφία που υποστηρίζει ότι το πιο δύσκολο δεν είναι να επιτύχει κανείς, αλλά να παραμείνει επιτυχημένος για μεγάλο χρονικό διάστημα (Μπουράντας, 2005).

Ταυτόχρονα, όμως, με τις πολύ επιτυχημένες επιχειρήσεις, οι οποίες αποτυγχάνουν, διαπιστώνεται ότι υπάρχουν και διαρκώς επιτυχημένες επιχειρήσεις. Στο εξαιρετικό βιβλίο τους με τίτλο *Built to Last*, που συνέγραψαν οι καθηγητές του Stanford University, (Collins&Porras, 2001), μελετούν μια σειρά «διαρκώς» επιτυχημένων επιχειρήσεων (Πίνακας 2.1) και προσπαθούν να εξηγήσουν τη μακροβιότητα τους. Στην Ελλάδα εμφανίζονται «διαρκώς» επιτυχημένες επιχειρήσεις, όπως, για παράδειγμα, είναι ο TITAN, που «ζει» πάνω από εκατό χρόνια. Συνεπώς, το «*τίποτα δεν αποτυγχάνει όσο η επιτυχία*» ,μπορεί να ισχύει σε μεγάλο βαθμό, χωρίς ωστόσο να αποτελεί νομοτέλεια. Για αυτό, η αναζήτηση του μοντέλου της διαρκώς επιτυχημένης επιχείρησης, όσο δύσκολη και αν είναι, αποτελεί μια αναγκαιότητα.

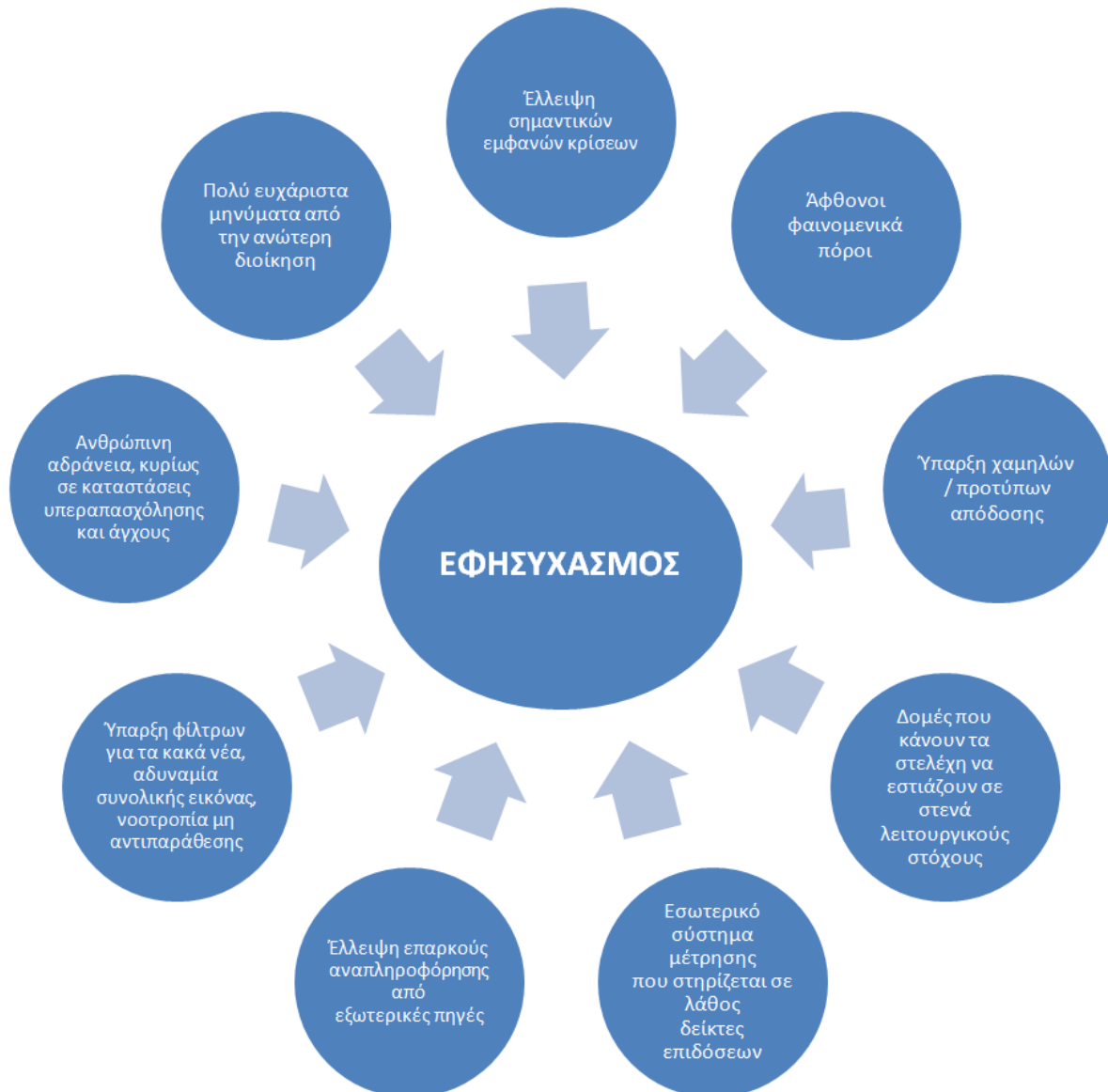
Οι τέλειες επιχειρήσεις της δεκαετίας 1980-1990 (In Search of Excellence)		Οι διαρκώς επιτυχημένες επιχειρήσεις (Built to Last)
AMDAHL	BRISTOL MYERS	3M
DIGITAL	MAYTAG	AMERICAN EXPRESS
EMERSON	CA TERPILLAR	BOEING
H-P	OANA	CITICORP
IBM	3M	FORD
SCHLUMBERGER	DELTA	GENERAL ELECTRIC
TI	MARRIOΠ	HEWLETT - PACKARD
OATA GENERAL	McDONALD' S	IBM
INTEL	DISNEY	JOHNSON & JOHNSON
NATIONAL SEMIC	K-MART	MARRIOTT
RAYCHEM	WAL-MART	MERCK
WANG	BOEING	MOTOROLA
KOOAK	FLUOR	NORDSTROM
J & J	DOW	PHTLIP MORRIS
P&G	DU POINT	PROCTER & GAMBLE
AVON	STANDARD OIL	SONY
		WAL - MART
		WALT-DISNEY

Πινάκας 2.1: Διαρκώς και μη διαρκώς επιτυχημένες επιχειρήσεις

Για πολλές δεκαετίες, οι Διοικητικές και Οικονομικές Επιστήμες προσπαθούν να διερευνήσουν το ζήτημα αυτό, χωρίς να μπορούν να φθάσουν σε μια συνολική και πλήρη απάντηση ή να καταλήξουν σε επιμέρους συνταγές. Αναμφισβήτητα, η πληθώρα των παραμέτρων και των σχέσεων μεταξύ αυτών που προσδιορίζουν τη διαρκή επιτυχία, κάνουν το φαινόμενο πολύπλοκο και χαοτικό. Όμως, αυτό δεν σημαίνει ότι σε ένα αφαιρετικό επίπεδο δεν μπορεί να διαμορφωθεί ένα πλαίσιο σκέψης- μοντέλου (paradigm) σχετικά με το τι πρέπει να γίνει και το τι δεν πρέπει να γίνει ώστε να αυξηθούν οι πιθανότητες διαρκούς επιτυχίας των επιχειρήσεων. Αυτό, ασφαλώς, απαιτεί την αξιοποίηση της υφιστάμενης γνώσης που έχει προκύψει μέσω των επιστημονικών ερευνών. Χαρακτηριστική είναι η κατανόηση, από τη μια, το γιατί αποτυγχάνουν οι πολύ επιτυχημένες επιχειρήσεις και, από την άλλη, το τι κάνουν εκείνες οι επιχειρήσεις που παραμένουν διαρκώς επιτυχημένες. Αυτές οι δυο κατηγορίες επιχειρήσεων πρέπει να αποτελέσουν τις κύριες πηγές μάθησης για να διαμορφωθεί το μοντέλο της διαρκώς επιτυχημένης επιχείρησης.

2.2 Λόγοι αποτυχίας επιχειρήσεων

Πρώτη βασική αιτία μη προσαρμογής είναι ο εφησυχασμός, η αλαζονεία και η αυταρέσκεια, κυρίως των ανώτερων στελεχών. Αυτά τα φαινόμενα δημιουργούνται συνήθως στις πολύ επιτυχημένες επιχειρήσεις. Οι συνέπειές τους, φυσικά, είναι καταστροφικές. Η αλαζονεία εμποδίζει να δουν την πραγματικότητα ως έχει και να την αντιμετωπίσουν, δεν μπορούν να ακούσουν ή να δουν την αλήθεια, υποτιμούν τον ανταγωνισμό, αισθάνονται ακαταμάχητες, δεν μαθαίνουν, γίνονται εσωστρεφείς.



Σχήμα 2.1: Αιτίες εφησυχασμού (Kotter, 2002)

Ήταν εντυπωσιακό όταν σε μια παρουσίαση των αποτελεσμάτων μιας έρευνας σχετικά με την ικανοποίηση των πελατών, ο Διευθύνων Σύμβουλος της επιχείρησης αρνήθηκε να δεχθεί τα δυσάρεστα αποτελέσματα, λέγοντας ευθέως ότι οι πελάτες είναι ηλίθιοι που είναι

δυσανεστημένοι και υπονοώντας ότι οι σύμβουλοι δεν έκαναν καλά τη δουλειά τους. Επίσης, χαρακτηριστικό παράδειγμα αλαζονείας των ανώτερων στελεχών είναι η άρνηση της καλοπροαίρετης και δημιουργικής κριτικής (feedback) από τους εργαζόμενους σε χαμηλότερα ιεραρχικά επίπεδα, πελάτες, προμηθευτές, κ.λπ. Σε ότι αφορά τον εφησυχασμό (complacency), ο καθηγητής του Harvard, (Kotter, 2002), προσδιορίζει με αρκετή σαφήνεια τις αιτίες που τον προκαλούν (Σχήμα 2.1). Δεύτερη βασική αιτία μη έγκαιρης προσαρμογής είναι η ατομική και ομαδική αδράνεια. Κατ' αρχάς, η επιτυχία οδηγεί σε αύξηση του μεγέθους της επιχείρησης, το οποίο με τη σειρά του οδηγεί σε γραφειοκρατία και συντηρητισμό, με την έννοια των κανονισμών, επίσημων διαδικασιών, γραπτής επικοινωνίας, εγκρίσεων, κ.λπ., που δημιουργούν δυσκαμψία, έλλειψη ελευθερίας πρωτοβουλιών και αδράνεια. Επίσης, η επιτυχία και το μέγεθός της συνδέεται με την ύπαρξη ισορροπίας μεταξύ συμφερόντων και συσχετισμού δύναμης. Συνήθως, οι αλλαγές έχουν επιδράσεις σε αυτούς τους παράγοντες, με αποτέλεσμα όσοι «θίγονται» να αντιδρούν και να τις εμποδίζουν. Εκτός αυτού, όλοι οι άνθρωποι, ως άτομα και ως ομάδες, διαμορφώνουν μια «ζώνη άνεσης» (zone of comfort) στην κατεστημένη κατάσταση μέσα στην οποία βολεύονται. Όπως τα παλιά παπούτσια, τις πρώτες ημέρες, είναι πολύ πιο βολικά από τα καινούργια. Όλοι βολεύονται στα «παλιά τους παπούτσια». Οι συνήθειές γενικά αλλάζουν δύσκολα. Ελάχιστοι, για παράδειγμα, δεν ξαναπαίρνουν το βάρος που χάνουν, και μόνο ένα μικρό ποσοστό όσων σταματούν το κάπνισμα δεν το ξαναρχίζουν. Εκτός αυτού, η αδράνεια πηγάζει από το γεγονός ότι οι αλλαγές που κάθε λεπτό, κάθε ώρα και κάθε μέρα συμβαίνουν είναι πολυάριθμες και μικρές - οριακές, με αποτέλεσμα να μη γίνονται εύκολα αντιληπτές από τους ανθρώπους.

Για παράδειγμα, όταν κάποιος διαβάζει ή κοιμάται ή εργάζεται, συμβαίνουν τέτοιες αλλαγές που δεν είναι δυνατόν να γίνουν αντιλήψιμες. Όλες αυτές οι μικρές-οριακές αλλαγές συσσωρεύονται και αναγκαστικά γίνονται αντιληπτές από όλους. Τότε, βεβαίως, είναι αργά. Το πολύ γνωστό και διδακτικό μεταφορικό παράδειγμα εδώ είναι ο βάτραχος. Είναι ευρέως γνωστό ότι ο βάτραχος έχει την ικανότητα να πηδάει με ευκολία στο νερό. Έτσι, αν τον ρίξει κανείς σε μια κατσαρόλα με ζεματιστό νερό, ο βάτραχος με ευκολία θα πηδήξει για να μην καεί. Αντίθετα, αν τον βάλουμε σε μια κατσαρόλα με νερό κανονικής θερμοκρασίας και αρχίσουμε να την ανεβάζουμε σιγά σιγά, τότε ο βάτραχος θα βράσει.

Γιατί συμβαίνει αυτό; Δεν καταλαβαίνει ότι βράζει; Ασφαλώς και το καταλαβαίνει. Αλλά, όταν το αισθάνεται, είναι πλέον αργά. Διότι έχει χαλαρώσει τόσο πολύ στο χλιαρό νερό που δεν έχει τη δύναμη να πηδήξει από την κατσαρόλα, όταν αυτό αρχίζει πλέον να βράζει. Πολλές επιτυχημένες επιχειρήσεις (και μάνατζερ) που αποτυγχάνουν είναι «βάτραχοι». Δεν αντιλαμβάνονται τις βαθμιαίες αλλαγές έγκαιρα. Όταν όμως αυτές σωρευτούν και ξαφνικά γίνουν αντιληπτές, είναι αργά. Δεν έχουν πλέον τις δυνάμεις, την οικονομική ευρωστία, το κατάλληλο ηθικό, και οι ανταγωνιστές έχουν ξεφύγει. Έτσι είναι δύσκολο να προλάβουν τις εξελίξεις και αναγκάζονται να φύγουν από την αγορά ή να σωθούν με μεγάλα τραύματα (μείωση προσωπικού, ζημιές, κ.λπ.). Μεταφορικά και σχηματικά υπάρχουν τρεις κατηγορίες επιχειρήσεων (Μπουράντας, 2005).

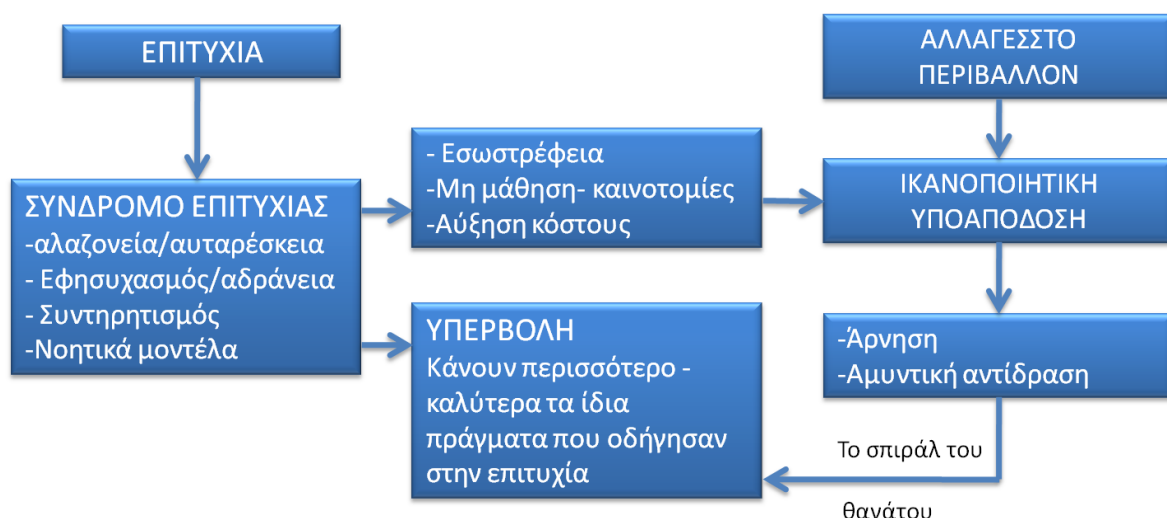
Η πρώτη περιλαμβάνει αυτές που δεν αντιλαμβάνονται τις εξελίξεις, οι οποίες προσκρούουν πάνω τους σαν τοίχος και τις καταστρέφουν ή τις αφήνουν βαριά τραυματισμένες στο χώρο.

Η δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνει αυτές τις επιχειρήσεις που βλέπουν τον τοίχο να έρχεται κατά πάνω τους με ταχύτητα, αλλά μετά από μεγάλες προσπάθειες και μικρές απώλειες καταφέρνουν να τον αποφύγουν. Η τρίτη κατηγορία περιλαμβάνει εκείνες τις επιχειρήσεις που φτιάχνουν τον «τοίχο» για να πέσουν οι άλλες πάνω. Οι (Welch&Byrne, 2001)είπαν: « *Αλλάξε πριν αναγκαστείς να αλλάξεις*». Δηλαδή, όταν ως «βάτραχος» αισθάνεσαι πολύ καλά μέσα στο νερό, και όχι όταν βράσεις. Διότι τότε θα είναι αργά. Ακόμη και αν δεν βράσεις, θα σε βγάλουν με πολλά εγκαύματα, όπως η IBM που μείωσε σχεδόν στο 50% το προσωπικό της, τη δεκαετία του 1990.

Τρίτη βασική αιτία μη προσαρμογής και αποτυχίας, είναι η έλλειψη τεχνογνωσίας και ικανότητας των επιχειρήσεων να σχεδιάσουν και να υλοποιήσουν αλλαγές. Πολλές επιχειρήσεις προσπαθούν να προσαρμοστούν χωρίς να το επιτυγχάνουν, λόγω μη αποτελεσματικής ηγεσίας και διοίκησης των αλλαγών.

Τέταρτη αιτία αποτυχίας των πολύ επιτυχημένων επιχειρήσεων είναι τα νοητικά μοντέλα ή στερεότυπα (mindsets, paradigms), τα οποία είναι αποτέλεσμα της επιτυχίας τους. Αυτό που συμβαίνει είναι ότι αποφάσεις, μέθοδοι, πολιτικές κ.λπ., όταν επαναλαμβάνονται, οδηγούν σε επιτυχία και καταλήγουν να γίνουν δεδομένα, συνταγές, στέρεες εικόνες, σκέψεις ή λογικές που δύσκολα αλλάζουν. Έτσι, ενώ όλα αυτά είναι οι αιτίες επιτυχίας σε ένα συγκεκριμένο περιβάλλον, όταν το περιβάλλον αλλάζει, αυτά μετατρέπονται σε αιτίες αποτυχίας. Για παράδειγμα, οι πολλές θερμίδες στα τρόφιμα ήταν πλεονέκτημα στις προηγούμενες δεκαετίες, στις οποίες δεν υπήρχε η σημερινή αφθονία, και άνθρωποι δούλευαν χειρωνακτικά. Σήμερα όμως είναι μειονέκτημα.

Τέλος, για πολλές επιτυχημένες επιχειρήσεις αιτία αποτυχίας είναι η ανικανότητα ή και η έλλειψη διάθεσης των ηγετών, οι οποίοι, λόγω εγωισμού και αλαζονείας, αρνούνται να αφήσουν διαδόχους και, μ' αυτόν τον τρόπο, να δημιουργήσουν άλλους ηγέτες που θα συνεχίσουν την επιτυχία της επιχείρησης στο μέλλον.



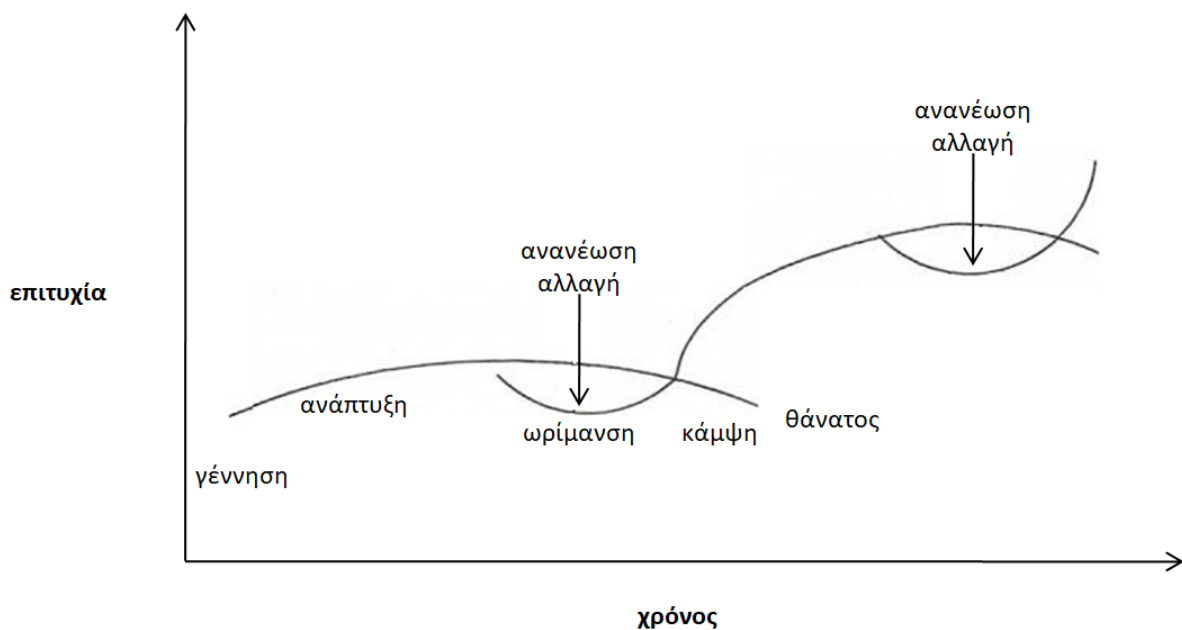
Σχήμα 2.2: Η δύναμη του φαύλου κύκλου της επιτυχίας(Μπουράντας, 2005)

Σύμφωνα με το σχήμα 2.2 , η επιτυχία οδηγεί σε αλαζονεία, συντηρητισμό, αδράνεια και στερεότυπα. Αυτά με τη σειρά τους οδηγούν στη μη μάθηση, σε έλλειψη καινοτομιών, σε

υψηλό κόστος και σε εσωστρέφεια, ενώ στο περιβάλλον οι αλλαγές και οι εξελίξεις τρέχουν, νέοι ανταγωνιστές, νέες ανάγκες, νέα οικονομικά δεδομένα εμφανίζονται. Έτσι, οι επιδόσεις της επιχείρησης αρχίζουν να πέφτουν και ανταγωνιστές να φεύγουν μπροστά. Η επιχείρηση περνάει μια περίοδο, την οποία ο (Nadler, 1998) αποκαλεί «φάση ικανοποιητικής απόδοσης» (satisfying under performance). Αυτό σημαίνει ότι τα στελέχη δικαιολογούν τη φθίνουσα πορεία με λανθασμένες ιδεολογίες, όπως παροδική κάμψη της αγοράς ή κάποιες άτυχες αποφάσεις, και είναι αισιόδοξοι ότι αυτή η περίοδος σύντομα θα περάσει.

Όταν η φθίνουσα πορεία συνεχιστεί, αναγκαστικά συνειδητοποιείται η ανάγκη για λήψη μέτρων. Τότε αυτό που γίνεται είναι μια αμυντική - αντιδραστική (reactive) στάση. Δηλαδή, οι επιχειρήσεις προσπαθούν να αντιμετωπίσουν τη δύσκολη πορεία κάνοντας καλύτερα και περισσότερο τα ίδια πράγματα που τους είχαν στο παρελθόν οδηγώντας στην επιτυχία. Αυτό ασφαλώς οδηγεί στο δρόμο της καταστροφής, αφού το νέο περιβάλλον απαιτεί νέα και διαφορετικά πράγματα. Η φθίνουσα πορεία επιταχύνεται, αφού η οικονομική στενότητα και η μείωση του προσωπικού (downsizing), που συνήθως γίνεται, δημιουργεί αρνητικό κλίμα, χαμηλό ηθικό και τα ικανά στελέχη αρχίζουν να φεύγουν.

Το μοντέλο διαρκούς επιτυχίας δεν μπορεί να επιτρέψει να εμφανίζονται τα αίτια της αποτυχίας των επιτυχημένων επιχειρήσεων που προαναφέρθηκαν. Αντίθετα, πρέπει να εμπεριέχει μηχανισμούς που θα κάνουν «το βάτραχο να πηδάει από το νερό πριν αναγκαστεί να πηδήξει». Αυτό μπορεί να εκφραστεί με τη σιγμοειδή καμπύλη (Σχήμα 2.3). Σύμφωνα με τη λογική του κύκλου ζωής, η επιχείρηση από την ίδρυσή της διανύει τις διαδοχικές φάσεις «γέννηση, ανάπτυξη, ωρίμανση, κάμψη, θάνατος». Η επιθυμία για την μακροβιότητα της επιχείρησης, πρέπει στο πάνω μέρος της καμπύλης, δηλαδή όταν πηγαίνουν όλα καλά, να ανανεωθεί, να επαναπροσδιορίσει τη στρατηγική της θέση στην αγορά μέσω καινοτομιών και σημαντικών αλλαγών στο επιχειρηματικό της μοντέλο (Μπουράντας, 2005).



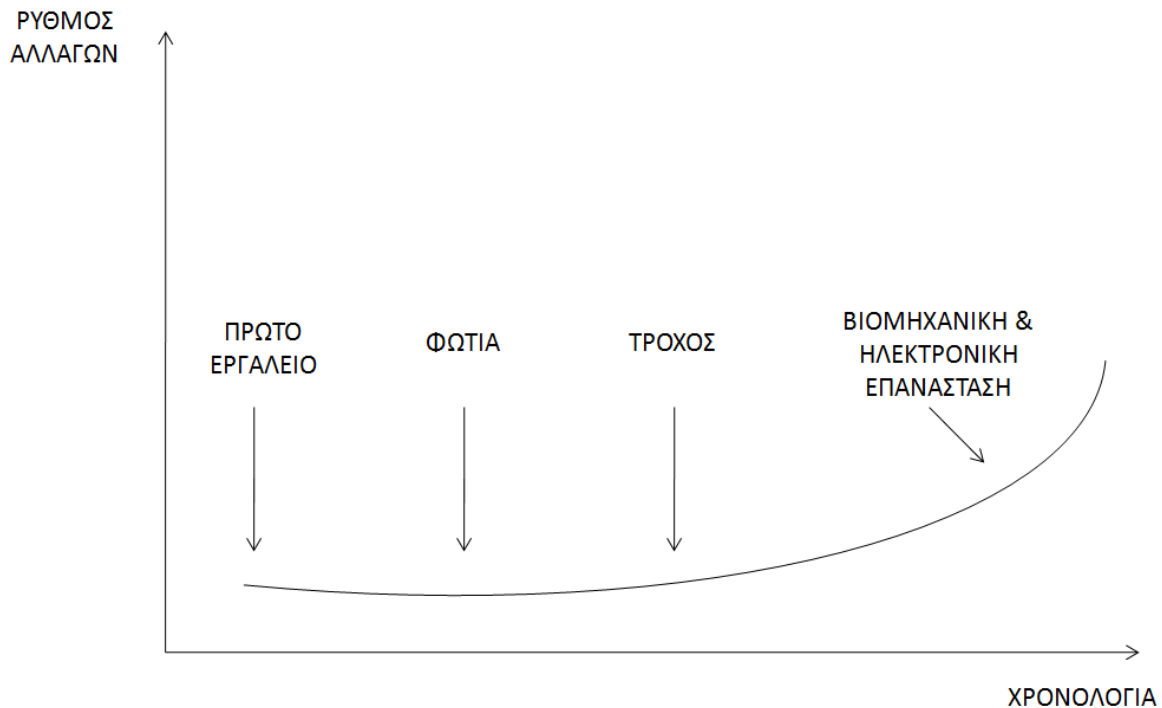
Σχήμα 2.3: Κύκλος ζωής και η σιγμοειδής καμπύλη της διαρκώς επιτυχημένης επιχείρησης(Μπουράντας, 2005)

2.3 Περιβάλλον

Οι επιχειρήσεις αποτελούν ανοικτά συστήματα, με την έννοια ότι ζουν από το περιβάλλον και για το περιβάλλον. Ο λόγος ύπαρξής τους είναι η δημιουργία αξίας για να ικανοποιούν αποτελεσματικά τις ανάγκες των ομάδων ενδιαφερομένων, όπως μέτοχοι, πελάτες, εργαζόμενοι, καθώς και της κοινωνίας γενικότερα. Συνεπώς, λειτουργούν και αναπτύσσονται μέσα σε ένα περιβάλλον με το οποίο βρίσκονται σε συνεχή αλληλεπίδραση. Βασική προϋπόθεση επιβίωσής τους είναι η παρακολούθηση, η κατανόηση και η προσαρμογή τους στις εξελίξεις και τις αλλαγές που συμβαίνουν στο οικονομικό, κοινωνικό, πολιτισμικό, τεχνολογικό, πολιτικό και οικολογικό περιβάλλον. Ζούμε πλέον σε μια εποχή που χαρακτηρίζεται από συνεχείς, ταχύτατες, μη γραμμικές και σημαντικές αλλαγές. Τα επιτυχημένα στελέχη είναι υποχρεωμένα να τις παρακολουθούν, να τις λαμβάνουν σοβαρά υπόψη τους κατά τη λήψη αποφάσεων και την άσκηση της διοίκησης. Αυτές αποτελούν κινητήρια δύναμη οργανωσιακών αλλαγών, βελτιώσεων και προόδου. Οι διαρκώς επιτυχημένες επιχειρήσεις, πρώτα απ' όλα, κατανοούν τις εκάστοτε προκλήσεις του περιβάλλοντός τους και απαντούν σε αυτές με νέες λογικές και προσεγγίσεις. Στη συνέχεια, παρουσιάζονται σύντομα οι κύριες τάσεις που χαρακτηρίζουν το σημερινό και θα χαρακτηρίζουν ακόμη περισσότερο το μελλοντικό περιβάλλον των επιχειρήσεων και των οργανισμών. Η κατανόηση αυτών των τάσεων είναι απαραίτητη για να κατανοηθούν και να αιτιολογηθούν τα στοιχεία και τα χαρακτηριστικά του μοντέλου διαρκούς επιτυχίας που προτείνεται αμέσως μετά.

Η εξέλιξη της τεχνολογίας και της γνώσης θα είναι όλο και πιο εκρηκτική στο μέλλον. Περίπου το 80% της τεχνολογίας που θα χρησιμοποιούμε τα επόμενα δέκα χρόνια δεν έχει ακόμη ανακαλυφθεί. Οι τεχνολογικές καινοτομίες της επόμενης δεκαετίας θα είναι πολύ πιο σημαντικές από αυτές που συνέβησαν σε ολόκληρη την περασμένη χιλιετία. Οι τομείς οι οποίοι θα αποτελούν το πεδίο των πιο σημαντικών - ριζικών αλλαγών είναι η βιοτεχνολογία, η γενετική, η μοριακή βιολογία, η ψηφιακή τεχνολογία, η ρομποτική, η πληροφορική σε συνδυασμό με τις τηλεπικοινωνίες και την τηλεματική. Σε πολύ λίγο χρόνο, το τηλέφωνό μας θα είναι και τηλεόραση και computer που θα ακούει και θα αναγνωρίζει τη φωνή μας, και θα αποτελεί μέσο επικοινωνίας, ψυχαγωγίας, ενημέρωσης, μάθησης, κ.λπ. Η γνώση απαξιώνεται πλέον με πολύ γρήγορους ρυθμούς, κατά συνέπεια η ικανότητα να μαθαίνουμε και να προσαρμοζόμαστε γρήγορα στις αλλαγές είναι κρίσιμη για την προσωπική και επαγγελματική επιτυχία μας. Η ικανότητα χειρισμού της τεχνολογίας και της γνώσης στην προσωπική και επαγγελματική ζωή είναι περισσότερο σημαντική από ότι ήταν η ικανότητα του διαβάσματος πριν αρκετές δεκαετίες. Για τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς, η οργανωσιακή μάθηση και η συνεχής ανανέωση αποτελεί πλέον βασική προϋπόθεση επιβίωσης και πεδίο δημιουργίας ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Οι νέες τεχνολογικές ανακαλύψεις και οι καινοτομίες επαναπροσδιορίζουν την ισορροπία του ανταγωνισμού και τους κανόνες του

παιχνιδιού, νέοι ανταγωνιστές εμφανίζονται, παραδοσιακοί κλάδοι και προϊόντα υποκαθίστανται (Μπουράντας, 2005).



Σχήμα 2.4: Η εξέλιξη της τεχνολογίας (Μπουράντας, 2005)

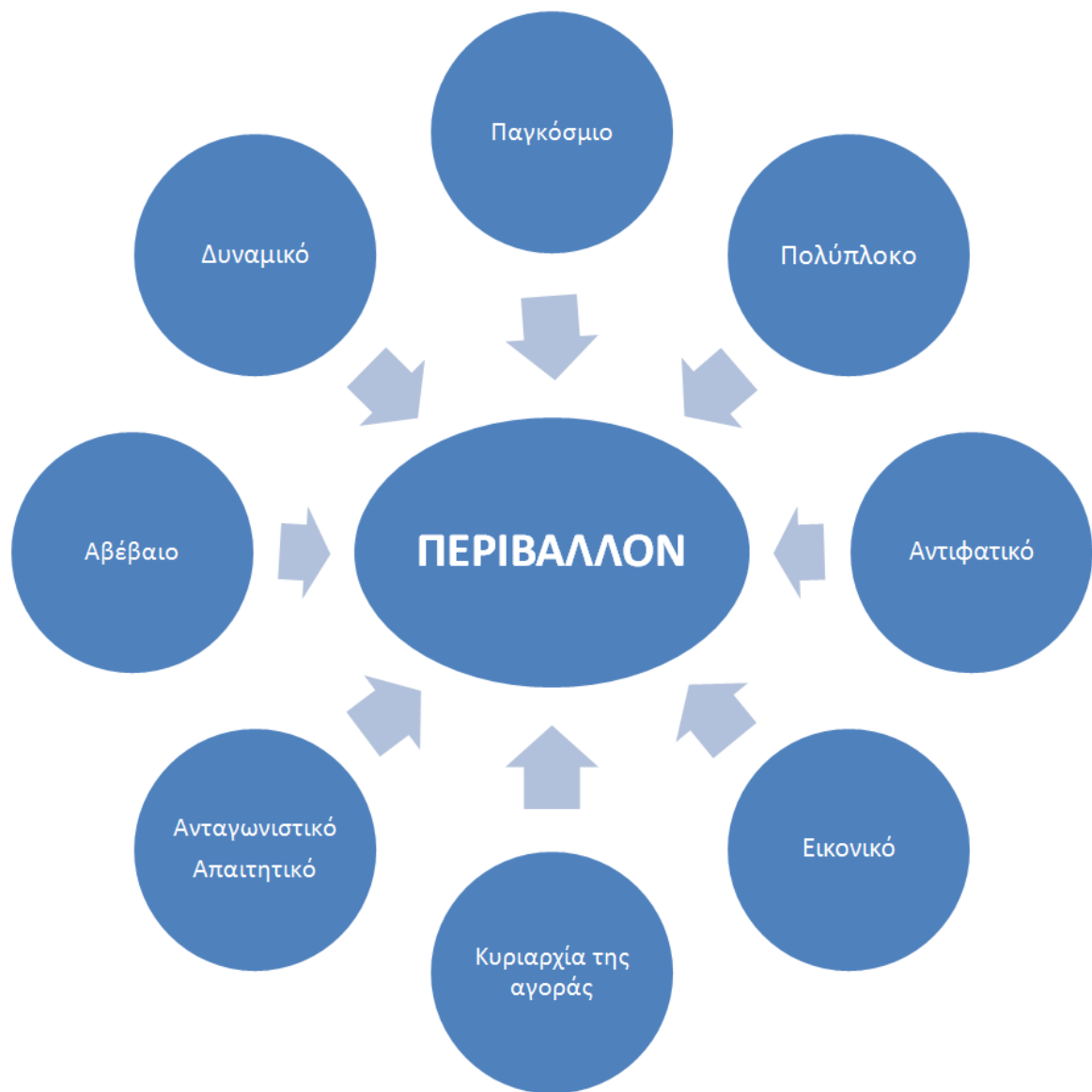
Παγκοσμιοποίηση. Ο κόσμος γίνεται όλο και περισσότερο ένα μεγάλο πλανητικό χωριό. Οι αποστάσεις έχουν εκμηδενιστεί. Σε δευτερόλεπτα, τα χρήματα από το ταμείο μιας τράπεζας στην Αθήνα μπορούν να περάσουν στο ταμείο μιας τράπεζας σε άλλη ήπειρο. Οι επιχειρήσεις είναι εγκατεστημένες σε πολλές χώρες έξω από τη χώρα προέλευσής τους και τα προϊόντα τους καταναλώνονται σε όλο τον πλανήτη. Η Ευρώπη και οι ΗΠΑ έχουν πλέον να αντιμετωπίσουν νέους ισχυρούς παίκτες, όπως είναι η Κίνα και ίσως σε λίγο η Ινδία. Ειδικά για την Ελλάδα, οι συνέπειες της «παγκοσμιοποίησης» της οικονομίας και της κοινωνίας είναι ιδιαίτερα σημαντικές. Οι επιχειρήσεις, οι οργανισμοί, τα στελέχη και όλοι οι εργαζόμενοι δεν μπορούν να πετύχουν αν σκέφτονται μόνο με σημείο αναφοράς τα εθνικά σύνορα. Η ευρωπαϊκή ενοποίηση, η οποία ολοκληρώνεται όλο και περισσότερο, προσδίδει νέες διαστάσεις στην εργασία, την αγορά, την εκπαίδευση, τη λειτουργία του κράτους, τις επιχειρήσεις, και τον πολιτισμό. Για τις ελληνικές ιδιωτικές και δημόσιες επιχειρήσεις, η αναγκαιότητα διεθνοποίησής τους μέσω της επέκτασης στις αγορές των Βαλκανίων, των πρώην σοσιαλιστικών χωρών και της υπόλοιπης Ευρώπης θα αποτελεί όλο και περισσότερο ισχυρή πρόκληση.

Νέες μορφές εργασίας. Οι εξελίξεις στο χώρο της εργασίας θα είναι επίσης σημαντικές στο άμεσο μέλλον. Η θέση εργασίας, όπως αυτή εννοείται σήμερα, έχει αρχίσει να αργοπεθαίνει. Η σταθερότητα, η σιγουριά, η καριέρα, το σαφές και σταθερό περιεχόμενο της εργασίας θα σβήσουν σιγά σιγά. Μια νέα μορφή εργασίας διαφαίνεται, η οποία χαρακτηρίζεται από την ευέλικτη απασχόληση, την πολλαπλή καριέρα, την εργασία από το σπίτι (τηλεργασία), τη

μερική απασχόληση και την πολυδύναμη κατάρτιση. Ασφαλώς, αρκετά επαγγέλματα θα αλλάξουν εντελώς μορφή (π.χ, των τραπεζικών λόγω της αυτοματοποίησης), ενώ άλλα θα πάψουν να υπάρχουν και θα εμφανιστούν νέα.

Νέο οικονομικό περιβάλλον. Σημαντικές αλλαγές αναμένονται να γίνουν στο μέλλον και στο οικονομικό περιβάλλον. Εκτός από τη συνεχή επέκταση της διεθνοποίησης των αγορών, γίνεται όλο και πιο έντονη η οικονομική αλληλεξάρτηση μεταξύ των διαφόρων οικονομιών. Για παράδειγμα, παραιτείται ο υπουργός Οικονομικών της Ιαπωνίας και πέφτουν οι τιμές των μετοχών του Χρηματιστηρίου Αθηνών. Ο ρόλος της γεωργικής παραγωγής και της βιομηχανίας θα μειώνεται συνεχώς, ενώ ο τομέας των υπηρεσιών θα είναι ο πλέον σημαντικός οικονομικός τομέας. Η σημασία των παραδοσιακών συντελεστών παραγωγής, όπως η γη και το κεφάλαιο, θα μειώνεται συνεχώς, ενώ θα αυξάνεται η στρατηγική σημασία της γνώσης και της πληροφορίας. Αναδεικνύονται νέοι στρατηγικοί οικονομικοί κλάδοι (Νέα Οικονομία), κυρίως υπηρεσιών, που θα έχουν να κάνουν με την ποιότητα ζωής του ανθρώπου και την υψηλή τεχνολογία. Οι επιχειρήσεις θα αλλάξουν μορφές οργάνωσης και διοίκησης. Από την πυραμιδοειδή δομή οδεύουμε προς μια πιο επίπεδη, δικτυωτή, χαλαρή μορφή που ενισχύει την αυτονομία, την πρωτοβουλία και την επιχειρηματικότητα των εργαζομένων. Οι σχέσεις μεταξύ των επιχειρήσεων διαμορφώνουν ένα όλο και περισσότερο πολύπλοκο στρατηγικό πλέγμα, ενώ οι λειτουργικές τους σχέσεις και οι συναλλαγές γίνονται όλο και περισσότερο εικονικές. Ταυτόχρονα, η συγκέντρωση της οικονομικής δραστηριότητας και της δύναμης σε μικρό αριθμό ομίλων επιχειρήσεων συνεχίζεται με γρήγορους ρυθμούς. Η αγοράς μηχανισμός οργάνωσης της οικονομικής δραστηριότητας, θα επεκτείνεται συνεχώς και θα αποτελεί όλο και περισσότερο τον κύριο μηχανισμό ελέγχου και αξιολόγησης, ακόμη και στους οργανισμούς του δημόσιου τομέα. Ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων θα αφορά περισσότερο την ποιότητα, την εισαγωγή και εφαρμογή καινοτομιών, την ταχύτητα, την ευελιξία, την εξυπηρέτηση των πελατών και λιγότερο το κόστος των προϊόντων ή υπηρεσιών. Οι νέοι ισχυροί παίκτες (π.χ. Κίνα, Ινδία), που εισέρχονται με γρήγορους ρυθμούς στην αρένα της αγοράς, θα επανακαθορίσουν τους κανόνες του παιχνιδιού. Τέλος, το περιβάλλον (όχι μόνο το οικονομικό) θα γίνεται όλο και περισσότερο παράδοξο και αντιφατικό. Οι αντιφάσεις μεταξύ των αξιών, των αναγκών, των συμφερόντων θα γίνουν όλο και πιο ανησυχητικές και δύσκολα χειραγωγήσιμες.

Νέο κοινωνικό περιβάλλον. Οι εξελίξεις στο κοινωνικό περιβάλλον που αφορούν άμεσα τις επιχειρήσεις και το μάντζεμεντ είναι επίσης σημαντικές. Στη Δύση, ο πληθυσμός γίνεται όλο και περισσότερο γερασμένος. Η ανεργία ως κοινωνικό πρόβλημα συνεχίζει να επιμένει. Οι κοινωνικές διαφορές μπορεί να μειώνονται ως προς τα ποσοστά του πληθυσμού που αφορούν, αλλά μεγεθύνονται ως προς το περιεχόμενό τους (κοινωνία των δύο τρίτων). Το επίπεδο των γνώσεων και των ικανοτήτων των εργαζομένων αυξάνει συνεχώς. Οι βασικές ανάγκες έχουν ικανοποιηθεί σε σημαντικό βαθμό, ενώ οι ανώτερες ανάγκες, σύμφωνα με τον (Maslow, 1954), αποτελούν όλο και περισσότερο πηγές κινήτρων. Οι απαιτήσεις των πολιτών για κοινωνική και οικονομική υπευθυνότητα από τις επιχειρήσεις αυξάνουν συνεχώς. Οι εργαζόμενοι απαιτούν περισσότερη εκτίμηση, αναγνώριση, σεβασμό, συμμετοχή και ποιότητα εργασιακής ζωής. Οι καταναλωτές-πελάτες είναι περισσότερο ενημερωμένοι και απαιτούν υψηλή ποιότητα, χαμηλό κόστος και υψηλό επίπεδο εξυπηρέτησης.



Σχήμα 2.5: Χαρακτηριστικά του σύγχρονου περιβάλλοντος των επιχειρήσεων (Μπουράντας, 2005)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3Η επικοινωνία στο σύγχρονο κόσμο του μάνατζμεντ.

3.1 Εισαγωγή

Στο παρελθόν, η πρόσβαση σε πληροφορίες για την αγορά και τους καταναλωτές περιοριζόταν σε λίγες, μεγάλες επιχειρήσεις. Στην σύγχρονη εποχή, η τεχνολογία, το διαδίκτυο και το απαραίτητο λογισμικό επιτρέπουν την πρόσβαση και μικρότερες επιχειρήσεις σε παγκόσμια εμβέλεια σε αυτές τις πληροφορίες.

Οι εργαζόμενοι πλέον κατέχουν ένα υψηλότερο μορφωτικό επίπεδο, είναι καταρτισμένοι - εξειδικευμένοι, με περισσότερα επαγγελματικά προσόντα σε σχέση με πριν, ωστόσο αντιμετωπίζουν τον ανταγωνισμό από τον αυξανόμενο αριθμό καταρτισμένων επαγγελματιών που προέρχονται από τις αναδυόμενες οικονομίες. Επίσης, οι καταναλωτές έχουν πρόσβαση σε περισσότερες επιλογές και είναι πιο πρόθυμοι να αναζητήσουν και να αγοράσουν προϊόντα από επιχειρήσεις που βρίσκονται στις τέσσερις γωνίες του πλανήτη.

Ο κίνδυνος της «υπερφόρτωσης πληροφοριών» απαιτεί από τους εργαζόμενους και τα στελέχη να κρίνουν και να ξεχωρίσουν τις πληροφορίες που θα κρατήσουν και τις πληροφορίες που θα αγνοήσουν. Η εταιρική ηγεσία εξακολουθεί να βάλλεται από όλες τις κατευθύνσεις. Μετά τα σκάνδαλα που συντάραξαν τον κόσμο, όλες οι ενέργειες των ανώτατων στελεχών ελέγχονται εξονυχιστικά (Stuart, Sarow, & Stuart, 2008).

Ο James Houghton, διευθύνων σύμβουλος της Corning, είπε: *«Αφιερώνω το 30% της ημέρας μου στο να δημιουργήσω ένα κατάλληλο οργανωτικό περιβάλλον και σύστημα αρχών που τονώνει το ηθικό και την παραγωγικότητα του εργατικού δυναμικού και της ηγεσίας»* (Lucansky, Burke, & Potapchuk, 2006).

Όλα τα είδη επιχειρήσεων (είτε είναι μεγάλες είτε μικρές, τοπικές ή παγκόσμιες, παροχής υπηρεσιών ή μεταποιητικές) στο επίκεντρο αυτών των επιχειρηματικών προκλήσεων βρίσκεται η ανάγκη αποτελεσματικής επικοινωνίας. Όπως φανερώνουν οι έρευνες, η αποτελεσματική επικοινωνία έχει μεγάλο βαθμό συσχέτισης με την κερδοφορία.

3.2 Ορισμός Επικοινωνίας

Η επικοινωνία διαδραματίζει βασικό ρόλο στη ζωή της κουλτούρας μας διότι χωρίς επικοινωνία κάθε κουλτούρα θα ήταν καταδικασμένη. Κατά συνέπεια, η μελέτη της επικοινωνίας συνεπάγεται και τη μελέτη της συγκεκριμένης κουλτούρας με την οποία είναι συνδεδεμένη. Στη βάση αυτών των υποθέσεων βρίσκεται η γενική αντίληψη της επικοινωνίας ως *«κοινωνική αλληλεπίδραση μέσω μηνυμάτων»* (Fiske, 1989).

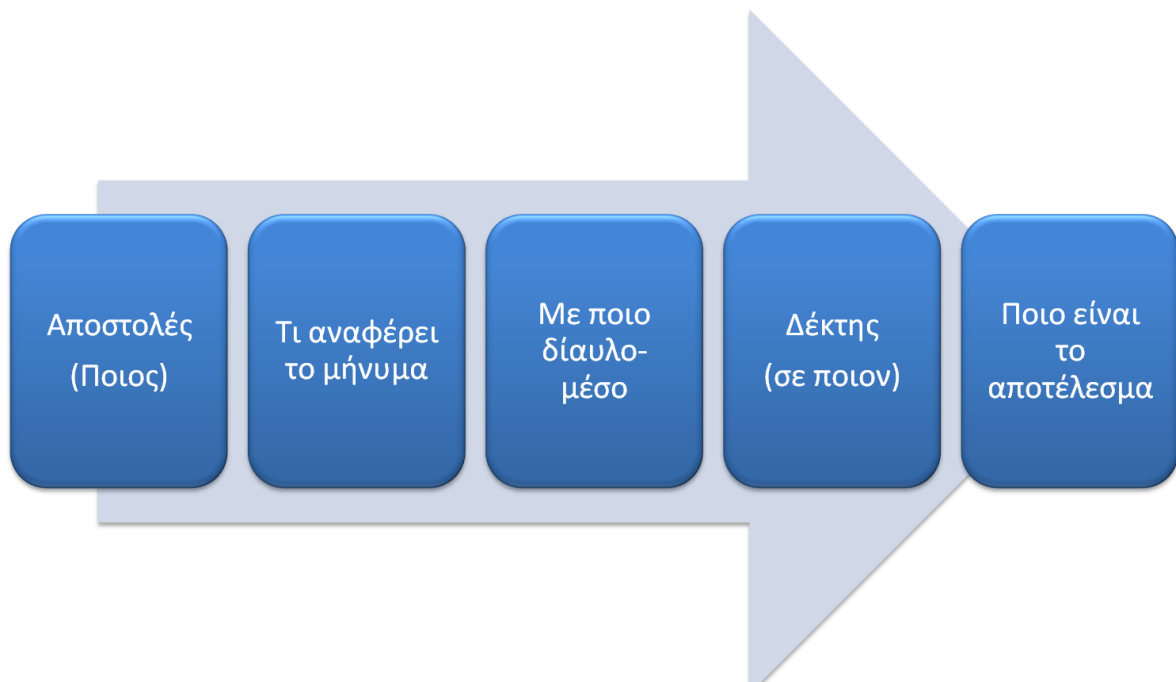
Η επικοινωνία είναι η διαδικασία με την οποία ένας πομπός Α (άνθρωπος ή ομάδα) μεταβιβάζει πληροφορίες, σκέψεις, ιδέες ή συναισθήματα σε ένα δέκτη Β (άνθρωπος ή ομάδα) με στόχο να ενεργήσει πάνω του με τρόπο ώστε να προκαλέσει σε αυτόν την

εμφάνιση ιδεών, πράξεων ή συναισθημάτων και σε τελική ανάλυση να επηρεάσει την κατάστασή του και τη συμπεριφορά του (Μπουραντάς, 1992).

Οι βασικότεροι λόγοι για την πραγματοποίηση της επικοινωνίας είναι (Μανούσου, 2017):

- Η πληροφόρηση – ενημέρωση. Η διανομή των πληροφοριών είναι σημαντική και απαραίτητη για να ληφθούν αποφάσεις, να δοθούν διευκρινίσεις για τα προβλήματα που έχουν προκύψει, να αναζητηθούν και να διαμορφωθούν όπου χρειάζεται λύσεις σε προβλήματα, να διαμορφωθεί ένα πλαίσιο κοινών στόχων, πολιτικών, πρακτικών, ενεργειών, να ανατεθούν καθήκοντα, να αξιολογηθούν οι πληροφορίες και η αποτελεσματικότητα των ενεργειών ή καθηκόντων.
- Ο συντονισμός των δράσεων. Με την επικοινωνία όλοι οι συμμετέχοντες σε μια ομάδα, οργανισμό, επιχείρηση κτλ. μοιράζονται ένα κοινό σκοπό και όραμα, ενώ χωρίς επικοινωνία ένας οργανισμός θα ήταν απλά μια συλλογή από εργαζόμενους με ξεχωριστά καθήκοντα.
- Η έκφραση των συναισθημάτων. Οι άνθρωποι σε διαφορετικό κάθε φορά πλαίσιο π.χ. οικογένεια, φίλοι, εργασία, επικοινωνούν για να εκφράσουν συναισθήματα όπως χαρά, θυμό, εμπιστοσύνη, απογοήτευση, φόβο.

Υπάρχουν πολλά μοντέλα επικοινωνίας, όπου το καθένα επικεντρώνεται σε διαφορετικές συντεταγμένες, ωστόσο ο πιο γενικός ορισμός της επικοινωνίας ανήκει στον Lasswell (1948) που τονίζει ότι η επικοινωνία αναφέρεται στο «ποιος λέει τι σε ποιον για ποιο προσδοκώμενο αποτέλεσμα» (Lasswell's model, 2021).



Σχήμα 3.1: Το μοντέλο του Lasswell (Lasswell's model, 2021).

3.3 Επικοινωνιακή στρατηγική

Τα ανώτερα στελέχη είναι «το πρόσωπο της επιχείρησης» και πρέπει να την εκπροσωπούν μέσω αποτελεσματικής στρατηγικής εσωτερικής και εξωτερικής επικοινωνίας. Όποιο κι αν είναι το μέγεθος του τμήματος επικοινωνίας, οι διευθυντές της επιχείρησης είναι η βάση πίσω από κάθε επικοινωνιακή προσπάθεια, είτε απευθύνονται στους υφισταμένους τους και άλλες ομάδες κοινού εντός της επιχείρησης είτε υλοποιούν εξωτερικά προγράμματα, όπως διαφημίσεις ή προγράμματα για την τοπική κοινωνία. Η εμπιστοσύνη και η αξιοπιστία έχουν κεντρικό ρόλο στην οικοδόμηση σχέσεων και στην ανάπτυξη της επικοινωνιακής στρατηγικής (Stuart, Sarow, & Stuart, 2008).

Σύμφωνα με τους (Wells, Burnett, & Moriarty, 2000) επικοινωνιακή στρατηγική είναι: «*Η πρακτική της ενοποίησης όλων των προσπαθειών που αφορούν στις επικοινωνιακές δραστηριότητες του μάρκετινγκ, ώστε να στέλνουν ένα συνεπές και πειστικό μήνυμα στο στοχούμενο ακροατήριο*».

Τα κριτήρια που πρέπει να καλύψει μια ολοκληρωμένη επικοινωνιακή στρατηγική είναι (Μπουτσούκη, 2014):

- Κάλυψη (coverage)
- Συνεισφορά (contribution)
- Ομοιομορφία (commonality)
- Συμπληρωματικότητα (complementarity)
- Προσαρμοστικότητα (versatility)
- Κόστος (cost)

Οι παγκόσμιες αγορές θέτουν προκλήσεις στην επικοινωνία και στη δυνατότητα ελέγχου των ανώτερων στελεχών. Οι ηγέτες που είναι υπεύθυνοι για επιχειρήσεις οι οποίες είναι διασκορπισμένες γεωγραφικά δεν μπορούν να έρθουν σε φυσική επαφή με το σύνολο των εργαζομένων, γεγονός που είναι και γνωστό ως «*εταιρική απόσταση*» (Pringle & Gordon, 2003).

Σύμφωνα με τους (Pringle & Gordon, 2003) το 40% του εργατικού δυναμικού παγκοσμίως απασχολείται σε επιχειρήσεις με λιγότερους από 150 υπαλλήλους, αλλά υπάρχουν και πολυεθνικές επιχειρήσεις όπως αυτές που περιλαμβάνονται στον κατάλογο «Forbes 500¹» που έχουν 373.000 υπαλλήλους κατά μέσο όρο.

¹Το Forbes είναι αμερικανικό περιοδικό με θέμα τις επιχειρήσεις, ασχολείται κυρίως με την οικονομία, την επένδυση, τη βιομηχανία και το εμπόριο. Στο περιοδικό βρίσκουν χώρο και θέματα που αφορούν την τεχνολογία, την επικοινωνία, την επιστήμη και τον νόμο. Το περιοδικό είναι, επίσης, γνωστό για τις λίστες που δημοσιεύει, μεταξύ άλλων τη λίστα με τους πλουσιότερους αμερικανούς και τη λίστα με τις πλουσιότερες επιχειρήσεις παγκοσμίως (Βικιπαιδεία, 2020).

Η ικανότητα να μεταφέρει κανείς τις ιδέες του σε άλλους εντός μιας επιχείρησης εξαρτάται από το πώς αντιλαμβάνονται οι αποδέκτες τον αποστολέα του μηνύματος. Η σύνδεση με άλλους, στο ασανσέρ, στη γραμμή παραγωγής, στην αίθουσα συσκέψεων, στο κυλικείο ή κατά τη διάρκεια προγραμμάτων επιμόρφωσης, επιτρέπει στους εργαζόμενους να αποκτήσουν πρόσβαση στους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων. Όταν επιτυγχάνεται αμφίδρομη επικοινωνία, τότε οι εργαζόμενοι και τα στελέχη οικοδομούν σχέσεις που λειτουργούν προς την κατεύθυνση της επίτευξης κοινών στόχων (Stuart, Sarow, & Stuart, 2008).

Σύμφωνα με τον μετρ σε θέματα επικοινωνίας (Clampitt, 2005), η επικοινωνία πρόσωπο με πρόσωπο αποτελεί ένα πλούσιο μέσον: *«Κανένα άλλο μέσον επικοινωνίας δεν επιτρέπει στους αποστολείς να στείλουν και να λάβουν μηνύματα που, από τη μία πλευρά είναι τόσο προσωπικά και από την άλλη τόσο αντικειμενικά περίπλοκα. Τα "φτωχά" μέσα, όπως τα μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και οι ιστοσελίδες, είναι αποτελεσματικά εργαλεία για τη μετάδοση πληροφοριών, αλλά όχι για τη μετάδοση γνώσεων».*

Τα ανώτερα στελέχη μπορεί να ορίσουν άλλους να μιλούν αντ' αυτών σε δημόσιες συναντήσεις ή να χρησιμοποιούν εκδόσεις, τα μπλογκ της εταιρείας ή την εταιρική διαφήμιση για να τονίσουν τη θέση της επιχείρησης. Αυτό που θεωρείται σημαντικό είναι ότι αυτές οι δηλώσεις πρέπει να δίνουν λίγα στοιχεία, να είναι περιεκτικές και να επαναλαμβάνονται σε διάφορες περιστάσεις από συγκεκριμένο αριθμό ανθρώπων. Τα στελέχη πρέπει να είναι ορατά, προσβάσιμα και, κυρίως, διαθέσιμα να δαπανήσουν ποιοτικό χρόνο σε αμφίδρομη επικοινωνία. Μακροπρόθεσμα, αυτή η σύνδεση με άλλους επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο το κοινό βλέπει τα στελέχη και δέχεται τις απόψεις τους.

3.4 Λογοδοσία

Λογοδοσία ορίζεται το να αναγνωρίζονται οι ενέργειες που επηρεάζουν το εσωτερικό και το εξωτερικό κοινό. Λόγω των πρόσφατων εταιρικών σκανδάλων, οι μάνατζερ ενεργούν περισσότερο με γνώμονα την ηθική για να παίρνουν πιο σωστές αποφάσεις. Αλλά η λογοδοσία δεν αρκεί. Τα στελέχη πρέπει να διασφαλίζουν ότι όλοι όσοι ενδιαφέρονται για την επιχείρηση λαμβάνουν ειλικρινείς, θετικές πληροφορίες για τις δραστηριότητές της. Ένας από τους λόγους για τους οποίους η επικοινωνία που επικεντρώνεται στην ηθική και τη φήμη της επιχείρησης δεν χρηματοδοτείται επαρκώς ώστε να λειτουργεί ουσιαστικά είναι ότι αυτές οι άυλες έννοιες δεν μπορούν να ερμηνευτούν ικανοποιητικά στα οικονομικά αποτελέσματα.

Ο (Argenti, 1998) πιστεύει ότι τα άυλα στοιχεία των επιχειρήσεων δεν αποτιμώνται επαρκώς αν και περίπου το 80% της αξίας μιας επιχείρησης βασίζεται σε άυλα στοιχεία. Προτείνει λοιπόν στα στελέχη να βρουν τρόπους να ποσοτικοποιήσουν την επίδραση της αποτελεσματικής εταιρικής επικοινωνίας στον τομέα της ηθικής και της ορθής επιχειρηματικής πρακτικής, όπως ακριβώς κάνουν και με τις άλλες μεταβλητές που αποφέρουν κέρδος (Prince, 2005).

Εντός της επιχείρησης, τα στελέχη καλούνται να αντιμετωπίσουν ζητήματα λογοδοσίας σε πολλά επίπεδα. Για παράδειγμα, η διοίκηση μπορεί να απαγορεύσει στους εργαζόμενους να λαμβάνουν δώρα από προμηθευτές προκειμένου να είναι πάντα δίκαιοι, ή να ζητήσει από τα στελέχη να εξηγήσουν εξωτερικές τους δραστηριότητες, όπως διαβουλεύσεις με άλλες επιχειρήσεις που μπορεί να υποβάλουν προσφορές σε μελλοντικά σχέδια. Σκοπός τέτοιων

κινήσεων είναι να διασφαλιστεί ότι κανείς δεν θα θεωρήσει πως η επιχείρηση χρησιμοποιεί «υπόγεια» μέσα. Η λογοδοσία του προσωπικού αναλύεται κατά τις προσωπικές συναντήσεις των υπευθύνων ανθρώπινου δυναμικού με τους νεοπροσληφθέντες, όπου τους εξηγείται τι περιμένει η επιχείρηση από αυτούς και ποιες είναι οι συνέπειες σε περίπτωση μη συμμόρφωσης. Με όποιον τρόπο ή όποια μορφή κι αν ζητείται, τα στελέχη σήμερα πρέπει να εξηγούν τις ενέργειές τους και να συμμορφώνονται προς τις απαιτήσεις της επιχείρησης όσον αφορά τη λογοδοσία. Ταυτόχρονα να ενημερώνουν και τους συναδέλφους τους για τις ενέργειές τους. Παράλληλα όμως, πρέπει να λογοδοτούν και στο κοινό. Η διαφάνεια είναι μια νέα λέξη-κλειδί και σημαίνει ότι όλα όσα γίνονται στο όνομα της επιχείρησης είναι φανερά και, όταν χρειάζεται, ανοικτά για δημόσια επιθεώρηση. Η διαφάνεια έχει πλέον μετατραπεί σε ένα μέσον συγκέντρωσης της εμπιστοσύνης του κοινού, στοιχείο ζωτικής σημασίας για τη λειτουργία μιας επιχείρησης στον σημερινό κόσμο που προωθεί την εξονυχιστική έρευνα. Ένα μεγάλο ίδρυμα που διαχειρίζεται εκατομμύρια δολάρια από δωρεές και κατόπιν τα διανέμει σε διάφορες μη κερδοσκοπικές οργανώσεις ενισχύει τη δέσμευσή του στη διαφάνεια όταν χρησιμοποιεί γυάλινα διαχωριστικά μεταξύ των γραφείων. Ιδιαίτερα οι επενδυτές θεωρούν ότι τα στελέχη είναι υπεύθυνα για τις επιχειρηματικές πρακτικές που ακολουθούν, αλλά και για την πορεία της τιμής της μετοχής. Ξέρουν ότι η αποτελεσματική επικοινωνία με διάφορες κατηγορίες του κοινού αντικατοπτρίζεται θετικά στις αποδόσεις τους, ενώ η αρνητική επικοινωνία μπορεί να οδηγήσει σε πτώση της τιμής της μετοχής (Stuart, Sarow, & Stuart, 2008).

Η λογοδοσία απαιτεί την ηθική λήψη αποφάσεων. Έρευνα της OPC διαπίστωσε ότι *«λιγότεροι από τους μισούς μικροεπενδυτές πιστεύουν ότι οι διευθύνοντες σύμβουλοι εταιρειών που είναι εισηγμένες στο χρηματιστήριο υιοθετούν ηθικές επιχειρηματικές πρακτικές»*. Αν και πλέον οι περισσότερες επιχειρήσεις κινούνται προς την κατεύθυνση της λογοδοσίας, το κοινό δεν το έχει συνειδητοποιήσει ακόμα. Ο Jeffrey T. Resnick, επικεφαλής της διεύθυνσης εταιρικής διαχείρισης της OPC, τονίζει: *«Υπάρχει κενό εμπιστοσύνης ανάμεσα στο πού πιστεύουν τα στελέχη ότι βρίσκονται και πού πιστεύει το κοινό ότι βρίσκονται»* (Prince, 2005).

Η ενημέρωση του κοινού για θέματα λογοδοσίας παίρνει πολλές μορφές: από τη δημοσιοποίηση της δήλωσης της αποστολής της επιχείρησης στον δικτυακό της τόπο, μέχρι τη χρήση ανακυκλούμενου νερού στη βιομηχανία. Κάθε στοιχείο που πληροφορεί το κοινό ότι η επιχείρηση ενεργεί υπεύθυνα θα αυξήσει τον παράγοντα της λογοδοσίας.

3.5 Συνεργασία - Στρατηγική

Η συνεργασία μεταξύ επιχειρήσεων δεν αποτελεί κάτι νέο αν και, σε αντίθεση με τις σημερινές τάσεις, παλαιότερα αφορούσε κυρίως τη συνεργασία για συμπληρωματικά έργα (όπως τμηματοποίηση αρμοδιοτήτων). Ορισμένες επιχειρήσεις, όπως η Airbus, η οποία αποτελεί ένωση των ευρωπαϊών κατασκευαστών αεροσκαφών, ήδη εμπλέκονται ενεργά σε στρατηγικές συνεργασίες. Μερικές επιχειρήσεις βλέπουν ότι η συνεργασία, ακόμη και με ανταγωνιστές, βοηθά στην επίτευξη κοινών στόχων. Άλλα παραδείγματα συνεργασίας μεταξύ ανταγωνιστικών επιχειρήσεων είναι το έργο που επιτέλεσαν η General Motors και η Daimler Chrysler στη δημιουργία μιας υβριδικής μηχανής τρένου και η χρήση της τεχνολογίας που έχει αναπτύξει η Toyota για τα υβριδικά της μοντέλα από τη Ford και τη Nissan. Το

οικονομικό όφελος από αυτή τη συνεργασία μεταξύ των αυτοκινητοβιομηχανιών εκτιμάται σε δισεκατομμύρια δολάρια(Stuart, Sarow, & Stuart, 2008).

Σύμφωνα με τον (Slywotsky, 2005) «Οι επιχειρήσεις αναλογίζονται εκ νέου το λόγο ανταγωνισμός/συνεργασία ως μέσον αποφυγής περιττών δαπανών και κεφαλαιοποίησης των οικονομιών κλίμακας και ανταλλαγής εμπειριών Δεδομένων των σκληρών συνθηκών μέσα στις οποίες λειτουργούν οι επιχειρήσεις σήμερα, οι μάνατζερ πρέπει να κινηθούν προς μια πιο παραγωγική εξισορρόπηση μεταξύ ανταγωνισμού και συνεργασίας - και μάλιστα πριν να είναι πολύ αργά».

Κάθε επικοινωνία απαιτεί τη μετάδοση σαφών και κατανοητών μηνυμάτων στους αναμφίβολα πολλούς εμπλεκόμενους. Οι επικοινωνιακές δεξιότητες βρίσκονται στο επίκεντρο των προσπαθειών να γίνουν αυτές οι συνεργασίες λειτουργικές, καθώς οι μάνατζερ κινούνται από τον ανταγωνισμό στη συνεργασία. Η στρατηγική επικοινωνία αποτελεί πραγματική πρόκληση. Ο(Little, 2005) λέει ότι οι υπεύθυνοι επικοινωνίας πρέπει να «σταματήσουν να εστιάζουν στη διαδικασία της δημιουργίας μιας ωραίας γλώσσας που δεν λέει τίποτα» και να αρχίσουν ουσιώδες στρατηγικές με στόχο την μεταφορά μηνυμάτων προς τους ενδιαφερόμενους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 Μάρκετινγκ - Αθλητικό Μάρκετινγκ.

4.1 Εισαγωγή

Το μάρκετινγκ έχει να κάνει με πελάτες, περισσότερο από κάθε άλλη επιχειρηματική λειτουργία. Αν και στη συνέχεια θα αναζητήσουμε αναλυτικότερους ορισμούς του μάρκετινγκ, ο απλούστερος ίσως ορισμός είναι ο εξής: Μάρκετινγκ είναι η διαχείριση κερδοφόρων πελατειακών σχέσεων. Ο διπλός στόχος του μάρκετινγκ είναι να προσελκύει νέους πελάτες με την υπόσχεση ύψιστης, αξίας και να διατηρεί και αυξάνει τους υπάρχοντες πελάτες, παρέχοντας τους ικανοποίηση.

Η Wal-Mart έγινε η μεγαλύτερη αλυσίδα λιανικής πώλησης στον κόσμο, η μεγαλύτερη εταιρεία στον κόσμο, υποσχόμενη «*Εξοικονομείτε Χρήματα. Ζήστε Καλύτερα*». Στα θεματικά πάρκα Disney, «θαυματοποιοί» κάνουν θαύματα με σκοπό να «κάνουν ένα όνειρο πραγματικότητα». Η εταιρία Apple πραγματοποιεί το σλόγκαν «Σκέψου Διαφορετικά» με εκθαμβωτικές, πελατοκεντρικές καινοτομίες που κατακτούν την φαντασία και την εμπιστοσύνη των πελατών. Η φοβερά επιτυχημένη iPod κατέχει περισσότερο από 70% της αγοράς των συσκευών μετάδοσης μουσικής. Τα καταστήματα μουσικής της iTunes κατέχουν περίπου το 90% στον τομέα του «κατεβάσματος - *downloading*» τραγουδιών. Το σωστό μάρκετινγκ είναι κρίσιμο για την επιτυχία κάθε οργανισμού. Οι μεγάλες κερδοσκοπικές εταιρείες όπως οι, Toyota, Target, Apple και Marriott χρησιμοποιούν το μάρκετινγκ. Το ίδιο όμως κάνουν και μη-κερδοσκοπικοί οργανισμοί, όπως κολέγια, νοσοκομεία, μουσεία, συμφωνικές ορχήστρες, ακόμη και εκκλησίες (Armstrong & Kotler, 2009).

4.2 Ορισμός

Πολλοί άνθρωποι φαντάζονται το μάρκετινγκ μόνο σαν πωλήσεις και διαφημίσεις. Γεγονός αποτελεί η συνεχής προβολή, σε καθημερινή βάση με τηλεοπτικές διαφημίσεις, ταχυδρομικές προσφορές, προσκλήσεις πωλήσεων και διαδικτυακές πωλήσεις. Ωστόσο, οι πωλήσεις και η διαφήμιση αποτελούν μόνο την κορυφή του παγόβουνου που λέγεται μάρκετινγκ.

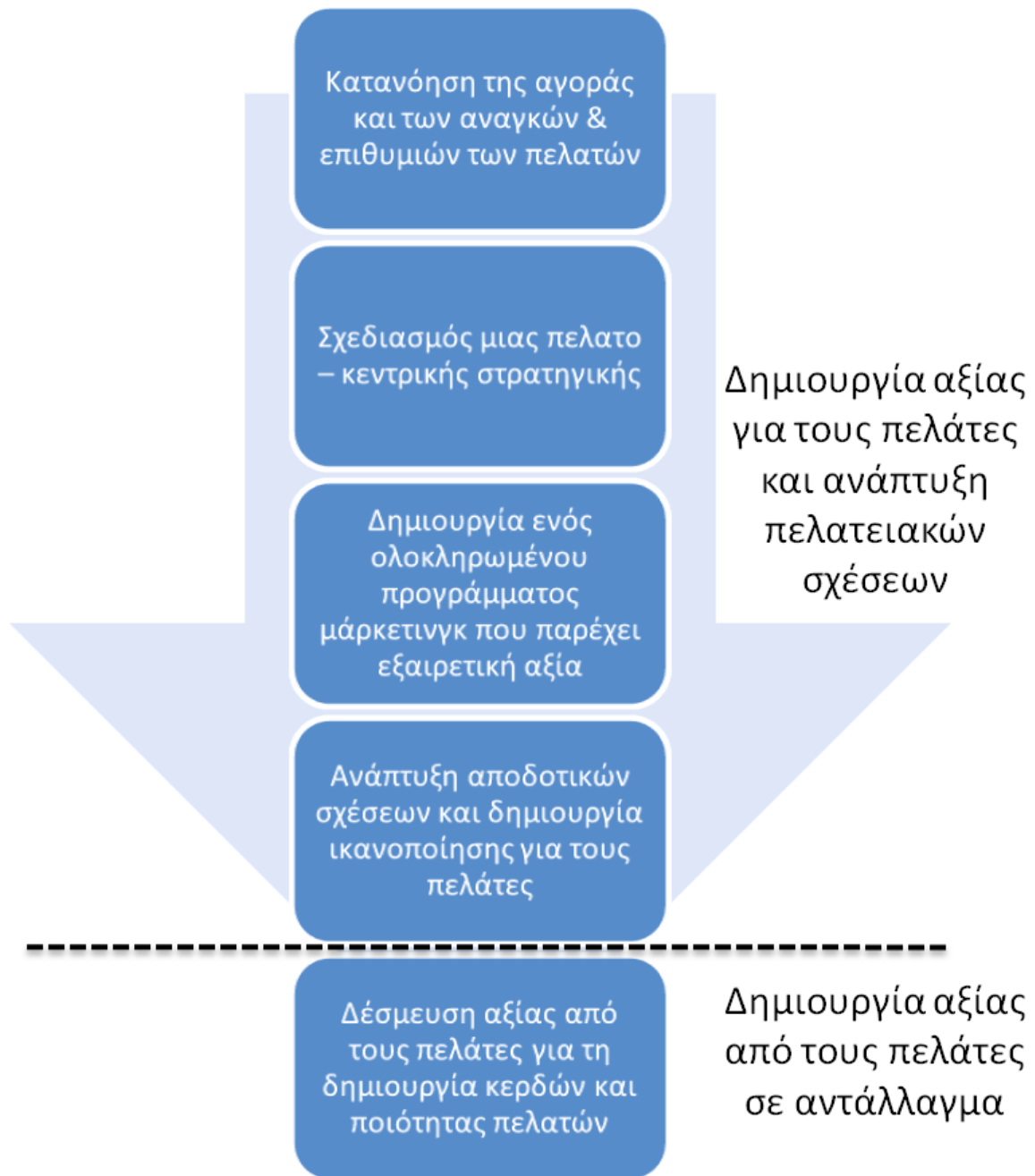
Σήμερα, το μάρκετινγκ πρέπει να γίνεται αντιληπτό όχι με την παλιά έννοια του σκοπούμιας πώλησης, «*λέγοντας και πουλώντας*», αλλά με την σύγχρονη αντίληψη της ικανοποίησης των αναγκών των πελατών. Εάν ο υπεύθυνος του μάρκετινγκ κατανοεί τις ανάγκες των καταναλωτών και αναπτύσσει προϊόντα και υπηρεσίες που παρέχουν ύψιστη αξία στους πελάτες, τα τιμολογεί, τα διανέμει και τα προωθεί αποτελεσματικά, τότε τα προϊόντα αυτά θα τα πουλήσει εύκολα.

«ο σκοπός του μάρκετινγκ είναι να καταστήσει τις πωλήσεις μη αναγκαίες» (Neal, 2006).

Οι πωλήσεις και η διαφήμιση αποτελούν απλώς τμήμα ενός ευρύτερου «*μίγματος μάρκετινγκ*», μιας δέσμης, εργαλείων του μάρκετινγκ που λειτουργούν από κοινού με στόχο την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών και την ανάπτυξη πελατειακών σχέσεων. Με την ευρεία έννοια, το μάρκετινγκ είναι μια κοινωνική και διοικητική διαδικασία κατά την οποία

μεμονωμένα άτομα και οργανώσεις αποκτούν αυτό που χρειάζονται και επιθυμούν μέσω της δημιουργίας και ανταλλαγής αξίας με άλλους. Σε μια στενότερη επιχειρηματική προσέγγιση, το μάρκετινγκ περιλαμβάνει τη δημιουργία κερδοφόρων πελατειακών σχέσεων μέσω της ανταλλαγής αξίας. Επίσης ως μάρκετινγκορίζεται η διαδικασία μέσω της οποίας οι εταιρείες δημιουργούν αξία για τους πελάτες και οικοδομούν ισχυρές σχέσεις με αυτούς, με σκοπό, και ως αντάλλαγμα, τη δέσμευση αξίας από τους καταναλωτές. Μια άλλη ερμηνεία αναφέρει ότι το μάρκετινγκ είναι ηδραστηριότητα, το σύνολο θεσμών και οι διαδικασίες για τη δημιουργία, επικοινωνία, παροχή και ανταλλαγή προσφορών που έχουν αξία για τους πελάτες, καταναλωτές, συνεργάτες και για την κοινωνία ευρύτερα.

Στο σχήμα 4.1, που ακολουθεί, παρουσιάζεται ένα μοντέλο πέντε σταδίων της διαδικασίας του μάρκετινγκ. Στα πρώτα τέσσερα στάδια οι εταιρείες προσπαθούν να κατανοήσουν τους πελάτες, να δημιουργήσουν αξία για τους πελάτες και να αναπτύξουν καλές σχέσεις με αυτούς. Στο τελευταίο στάδιο, οι εταιρείες αποκομίζουν τα ανταλλάγματά τους από τη δημιουργία ύψιστης αξίας για τους πελάτες. Δημιουργώντας αξία για τους καταναλωτές, παίρνουν σε αντάλλαγμα αξία από τους καταναλωτές με τη μορφή των πωλήσεων, των κερδών και του μακροπρόθεσμου «κεφαλαίου» πελατών.



Σχήμα 4.1: Μοντέλο διαδικασίας μάρκετινγκ (Armstrong & Kotler, 2009)

4.3 Πελάτες & Αγορά

Ως πρώτο στάδιο, οι υπεύθυνοι του μάρκετινγκ χρειάζεται να κατανοήσουν τις ανάγκες και τις επιθυμίες των πελατών καθώς και την αγορά στην οποία αυτοί λειτουργούν. Οι πέντε βασικές έννοιες πελατών και αγοράς είναι :

- ανάγκες, επιθυμίες και απαιτήσεις,
- προσφορές μάρκετινγκ (προϊόντα, υπηρεσίες και εμπειρίες),
- αξία και ικανοποίηση,
- συναλλαγές και σχέσεις,
- αγορές.

4.3.1 Πελάτες

Η πλέον βασική έννοια που χαρακτηρίζει το μάρκετινγκ είναι οι ανθρώπινες ανάγκες. Οι ανθρώπινες ανάγκες είναι καταστάσεις αίσθησης στέρησης. Περιλαμβάνουν βασικές φυσικές ανάγκες τροφής, ρουχισμού, θέρμανσης και ασφάλειας, κοινωνικές ανάγκες ενσωμάτωσης και στοργής και εξατομικευμένες ανάγκες γνώσης και αυτό-έκφρασης. Οι ανάγκες αυτές δεν δημιουργήθηκαν από τους υπεύθυνους του μάρκετινγκ. Αποτελούν βασικό μέρος της ανθρώπινης υπόστασης. Επιθυμίες είναι η μορφή που λαμβάνουν οι ανθρώπινες ανάγκες όπως αυτές διαμορφώνονται από τον πολιτισμό και την προσωπικότητα του κάθε ατόμου. Ένας Αμερικανός χρειάζεται τροφή αλλά επιθυμεί ένα Big Mac, τηγανιτές πατάτες και ένα αναψυκτικό. Ένα άτομο στη Νέα Γουϊνέα χρειάζεται τροφή αλλά επιθυμεί, ρύζι, γλυκοπατάτες και χοιρινό κρέας. Οι επιθυμίες μορφοποιούνται από την κοινωνία στην οποία κάποιος ζει και περιγράφονται σε σχέση με αντικείμενα που θα ικανοποιήσουν τις ανάγκες. Όταν οι επιθυμίες ενισχύονται από την αγοραστική δύναμη μετατρέπονται σε απαιτήσεις. Με δεδομένες τις επιθυμίες και τους πόρους τους, οι άνθρωποι ζητούν προϊόντα με οφέλη που φθάνουν μέχρι την ύψιστη αξία και ικανοποίηση (Armstrong & Kotler, 2009).

Διακεκριμένες εταιρείες μάρκετινγκ καταβάλουν μεγάλες προσπάθειες για να μάθουν και να κατανοήσουν τις ανάγκες, επιθυμίες και τις απαιτήσεις των πελατών. Διενεργούν έρευνες καταναλωτών και αναλύουν τόνους από δεδομένα πελατών. Για παράδειγμα, στην εταιρεία Southern Airlines, όλα τα ανώτερα στελέχη διαχειρίζονται αποσκευές, «τσεκάρουν» τα εισιτήρια επιβατών και παρέχουν τις υπηρεσίες τους ως αεροσυνοδοί μια φορά το τρίμηνο. Ο διευθυντής της Harley-Davidson οδηγεί τακτικά την Harley του και ταξιδεύει με πελάτες προς ανατροφοδότηση πληροφοριών και ιδεών. Στην εταιρεία Build-A-Bear Workshop, μία από τις σημερινές αναπτυσσόμενες αλυσίδες καταστημάτων λιανικής πωλήσεων, η ιδρυτής της και γενική διευθύντρια Maxine Clark επισκέπτεται τα καταστήματά τους σε όλο τον κόσμο, έρχεται σε επαφή με πελάτες, κουβεντιάζει με υπαλλήλους και γνωρίζει νέους ανθρώπους που αγοράζουν τα προϊόντα τους. Συγκεκριμένα αναφέρει «Παίρνω μέρος σε πολλές online συζητήσεις με φιλάκια» (Conley, 2005).

Οι ανάγκες και οι επιθυμίες των καταναλωτών εκπληρώνονται μέσω προσφορών αγοράς - ένα συνδυασμό προϊόντων, υπηρεσιών, πληροφοριών ή εμπειριών που προσφέρονται σε μια αγορά προς ικανοποίηση μιας ανάγκης, ή επιθυμίας. Οι προσφορές αγοράς δεν περιορίζονται σε φυσικά προϊόντα. Περιλαμβάνουν επίσης και υπηρεσίες - δραστηριότητες ή οφέλη προσφερόμενα προς πώληση, που ουσιαστικά είναι άυλα και δεν έχουν ως αποτέλεσμα την απόκτηση ενός αγαθού. Παραδείγματα αποτελούν οι υπηρεσίες τραπεζών, αεροπορικών εταιρειών, ξενοδοχείων, φορολογικών διαδικασιών και οικιακών επισκευών. Υπό μια

ευρύτερη έννοια, οι προσφορές αγοράς περιλαμβάνουν και άλλες οντότητες, όπως άτομα, χώρους, οργανισμούς, πληροφορίες και ιδέες. Για παράδειγμα, η Τράπεζα LaSalle, πέραν της προώθησης των τραπεζικών ως υπηρεσιών, παρουσιάζει διαφημίσεις, ζητώντας από τους ανθρώπους να δωρίσουν μεταχειρισμένα ή παλιά χειμωνιάτικα ρούχα για το Στρατό Σωτηρίας.

Πολλοί πωλητές κάνουν το λάθος να δίνουν μεγαλύτερη προσοχή στα προϊόντα που προσφέρουν από ότι στα οφέλη και στις εμπειρίες που παράγονται από τα προϊόντα αυτά. Οπωλητές αυτοί παρουσιάζουν τον όρο «*μωπία του μάρκετινγκ*». Είναι τόσο συνεπαρμένοι από τα προϊόντα τους που εστιάζουν μόνο στις υφιστάμενες επιθυμίες και τους διαφεύγουν οι βασικές ανάγκες των καταναλωτών (Levitt, 1960).

Ξεχνούν ότι ένα προϊόν αποτελεί απλώς και μόνο ένα εργαλείο για την επίλυση του προβλήματος των καταναλωτών. Ένα εργοστάσιο κατασκευάζει χαλκοσωλήνες με διαστάσεις 3/4 της ίντσας. Ο επιχειρηματίας πιστεύει ότι ο πελάτης χρειάζεται χαλκοσωλήνες, ενώ στην ουσία χρειάζεται συγκεκριμένη διάσταση που είναι τα 3/4 της ίντσας. Το πρόβλημα θα υπάρξει όταν εμφανισθεί ένα νέο προϊόν, το οποίο θα εξυπηρετεί την ανάγκη του πελάτη καλύτερα ή θα είναι φθηνότερο. Ο πελάτης θα έχει την ίδια ανάγκη αλλά θα θέλει το νέο προϊόν.

Τα έξυπνα στελέχη του μάρκετινγκ βλέπουν πέρα από τα χαρακτηριστικά των προϊόντων και των υπηρεσιών που πωλούν. Υλοποιώντας διάφορες υπηρεσίες και προϊόντα δημιουργούν εμπειρίες μάρκας (brandname) για τους καταναλωτές. Για παράδειγμα χρήση ενός κινητού τηλεφώνου της Apple ή μια επίσκεψη στο τοπικό κατάστημα McDonalds. «Δουλειά μας δεν είναι να γεμίζουμε την κοιλιά» αναφέρει ο ιδρυτής των καταστημάτων Starbucks Howard Schultz, «*δουλειά μας είναι να γεμίζουμε την ψύξη*» (Pelley, 2006).

Ομοίως, η εταιρεία Hewlett-Packard αναγνωρίζει, ότι ένας προσωπικός υπολογιστής είναι κάτι πολύ περισσότερο από ένα σύνολο από καλώδια και ηλεκτρονικά εξαρτήματα. Αποτελεί μια έντονη προσωπική εμπειρία του χρήστη.

Οι καταναλωτές συνήθως έρχονται αντιμέτωποι με μια μεγάλη γκάμα προϊόντων και υπηρεσιών, τα οποία πιθανόν να ικανοποιούν μια δεδομένη ανάγκη. Οι πελάτες διαμορφώνουν προσδοκίες σχετικά με την αξία και την ικανοποίηση που παρέχουν διάφορες προσφορές αγοράς, και αγοράζουν ανάλογα. Οι ικανοποιημένοι πελάτες ξαναγοράζουν και λένε και σε άλλους τις καλές εμπειρίες που έχουν από το προϊόν. Οι δυσαρεστημένοι πελάτες συχνά στρέφονται σε ανταγωνιστές και δυσφημούν το προϊόν στους άλλους.

Οι ασχολούμενοι με το μάρκετινγκ πρέπει να είναι προσεκτικοί στον καθορισμό του σωστού επιπέδου προσδοκιών. Εάν αυτοί θέσουν πολύ χαμηλές προσδοκίες, τότε μπορεί να ικανοποιήσουν εκείνους που αγοράζουν, ωστόσο θα αποτύχουν να προσελκύσουν αρκετούς αγοραστές. Εάν θέσουν πολύ υψηλές προσδοκίες, τότε οι αγοραστές θα απογοητευθούν. Η αξία πελατών καθώς και η ικανοποίηση πελατών αποτελούν βασικούς θεμέλιους λίθους για την ανάπτυξη και διαχείριση πελατειακών σχέσεων.

Το μάρκετινγκ προκύπτει, όταν οι άνθρωποι αποφασίζουν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες και τις επιθυμίες τους μέσω ανταλλαγής σχέσεων. Ανταλλαγή είναι η πράξη απόκτησης ενός επιθυμητού αντικειμένου από κάποιον, προσφέροντάς του κάτι ως αντάλλαγμα. Με την

ευρύτερη έννοια, οι ασχολούμενοι με το μάρκετινγκ προσπαθούν να προκαλέσουν μια αντίδραση απέναντι σε μια προσφορά οράς. Η αντίδραση μπορεί να είναι κάτι περισσότερο από μια απλή αγορά ή εμπορία προϊόντων και υπηρεσιών. Ένας πολιτικός υποψήφιος, για παράδειγμα, θέλει ψήφους, μια εκκλησία θέλει ποίμνιο, μια ορχήστρα θέλει ακροατήριο και μια κοινωνική ομάδα δράσης επιθυμεί την αποδοχή των ιδεών της. Το μάρκετινγκ συνίσταται από δράσεις που αναλαμβάνονται για την ανάπτυξη και διατήρηση επιθυμητών σχέσεων ανταλλαγής με ακροατήρια-στόχους, με αντικείμενο ένα προϊόν, μια υπηρεσία, ιδέα ή κάτι άλλο. Πέραν της απλής προσέλευσης νέων πελατών και της δημιουργίας συναλλαγών, στόχος είναι η συγκράτηση πελατών και η ανάπτυξη των συναλλαγών τους με την εταιρεία. Οι ασχολούμενοι με το μάρκετινγκ θέλουν να δημιουργήσουν ισχυρές σχέσεις, παρέχοντας με συνέπεια ύψιστη αξία στους πελάτες (Armstrong & Kotler, 2009).

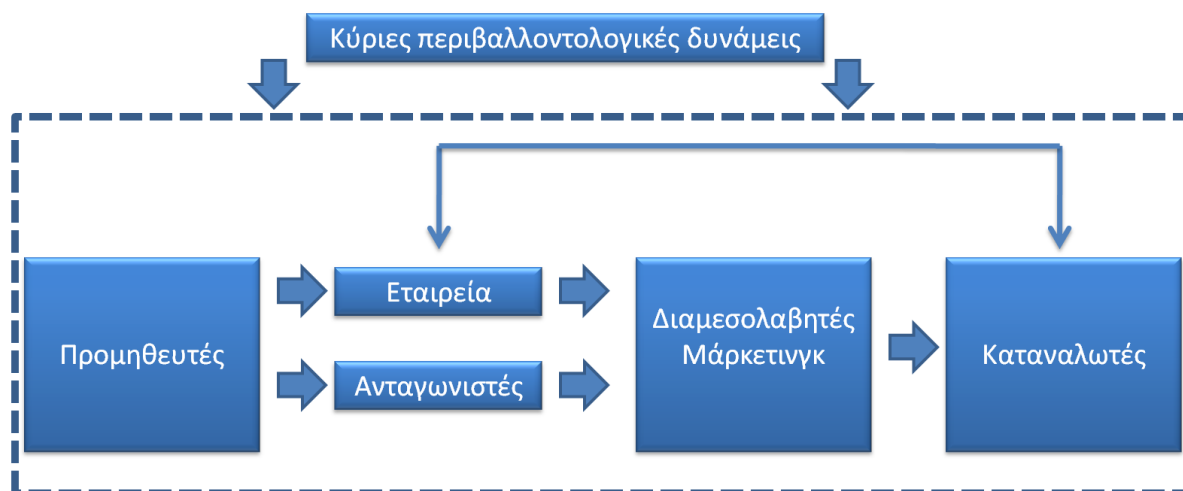
4.3.2 Η αγορά

Οι έννοιες ανταλλαγής και σχέσεων οδηγούν στην έννοια της αγοράς. Μια αγορά είναι το σύνολο των υφισταμένων και δυναμικών αγοραστών ενός προϊόντος. Οι αγοραστές αυτοί μοιράζονται μια συγκεκριμένη ανάγκη ή επιθυμία, η οποία μπορεί να ικανοποιηθεί μέσω των σχέσεων ανταλλαγής.

Μάρκετινγκ εκφράζεται η διαχείριση αγορών με σκοπό κερδοφόρες σχέσεις με τους πελάτες. Ωστόσο, η δημιουργία αυτών των σχέσεων χρειάζεται δουλειά και προσπάθεια. Οι πωλητές πρέπει να ψάξουν για αγοραστές, να διαγνώσουν τις ανάγκες τους, να σχεδιάσουν καλές προσφορές αγοράς, να καθορίσουν τιμές για αυτές, να τις προωθήσουν, να τις αποθηκεύσουν και να τις διανείμουν. Η έρευνα καταναλωτών, η ανάπτυξη προϊόντος, η επικοινωνία, διανομή, τιμολόγηση και παροχή υπηρεσιών αποτελούν βασικές δραστηριότητες του μάρκετινγκ. Συνήθως επικρατεί η άποψη, ότι το μάρκετινγκ ασκείται από τους πωλητές, ωστόσο και οι αγοραστές ασκούν μάρκετινγκ. Οι καταναλωτές ασκούν μάρκετινγκ όταν ψάχνουν για τα αγαθά που χρειάζονται σε τιμές που μπορούν να πληρώσουν. Οι πράκτορες προμηθειών μιας εταιρείας ασκούν μάρκετινγκ όταν εντοπίζουν πωλητές και διαπραγματεύονται καλούς όρους συναλλαγών.

Η εταιρεία και οι ανταγωνιστές, στο σύγχρονο μάρκετινγκ ερευνούν την αγορά και έρχονται σε επαφή με τους καταναλωτές για να κατανοήσουν τις ανάγκες τους και να αποκτήσουν τις εισροές τους. Στη συνέχεια συγκεντρώνουν και αποστέλλουν τις αντίστοιχες προσφορές αγοράς καθώς και τα μηνύματα στους καταναλωτές, είτε απευθείας είτε μέσω ενδιάμεσων του μάρκετινγκ. Όλοι οι συμμετέχοντες στο σύστημα επηρεάζονται από βασικές περιβαλλοντολογικές δυνάμεις (δημογραφικές, οικονομικές, φυσικές, τεχνολογικές, πολιτικές/νομικές και κοινωνικές/πολιτιστικές).

Το κάθε συμβαλλόμενο μέρος μέσα στο σύστημα προσθέτει αξία στο επόμενο επίπεδο. Όλα τα βέλη (Σχήμα 3.2) προβάλλουν σχέσεις που πρέπει να αναπτυχθούν και να διαχειρισθούν. Ως εκ τούτου, η επιτυχία μιας εταιρείας στην ανάπτυξη κερδοφόρων σχέσεων εξαρτάται όχι μόνο από τις δικές της ενέργειες αλλά και από το πόσο καλά λειτουργεί όλο το σύστημα, καθώς και από τις ανάγκες των τελικών καταναλωτών (Armstrong & Kotler, 2009).



Σχήμα 3.2: Σύγχρονο Μάρκετινγκ(Armstrong&Kotler, 2009)

4.4 Τα 4P του μάρκετινγκ

Ο όρος μίγμα μάρκετινγκ είναι ευρέως γνωστός σε πολλές βιβλιογραφικές ανασκοπήσεις στον τομέα του μάρκετινγκ, όπου στην ουσία αναφέρεται στον συνδυασμό των διάφορων μεταβλητών του μάρκετινγκ μιας εταιρίας. Αποτελεί ένα σύστημα αλληλεξαρτημένων αλληλοσχετιζόμενων δραστηριοτήτων του μάρκετινγκ που σχεδιάστηκαν για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των πελατών και τους στόχους μιας επιχείρησης (Μάλλιαρης, 2001).

Στην επιστήμη του μάρκετινγκ έχει επικρατήσει μία απλούστευση του τρόπου εξέτασης των μεταβλητών που επηρεάζουν και διαμορφώνουν τον προγραμματισμό του Μάρκετινγκ, με αναφορά στα 4 «P» του Μάρκετινγκ από τα αρχικά των λέξεων Product, Place, Price, Promotion, που χαρακτηρίζουν τις κυριότερες μεταβλητές.

Product (Προϊόν)

Το προϊόν έχει σχέση με σχετικές υπηρεσίες που το συνοδεύουν, όπως για παράδειγμα το έμβλημα και η ονομασία μιας εταιρίας, McDonalds, Nike, Adidaskλπ.

Promotion (προώθηση)

Η προώθηση έχει σχέση με την επικοινωνία με τους πελάτες ώστε να ενημερωθούν σε ότι αναφέρεται για τα χαρακτηριστικά προϊόντος.

Price (τιμή)

Η τιμολόγηση του προϊόντος περιλαμβάνει αποφάσεις σχετικές με το επίπεδο των τιμών, τα περιθώρια και τα είδη των εκπτώσεων και τη γεωγραφική ή μη διαφοροποίηση των τιμών.

Place (Διανομή)

Η λειτουργία της διανομής περιλαμβάνει όλες τις απαραίτητες ενέργειες που πρέπει να πραγματοποιηθούν, ώστε να μεταβιβαστεί το προϊόν από τον παραγωγό (π.χ. τη βιομηχανία) στον τελικό καταναλωτή (Μείγμα Μάρκετινγκ, 2021).

4.5 Αθλητικό Μάρκετινγκ

Ο όρος αθλητικό μάρκετινγκ (sports marketing) χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά στις ΗΠΑ από το περιοδικό Advertising Age το 1978. Από τότε ο όρος αυτός χρησιμοποιείται για να περιγράψει μια ποικιλία δραστηριοτήτων που συνδέονται με την προώθηση των σπορ. Αρκετά στελέχη το περιγράφουν ως την πώληση προϊόντων και υπηρεσιών με σκοπό το κέρδος (MarketingandstrategyConsulting, 2015).

Σύμφωνα με τους (Mullin, Hardy, & Sutton, 2004) :«*Το αθλητικό μάρκετινγκ αποτελείται από όλες εκείνες τις δραστηριότητες που έχουν σχεδιαστεί για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες και τις επιθυμίες των αθλητικών καταναλωτών μέσω της διαδικασίας της συναλλαγής. Το αθλητικό μάρκετινγκ έχει ανάπτυξη δύο διαστάσεις μάρκετινγκ των αθλητικών προϊόντων και των υπηρεσιών απευθείας τους καταναλωτές του αθλητισμού μέσω της προωθήσεως.*»

Το αθλητικό μάρκετινγκ είναι η διαδικασία σχεδιασμού και υλοποίησης δραστηριοτήτων για την παραγωγή, τιμολόγηση, προώθηση και διανομή ενός αθλητικού προϊόντος ή υπηρεσίας, με στόχο την ικανοποίηση των αναγκών ή επιθυμιών των καταναλωτών και μέσα από την ικανοποίηση αυτή, την εκπλήρωση των στόχων της επιχείρησης (MarketingandstrategyConsulting, 2015)..

Βασίζεται σε δύο χαρακτηριστικά:

1. *Το αθλητικό Μάρκετινγκ*: αναφέρεται στη χρήση των συστατικών του μίγματος μάρκετινγκ (marketing mix) προκειμένου να επικοινωνήσει τα οφέλη της συμμετοχής και της παρακολούθησης αθλημάτων (σπορ) σε πιθανούς καταναλωτές. Απώτερος σκοπός να διασφαλίσει την συνεχή επιβίωση του αθλήματος, σε ταχέως μεταβαλλόμενες περιβαλλοντικές συνθήκες. Η επιβίωση εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον κύριο σκοπό του αθλητικού σωματείου – οργανισμού. Οι Εθνικοί Αθλητικοί Οργανισμοί, κατά κύριο λόγο, σχετίζονται με την ελίτ των επαγγελματικών αθλητικών αγώνων, στόχους τους είναι η προσπάθεια ανάπτυξης του κατάλληλου μίγματος μάρκετινγκ προκειμένου να εξασφαλίσουν ότι ο αθλητισμός είναι ελκυστικός ως μια μορφή ζωντανής ψυχαγωγίας και ζωντανής μετάδοσης μέσω της τηλεόρασης, του διαδικτύου και άλλων κινητών συσκευών. Τα Αθλητικά-Διοικητικά Όργανα είναι υπεύθυνα για την εξασφάλιση ότι η συμμετοχή στον αθλητισμό (σπορ) παραμένει υγιής.
2. *Μάρκετινγκ μέσω του Αθλητισμού (των Σπορ)*: Η χορηγία μιας αθλητικής ομάδας ή αθλητικής εκδήλωσης είναι ένα παράδειγμα μάρκετινγκ μέσω του Αθλητισμού. Μεγάλες επιχειρήσεις - οργανισμοί χρησιμοποιούν τα σπορ ως διαφημιστικό και προωθητικό όχημα των προϊόντων τους, απευθυνόμενοι σε ένα πολύ συγκεκριμένο κοινό (target group) ενδιαφερόμενο για συγκεκριμένα σπορ.

Όσοι ασχολούνται με το αθλητικό μάρκετινγκ στην όποια του μορφή, χρειάζεται να είναι σε θέση να μπορούν να διακρίνουν και αναλύουν το επιχειρηματικό περιβάλλον και τον αντίκτυπό του, να παίρνουν στρατηγικές αποφάσεις που θα ενισχύσουν την επιτυχία του αθλητικού μάρκετινγκ. Η ικανοποίηση των αναγκών και των επιθυμιών των καταναλωτών του

αθλητισμού αποτελεί το κύριο μέλημα του αθλητικού μάρκετινγκ. Η αναγνώριση των αναγκών των διαφόρων τμημάτων (segments) του πληθυσμού αποτελεί μια από τις προκλήσεις για την διαδικασία του αθλητικού μάρκετινγκ. Η απόκτηση πληροφοριών θα επιτρέψει το σχεδιασμό της κατάλληλης επικοινωνίας των πλεονεκτημάτων του αθλητικού προϊόντος και μέσω αυτού θα οριστεί και η κατάλληλη χωροθέτηση (positioning) του αθλήματος. Με τον καθορισμό του φάσματος των χαρακτηριστικών του αθλητικού προϊόντος σε σχέση με τις ανάγκες και τις επιθυμίες των καταναλωτών, ως σημείο εκκίνησης, οι αθλητικές οργανώσεις πρέπει να αναπτύξουν ένα συνδυασμό στρατηγικών μάρκετινγκ (βασιζόμενες στα συστατικά του μίγματος του μάρκετινγκ) προκειμένου να απευθυνθούν στους καταναλωτές για την αγορά των προϊόντων είτε μέσω της ενεργής συμμετοχής τους με το άθλημα/ομάδα είτε χωρίς την ενεργή συμμετοχή τους (MarketingandstrategyConsulting, 2015).

Οι Ολυμπιακοί Αγώνες του 2004 οριοθετούν το τέλος του επιδοτούμενου ελληνικού αθλητισμού. Η Ευρωπαϊκή Ένωση αποφάσισε την ελάττωση κρατικών επιχορηγήσεων σε οργανισμούς όπως τα αθλητικά σωματεία, με αποτέλεσμα, το μοντέλο διοίκησης του επιχορηγούμενου και ερασιτεχνικά διαχειριζόμενου αθλητισμού που ισχύει σήμερα στη χώρα μας, να αντιμετωπίζει πολλά οικονομικά προβλήματα τα οποία θα προστεθούν στα ήδη υπάρχοντα όπως το γεγονός ότι (Mullin, Hardy, & Sutton, 2004):

- οι οργανωμένοι οπαδοί ομαδικών αθλημάτων, ενεργώντας αυτόνομα ή κατευθυνόμενα, προσπαθούν να επηρεάσουν τις αποφάσεις της πολιτείας, των διαιτητών, και την απόδοση των παικτών αντιπάλων ομάδων με τη χρήση ψυχολογικής και πιθανόν σωματικής βίας.
- οι περισσότεροι σύλλογοι δεν έχουν ιδιόκτητο γήπεδο, οι δε εγκαταστάσεις που χρησιμοποιούν για τους επίσημους αγώνες τους είναι κακώς συντηρημένες με συνέπεια το περιβάλλον του αθλητικού αγώνα να μην ελέγχεται από αυτούς προκειμένου να αξιοποιηθεί οικονομικά. Οι παράγοντες ερασιτεχνικών αθλημάτων αφορίζουν την «εμπορευματοποίηση» του αθλητισμού, οι δραστηριότητες του αθλητικού μάρκετινγκ δεν βρίσκουν πρόσφορο έδαφος ανάπτυξης, με ελάχιστες μόνο μεγάλες (οικονομικά) ομάδες να αποτελούν φωτεινές εξαιρέσεις.

Ο όρος Αθλητικό Μάρκετινγκ μόλις την τελευταία δεκαετία άρχισε να γίνεται γνωστός στην Ελλάδα και να αποτελεί ένα εναλλακτικό τρόπο επικοινωνίας. Από τις αρχές της δεκαετίας του 1990, όταν η χώρα μας βίωσε από τη μια πλευρά μια σημαντική βελτίωση της ποιότητας του αθλητικού προϊόντος και τις μεγάλες αλλά προσφάτως επιτυχίες του ελληνικού αθλητισμού και από την άλλη τον κορεσμό στους τρόπους επικοινωνίας, η εξέλιξη αυτή έδωσε μια ώθηση στο χώρο, με τη δημιουργία των πρώτων εταιρειών αθλητικού μάρκετινγκ. Το μέγεθος της αθλητικής βιομηχανίας του 2005 υπολογίζεται ότι ξεπέρασε σε αξία τα \$231 δις. Το ίδιο έτος οι διαφημιστικές δαπάνες σε παγκόσμιο επίπεδο έφτασαν το \$406 δις και τα χορηγικά πακέτα ξεπέρασαν τα \$30.5 δις. Οι μεγάλες εταιρίες που επιλέγουν την αθλητική χορηγία μεγάλους και αναγνωρίσιμους αθλητικούς οργανισμούς οι οποίοι υιοθετούν μια πιο επαγγελματική προσέγγιση στο εμπορικό κομμάτι αντιλαμβανόμενη τόσο αυξημένες για έσοδα ανάγκες τους όσο και τις δυνατότητες ανάπτυξης που κρύβουν τα

χορηγικά προγράμματα. Ο αθλητισμός αναμφισβήτητα αποτελεί σήμερα ένα ισχυρότερο εργαλείο μάρκετινγκ το οποίο δίνει την δυνατότητα σε εταιρίες και προϊόντα να ενδυναμώσουν το brand name. Από εκεί και πέρα όμως υπάρχει μια σειρά από άλλους παράγοντες που θα καθορίσουν το επίπεδο της ανάπτυξης που αυτή την στιγμή εξελίσσεται για το αθλητικό μάρκετινγκ και αυτά είναι η ειδίκευση το επίπεδο παροχής και υπηρεσιών, η δυνατότητα σχεδιασμού νέων δράσεων, φρέσκες ιδέες και η δυνατότητα υλοποίησης, το πελατολόγιο και οι δημόσιες σχέσεις και η οργανωτική δομή(Αναστασάκη & Γεράκη, 2014).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 Μεθοδολογία έρευνας.

5.1 Δείγμα

Η παρούσα εργασία αποτελεί έρευνα με δομημένο ερωτηματολόγιο και χαρακτηρίζεται ως ποσοτική. Το δείγμα της έρευνας αποτελέσαν 130 άτομα, τυχαίας επιλογής χρησιμοποιώντας την εφαρμογή googleforms. Η συμπλήρωση των ερωτηματολογίων έγινε εθελοντικά ,σε ηλεκτρονική μορφή και συλλέχθηκαν 130 έγκυρα ερωτηματολόγια. Το σύνολο των χαρακτηριστικών του δείγματος παρουσιάζονται παρακάτω στα αποτελέσματα.Για την ανάλυση των δεδομένωνχρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πρόγραμμα SPSSStatistics 25.

5.2 Στόχος έρευνας

Η έρευνα αυτή πραγματοποιήθηκε με σκοπό να διαπιστωθεί κατά πόσο είναι αναγνωρίσιμη ή έννοια του αθλητικού μάρκετινγκ, όπως επίσης κατά πόσο είναι σημαντική. Από την αντίληψη των ερωτώμενων θα διαπιστωθεί για το εάν το αθλητικό μάρκετινγκ χρειάζεται βελτίωση.

5.3Ερωτηματολόγιο

1.Φύλο:

- Άνδρας
- Γυναίκα

2. Ηλικία:

- 15-20
- 20-30
- 30-40
- άνω των 40

3.Μορφωτικό επίπεδο: απόφοιτος/η

- Γυμνάσιο
- Λύκειο
- Τριτοβάθμια

4. Οικογενειακή κατάσταση:

- Άγαμος/η
- Έγγαμος/η
- Διαζευγμένος/η

5.Επάγγελμα:

- Ιδιώτης
- Υπάλληλος
- Άνεργος

6.Ποιά η σχέση σας με τον αθλητισμό;

- Είμαι επαγγελματίας αθλητής.
- Είμαι ερασιτέχνης αθλητής.
- Δεν ασχολούμαι καθόλου με τον αθλητισμό.

7. Θα λέγατε ότι ο αθλητισμός αποτελεί κοινωνικό φαινόμενοπου:

- Ανταποκρίνεται στις ανθρώπινες ανάγκες (παιδαγωγικές, κοινωνικές, ηθικές).
- Προσελκύει θεατές και συνδρομητές στην τηλεόραση ,το διαδίκτυο και την κινητή τηλεφωνία.
- Κυριαρχείται από το χρήμα, το εμπόριο και επιχειρηματικά συμφέροντα.
- Όλα τα παραπάνω.

8.Γνωρίζεται τί είναι το αθλητικό μάρκετινγκ;

- Ναι
- Όχι

9.Μπορεί κατά τη γνώμη σας να περιγράψει το αθλητικό μάρκετινγκ ως πώληση προϊόντων και υπηρεσιών με σκοπό το κέρδος.

- Ναι
- Όχι
- Ίσως

10. Πιστεύεται ότι ο αθλητισμός αποτελεί σήμερα, ένα ισχυρό εργαλείο μάρκετινγκ το οποίο δίνει τη δυνατότητα σε εταιρίες και προϊόντα να ενδυναμώσουν το brand name τους.

- Ναι
- Όχι
- Ίσως

11. Γνωρίζεται κάποιες από τις παρακάτω πολυεθνικές Nike, Puma, Adidas ή άλλα προϊόντα πχ αναψυκτικά, αναλγητικές κρέμες, επιχειρήσεων που έχουν οικονομικά οφέλη από τη διαφήμιση/προώθηση των προϊόντων τους μέσω του αθλητικού μάρκετινγκ;

- Ναι
- Όχι

12. Θα μπορούσε μια αθλητική διαφήμιση να επηρεάσει τον καταναλωτή/πελάτη στην αγορά ενός αθλητικού προϊόντος;

- Ναι
- Όχι

13. Πιστεύεται ότι οι επιχειρήσεις στοχεύουν σε ένα συγκεκριμένο target group πελατών που ενδιαφέρεται πχ για σπορ.

- Ναι
- Όχι

14. Για την επιτυχία του αθλητικού μάρκετινγκ θα πρέπει η επιχείρηση να στοχεύει κατά τη γνώμη σας :

- στις ανάγκες και επιθυμίες των καταναλωτών .
- στο σχεδιασμό στρατηγικών μάρκετινγκ.
- στον καθορισμό του φάσματος των χαρακτηριστικών του προϊόντος.

15. Ποιοι από τους παρακάτω παράγοντες πιστεύεται ότι καθορίζουν το επίπεδο ανάπτυξης του τουριστικού μάρκετινγκ :

- η ειδίκευση στο επίπεδο παροχής και υπηρεσιών.
- η δυνατότητα σχεδιασμού νέων δράσεων.
- φρέσκες ιδέες και η δυνατότητα υλοποίησης.
- το πελατολόγιο και οι δημόσιες σχέσεις και η οργανωτική δομή.

16.Σύμφωνα με τα παραπάνω είναι η ύπαρξη μάρκετινγκ σημαντική στον αθλητισμό ;

- Ναι
- Όχι
- Ίσως
- Δεν γνωρίζω

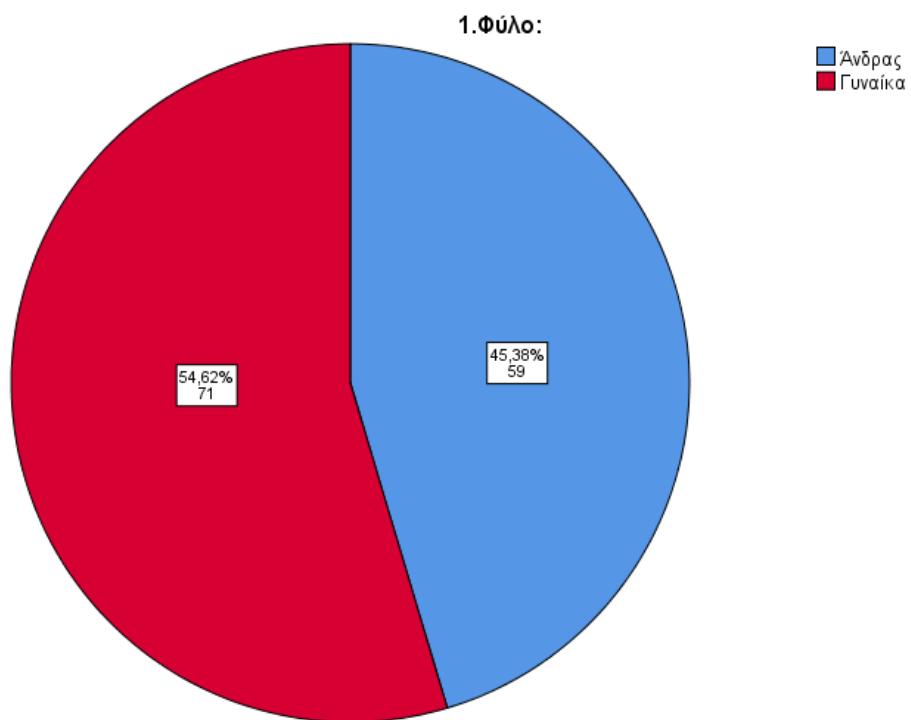
17.Πιστεύεται ότι το μάρκετινγκ στον τομέα του αθλητισμού χρειάζεται βελτίωση ;

- Ναι
- Όχι
- Ίσως
- Δεν γνωρίζω

5.4 ΠΙΝΑΚΕΣ - ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ

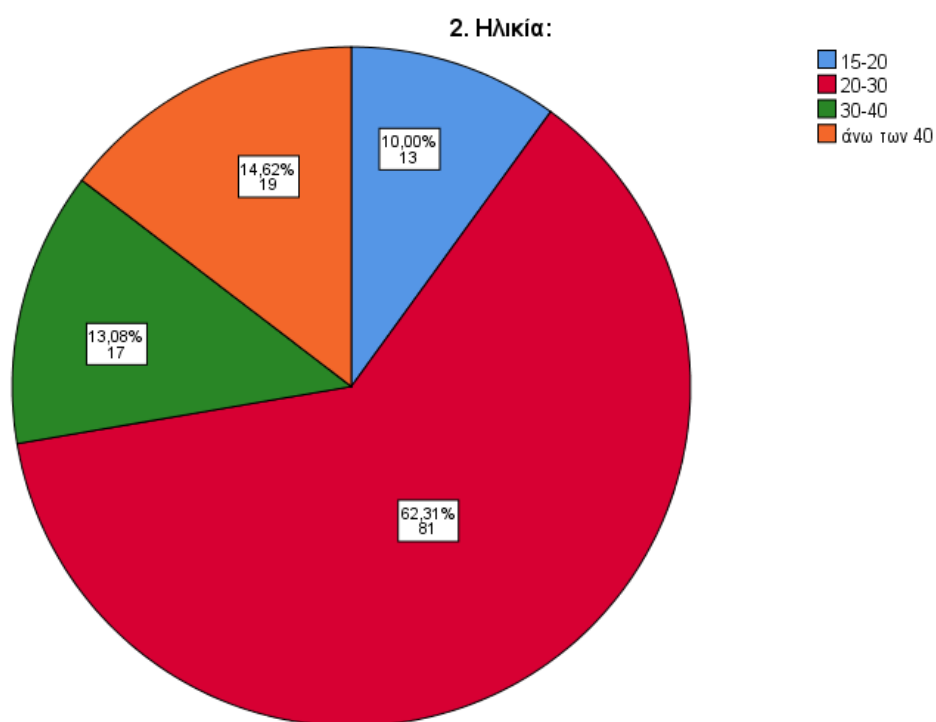
1.Φύλο:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Άνδρας	59	45,4	45,4	45,4
	Γυναίκα	71	54,6	54,6	100,0
	Total	130	100,0	100,0	



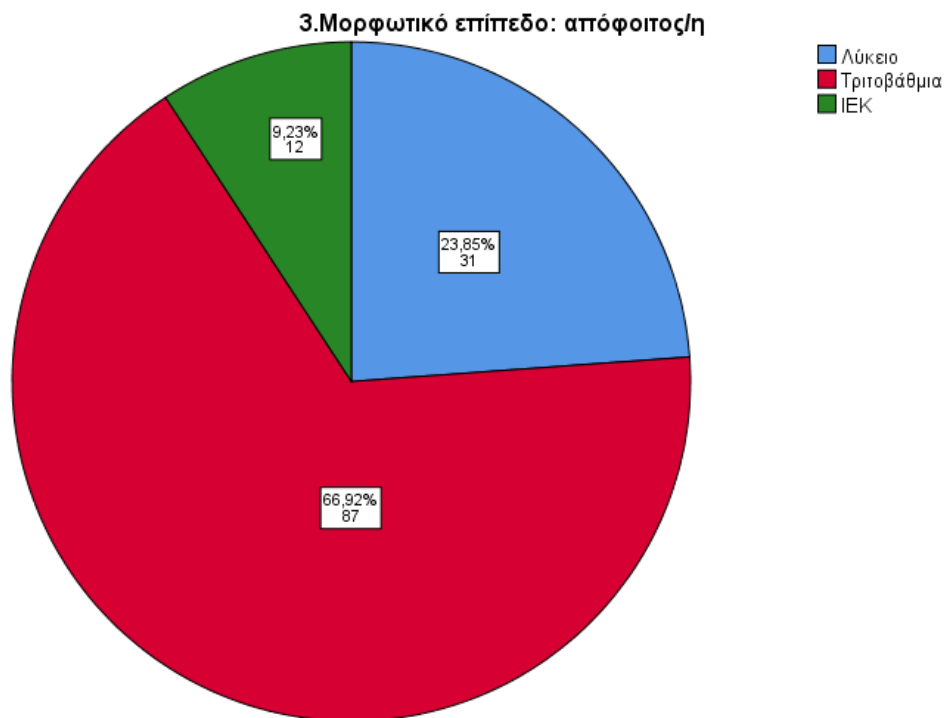
2. Ηλικία:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	15-20	13	10,0	10,0	10,0
	20-30	81	62,3	62,3	72,3
	30-40	17	13,1	13,1	85,4
	άνω των 40	19	14,6	14,6	100,0
	Total	130	100,0	100,0	



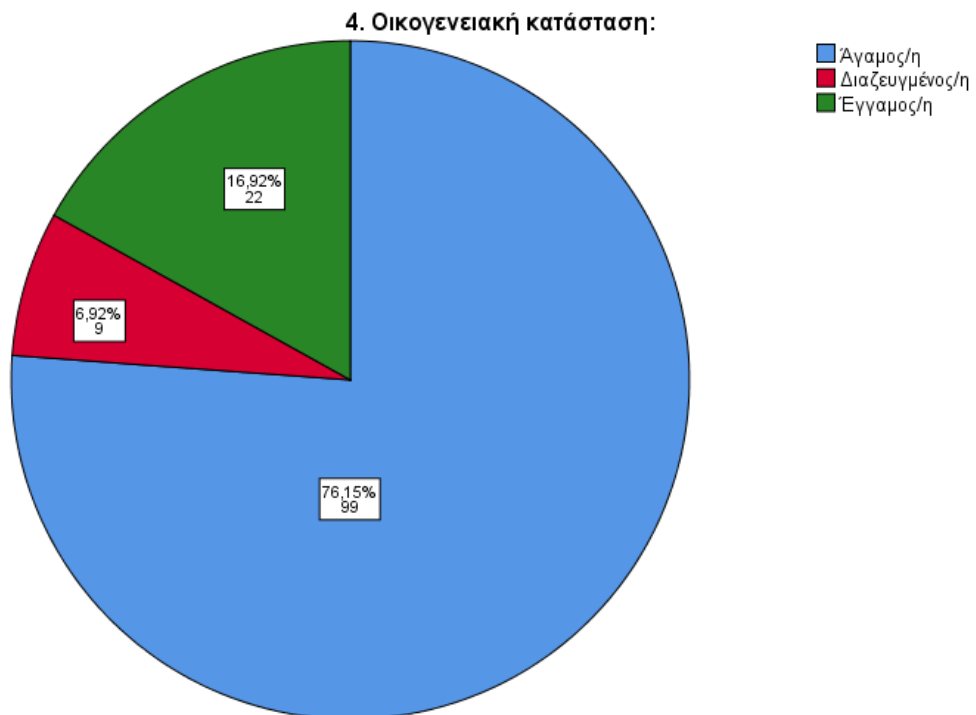
3.Μορφωτικό επίπεδο: απόφοιτος/η

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Λύκειο	31	23,8	23,8	23,8
	Τριτοβάθμια	87	66,9	66,9	90,8
	ΙΕΚ	12	9,2	9,2	100,0
	Total	130	100,0	100,0	



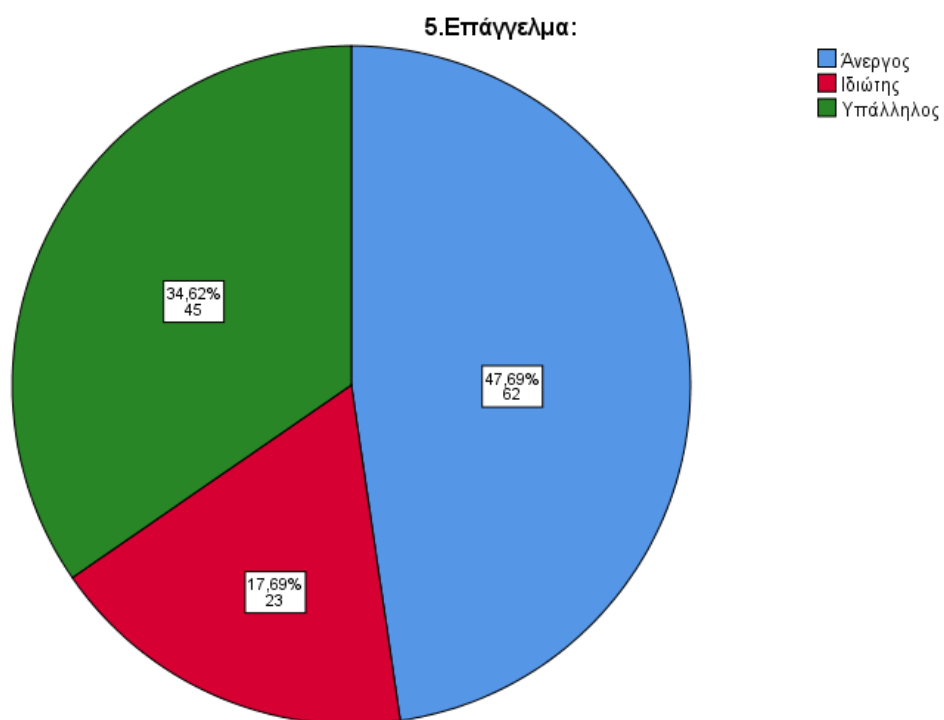
4. Οικογενειακή κατάσταση:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Άγαμος/η	99	76,2	76,2	76,2
	Διαζευγμένος/η	9	6,9	6,9	83,1
	Έγγαμος/η	22	16,9	16,9	100,0
	Total	130	100,0	100,0	



5.Επάγγελμα:

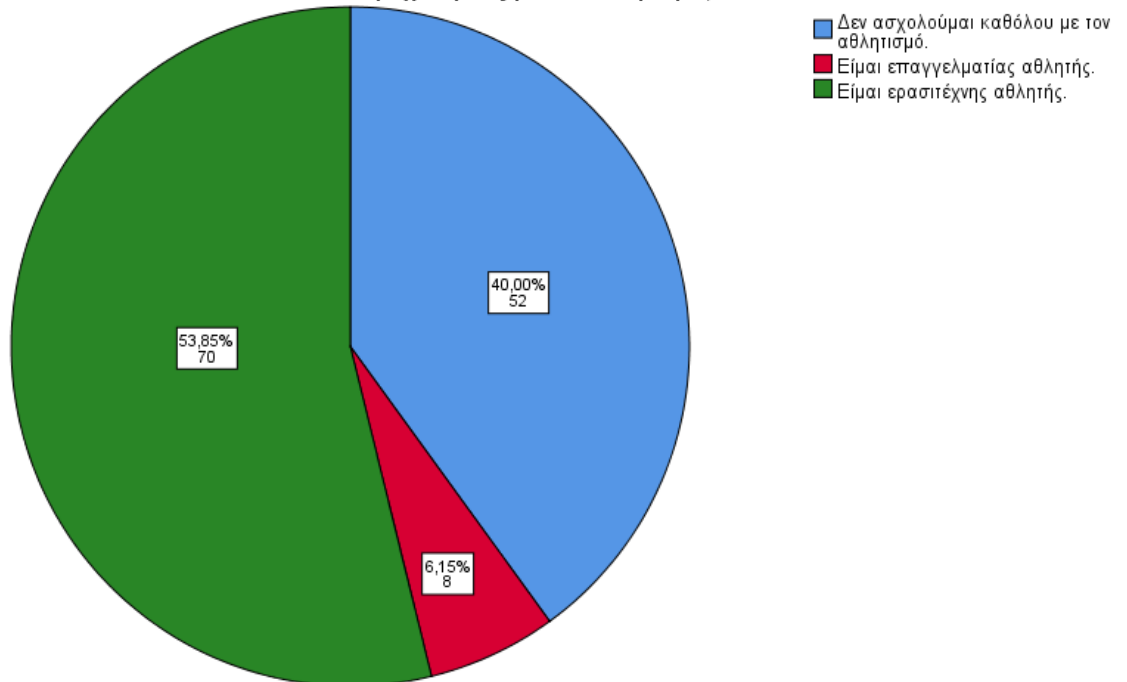
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Άνεργος	62	47,7	47,7	47,7
	Ιδιώτης	23	17,7	17,7	65,4
	Υπάλληλος	45	34,6	34,6	100,0
	Total	130	100,0	100,0	



6. Ποιά η σχέση σας με τον αθλητισμό;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Δεν ασχολούμαι καθόλου με τον αθλητισμό.	52	40,0	40,0	40,0
	Είμαι επαγγελματίας αθλητής.	8	6,2	6,2	46,2
	Είμαι ερασιτέχνης αθλητής.	70	53,8	53,8	100,0
	Total	130	100,0	100,0	

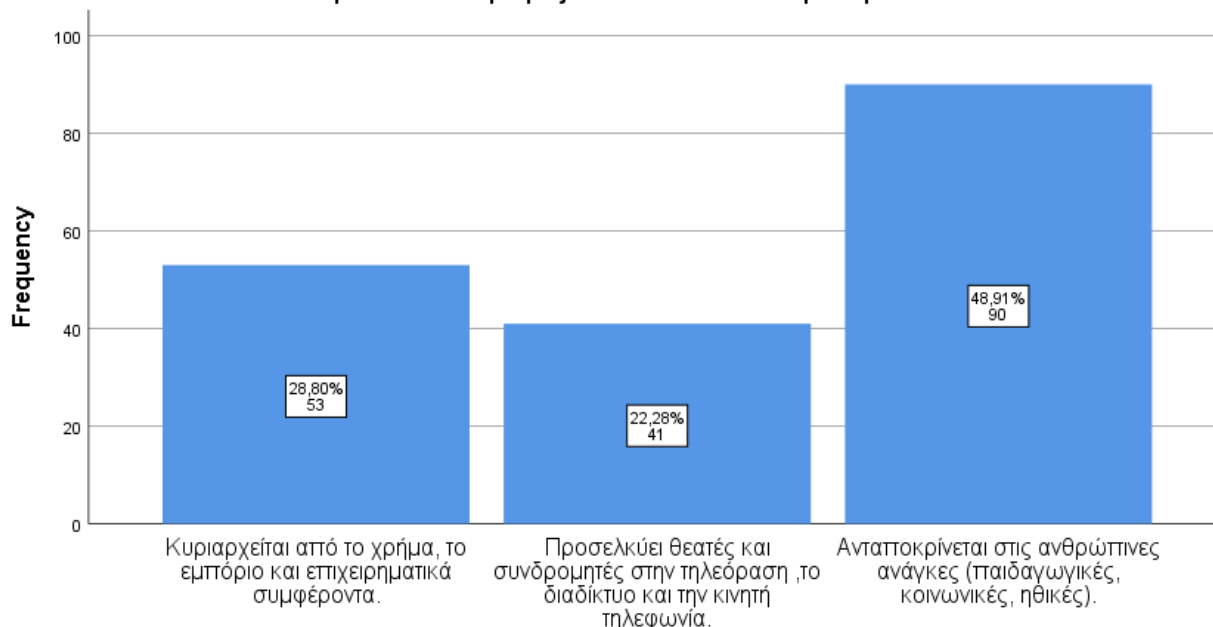
6. Ποιά η σχέση σας με τον αθλητισμό;



7. Θα λέγατε ότι ο αθλητισμός αποτελεί κοινωνικό φαινόμενο που:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Κυριαρχείται από το χρήμα, το εμπόριο και επιχειρηματικά συμφέροντα.	53	28,8	28,8	28,8
	Προσελκύει θεατές και συνδρομητές στην τηλεόραση ,το διαδίκτυο και την κινητή τηλεφωνία.	41	22,3	22,3	51,1
	Ανατποκρίνεται στις ανθρώπινες ανάγκες (παιδαγωγικές, κοινωνικές, ηθικές).	90	48,9	48,9	100,0
	Total	184	100,0	100,0	

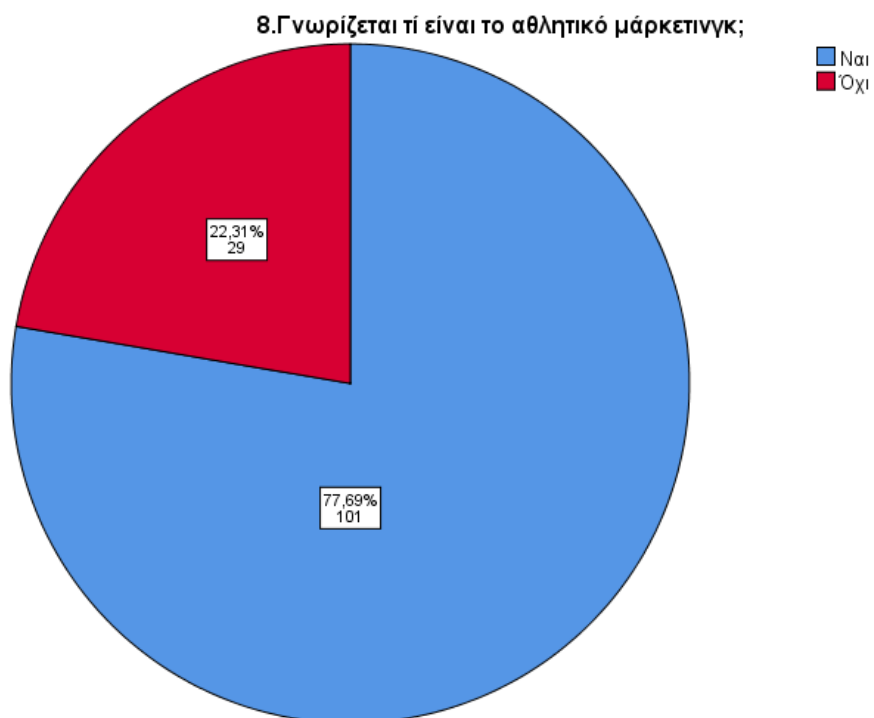
7. Θα λέγατε ότι ο αθλητισμός αποτελεί κοινωνικό φαινόμενο που:



7. Θα λέγατε ότι ο αθλητισμός αποτελεί κοινωνικό φαινόμενο που:

8.Γνωρίζεται τί είναι το αθλητικό μάρκετινγκ;

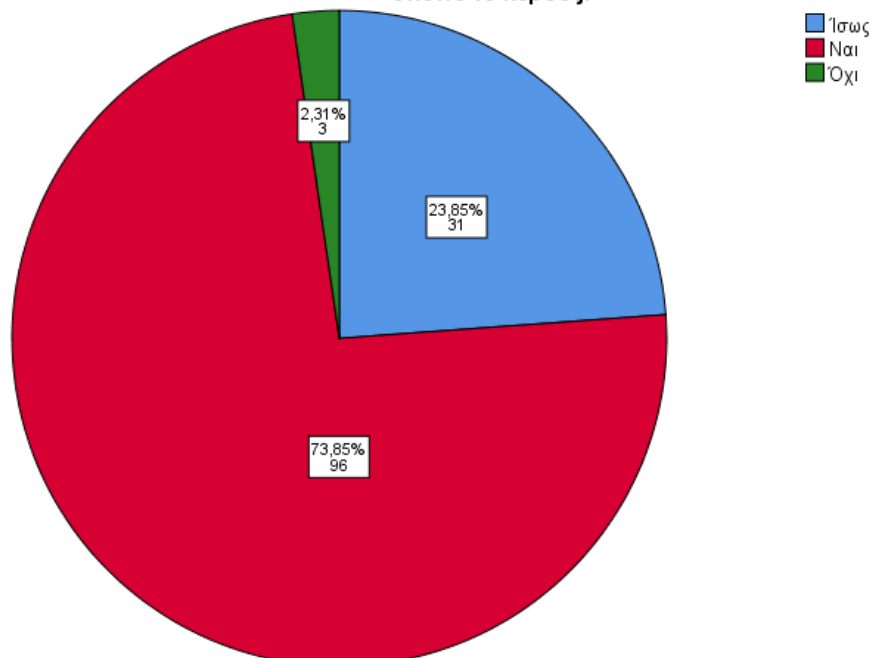
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ναι	101	77,7	77,7	77,7
	Όχι	29	22,3	22,3	100,0
Total		130	100,0	100,0	



9.Μπορεί κατά τη γνώμη σας να περιγράψει το αθλητικό μάρκετινγκ ως πώληση προϊόντων και υπηρεσιών με σκοπό το κέρδος.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ίσως	31	23,8	23,8	23,8
	Ναι	96	73,8	73,8	97,7
	Όχι	3	2,3	2,3	100,0
	Total	130	100,0	100,0	

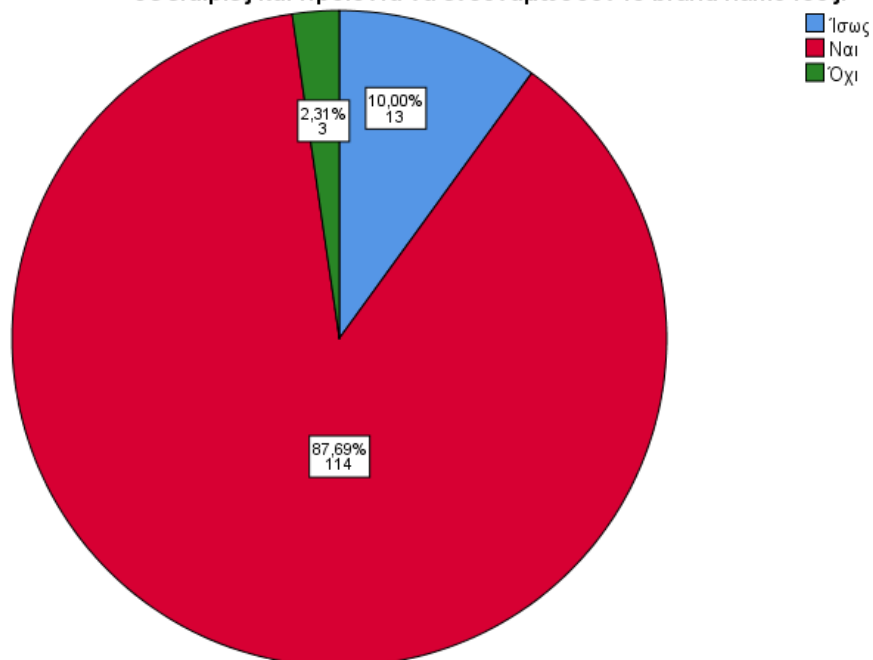
9.Μπορεί κατά τη γνώμη σας να περιγράψει το αθλητικό μάρκετινγκ ως πώληση προϊόντων και υπηρεσιών με σκοπό το κέρδος.



10.Πιστεύεται ότι ο αθλητισμός αποτελεί σήμερα, ένα ισχυρό εργαλείο μάρκετινγκ το οποίο δίνει τη δυνατότητα σε εταιρίες και προϊόντα να ενδυναμώσουν το brand name τους.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ίσως	13	10,0	10,0	10,0
	Ναι	114	87,7	87,7	97,7
	Όχι	3	2,3	2,3	100,0
	Total	130	100,0	100,0	

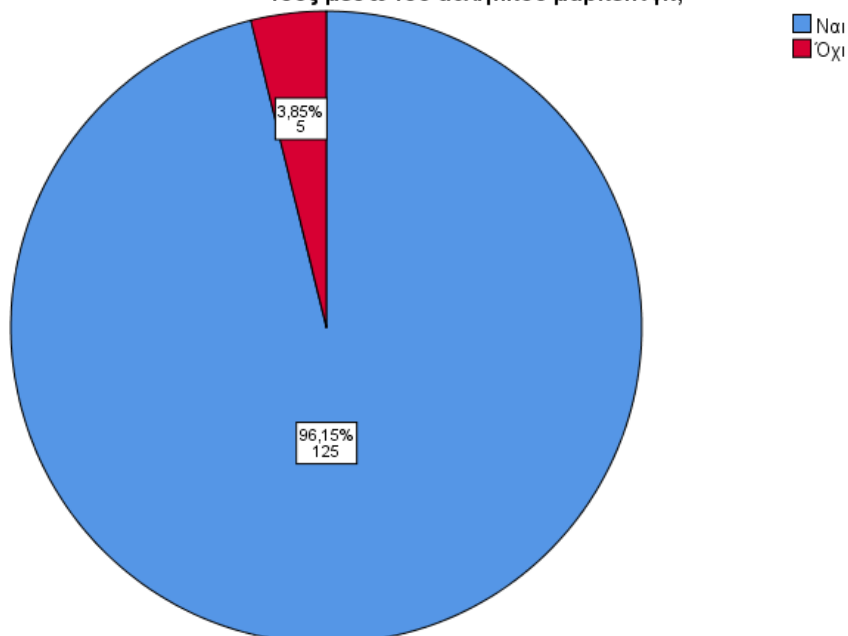
10.Πιστεύεται ότι ο αθλητισμός αποτελεί σήμερα, ένα ισχυρό εργαλείο μάρκετινγκ το οποίο δίνει τη δυνατότητα σε εταιρίες και προϊόντα να ενδυναμώσουν το brand name τους.



11. Γνωρίζεται κάποιες από τις παρακάτω πολυεθνικές Nike ,puma, adidas η άλλα προϊόντα πχ αναψυκτικά ,αναλγητικές κρέμες, επιχειρήσεων που έχουν οικονομικά οφέλη από τη διαφήμιση/προώθηση των προϊόντων τους μέσω του αθλητικού μάρκετινγκ;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ναι	125	96,2	96,2	96,2
	Όχι	5	3,8	3,8	100,0
Total		130	100,0	100,0	

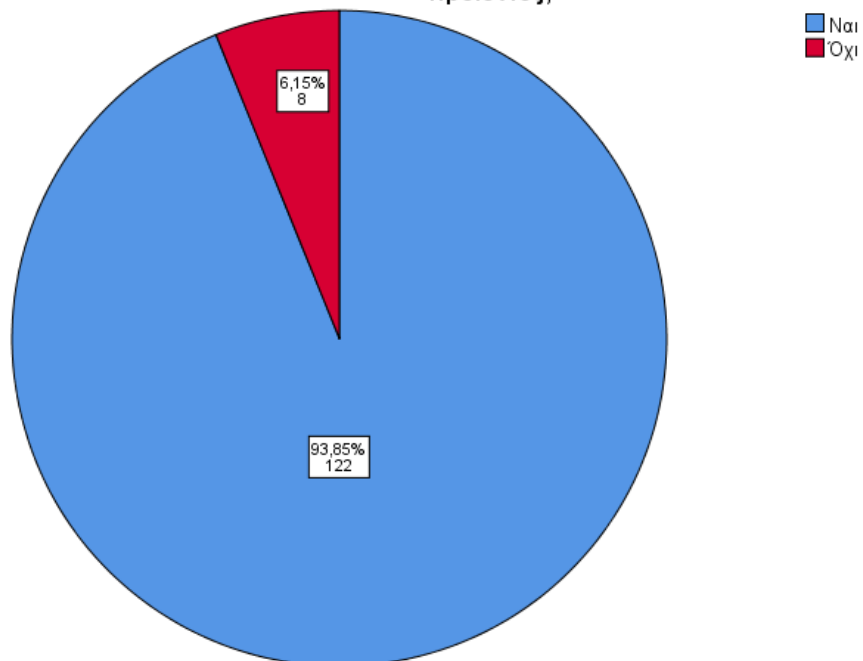
11. Γνωρίζεται κάποιες από τις παρακάτω πολυεθνικές Nike ,puma, adidas η άλλα προϊόντα πχ αναψυκτικά , αναλγητικές κρέμες, επιχειρήσεων που έχουν οικονομικά οφέλη από τη διαφήμιση/προώθηση των προϊόντων τους μέσω του αθλητικού μάρκετινγκ;



12.Θα μπορούσε μια αθλητική διαφήμιση να επηρεάσει τον καταναλωτή/πελάτη στην αγορά ενός αθλητικού προϊόντος;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ναι	122	93,8	93,8	93,8
	Όχι	8	6,2	6,2	100,0
Total		130	100,0	100,0	

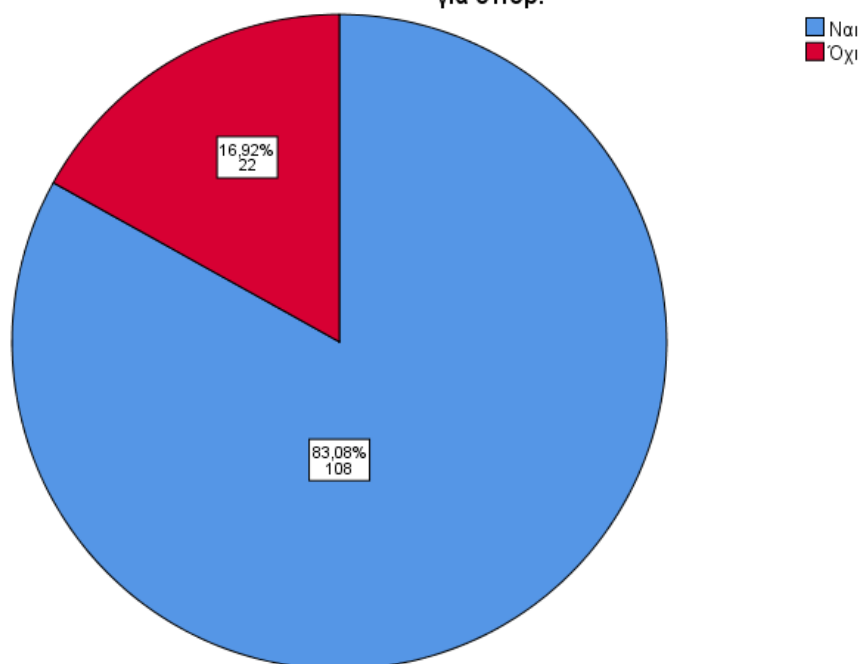
12.Θα μπορούσε μια αθλητική διαφήμιση να επηρεάσει τον καταναλωτή/πελάτη στην αγορά ενός αθλητικού προϊόντος;



13.Πιστεύεται ότι οι επιχειρήσεις στοχεύουν σε ένα συγκεκριμένο target group πελατών που ενδιαφέρεται πχ για σπορ.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ναι	108	83,1	83,1	83,1
	Όχι	22	16,9	16,9	100,0
	Total	130	100,0	100,0	

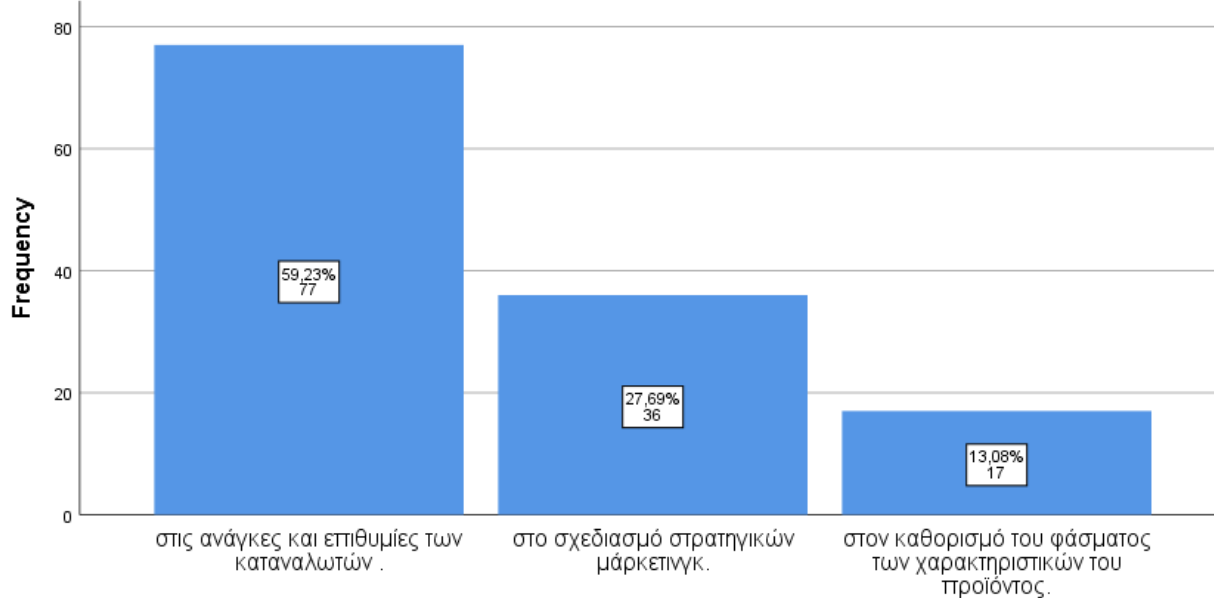
13.Πιστεύεται ότι οι επιχειρήσεις στοχεύουν σε ένα συγκεκριμένο target group πελατών που ενδιαφέρεται πχ για σπορ.



14.Για την επιτυχία του αθλητικού μάρκετινγκ θα πρέπει η επιχείρηση να στοχεύει κατά τη γνώμη σας :

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	στις ανάγκες και επιθυμίες των καταναλωτών .	77	59,2	59,2	59,2
	στο σχεδιασμό στρατηγικών μάρκετινγκ.	36	27,7	27,7	86,9
	στον καθορισμό του φάσματος των χαρακτηριστικών του προϊόντος.	17	13,1	13,1	100,0
	Total	130	100,0	100,0	

14.Για την επιτυχία του αθλητικού μάρκετινγκ θα πρέπει η επιχείρηση να στοχεύει κατά τη γνώμη σας :

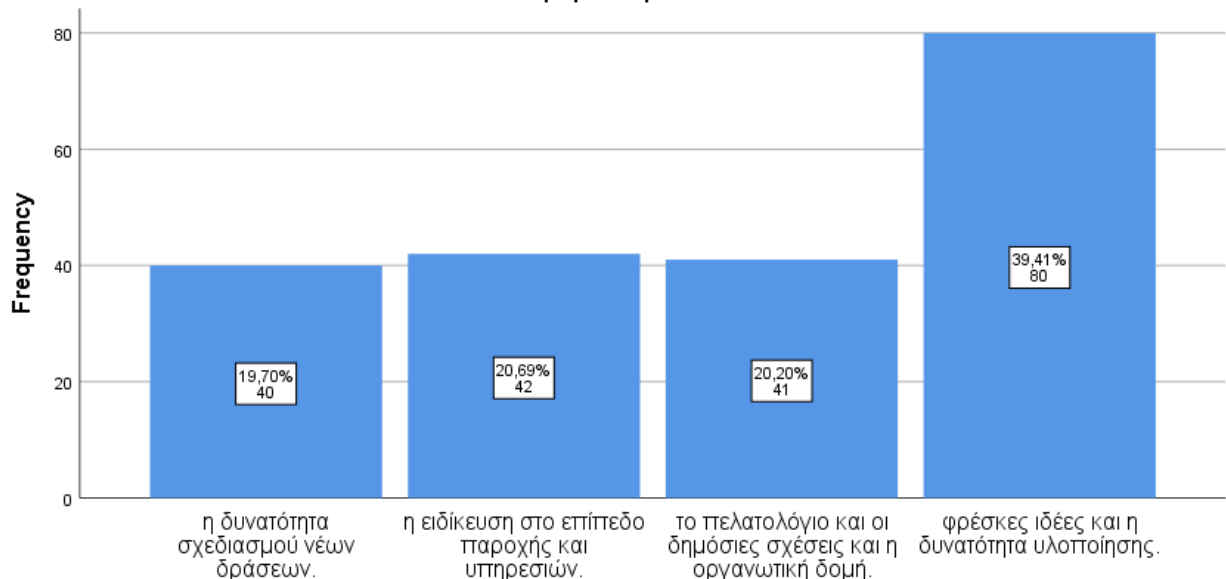


14.Για την επιτυχία του αθλητικού μάρκετινγκ θα πρέπει η επιχείρηση να στοχεύει κατά τη γνώμη σας :

15. Ποιοι από τους παρακάτω παράγοντες πιστεύεται ότι καθορίζουν το επίπεδο ανάπτυξης του τουριστικού μάρκετινγκ :

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid η δυνατότητα σχεδιασμού νέων δράσεων.	40	19,7	19,7	19,7
η ειδίκευση στο επίπεδο παροχής και υπηρεσιών.	42	20,7	20,7	40,4
το πελατολόγιο και οι δημόσιες σχέσεις και η οργανωτική δομή.	41	20,2	20,2	60,6
φρέσκες ιδέες και η δυνατότητα υλοποίησης.	80	39,4	39,4	100,0
Total	203	100,0	100,0	

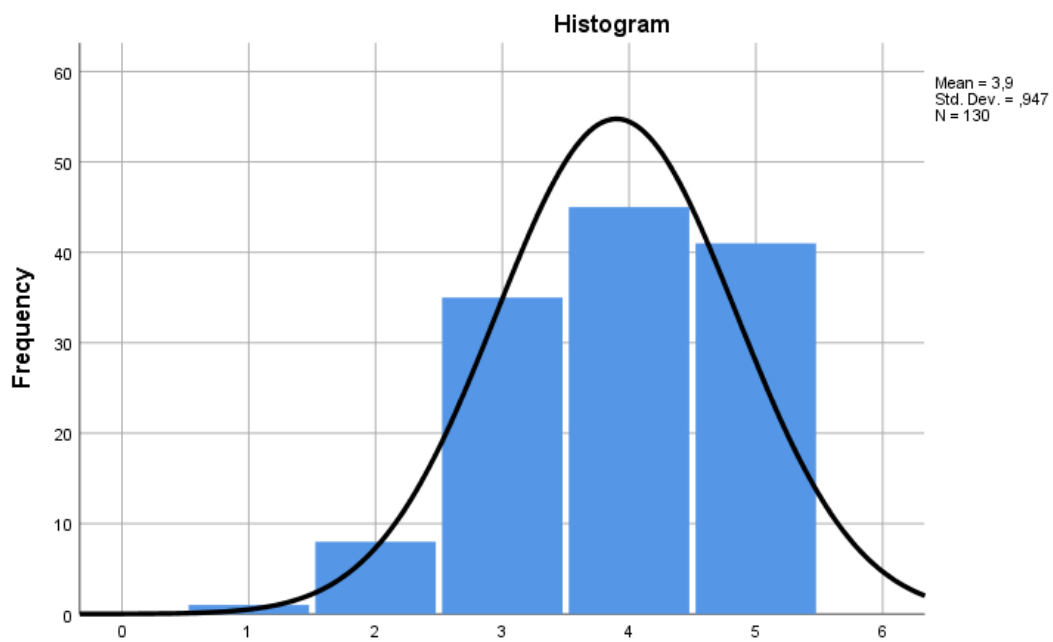
15. Ποιοι από τους παρακάτω παράγοντες πιστεύεται ότι καθορίζουν το επίπεδο ανάπτυξης του τουριστικού μάρκετινγκ :



15. Ποιοι από τους παρακάτω παράγοντες πιστεύεται ότι καθορίζουν το επίπεδο ανάπτυξης του τουριστικού μάρκετινγκ :

**16.Σύμφωνα με τα παραπάνω είναι η ύπαρξη
μάρκετινγκ σημαντική στον αθλητισμό ;**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	,8	,8	,8
	2	8	6,2	6,2	6,9
	3	35	26,9	26,9	33,8
	4	45	34,6	34,6	68,5
	5	41	31,5	31,5	100,0
	Total	130	100,0	100,0	

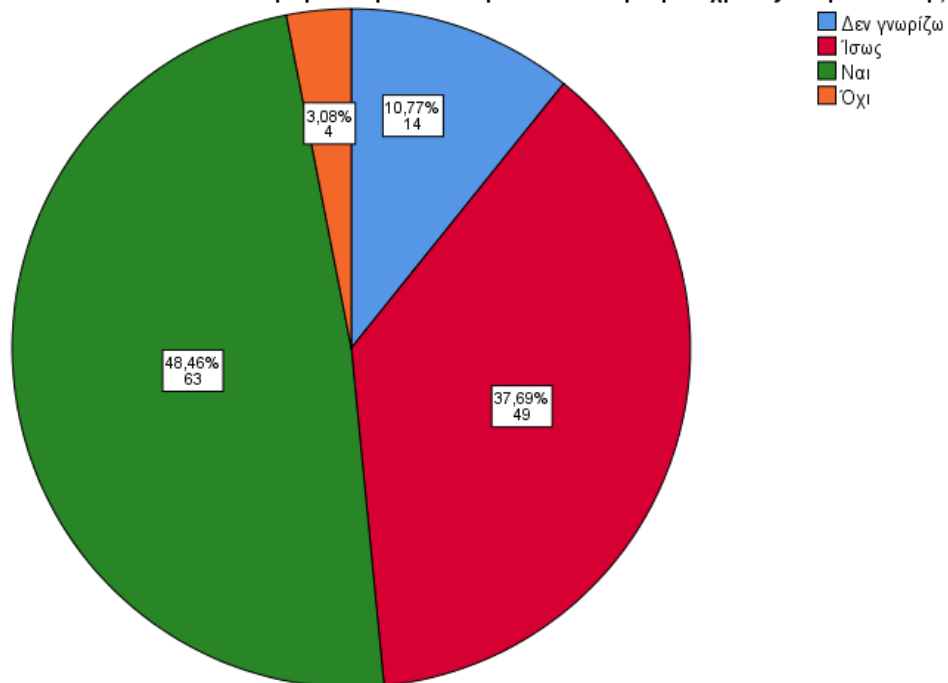


**16.Σύμφωνα με τα παραπάνω είναι η ύπαρξη μάρκετινγκ σημαντική στον
αθλητισμό ;**

**17.Πιστεύεται ότι το μάρκετινγκ στον τομέα του αθλητισμού
χρειάζεται βελτίωση ;**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Δεν γνωρίζω	14	10,8	10,8	10,8
	Ίσως	49	37,7	37,7	48,5
	Ναι	63	48,5	48,5	96,9
	Όχι	4	3,1	3,1	100,0
	Total	130	100,0	100,0	

17.Πιστεύεται ότι το μάρκετινγκ στον τομέα του αθλητισμού χρειάζεται βελτίωση ;



ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Με βάση τα παραπάνω στοιχεία από τα διαγράμματα και τους αντίστοιχους πίνακες διαπιστώθηκαν τα εξής:

Ως προς τα δημογραφικά στοιχεία διαπιστώθηκαν τα παρακάτω:

- Λίγο πιο πάνω από τους μισούς που απάντησαν ήταν γυναίκες
- Το 62,3% είναι μεταξύ 20 με 30 ετών.
- Το 66,9% είναι απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης
- Το 76,2% είναι άγαμοι
- Το 47,7% δηλώνουν άνεργοι και το 34,7% υπάλληλοι

Ως προς τις ειδικές ερωτήσεις παρατηρήθηκε ότι:

- Πάνω από τους μισούς ασχολούνται με τον αθλητισμό και οι περισσότεροι αυτοί σε ερασιτεχνικό επίπεδο
- Θεωρείται ότι ο αθλητισμός ανταποκρίνεται στις ανθρώπινες ανάγκες (παιδαγωγικές, κοινωνικές, ηθικές)
- Αρκετοί γνωρίζουν τι είναι το αθλητικό μάρκετινγκ
- Κυριαρχεί η γνώμη ότι το αθλητικό μάρκετινγκ μπορεί κατά να περιγράψει ως πώληση προϊόντων και υπηρεσιών με σκοπό το κέρδος.
- Επίσης πιστεύεται ότι ο αθλητισμός αποτελεί σήμερα, ένα ισχυρό εργαλείο μάρκετινγκ το οποίο δίνει τη δυνατότητα σε εταιρίες και προϊόντα να ενδυναμώσουν το brandname τους.
- Σχεδόν όλοι γνωρίζουν τις πολυεθνικές Nike ,puma, adidas η άλλα προϊόντα πχ αναψυκτικά ,αναλγητικές κρέμες, επιχειρήσεων που έχουν οικονομικά οφέλη από τη διαφήμιση/προώθηση των προϊόντων τους μέσω του αθλητικού μάρκετινγκ
- Μια αθλητική διαφήμιση επηρεάζει τον καταναλωτή/πελάτη στην αγορά ενός αθλητικού προϊόντος
- Οι περισσότεροι πιστεύουν ότι οι επιχειρήσεις στοχεύουν σε ένα συγκεκριμένο targetgroup πελατών που ενδιαφέρεται
- Για την επιτυχία του αθλητικού μάρκετινγκ θα πρέπει η επιχείρηση να στοχεύει κυρίως στις ανάγκες και επιθυμίες των καταναλωτών και λιγότερο στο σχεδιασμό στρατηγικών μάρκετινγκ
- Όλοι οι παράγοντες πιστεύετε ότι καθορίζουν το επίπεδο ανάπτυξης του τουριστικού μάρκετινγκ, αλλά περισσότερο οι φρέσκες ιδέες και η δυνατότητα υλοποίησης.
- Γενικά η ύπαρξη μάρκετινγκ θεωρείται πολύ έως πάρα πολύ σημαντική στον αθλητισμό
- Πιστεύεται ότι πιθανόν το μάρκετινγκ στον τομέα του αθλητισμού χρειάζεται βελτίωση

Γενικά η επιχειρηματικότητα είναι ένας σημαντικός τομέας, όπου με σωστή διαχείριση και μελέτη μπορεί να κάνει μια επιχείρηση ή εταιρία να είναι επιτυχημένη και κερδοφόρα. Υπάρχουν διάφορα επιτυχημένα μοντέλα από πολλές γνωστές εταιρίες, όπου θα μπορούσε κάποιος να μιμηθεί, ωστόσο θα πρέπει να γίνει με γνώμονα της τωρινές συνθήκες, διότι το περιβάλλον σήμερα είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστικό και οι εξελίξεις γίνονται με ραγδαίους ρυθμούς. Θέλει προσοχή γιατί οι λόγοι, όπως ο εφησυχασμός, η αλαζονεία και η αυταρέσκεια μπορεί να αποβούν μοιραίοι και να αποτελέσουν λόγους αποτυχίας. Η επικοινωνία αποτελεί επίσης ένα σημαντικό παράγοντα επιτυχούς επιχείρησης. Κάθε επικοινωνία απαιτεί τη μετάδοση σαφών και κατανοητών μηνυμάτων στους αναμφίβολα πολλούς εμπλεκόμενους. Οι επικοινωνιακές δεξιότητες βρίσκονται στο επίκεντρο των προσπαθειών να γίνουν αυτές οι συνεργασίες λειτουργικές, καθώς οι μάνατζερ κινούνται από τον ανταγωνισμό στη συνεργασία.

Το μάρκετινγκ είναι ηδραστηριότητα, το σύνολο θεσμών και οι διαδικασίες για τη δημιουργία, επικοινωνία, παροχή και ανταλλαγή προσφορών που έχουν αξία για τους πελάτες, καταναλωτές, συνεργάτες και για την κοινωνία ευρύτερα. Την ίδια θεωρία αντιπροσωπεύει και το αθλητικό μάρκετινγκ. Ο κόσμος στην Ελλάδα δεν είναι ιδιαίτερα εξοικειωμένος με αυτή την έννοια, ωστόσο είναι κάτι που συναντάτε συχνά στη καθημερινότητα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Antonopoulos, G. A., & Mitra, J. (2009). *The Hidden Enterprise of Bootlegging Cigarettes out of Greece*. Journal of Small Business and Entrepreneurship, 22(1), 1-8.
- Argenti, P. (1998). *Corporate Communication*. New York: McGraw-Hill.
- Armstrong, G., & Kotler, P. (2009). *Εισαγωγή στο μάρκετινγκ, Επιμέλεια στην ελληνική έκδοση Μαρώ Βλαχοπούλου*. Αθήνα: επίκεντρο.
- Baumol, W. J. (1990). *Entrepreneurship: Productive, Unproductive and Destructive*. Journal of Political Economy, 98,893-921.
- Casson, M. C. (1999). *Entrepreneurship and the theory of the firm*. Cambridge: Cambridge University Press, 45-78.
- Casson, M. (1982). *The Entrepreneur: An Economic Theory*. Martin Robertson.
- Clampitt, P. (2005). *Communicating for Managerial Effectiveness*. CA: Thousand Oaks, Sage.
- Collins, J., & Porras, J. (2001). *Built to Last*. Harper Business.
- Conley, L. (2005). *Customer -Centered Leader: Winner Maxine Clark*. Fast Company.
- Davidsson, P. (2004). *Researching Entrepreneurship*. Boston: MA: Springer.
- De Soto, H. (1989). *The other Path*. New York: Basic Books.
- Fiske, J. (1989). *Εισαγωγή στην επικοινωνία*. Λονδίνο & Νέα Υόρκη: Αιγόκερως.
- Hamilton, B. (2000). *Does Entrepreneurship Pay? An Empirical Analysis of the Returns to Self - employment*. Journal of Political Economy, 108(3), 604-31.
- Knight, F. (1921). *Risk, Uncertainty and Profit*. Boston: MA: Houghton Mifflin.
- Kotter, J. (2002). *Ο ηγέτης της αλλαγής*. Αθήνα: Κριτική.
- Lasswell's model*. (2021). Ανάκτηση 01 12, 2021, από Communication Theory: <https://www.communicationtheory.org/lasswells-model/>
- Levitt, T. (1960). *Marketing Myopia*. Harvard Business Review.
- Little, S. S. (2005). *Unwrap your growth strategy*. Associations Now.
- Lucansky, P., Burke, R., & Potapchuk, L. (2006, 10 03). *The lean perspective*. Ανάκτηση 01 12, 2021, από Vipgroup: www.vipgroup.us/Lean-Leadership.pdf
- Marketing and strategy Consulting. (2015, 10 05). *Αθλητικό Μάρκετινγκ (Sports Marketing)*. Ανάκτηση 01 13, 2021, από This is marketing- Marketing and strategy Consulting: <https://gpadopoulos.wordpress.com/2015/10/05/%ce%b1%ce%b8%ce%bb%ce%b7%cf%84%ce%b9%ce%ba%cf%8c-%ce%bc%ce%ac%cf%81%ce%ba%ce%b5%cf%84%ce%b9%ce%bd%ce%b3%ce%ba-sports-marketing-%cf%84%ce%b9-%ce%b5%ce%af%ce%bd%ce%b1%ce%b9/>
- Maslow, A. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper and Row.

- Morton, F., & Podolny, J. (2002). *Love or money? The effects of owner motivation in the California wine industry*. *Journal of industrial economics*, 50(4), 431-56.
- Nadler, D. (1998). *Champions of Change*. Jossey Bass.
- Neal, P. C. (2006). *From the Editor - Marketing Management*. σ. 3.
- Pelley, S. (2006, 04 23). *Howard Schultz: The Star of Starbucks*. Ανάκτηση από CBS News: www.cbsnews.com/stories/2006/04/21/60minut.es/rnain1532246.shtml
- Penrose, E. (1959). *The theory of the Growth of the Firm*. Oxford: Oxford University Press.
- Prince, C. (2005). *Investors doubt CEO ethic*. Chief Executive.
- Slywotsky, A. (2005). *When bitter rivals should team up*. Chief Executive.
- Storey, J. D., Greene, J. F., Χασσίδ, Ι., & Φαφάλιου, Ε. (2011). *Επιχειρηματικότητα, για μικρές και μεγάλες επιχειρήσεις*. Αθήνα: Κριτική.
- Stuart, B. E., Sarow, M. S., & Stuart, L. (2008). *Αποτελεσματική Επικοινωνία στις Σύγχρονες Επιχειρήσεις*. Αθήνα: Κριτική, Μετάφραση Αντωνόγλου Ελεάννα, Επιστημονική επιμέλεια Κέφης Βασίλης.
- Welch, J., & Byrne, J. (2001). *Straight from the Gut*. Warner Buisiness.
- Wells, W., Burnett, J., & Moriarty, S. (2000). *Advertising-Principles and Practice (5th ed.)*. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.
- Αναστασάκη, Α., & Γεράκη, Φ. (2014). *Αθλητικό marketing*. Ανάκτηση 01 19, 2021, από http://4lyk-ioann.ioa.sch.gr/index_htm_files/Project_A1_2014_3.pdf
- Βικιπαιδεία. (2020, 04 23). *Forbes*. Ανάκτηση 01 12, 2021, από Βικιπαιδεία: <https://el.wikipedia.org/wiki/Forbes>
- Γκαγκάτσιος, Ι. (2008). *Οικονομία - Επιχειρήσεις, Καινοτομία - Επιχειρηματικότητα, Επιχειρήσεις*. Ινστιτούτο Εκπαίδευσης Εκπαίδευσης Ενηλίκων.
- Καραγιάννης, Α. Δ., Κορρές, Γ., & Ζαρίφης, Α. (2001). *Επιχειρηματικότητα και Ανάπτυξη*. Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.
- Κορρές, Γ. (2015). *Επιχειρηματικότητα και ανάπτυξη*. Αθήνα: ΣΥΝΔΕΣΜΟΣ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΩΝ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΩΝ - Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο.
- Μάλλιαρης, Π. (2001). *Βασικές αρχές Μάρκετινγκ*. Αθήνα: Σταμούλης.
- Μανούσου, Γ. (2017). *Η έννοια της επικοινωνίας*. Ανάκτηση 01 12, 2020, από ΟΙ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΤΩΝ ΦΟΙΤΗΤΩΝ ΠΟΥ ΕΚΠΟΝΟΥΝ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ – ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ: <https://gellym.pressbooks.com/chapter/6-1-h-%CE%AD%CE%BD%CE%BD%CE%BF%CE%B9%CE%B1-%CF%84%CE%B7%CF%82-%CE%B5%CF%80%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CE%B9%CE%BD%CF%89%CE%BD%CE%AF%CE%B1%CF%82/>

Μείγμα Μάρκετινγκ. (2021). *Μείγμα Μάρκετινγκ (MARKETING MIX)*. Ανάκτηση 01 19, 2021, από ΔΙΑΝΟΜΗ (PLACE): <https://sites.google.com/site/marketinnk1250/meigma-marketin-nk-proieonton/dianome-place>

Μπουράντας, Δ. (2005). *Ηγεσία - Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*. Αθήνα: Κριτική.

Μπουραντάς, Δ. (1992). *Μάνατζμεντ: οργανωτική θεωρία και συμπεριφορά*. Αθήνα: Μπένου.

Μπουτσούκη, Χ. (2014). *Ενότητα 3: Ολοκληρωμένη επικοινωνιακή στρατηγική*. Ανάκτηση 01 12, 2021, από Α.Π.Θ.: <https://opencourses.auth.gr/modules/document/file.php/OCRS166/%CE%A0%CE%B1%CF%81%CE%BF%CF%85%CF%83%CE%B9%CE%AC%CF%83%CE%B5%CE%B9%CF%82/%CE%95%CE%BD%CF%8C%CF%84%CE%B7%CF%84%CE%B1%2003.pdf>

Pringle, H., & Gordon, W. (2003). *Brand Manners Chichester*. UK: John Wiley & Sons.