

# **Η συμβολή των διευθυντικών αντιλήψεων στην αποτελεσματικότητα της αθλητικής χορηγίας – Μια βιβλιογραφική επισκόπηση**

**Δρ. Γεώργιος Σ. Σπαής**

Τμήμα Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων Αγροτικών Προϊόντων και Τροφίμων, Σχολή Διαχείρισης Φυσικών Πόρων & Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων, Γ. Σεφέρης 2 – 30100 Αγρίνιο, gspais@cc.uoi.gr

## **ΠΕΡΙΛΗΨΗ**

Βασικός σκοπός της βιβλιογραφικής επισκόπησης ήταν να ελέγξουμε τη συμβολή των διευθυντικών αντιλήψεων στην αποτελεσματικότητα της αθλητικής χορηγίας. Βασικά ερευνητικά θέματα που προσπαθήσαμε να διερευνήσουμε (μέσω της βιβλιογραφικής επισκόπησης) ήταν η επίπτωση των διευθυντικών αντιλήψεων για τη συμβολή των αθλητικών χορηγιών στην αύξηση της παρεχόμενης αξίας στον πελάτη και στην ισχυροποίηση της διαφοροποίησης της επιχείρησης από τον ανταγωνισμό, όπως περιγράφουν οι ερευνητικές υποθέσεις. Από την βιβλιογραφική επισκόπηση, αυτό που γίνεται σαφές είναι ότι καθοριστικό ρόλο στη διασφάλιση της αποτελεσματικότητας ενός προγράμματος χορηγίας (εκτός από την σαφή στοχοθέτηση και την ύπαρξη μιας μετρήσιμης στρατηγικής) διαδραματίζουν οι αντιλήψεις των διευθυντών μάρκετινγκ, όσον αφορά στην: α. συμβολή των αθλητικών χορηγιών στην αύξηση της παρεχόμενης αξίας στον πελάτη και β. συμβολή των αθλητικών χορηγιών στην ισχυροποίηση της διαφοροποίησης της επιχείρησης από τον ανταγωνισμό. Η αυξανόμενη σημαντικότητα που μπορούν να διαδραματίσουν οι διευθυντικές αντιλήψεις, όπως καταγράφεται από τη θεωρία του μάρκετινγκ, φαίνεται να σηματοδοτεί νέες ερευνητικές προσπάθειες στη βιβλιογραφία της χορηγίας, καθώς οι διευθυντικές αντιλήψεις που σχετίζονται με τη συμβολή της χορηγίας με τη διανεμόμενη αξία στον πελάτη και στην ισχυροποίηση της διαφοροποίησης μπορούν, πράγματι, να επεκτείνουν τα υπάρχοντα ερευνητικά θέματα στο ερευνητική περιοχή των αθλητικών χορηγιών.

## **ABSTRACT**

The major objective of this work was to examine the impact of managerial perceptions to the effectiveness of sport sponsorship program. Some of the research themes that we have examined through the literature review were the managerial perceptions and their impact to the empowerment of the delivered customer value and to the empowerment of the business uniqueness, as the research hypotheses state. The literature review findings showed us that managerial perception, precise targeting and a measurable strategy impact significantly to the effectiveness of a sport sponsorship program. The raising factor of managerial perceptions in the marketing theory seems to raise new thrusts of research in the sponsorship literature, as managerial perceptions related to the contribution of a sport sponsorship program to the delivered quality and the to the empowerment of the corporate image can extend research scopes to the field of sport sponsorship.

## **A. ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

### **1. Ιστορική Ανασκόπηση**

Το 756 π.Χ. τα πρώτα σημάδια για τη σχέση ανάμεσα στον αθλητισμό και το εμπόριο παρουσιάστηκαν για πρώτη φορά, όταν έμποροι από τις πόλεις-κράτη που συμμετείχαν στους πρώτους Ολυμπιακούς αγώνες, άπλωσαν τιςπραμάτειες τους διαμορφώνοντας τον εξωτερικό χώρο σε ανοικτή αγορά. (Russel, 1987).

Η έννοια της χορηγίας δεν είναι φαινόμενο του 20ου αιώνα. Στην πραγματικότητα οι ρίζες της χορηγίας χρονολογούνται από την αρχαία Ελλάδα. Η χορηγία ως μία από τις 4 λειτουργίες, μαζί με την εστίαση, την τριαρχία, και την γυμνασιαρχία, έχει την ίδια ηλικία με τη δημοκρατία. Όταν ο Κλεισθένης εγκαθίδρυσε την Αθηναϊκή Δημοκρατία στο τέλος του 6ου αιώνα π.Χ. η χορηγία έγινε υποχρεωτική βάσει νομοθεσίας. Ήταν επιπλέον μια από της παραμέτρους του Χρυσού Αιώνα για την Αθήνα (Κουτούπης 1996).

Αργότερα στη Ρωμαϊκή ιστορία συναντούμε τη χορηγία σε παιχνίδια μονομάχων από υψηλόβαθμους Ρωμαίους για να κατακτήσουν πολιτικούς στόχους, να κερδίσουν την εύνοια του κοινού και να προστατέψουν την τύχη της οικογένειάς τους (Head, 1981). Στην αρχαία Ρώμη υπήρχε συσχέτιση ανάμεσα σε επαγγελματίες μονομάχους μάνατζερ και τουρνουά με βραβεία για τους νικητές (Head, 1981\* Russel, 1987).

Το 18ο αιώνα οι βασιλείς και γενικότερα οι «προύχοντες» της εποχής εκείνης, στήριζαν τις καλλιτεχνικές και μη δραστηριότητες (Head, 1981).

Τον 19ο αιώνα στην Αμερική η χορηγία αναπτύχθηκε μαζί με τους αγώνες μεταξύ των κολεγίων (Lewis, 1967).

Στην Αγγλία η χορηγία ξεκινάει μαζί με τους αγώνες κρίκετ το 1860 (Romano, 1985). Στο ξεκίνημα του δικού μας αιώνα η χορηγία είχε τη μορφή βοήθειας των εμπόρων προς τις τοπικές ομάδες Baseball και Football (Russel, 1987).

Το 1970 η εταιρική χορηγία χρησιμοποιήθηκε για την προώθηση των πωλήσεων των εταιριών με εταιρίες καπνού, μπίρας και αυτοκινήτων να είναι οι πρωτοπόροι (Stoller, 1986).

Τελικά το 1984 οι Ολυμπιακοί Αγώνες του Los Angeles έγιναν το ορόσημο στην εξέλιξη της εταιρικής χορηγίας στον αθλητισμό με τη σύγχρονη μορφή της (Wilber, 1988).

Το 1989 υπήρχαν περίπου 2.000 επιχειρήσεις που ασχολούνταν με τις αθλητικές χορηγίες (Marshall and Cook, 1991). Οι εταιρίες των Ηνωμένων Πολιτειών της Αμερικής ξοδεύουν γύρω στα 70 εκ. δολάρια μόνο σε χορηγίες των κολεγιακών πρωταθλημάτων (Gray, 1996) και η προβλεπόμενη μελλοντική αύξηση των χορηγιών θα αγγίξει το 20% κάθε χρόνο (Lough, 1996). Αυτή η διαδεδομένη οικονομική επένδυση δεν είναι πάντα καταφανής. Κατά το παρελθόν, οι επιχειρήσεις τολμούσαν μια αθλητική χορηγία με πρόθεση να παράσχουν ευαρέσκεια στους πελάτες τους ή να βελτιώσουν την εικόνα της επιχείρησής τους (Morris, 1996). Πολλές επιχειρήσεις επενδύουν κεφάλαια σε αθλητικά

γεγονότα μόνο και μόνο γιατί κάποιο διευθυντικό στέλεχος είχε μια «αγάπη» για κάποιο συγκεκριμένο άθλημα ή ομάδα.

Την μερίδα του λέοντος από τις αθλητικές χορηγίες για το 2004 πήραν οι Ολυμπιακοί Αγώνες της Αθήνας. Τα έσοδα του οργανισμού Αθήνα2004 ξεπέρασαν τα 570 εκ. € από τα οποία:

- Πάνω από 300 εκ. € περίπου προέρχονται από το Εθνικό Χορηγικό Πρόγραμμα (Εθνικοί Χορηγοί) και το Πρόγραμμα της Λαμπαδηδρομίας.
- Περίπου 272 εκ. € προέρχονται από το Πρόγραμμα TOP V (Διεθνείς Χορηγοί) (Αθήνα2004, 2004)

## 2.Υπόβαθρο της Μελέτης – Ερευνητικές Υποθέσεις

Το βάρος και η αποτελεσματικότητα της χορηγίας στα αθλήματα ως μέσο προβολής και διαφήμισης, όπως επίσης και η αυξανόμενη οικονομική και προωθητική υποστήριξη της χορηγίας προς τα σπορ, την έκανε μια άκρως ανταποδοτική επιλογή (Ασημακόπουλος 1993). Μελετώντας τη διεθνή βιβλιογραφία παρατηρούμε ότι δεν υπάρχει εκτενής βιβλιογραφική αναφορά για το διαχωρισμό των εννοιών εμπορικής και κοινωνικής χορηγίας. Οι όροι Sponsoring - Sponsorship-Χορηγία αναφέρονται κατά περίπτωση από πολλούς συγγραφείς χωρίς να υπάρχει ξεκάθαρος διαχωρισμός μεταξύ των διαφορετικών εννοιών.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να γίνει ένας σαφής διαχωρισμός ανάμεσα στις χορηγίες που αναφέρονται σε γεγονότα και δραστηριότητες ευρείας παρακολούθησης (με μεγάλο κοινό και εμπορική αξία) και σε γεγονότα και δραστηριότητες με περιορισμένο κοινό και κατά συνέπεια μικρή εμπορική αξία.

Προκειμένου να διακρίνουμε τις πιθανές ιδιαιτερότητες και διαφορές των δύο (2) εννοιών αναζητήσαμε την ακριβή προέλευση των συγκεκριμένων όρων, όπως αυτή περιγράφεται στο λεξικό. Υπάρχει ένας σαφής διαχωρισμός ανάμεσα στις έννοιες των λέξεων "**Sponsoring-Sponsorship-Χορηγίας**". Σύμφωνα με τα λεξικά της αγγλικής Penguin & American Heritage, "**Sponsor**", ως ρήμα σημαίνει εγγυώμαι, συντρέχω, πατρονάω, γίνομαι ανάδοχος. "**Sponsor**", ως επίθετο σημαίνει εγγυητής, πατρόνας, ενώ "**sponsorship**" (ουσιαστικό) σημαίνει αναδοχή υπό την αιγίδα.

Ο όρος **Εμπορική χορηγία - Sponsoring** χρησιμοποιείται για κάθε είδους χορηγικές επιχειρηματικές δραστηριότητες, για εμπορικούς καθαρά λόγους και κυρίως την προβολή από τα έντυπα και τα ηλεκτρονικά μέσα ενημέρωσης με στόχο την αύξηση των πωλήσεων. Ο όρος «**Sponsoring**» υποδηλώνει εμπορικότητα και γι' αυτό κυρίως στο ποδόσφαιρο και την τηλεόραση».

### Η Προστιθέμενη Αξία των Δραστηριοτήτων Χορηγίας για μια Επιχείρηση

Οι χορηγίες ανά τον κόσμο έχουν αυξηθεί από 2 εκ λίρες Αγγλίας το 1984 σε 16,6 δις το 1996 ενώ προβλέπεται πως η ανάπτυξη του budget της χορηγίας θα αυξάνεται συνεχώς καθώς η νέα τεχνολογία κάνει τη χορηγία ακόμα πιο αποτελεσματική. Επιπλέον η ικανότητα της χορηγίας να αγγίζει τους καταναλωτές στον ελεύθερο χρόνο τους δεν μπορεί να ανταγωνιστεί από τον παραδοσιακό τρόπο διαφήμισης και αυτό θα οδηγήσει στην ακόμα μεγαλύτερη ανάπτυξη του χορηγικού δεσμού (Meenaghan, 2001).

Στην Ελλάδα, την τελευταία δεκαετία, η χορηγία του αθλητισμού από τις επιχειρήσεις έχει πάρει τεράστιες διαστάσεις. Ενώ όμως ο τζίρος αυτού του είδους προώθησης των επιχειρήσεων μέσα από τον αθλητισμό ανέρχεται σε δισεκατομμύρια δραχμές, η προετοιμασία των επιχειρήσεων γι' αυτή την επένδυση δεν είναι ανάλογη. Στη χώρα μας, όπως συνέβη και σε άλλες προηγμένες χώρες στα πρώτα βήματα του **"sport sponsoring"**, η χορηγία τις περισσότερες φορές γίνεται χωρίς σχεδιασμό, στηρίζεται σε προσωπικές γνωριμίες, ενώ σπανίως αξιολογείται για την αποτελεσματικότητά της.

Ποιοι είναι όμως οι λόγοι για τους οποίους οι εταιρίες ξοδεύουν τεράστια χρηματικά ποσά για να χορηγήσουν ένα γεγονός, μια εκδήλωση, έναν καλλιτέχνη ή αθλητή;

Η χορηγία δεν είναι ούτε δωρεά, ούτε φιλανθρωπία, ούτε ευεργεσία. Και οι τρεις αυτές χειρονομίες είναι μονομερείς αλτρουιστικές πράξεις. Η χορηγία δεν είναι ούτε επιχορήγηση. Η χορηγία είναι ένας αμφίδρομος κοινωνικός θεσμός, που στηρίζεται στην αρχή της υγιούς και αμοιβαίας ανταποδοτικότητας (Κουτούπης 1996).

Η χορηγία, όπως και η διαφήμιση, απευθύνεται σε διαφορετικές κατηγορίες ομάδων κοινού.

Ποιοι είναι όμως οι στόχοι που θέτουν οι επιχειρήσεις; Οι μικρές επιχειρήσεις έχουν τους ίδιους στόχους μάρκετινγκ με τις μεγάλες επιχειρήσεις και ακολουθούν τους ίδιους δρόμους για την επίτευξή τους.

Σύμφωνα με την άποψη πολλών συγγραφέων οι στόχοι των επιχειρήσεων διακρίνονται σε δύο κατηγορίες. Στους στόχους σχετικά με την εταιρία και στους στόχους που θέτει η εταιρία για κάθε προϊόν (Ασημακόπουλος 1993).

### **Η Προστιθέμενη Αξία των Αθλητικών Χορηγιών στην Στρατηγική Μάρκετινγκ – Ανάλυση των Μεγαλύτερων Αθλητικών Χορηγιών**

Τεράστια είναι τα ποσά που επενδύουν οι εταιρίες προκειμένου να χορηγήσουν ένα αθλητικό γεγονός, άθλημα ή αθλητή. Ποιοι είναι όμως οι λόγοι που ωθούν τις εταιρίες να δαπανήσουν αυτά τα ποσά; Ποια είναι η ανταπόδοση των επενδύσεών τους;

#### **• Η συμβολή του "star"**

Το 1984 πρώτη χρονιά του **Michael Jordan** στους **Chicago Bulls**, η αξία της ομάδας ανέρχονταν στα 12,4 εκατομμύρια δολάρια. Το 1998 μετά από αλλεπάλληλα πρωταθλήματα η αξία της ομάδας ξεπερνά τα 350 εκατομμύρια δολάρια (**ΕΠΕΝΔΥΤΗΣ**, σελ 91, 5-6 Δεκεμβρίου 1998) τα κέρδη της ομάδας στην πρεμιέρα της ομάδας την χρονιά 1998-99 έφτασαν στα 2,8 εκατ. δολάρια. Την περίοδο 1994-95, χρονιές κατά τις οποίες ο **Jordan** έπαιζε baseball, το NBA έβαλε στο ταμείο του λιγότερα από 450 εκατομμύρια δολάρια για τα τηλεοπτικά δικαιώματα της τελικής φάσης. Το αντίστοιχο ποσό για την χρονιά 1997-98, όπου συμμετείχε και ο **Jordan**, ανέρχεται στο 1,3 δισεκατομμύρια δολάρια. Το 1984 το NBA έβαλε στο ταμείο του 44 εκατ. δολάρια από τις πωλήσεις των σημάτων και άλλων αναμνηστικών. Το 1990 οι εισπράξεις ανέρχονταν στα 1,9 δισεκατομμύρια από τα οποία τα 475 εκατομμύρια (ποσοστό 25%) αφορούσαν πωλήσεις της φανέλας με το νούμερο 23 που φορούσε ο **Jordan**. Για τον μεγάλο star τα έσοδα που προέρχονταν από εμπορικές δραστηριότητες αξιοποίησης της εικόνας του είναι τεράστια. Μόνο

από την αθλητική εταιρία εισπράττει 1\$ για κάθε παπούτσι **AIR NIKE** που πωλείται παγκοσμίως και τα έσοδα αυτά δεν είναι λίγα εάν αναλογιστεί κανείς ότι από το 1986 που ξεκίνησε η συνεργασία της εταιρίας μαζί του έχει αποφέρει στη NIKE σχεδόν 2,8 δις δολάρια!

- **Η αύξηση της δημοτικότητας**

Η εταιρία **Canon** όταν ήταν χορηγός στο βρετανικό πρωτάθλημα ποδοσφαίρου (29 ποδοσφαιρικές ομάδες) αύξησε σημαντικά τη δημοτικότητά της αφού παρουσιάζονταν σχεδόν κάθε βράδυ στην τηλεόραση για τουλάχιστον 9 μήνες το χρόνο. Μετά από τρία χρόνια χορηγίας που κόστισε 3 εκατομμύρια λίρες, μπορεί να υπερηφανεύεται πως δεν υπήρχε γραφείο στη Μεγάλη Βρετανία που να μην είχε μηχάνημα δικό της (Frank Jefkis 1997).

Όπως προκύπτει από έρευνες υπήρξε σωστή αναγνώριση των χορηγών από τους θεατές ανεξαρτήτως δημογραφικών χαρακτηριστικών (Cuneen and Hannan 1993).

Τα αποτελέσματα της έρευνας των Cuneen and Hannan επιβεβαιώνει και η έρευνα των Gardner and Shuman (1987) προσθέτοντας ότι η χορηγία απευθύνεται σε μεγάλη «γκάμα» κοινού.

- **Η ισχυροποίηση της εταιρικής εικόνας**

Η πρώτη φορά που επίσημα φορέθηκαν τα ποδοσφαιρικά παπούτσια της εταιρίας REEBOK ήταν από τον center for της εθνικής ομάδας της Αγγλίας Garry Lineker σε παιχνίδι Ισπανίας - Αγγλίας στις 18/2/87. Στο παιχνίδι αυτό αναδείχτηκε νικήτρια με σκορ 4-1 η ομάδα της Αγγλίας και με τα τέσσερα γκολ να πετυχαίνονται από τον Lineker. Οι πωλήσεις του συγκεκριμένου παπουτσιού ξεπέρασαν κάθε προσδοκία.

Η χορηγία συνδέει με θετικούς συνειρμούς το προϊόν με το χορηγούμενο γεγονός το οποίο ήδη ο θεατής-καταναλωτής εκτιμάει και παρακολουθεί (Crimmins και Horn, 1996).

- **Η αύξηση των πωλήσεων**

Η **Coca Cola** που ήταν χορηγός στους χειμερινούς Ολυμπιακούς Αγώνες το 1994, είδε τις πωλήσεις της να ανεβαίνουν κατακόρυφα κατά 20%. Σύμφωνα με υπολογισμούς η εταιρία **VOLVO** για κάθε ένα δολάριο που ξοδεύει στην αθλητική χορηγία εισπράττει 6 δολάρια πίσω (Irwin and Assimakopoulos, 1992).

Η **NIKE** ανέβασε τις ετήσιες αποδοχές της κατά δύο (2) δις δολάρια χρησιμοποιώντας τον **Woods** (κορυφαίος golfer). Έπειτα από την τελευταία συμφωνία του **Woods** με την **NIKE**, παρατηρήθηκε αύξηση σε ποσοστό 20% στον αριθμό των μικρών παιδιών ηλικίας 10-16 ετών, που έσπευσαν να αγοράσουν μπαστούνια και μπάλες. Επίσης η αύξηση της μετοχής της **ADIDAS** (επίσημος χορηγός της **Dortmund**) κατά 300% την διετία 1994-96 σε συνδυασμό με την αύξηση των εσόδων της κατά 34,6% σε ένα χρόνο.

Σύμφωνα με τον Ασημακόπουλο (1997), οι κυριότεροι λόγοι που κάνουν την αθλητική χορηγία μια αποτελεσματική αποδοτική, είτε στο πλαίσιο ενός προγράμματος επικοινωνίας είτε στο πλαίσιο ενός προγράμματος προώθησης πωλήσεων είναι:

- Υπάρχει ένας διαφημιστικός κορεσμός του καταναλωτή που προέρχεται από τον όλο και πιο σύντομο «κύκλο ζωής» των προϊόντων και το διαρκώς μικρότερο χρόνο των διαφημιστικών μηνυμάτων. Έτσι η διαφήμιση που στοιχίζει ακριβά και δεν είναι πια τόσο ανταποδοτική, δεν μπορεί από μόνη της να καλύψει τις ανάγκες τους για προώθηση.
- Η δημιουργία πολλών τηλεοπτικών καναλιών είχε σαν επακόλουθο το φαινόμενο του "zapping" ("τηλε-πλοήγηση), το οποίο αχρηστεύει μεγάλο μέρος του διαφημιστικού προϋπολογισμού των επιχειρήσεων. Συνεπώς, η άμεση διαφήμιση δεν επαρκεί και απαιτεί πολλά χρήματα για να είναι αποδοτική.
- Μετά την απαίτηση του καταναλωτικού κοινού και των κοινωνικών κινημάτων, οι κυβερνήσεις επιβάλλουν συνεχώς καινούργιους περιορισμούς, τόσο στο περιεχόμενο των διαφημιστικών μηνυμάτων όσο και στη παραγωγή τους. Έτσι οι επιχειρήσεις ψάχνουν για τρόπους προώθησης που διαφεύγουν τους κυβερνητικούς περιορισμούς.
- Η ανάγκη εξεύρεσης δαπανών για κοινωνικές, πολιτιστικές και αθλητικές δραστηριότητες, σε συνδυασμό με τις συχνές οικονομικές κρίσεις σε πολλές χώρες, οδήγησε στη νομοθέτηση φορολογικών απαλλαγών για χορηγούς τέτοιων δραστηριοτήτων. Αυτή η κατάσταση έδωσε ακόμη ένα κίνητρο στις επιχειρήσεις που πάντα ψάχνουν για οικονομικότερους τρόπους προώθησης.
- Τέλος η διαφήμιση εικόνας σε μία μεγάλη σειρά από προϊόντα, η ανάγκη για ολοκληρωμένη επικοινωνία με τον καταναλωτή ή έμπορο και η απαίτηση της κοινωνίας για μεγαλύτερη υποστήριξη των κοινωνικών δραστηριοτήτων από τον επιχειρηματικό κόσμο.

Οι επιχειρήσεις φαίνεται, λοιπόν, να αντιλαμβάνονται την προστιθέμενη αξία της χορηγίας, ως τακτική επικοινωνιών μάρκετινγκ, για να: α. επικοινωνήσουν ότι είναι μέρος της κοινωνίας και συμμετέχουν ενεργά σε αυτή μέσω διάφορων κοινωνικών δραστηριοτήτων, (ενδυνάμωση της κοινωνικής ευθύνης (social responsibility), β. διαφημιστούν και να προβληθούν με βασικό σκοπό την δημιουργία γνώσης για τα προϊόντα και υπηρεσίες της (ειδικότερα όταν είναι νέα) και την ενδυνάμωση των πωλήσεων και γ. δημιουργήσουν μια ισχυρή εταιρική εικόνα με βασικό σκοπό την αύξηση της αξιοπιστίας στις διάφορες κατηγορίες κοινών, με τα οποία επικοινωνεί μια επιχείρηση.

Με βάση τα παραπάνω, ο Meenaghan (1983) εντοπίζει έξι (6) ομάδες στόχων:

1. ένας χορηγός μπορεί να έχει ευρύς επιχειρησιακούς στόχους, όπως είναι η αύξηση της δημοτικότητας ή η αλλαγή της γνώμης που έχουν οι καταναλωτές για την επιχείρηση
2. ένας χορηγός μπορεί να έχει στόχους σχετικούς με το προϊόν, όπως η δημιουργία συγκεκριμένης εικόνας για το προϊόν σχετίζοντας το με κάποια αθλητική διοργάνωση. Αυτή η

πρακτική είναι ο λόγος που οι αθλητικές χορηγίες είναι διάσημες. Οι επιχειρήσεις θέλουν να συνδυάσουν τα προϊόντα τους με δραστηριότητες που θεωρούνται «ενεργητικές» και «νεαρές» (Abratt, Clayton and Pitt, 1987, Meenaghan, 1983)

3. ο χορηγός μπορεί να θέσει στόχους στις πωλήσεις με την ελπίδα ότι η συμμετοχή σε μια διοργάνωση σαν χορηγός θα οδηγήσει σε αύξηση των πωλήσεων
4. οι χορηγοί μπορούν να θέτουν στόχους για την φιλοξενία των θεατών, δηλαδή μπορούν να χρησιμοποιήσουν μια αθλητική διοργάνωση σαν μια ευκαιρία να διασκεδάσουν τους τωρινούς ή μελλοντικούς πελάτες τους, προμηθευτές ή ακόμα και πολιτικούς προσφέροντάς τους δωρεάν εισιτήρια και διάφορες ψυχαγωγικές εκδηλώσεις κατά την διάρκεια της διοργάνωσης
5. οι χορηγοί μπορεί να υιοθετήσουν επικοινωνιακούς στόχους έτσι ώστε να τους παραχωρηθεί κάποιο επιθυμητό επίπεδο προβολής από τα ΜΜΕ σαν αποτέλεσμα της συμμετοχής τους στο άθλημα
6. τέλος, βρίσκεται η ικανοποίηση των προσωπικών στόχων του διευθυντή μάρκετινγκ (ή του στελέχους που αποφασίζει για τις χορηγίες). Σύμφωνα με μια θεωρία, ένας διευθυντής μάρκετινγκ θα πρέπει να ασχολείται με τις χορηγίες οι οποίες είναι πιο επικερδής σε αυτόν παρά στην επιχείρηση (Eisenhardt, 1989)

Οι Otker και Hayes (1987) σημείωσαν ότι οι επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται στον χώρο των χορηγιών με 3 στόχους: α. να αυξήσουν την αναγνωρισιμότητα της επιχείρησης ή του προϊόντος, β. να βελτιώσουν την εικόνα της επιχείρησης ή του προϊόντος και γ. να αντιμετωπίσουν τους ανταγωνιστές. Προηγούμενες έρευνες (Meenaghan, 1991, Otker και Hayes, 1987, Sandler και Shani, 1993) ισχυρίζονται ότι η γνώση των καταναλωτών για τις αθλητικές δραστηριότητες μπορεί να αποφέρει κέρδος στην επιχείρηση που χορηγεί, όπως είναι η συμπεριφορά των καταναλωτών προς την επιχείρηση ή αύξηση των πωλήσεων των προϊόντων/υπηρεσιών της επιχείρησης.

Οι παραπάνω στόχοι μιας χορηγίας επηρεάζονται από την σχέση μεταξύ χορηγού και χορηγούμενης δραστηριότητας. Η αντίληψη για την χορηγούμενη δραστηριότητα κατατάσσει την δραστηριότητα αυτή να έχει, είτε έναν ταυτόσημο σύνδεσμο (function-based similarity) είτε έναν στρατηγικό σύνδεσμο με την επιχείρηση (image-based link) (Cornwell, 1995, Gwinner και Eaton, 1999). Οι ταυτόσημοι σύνδεσμοι περιγράφονται σαν να στηρίζονται στην συνεργασία της δραστηριότητας και του προϊόντος του χορηγού και τις λειτουργίες του (πχ. Μια επιχείρηση παραγωγής αθλητικών προϊόντων χορηγεί ένα αθλητικό γεγονός όπου χρησιμοποιούνται τα προϊόντα της), ενώ οι στρατηγικοί σύνδεσμοι επιχειρούν να προσεγγίσουν το κοινό-στόχο το οποίο κατέχει τα επιθυμητά δημογραφικά χαρακτηριστικά (πχ. Μια εταιρεία κατασκευής πολυτελών αυτοκινήτων μπορεί να χορηγήσει μια διοργάνωση γκολφ υψηλού prestige).

Η αθλητική χορηγία θεωρείται ως το μέσο αποφυγής της σύγχυσης των καταναλωτών με τις παραδοσιακές στρατηγικές του μάρκετινγκ, όπως είναι η διαφήμιση και η προώθηση των πωλήσεων. Παρά την αυξημένη χρήση των αθλητικών χορηγιών δεν έχει γίνει κάποια σημαντική έρευνα για τον εντοπισμό του αποτελέσματος των χορηγιών στην συμπεριφορά των καταναλωτών.

- **Η ανάμιξη των καταναλωτών**

Η ανάμιξη θεωρείται πως είναι το επίπεδο στο οποίο παρακινείται ένας άνθρωπος όταν έρχεται σε επαφή με ένα αντικείμενο ή μια δραστηριότητα και εκφράζεται από το ενδιαφέρον που δείχνει για το αντικείμενο ή την δραστηριότητα αυτή (Mittal και Lee, 1989). Οι Celsi και Olson (1988) πιστεύουν πως ένας καταναλωτής θα κινητοποιηθεί για να αποκτήσει πληροφορίες όταν το γεγονός γίνεται πιο σχετικό. Επιπλέον, η ανάμιξη με το προϊόν ή με το αθλητικό γεγονός μπορεί να επηρεάσει το προϊόν ή αθλητικό γεγονός με την αύξηση των προσπαθειών για τον σχηματισμό συγκεκριμένων εικόνων για τα παραπάνω (Thomsen, Borgida και Lavine, 1985).

Λαμβάνοντας υπόψη της συμβολή της αθλητικής χορηγίας στην ισχυροποίηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας της στρατηγικής μάρκετινγκ αλλά και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, θα ελέγξουμε τις ακόλουθες υποθέσεις:

***Υπόθεση 1 (Y<sub>1</sub>):** Οι αντιλήψεις των διευθυντών μάρκετινγκ για τη συμβολή των αθλητικών χορηγιών στην αύξηση της παρεχόμενης αξίας στον πελάτη, επιδρά στην επιτυχία των προγραμμάτων αθλητικών χορηγιών.*

***Υπόθεση 2 (Y<sub>2</sub>):** Οι αντιλήψεις των διευθυντών μάρκετινγκ για τη συμβολή των αθλητικών χορηγιών στην ισχυροποίηση της διαφοροποίησης της επιχείρησης από τον ανταγωνισμό, επιδρά στην επιτυχία των προγραμμάτων αθλητικών χορηγιών.*

## **B. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ**

### **1.Οικονομική Διάσταση των Αθλητικών Χορηγιών**

Στη δεκαετία 1983-1993, οι χορηγίες αυξήθηκαν στη Μεγάλη Βρετανία κατά 12% και οι δαπάνες για χορηγίες ανέρχονται σε 230 εκατομμύρια λίρες. Οι αντίστοιχες δαπάνες (σε δολάρια) ανά τον κόσμο είναι:

- Στη Βόρεια Αμερική 3,2 εκατομμύρια
- Στις Η.Π.Α., 8,5 εκατομμύρια
- Στην Ιαπωνία 1,5 εκατομμύρια
- Στην Ευρώπη 2,8 εκατομμύρια

(Frank Jefkis, 1997)

Ο Ukman (1996) εκτιμούσε πως τα έξοδα για χορηγίες το 1985 θα έφταναν περίπου τα \$850.000. 10 χρόνια αργότερα, τα έξοδα αυτά θα αυξάνονταν στα \$4,7 δισεκατομμύρια. Είχε εκτιμηθεί πως τα έξοδα για χορηγίες θα αυξάνονταν για την χρονιά 1997 σε περίπου \$5,9 δισεκατομμύρια. Η δημοτικότητα των αθλητικών χορηγιών τα τελευταία χρόνια οδήγησε πολλές επιχειρήσεις να τολμήσουν σε μια ευρεία ποικιλία αθλημάτων και διοργανώσεων, σε μια προσπάθεια να ταυτίσουν τα ονόματά τους με επιτυχημένα, δημοφιλή και διαφημισμένα γεγονότα και ομάδες. Η αξία των εμπορικών αθλητικών χορηγιών άγγιξε τα \$26,2 δισεκατομμύρια το 2003, παρουσιάζοντας αύξηση της τάξης του 7,4% από τα \$24,4 δισεκατομμύρια το 2002 (Sport Business Associates, 2004). Πολλές



επιχειρήσεις επενδύουν κεφάλαια στον κλάδο του αθλητικού μάρκετινγκ αντί να χρησιμοποιεί εμπορικές διαφημίσεις.

Ο ακόλουθος πίνακας παρουσιάζει τα ποσά που έχουν δαπανηθεί στο Ηνωμένο Βασίλειο από το 1994 ως και το 2003:

**Πίνακας 1**  
**Αθλητικές Χορηγίες στο Ηνωμένο Βασίλειο**

	Αθλητικές Χορηγίες Στο Ηνωμένο Βασίλειο									
	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
<b>Ποδόσφαιρο</b>	70	74	79	87	108	118	128	141	145	147
<b>Μοτοσυκλέτα</b>	80	86	91	97	106	113	120	126	129	108
<b>Ένωση Rugby</b>	11	14	17	22	24	25	26	26	26	27
<b>Στίβος</b>	13	13	14	15	15	17	17	18	18	18
<b>Γκολφ</b>	13	14	15	16	16	16	17	17	17	18
<b>Ιπασία</b>	13	13	14	15	15	16	16	16	16	16
<b>Κρίκετ</b>	13	13	14	15	15	15	16	16	16	15
<b>Τένις</b>	8	9	9	11	11	11	13	13	14	14
<b>Μπιλιάρδο</b>	7	7	8	8	8	8	9	9	9	9
<b>Πρωτάθλημα Rugby</b>	6	6	7	7	7	7	7	8	8	8
<b>Λοιπά αθλήματα</b>	31	36	34	29	29	31	31	31	31	31
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	265	285	302	322	354	377	400	421	429	411

## 2. Ανάπτυξη Προγραμμάτων Αθλητικών Χορηγιών

Υπάρχουν περιπτώσεις όπου η επιλογή ενός προγράμματος αθλητικής χορηγίας θα πρέπει να αποφασίζεται έπειτα από ένα είδος test που πραγματοποιείται από τις επιχειρήσεις. Η πιο σημαντική πλευρά μιας αθλητικής χορηγίας χρησιμοποιώντας κάποιο από τα μέσα μαζικής επικοινωνίας είναι να ενδιαφερθεί κάποιος. Αν δεν εντοπιστεί ενδιαφέρον από το καταναλωτικό κοινό βραχυπρόθεσμα ή μεσοπρόθεσμα, τότε είναι απίθανο η χορηγία να επιτύχει στόχους όπως η βελτίωση της αναγνωρισιμότητας της επιχείρησης, χωρίς να ξοδευτούν επιπλέον ποσά σε άλλα μέσα μαζικής επικοινωνίας.

Γίνεται λοιπόν σαφές πως η προεπιλογή μιας χορηγίας απαιτεί αναγνώριση μιας ταιριαστής συμφωνίας στον χώρο των αθλημάτων για το οποίο η ομάδα-στόχος ενδιαφέρεται περισσότερο. Αυτό είναι φυσικά μια σκέψη-κλειδί, αλλά η διαδικασία δεν πρέπει να σταματήσει εκεί. Υπάρχουν πολλά στοιχεία που δείχνουν πως οι πιο επιτυχημένες χορηγίες ήταν αυτές που οργανώθηκαν πιο αποτελεσματικά και όχι απαραίτητα αυτές που χορηγούσαν τις μεγαλύτερες ομάδες ή γεγονότα. Οργανώνοντας το ποσό της χορηγίας, θα πρέπει να εντοπιστούν οι πηγές που θα στηρίξουν την χορηγία από το να επιχορηγηθεί απλώς το ποσό. Έχει εκτιμηθεί (Otker, 1988) πως για κάθε σεντ που ξοδεύεται για τις αμοιβές μιας αθλητικής χορηγίας ξοδεύονται 3 (τρεις) φορές περισσότερα για τον σχεδιασμό της χορηγίας.

Κάθε διευθυντής μάρκετινγκ θα πρέπει να απαντήσει σε έναν αριθμό ερωτήσεων-κλειδιά προτού αποφασίσει για μια χορηγία (Wilkins, 1997). Βασισμένοι στην εμπειρία προηγούμενων χορηγικών προγραμμάτων, αν οι παρακάτω ερωτήσεις απαντηθούν σε ικανοποιητικό βαθμό, τότε ο χορηγός έχει πολλές πιθανότητες να πραγματοποιήσει μια επιτυχημένη χορηγία η οποία ανταποκρίνεται στους στόχους του.

1. Υπάρχει ικανοποιητικός αριθμός ανθρώπων από την ομάδα-στόχο που ενδιαφέρονται και ασχολούνται με την δραστηριότητα την οποία πρόκειται να χορηγήσω;
2. Η δραστηριότητα αυτή μεταφέρει μια εικόνα η οποία είναι συνεπής με την επιχειρησιακή μου στρατηγική και τους επικοινωνιακούς μου στόχους;
3. Η χορηγία αυτή θα διαφοροποιήσει την επιχείρησή μου από τους βασικούς ανταγωνιστές;
4. Ο χρόνος στον οποίο κινείται η δραστηριότητα θα επιφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα στο προβλεπόμενο χρονικό περιθώριο;
5. Υπάρχουν τα απαραίτητα ποσά για να σχεδιαστεί ικανοποιητικά το χορηγικό πρόγραμμα έτσι ώστε να ανταποκρίνεται στους στόχους της επιχείρησης;
6. Με ποιόν τρόπο μπορούμε να μετρήσουμε αν οι στόχοι μας έχουν επιτευχθεί;

- **Εντοπισμός της σωστής ομάδας-στόχου**

Η κάθε επιχείρηση που υπολογίζει το ποσό που θα ξοδευτεί στα μέσα μαζικής επικοινωνίας θα πρέπει να το κάνει έχοντας ξεκαθαρίσει τους στόχους της, με πρώτο και κυριότερο να εντοπίσει την ομάδα-στόχο. Σε ένα ικανοποιητικό επίπεδο, το να εντοπιστεί η ομάδα-στόχος μπορεί να γίνει με την χρήση δεδομένων που απεικονίζουν τα ενδιαφέροντα του πληθυσμού για τον ελεύθερο χρόνο τους. Επιπλέον, η διαδικασία αυτή μπορεί να χρησιμοποιηθεί αντίστροφα, να βοηθηθούν οι αθλητικοί οργανισμοί να εντοπίσουν πιθανούς χορηγούς για τις δραστηριότητες τους.

Χρειάζεται λοιπόν να γίνει μια έρευνα έτσι ώστε να διασαφηνιστούν όχι μόνο τα ενδιαφέροντα των καταναλωτών αλλά και το κατά πόσο υπάρχει συμμετοχή των ενδιαφερόντων στα αθλήματα που ενδιαφέρουν τον χορηγό, για παράδειγμα, η κολύμβηση για να διατηρεί κάποιος την φόρμα του παρά να είναι θεατής μιας διοργάνωσης. Είναι αναγκαίο λοιπόν να αποκτηθεί μια βαθύτερη γνώση για τα επίπεδα ενδιαφέροντος.

Αυτές είναι μερικές από τις διαστάσεις του ενδιαφέροντος που μπορούν να αναλυθούν. Αν είναι ανάγκη, η ομάδα-στόχος θα μπορεί να εντοπίζεται από το ενδιαφέρον ή την ανάμειξη μέσα από τις ραδιοφωνικές εκπομπές ή τις αναγνωστικές συνήθειες καθώς και από το «έντονο» ή το «περιστασιακό» ενδιαφέρον.

- **Επιθυμητές αξίες που επικοινωνούνται**

Οποιοδήποτε και αν είναι το βάθος της ανάλυσης που απαιτείται, η διαδικασία αυτή θα πρέπει να εστιάζεται σε αθλήματα τα οποία είναι πιο πιθανό να φέρουν μια χορηγία που θα γίνεται αντιληπτή από το κοινό-στόχος. Έχοντας λοιπόν δημιουργήσει μια λίστα αθλημάτων, το επόμενο βήμα είναι να εντοπιστεί ο τρόπος με τον οποίο οι αθλητικές δραστηριότητες μπορούν να βοηθήσουν την επιχείρηση στο να δημιουργήσει ξεκάθαρες αξίες.

Χρησιμοποιώντας μια διαδικασία ανάλυσης, η εικόνα κάθε αθλήματος που έχει καταχωρηθεί στην λίστα μπορεί να ταυτιστεί με την ομάδα-στόχο. Η διαδικασία αυτή θα πρέπει να αναγνωρίζει ποια αθλήματα κατέχουν αξίες από την ομάδα-στόχο οι οποίες θεωρούνται να έχουν θετική επίπτωση σχετικά με τις αξίες της επιχείρησης. Επίσης, μερικά αθλήματα μπορεί να μεταφέρουν αρνητική εικόνα σε μια επιχείρηση. Κάτι τέτοιο θα πρέπει επίσης να ελεγχθεί. Για παράδειγμα, το άθλημα του μποξ βρίσκεται σε υψηλά επίπεδα τηλεθέασης παγκοσμίως αλλά μπορεί να μην περιέχει αξίες που προϊδεάζουν θετικά την ομάδα-στόχο.

- **Επιλέγοντας μια προεξέχουσα χορηγία**

Η διαδικασία αυτή θα μικρύνει την λίστα με τις πιθανές δραστηριότητες χρησιμοποιώντας ποσοτικά δεδομένα έτσι ώστε να προχωρήσει η διαδικασία λήψης της τελικής απόφασης. Το επόμενο βήμα θα είναι η επιλογή μιας χορηγίας που θα μπορεί να παρέχει διαφοροποίηση από τους βασικούς ανταγωνιστές της επιχείρησης.

Σε αυτό το σημείο επιβάλλεται να εντοπιστούν οι απαιτήσεις για την χορηγία που θα σχεδιαστεί. Η φύση ενός αθλήματος, μιας διοργάνωσης ή μιας ομάδας θα αποφασίσει την μοναδικότητα και την γνησιότητα, καθώς επίσης και την δυνατότητα να υποστηριχτεί και από κάποια άλλη δραστηριότητα του μάρκετινγκ.

Υπάρχουν πηγές δεδομένων που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τον εντοπισμό των αθλημάτων και συμφωνιών. Πληροφορίες-κλειδιά που μπορεί να συμβουλευθεί μια επιχείρηση απλά και με ελεγχόμενο κόστος περιλαμβάνουν: α. παρουσία ανταγωνιστών στο άθλημα, β. κόστος ανάλογων χορηγιών, γ. υπάρχοντα συμβόλαια από ανανεώσεις, δ. συγκρούσεις που έχουν παρουσιαστεί από παρόμοιες προηγούμενες χορηγίες, ε. χρόνος άλλων αθλημάτων ή διοργανώσεων που μπορεί να επηρεάσουν αρνητικά την χορηγία και στ. εκτιμήσεις των M.M.E.

Η διαδικασία αυτή θα μικρύνει την λίστα με τις πιθανές δραστηριότητες χρησιμοποιώντας ποσοτικά δεδομένα έτσι ώστε να προχωρήσει η διαδικασία λήψης της τελικής απόφασης. Το επόμενο βήμα θα είναι η επιλογή μιας χορηγίας που θα μπορεί να παρέχει διαφοροποίηση από τους βασικούς ανταγωνιστές της επιχείρησης.

Σε αυτό το σημείο επιβάλλεται να εντοπιστούν οι απαιτήσεις για την χορηγία που θα σχεδιαστεί. Η φύση ενός αθλήματος, μιας διοργάνωσης ή μιας ομάδας θα αποφασίσει την μοναδικότητα και την γνησιότητα, καθώς επίσης και την δυνατότητα να υποστηριχτεί και από κάποια άλλη δραστηριότητα του μάρκετινγκ.

Υπάρχουν πηγές δεδομένων που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τον εντοπισμό των αθλημάτων και συμφωνιών. Πληροφορίες-κλειδιά που μπορεί να συμβουλευθεί μια επιχείρηση απλά και με ελεγχόμενο κόστος περιλαμβάνουν: α. παρουσία ανταγωνιστών στο άθλημα, β. κόστος ανάλογων χορηγιών, γ. υπάρχοντα συμβόλαια από ανανεώσεις, δ. συγκρούσεις που έχουν παρουσιαστεί από παρόμοιες προηγούμενες χορηγίες, ε. χρόνος άλλων αθλημάτων ή διοργανώσεων που μπορεί να επηρεάσουν αρνητικά την χορηγία και στ. εκτιμήσεις των M.M.E.

- **Η διαδικασία επιλογής έφτασε στο τέλος της;**

Η εξέταση αυτών των κριτηρίων θα ενεργοποιήσει τον χορηγό να προχωρήσει σε πιο συγκεκριμένες συζητήσεις. Ανάλογα με το είδος και το μέγεθος της επιθυμητής συμφωνίας, αυτό μπορεί να παρέχει ικανοποιητικές πληροφορίες έτσι ώστε να εξαχθεί η σωστή απόφαση για την ολοκλήρωση της συμφωνίας.

Αν η απόφαση χαρακτηρίζεται από επιχειρησιακό ή οικονομικό ρίσκο, επιπλέον εξασφάλιση της επιλογής είναι επιθυμητή. Έχοντας επιλεγεί πολύ συγκεκριμένες ρυθμίσεις, είναι δυνατό να επιτευχθούν πιο συγκεκριμένα αποτελέσματα από τα test που διενεργούνται πριν από την τελική απόφαση.

Τα αποτελέσματα αυτά μπορούν να είναι σε διάφορες μορφές και, παρά τις δοκιμές σε διαφημίσεις, θα χρειάζεται επιπλέον προσοχή στον σχεδιασμό τους. Κάθε χορηγική συμφωνία είναι μοναδική και έχει τις ικανότητες να σχεδιαστεί με διάφορους τρόπους. Οι τεχνικές σχεδιασμού θα πρέπει να αντικατοπτρίζουν αυτό το γεγονός. Οι δυο προσεγγίσεις-κλειδιά που είναι διαθέσιμες είναι οι εξής:

1. Ποιοτική εστίαση σε ομάδες (focus-groups)
2. Ποσοτική σύγκριση των ελέγχων (tests)

Και οι δυο αυτές τεχνικές έχουν ευρέως χρησιμοποιηθεί για να μετρηθούν οι αντιδράσεις των καταναλωτών σε διαφορετικά είδη χορηγιών, ή και σε διαφορετικούς τρόπους σχεδιασμού του ίδιου χορηγικού προγράμματος (Wilkins, 1997)

### **3. Οι Αντιλήψεις των Διευθυντών Μάρκετινγκ και η Επιδρασή τους στην Επιτυχία των Προγραμμάτων και των Στρατηγικών Μάρκετινγκ**

Είναι γενικά αποδεκτό πως οι αντιλήψεις των διευθυντών μάρκετινγκ των επιχειρήσεων επηρεάζουν σημαντικά τα αποτελέσματα των προγραμμάτων και των στρατηγικών μάρκετινγκ που υιοθετούνται από την κάθε επιχείρηση.

Οι διαφορετικές στρατηγικές κάθε επιχείρησης οφείλονται κυρίως στις διαφορές που παρατηρούνται στις φιλοσοφίες των διευθυντικών στελεχών που τις απαρτίζουν. Οι λόγοι ύπαρξης αυτών των διαφορών εντοπίζονται κυρίως: στον **διαχωρισμό αντρών/ γυναικών**, το **επίπεδο εκπαίδευσης** του κάθε στελέχους, την **ψυχολογία** του και τα **βιώματα** που έχει. Γίνεται λοιπόν σαφές πως οι αντιλήψεις των διευθυντών μάρκετινγκ είναι ένα αποτέλεσμα σύνθετων παραμέτρων, των οποίων ο προσδιορισμός δεν είναι εύκολος.

Οι έρευνες για τις διαφορετικές αντιλήψεις των στελεχών που έχουν διεξαχθεί μέχρι στιγμής εστιάζονται πρωτίστως στον **διαχωρισμό των δύο φύλων**, στις **διακρίσεις ανάμεσα σε λευκούς και «έγχρωμους»** και στις διαφορές που παρατηρούνται στα **βιοτικά επίπεδα** μεταξύ διάφορων περιοχών.

Η περισσότερη έρευνα στον διευθυντικό χώρο και τα στερεότυπα λόγω φύλου έχει εστιαστεί είτε σε προσωπικές είτε σε υποδεέστερες στις συμπεριφορές αντρών και γυναικών (Bass και Stogdill, 1990; Eagly και Johnson, 1990), αν και η πλειονότητα των ερευνών αυτών καταλήγει πως οι διαφορετικές αντιλήψεις των στελεχών δεν οφείλονται σε σημαντικό βαθμό από αυτόν τον παράγοντα (Bass και Stogdill, 1990; Dobbins και Platz, 1986; Donnell και Hall, 1980; Maccoby και Jacklin, 1974).

Οι επιχειρήσεις που ανταγωνίζονται στην παγκόσμια οικονομία πρέπει να είναι ενήμερες για τις δυναμικές και πολύπλοκες σχέσεις στο περιβάλλον τους. Η παγκοσμιοποίηση των αγορών έχει πιέσει

τις επιχειρήσεις να αντιμετωπίζουν τις σχέσεις αυτές δημιουργώντας ευέλικτες δομές και ικανότητες για να εκτελούν στρατηγικές αλλαγές.

Οι αποφάσεις των διευθυντών για την βαρύτητα και την φύση των στρατηγικών τείνει να βοηθήσει τις πληροφορίες τους για την θεσμοθέτηση εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων οι οποίοι θεωρούνται πως επηρεάζουν τόσο την διαδικασία λήψης αποφάσεων όσο και το επίπεδο στο οποίο οι επιχειρησιακές στρατηγικές μπορούν να μεταβληθούν (Hall, 2002; Ginsberg, 1988).

Οι διευθυντικές αντιλήψεις περιλαμβάνουν οτιδήποτε άπτεται στην κατανόηση των εργασιακών καταστάσεων από τους διευθυντές. Όταν οι διευθυντές παίρνουν αποφάσεις σχετικές με τις επιχειρήσεις τους ή τις στρατηγικές που ακολουθούν, οι αναλύσεις τους μπορεί να στηρίζονται σε διάφορες πηγές, όπως επίσημες αναφορές της επιχείρησης, στις προσωπικές τους εμπειρίες, σε φήμες που έχουν ακούσει, σε συζητήσεις κατά την διάρκεια συναντήσεων (meetings), σε άρθρα που έχουν διαβάσει σε επιστημονικά περιοδικά ή σε λόγους που έχουν εκφωνηθεί από επιτυχημένα στελέχη του χώρου. Οι διευθυντές δεν μπορούν ή δεν θέλουν να βασίζονται μόνο στα δεδομένα που έχουν μπροστά τους. Όχι μόνο το δεδομένα αυτά δεν επαρκούν στο να περιγράψουν όλες τις μεταβλητές που οι διευθυντές πρέπει να υπολογίσουν, αλλά αποφασίζουν βάση πρότερων εμπειριών. Έτσι, όταν συναντιούνται οι διευθυντές για να συζητήσουν για προβλήματα των επιχειρήσεων ή της στρατηγικής που ακολουθούν, οι αποφάσεις του βασίζονται κυρίως στις αντιλήψεις που έχουν.

Πολλές είναι οι μεταβλητές που επηρεάζουν τις αντιλήψεις των διευθυντών. Αρχικά, οι αντιλήψεις εξαρτώνται ανάλογα με το θέμα που βρίσκεται υπό εξέταση. Οι άνθρωποι, είναι πιο εύκολο να θυμούνται πρόσφατα γεγονότα, μεγάλες αλλαγές και δραματικά γεγονότα (Arnold, Collier, Leech και Sutton, 1998; Kahneman και Tversky, 1972), αλλά μπορούν να έχουν περισσότερο επιτυχημένες αντιλήψεις για παλαιότερες αλλαγές, μικρότερες αλλαγές και μονότονα γεγονότα (Normann, 1971). Οι άνθρωποι είναι επίσης «εξοπλισμένοι» στο να αντιλαμβάνονται ήχους, σύμβολα ή αντικείμενα απ' ότι αφηρημένες έννοιες ή αόρατες διαδικασίες. Είτε ορατές είτε αόρατες, κάποιες διαδικασίες είναι πολύπλοκες και δυναμικές ενώ κάποιες άλλες είναι απλές (Dörner, 1997).

Δεύτερον, τα ανθρώπινα συστήματα αντίληψης διαφέρουν σημαντικά από άνθρωπο σε άνθρωπο. Μερικά άτομα ακούν, βλέπουν ή θυμούνται ακριβέστερα. Τρίτον, η αυξημένη εμπειρία κάνει τους ανθρώπους να προσέχουν πιο εύκολα κάποια ερεθίσματα και να δυσκολεύονται να εντοπίσουν κάποια άλλα (Helson, 1964; Kagel και Levin, 1986). Έμπειροι και άπειροι διευθυντές αντιλαμβάνονται πολύ διαφορετικά δεδομένα.

Τέταρτον, η σταδιοδρομία ενός διευθυντή και οι εργασίες που του έχουν ανατεθεί αυξάνουν την εμπειρία σε έναν τομέα ακόμα και αν υπολείπονται εμπειρίας σε κάποιον άλλο. Κάποιος που ασχολείται με το μάρκετινγκ πιθανώς να μαθαίνει περισσότερα για τους πελάτες και την αγορά και να μαθαίνει λιγότερα για το κόστος, τις πρώτες ύλες και τις διαδικασίες παραγωγής.

Πέμπτον, για να βγάλουν συμπεράσματα από τα δεδομένα, οι άνθρωποι τα τοποθετούν ανάλογα με τις εμπειρίες που έχουν και είναι ευκολότερο για τους ανθρώπους να ανακαλούν τις εμπειρίες τους (Hogarth, 1980). Η μνήμη είναι κυρίως σημαντική για τις αντιλήψεις σε μεταβλητές που θέτουν οι άνθρωποι παρατηρώντας αυτές για μεγάλα χρονικά διαστήματα, όπως είναι η τάση και οι

μακροπρόθεσμοι δείκτες. Οι διευθυντές υπολογίζουν (ή θα έπρεπε να υπολογίζουν) αυτές τις μεταβλητές όταν αναπτύσσουν στρατηγικές ή τακτικές.

Έκτον, οι διαπροσωπικές ικανότητες ενός διευθυντή μπορούν να ενθαρρύνουν τους συναδέλφους και τους υφισταμένους του να συνεργάζονται ή να κρύβονται ή να υποκρίνονται (Hargie, 1986). Μερικοί διευθυντές θέλουν να ανακαλύπτουν τι είναι λάθος, ενώ άλλοι τιμωρούν αυτούς που αναφέρουν ελλείμματα.

Έβδομο, τα επιχειρησιακά πληροφοριακά συστήματα συλλέγουν και διασπείρουν ένα είδος πληροφοριών ενώ παράλληλα αγνοούν άλλες. Συνήθως, τα τυπικά συστήματα πληροφοριών εστιάζονται σε μεταβλητές που εμφανίζονται πιο σχετικές στο παρελθόν, με αποτέλεσμα να τείνουν να εξετάζουν τάσεις και μεταβλητές που μπορεί να αποβούν πιο σχετικές στο μέλλον (Starbuck, Greve και Hedberg, 1978).

Όγδοο, οι κοινωνικές και οι επιχειρησιακές κουλτούρες προσέχουν περισσότερο συγκεκριμένα φαινόμενα και απενοχοποιούν άλλα. Ανάλογα με τα πλαίσια στις αντιλήψεις, μπορεί να είναι εύκολο να συζητηθούν κάποια γεγονότα και αδύνατο να συζητηθούν κάποια άλλα (Harris και Moran, 1996). Για παράδειγμα, πολλά μέλη μειονοτήτων παραπονούνται ότι οι επιχειρήσεις στις οποίες απασχολούνται ενσωματώνουν τις προκαταλήψεις της πλειονότητας των λευκών ανδρών.

Ένατο, τα στελέχη που βρίσκονται κοντά στην κορυφή της ιεραρχίας αντιλαμβάνονται διαφορετικά τα γεγονότα απ' ότι τα χαμηλόβαθμα στελέχη. Έρευνες έχουν δείξει πως υψηλόβαθμα στελέχη βλέπουν λιγότερες, ηπιότερες ελλείψεις στις επιχειρήσεις τους (Mezias, Grinyer και Gruth, 2001; Payne και Pough, 1976).

Δέκατο, μερικές επιχειρήσεις έχουν διακριτικό περιβάλλον για το οποίο οι πληροφορίες που υπάρχουν δεν έχουν καμία σχέση, ενώ άλλες επιχειρήσεις λειτουργούν σε περιβάλλοντα που σχετίζονται με επιχειρήσεις για τις οποίες οι πληροφορίες δημοσιεύονται από σωματεία εμπόρων ή κυβερνητικά οργανώσεις (Starbuck και Mezias, 1996).

## Πίνακας 2

### Αποτελέσματα της βιβλιογραφικής επισκόπησης

Υποθέσεις		Έλεγχος: (Απόρριψη/Αποδοχή)
Υ <sub>1</sub>	<i>Οι αντιλήψεις των διευθυντών μάρκετινγκ για τη συμβολή των αθλητικών χορηγιών στην αύξηση της παρεχόμενης αξίας στον πελάτη, επιδρά στην επιτυχία των προγραμμάτων αθλητικών χορηγιών.</i>	<i>Αποδοχή</i>
Υ <sub>2</sub>	<i>Οι αντιλήψεις των διευθυντών μάρκετινγκ για τη συμβολή των αθλητικών χορηγιών στην ισχυροποίηση της διαφοροποίησης της επιχείρησης από τον ανταγωνισμό, επιδρά στην επιτυχία των προγραμμάτων αθλητικών χορηγιών.</i>	<i>Αποδοχή</i>

## **Γ. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ**

Οι επιχειρήσεις που στοχεύουν στη συμμετοχή σε χορηγίες πρέπει να έχουν συγκεκριμένη στρατηγική και να συνδυάσουν τις εκδηλώσεις τους και τα προϊόντα/υπηρεσίες τους με σκοπό την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης απαντώντας σε ερωτήματα όπως: α. ποιο προϊόν/υπηρεσία ταιριάζει περισσότερο για χορηγία; β. η συμμετοχή σε προγράμματα χορηγιών είναι συμβατή με τη δομή του προγράμματος και της στρατηγικής μάρκετινγκ; γ. ποιο προϊόν/υπηρεσία απέκτησε τα περισσότερα οφέλη από το πρόγραμμα χορηγίας; και δ. ποιες είναι οι κινήσεις του ανταγωνισμού;

Από την βιβλιογραφική επισκόπηση, αυτό που γίνεται σαφές είναι ότι καθοριστικό ρόλο στη διασφάλιση της αποτελεσματικότητας ενός προγράμματος χορηγίας (εκτός από την σαφή στοχοθέτηση και την ύπαρξη μιας μετρήσιμης στρατηγικής) διαδραματίζουν οι αντιλήψεις των διευθυντών μάρκετινγκ, όσον αφορά στην: α. συμβολή των αθλητικών χορηγιών στην αύξηση της παρεχόμενης αξίας στον πελάτη και β. συμβολή των αθλητικών χορηγιών στην ισχυροποίηση της διαφοροποίησης της επιχείρησης από τον ανταγωνισμό.

### **ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

**Αθήνα 2004**, (2004). Χορηγικό πρόγραμμα Αθήνα 2004

Ιστοσελίδα <http://www.athens2004.gr>

**Ασημακόπουλος, Μ.** (1997). Το Μάνατζμεντ του Αθλητισμού. Ελλ.Ε.Δ.Α, Αθλότυπο

**Κουτούπης, Θαλής Π.** (1996). ΧΟΡΗΓΙΑ Πρακτικός Οδηγός για Χορηγούς και Επιχορηγούμενους. Αθήνα, Βιβλιοθήκη

### **ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

**Jefkins, F.** (1997). Διαφήμιση. Αθήνα Κλειδάριθμος

### **ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

**Abratt, R., Clayton, B. C., & Pitt, L. F.** (1987). Corporate objectives in sports sponsorship. *International Journal of Advertising*, 6, 299-311

**Arnold, V., P. A. Collier, S. A. Leech and S. G. Sutton,** (1998). "The effect of Experience on Order and Regency Bias in Decision Making by Professional Accountants". Paper presented at the 1998 AAANZ Conference, Accounting Association of Australia and New Zealand, Adelaide, South Australia

**Asimakopoulos, M.** (1993). Corporate Sport Sponsorship, Greece: Manager, Feb.61-64

**Bass, B. M., & Stogdill, R. M.** (1990). Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and managerial applications. New York: Free Press

**Celsi, R. L., & Olson, J. C.** (1988). The role of involvement in attention and comprehension processes. *Journal of Consumer Research*, 15, 210-224

**Cornwell, T. B.** (1995). Sponsorship-linked marketing development. *Sport Marketing Quarterly*, 4(4), 13-24

**Crimmins, J. & Horn, M.** (1996). Sponsorship: From Management ego trip to marketing success, *Journal of Advertising Research*, 11-21

- Cuneen, J. Hannan, M.J.** (1993). Intermediate Measures and Recognition Testing of Sponsorship Advertising at an LPGA Tournament. *Sport Marketing Quarterly*, 2(1), and 45-56
- Dörner, D.** (1997). *The logic of Failure* (trans. R. and R. Kimber) Addison Wesley, Reading MA
- Dobbins, G. H., & Platz, S. J.** (1986). Sex differences in leadership: How real are they? *Academy of Management Review*, 11, 118-127
- Donnell, S. M., & Hall, J.** (1980, Spring). Men and women as managers: A significant case of no significant difference. *Organizational Dynamics*, pp. 60-77
- Eagly, A. H., & Johnson, B. T.** (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108, 233-256
- Eisenhardt, K. M.** (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, 14, 57-74
- Gardner, M. P., & Shuman, P. J.** (1987). Sponsorship: An important component of the promotion mix. *Journal of Advertising*, 16(1). 11-17
- Ginsberg, A.**, "Operationalizing Organizational Strategy: Toward an Integrative Framework", *Academy of Management Review*, Vol. II (9), 1988, 548-557
- Gray, D.** (1996). Sponsorship on campus. *Sport Marketing Quarterly*, 2, 29-33
- Gwinner, K., & Eaton, J.** (1999). Building Brand Image through event sponsorship: The role of image transfer. *Journal of Advertising*, 28 (4), 47-57
- Hall, R. H.**, *Organizations: Structures, Processes, and Outcomes*, Prentice Hall, New Jersey, 2002
- Hargie, O.** (1986). *A handbook of Communication Skills*. Croom Helm, London
- Harris, P. R. and R. T. Moran** (1996). *Managing Cultural Differences*. Gulf Publishing, Houston, TX
- Head, V.** (1981). *Sponsorship: The Newest Marketing Skill*. Cambridge, England: Woodhead–Faulkner Ltd.
- Helson, H.** (1964). *Adaptation-Level Theory: An Experimental and Systematic Approach to Behavior*. Harper & Row, New York
- Hogarth, R.** (1980). *Judgment and Choice*. Wiley, New York
- Kagel, J. H. and D. Levin** (1986). "The Winner's Curse and Public Information in Common Value Auctions", *American Economic Review*, 76, pp. 894-920
- Kahneman, D. and A. Tversky** (1972) "Subjective Probability: A Judgment of Representativeness", *Cognitive Psychology*, 3, pp. 430-454
- Lough, N.** (1996). Factors affecting corporate sponsorship of women sport. *Sport Marketing Quarterly*, 2, 11-19
- Maccoby E. E., & Jacklin, C. N.** (1974). *The psychology of sex differences*. Stanford, CA: Stanford University Press
- Marshall, D., & Cook, G.** (1991). The corporate sports sponsor, *International Journal of Advertising*, 25 (11), 307-324
- Meenaghan, J. A.** (1983). Commercial Sponsorship in the marketing communication mix. *International Journal of Advertising*, 10 (1), 35-47
- Meenaghan, T.** (1991). The role of sponsorship in the marketing communication mix. *International Journal of Advertising*, 10(1), 35-47



- Meenaghan T.** (2001), "Sponsorship and Advertising: A Comparison of Consumer Perceptions", *Psychology and Marketing*, 18 (2), 191-215
- Mezias, J. M., P. Grinyer and W. D. Guth** (2001). "Changing Collective Cognition: A Process Model for Strategic Change", *Long Range Planning*, 34, pp. 71-93
- Mittal, B., & Lee, M. S.** (1989). A casual model of consumer involvement. *Journal of Economic Psychology*, 10, 363-389
- Morris, D.** (1996). The data-driven approach to sponsorship acquisition. *Sport Marketing Quarterly*, 5(2). 7-9
- Normann, R.** (1971). "Organizational Innovativeness: Product Variation and Reorientation", *Administrative Science Quarterly*, 16, pp. 203-215
- Otaker, T.** (1988). "Exploitation: The key to sponsorship success", *European Research*, May 1988
- Otaker, T., & Hayes, P.** (1987). Judging the efficiency of sponsorship. *European Research*, 15(4), 53-58
- Payne, R. L. and D. S. Pugh** (1976). "Organizational Structure and Climate". In: M. D. Dunnette (ed), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, pp. 1125-1173. Rand McNally, Chicago, IL
- Romano, S.** (1985). Sponsorship: Your Cue for Profit? *The Director* (UK), 39(2), 39-41
- Russell, C.T.** (1987). Sports Marketing's Historic Role Expands to \$100 Billion Business. *Financier*, April, 35-38
- Sandler, D. M., & Shani, D.** (1993). Sponsorship and the Olympic Games: The consumer perspective, *Sport Marketing Quarterly*, 2(3), 38-43
- Sport business associates** (2004). The commercial value of sport sponsorship.  
 Ιστοσελίδα <http://www.sportbusinessassociates.com>
- Starbuck, W. H., A. Greve and B. L. T. Hedberg** (1978). "Responding to Crises". *Journal of Business Administration*, 9(2), pp. 111-137
- Starbuck, W. H. and J. M. Mezias** (1996). "Opening Pandora's Box: Studying the Accuracy of Manager's Perceptions", *Journal of Organizational Behavior*, 17(2), pp. 99-117
- Stoller, G.** (1986). Pro Sports. *Incentive Marketing*, May, 64-70
- Thomsen, C. J., Borgida, E., & Lavine, H.** (1985). The causes and consequences of personal involvement. **Petty, R. E., & Korschick, J. A. (Eds.)**, *Attitude strength: Antecedents and consequences* (pp. 191-214). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates
- Ukman, L.** (1996). IEG's complete guide to sponsorships, IEG, Inc.
- Wilkins, J.** (1997). "TV or not TV. That is the question?" March 1997, Proceedings of the MRS Conference
- Wilkins, J.** (1997). RSL - Research Services Limited. Marketing Week Sports Sponsorship Conference, 1997