



ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΕΙΡΑΙΑ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ

Πτυχιακή Εργασία

με θέμα: «ΑΘΛΗΤΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΚΑΙ
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΑΕ
ΠΑΝΑΘΗΝΑΙΚΟΣ ΓΙΑ ΤΑ ΕΤΗ 2010-2011-2012»

Των φοιτητών: Αναστάσιου Σταύρακα Α.Μ.:13753

Δημήτρη Σταύρακα Α.Μ.:13187



Επιβλέπουσα: Καρακούση Γεωργία

Αθήνα 2013



TECHNOLOGICAL EDUCATION INSTITUTE OF PIRAEUS
SCHOOL OF ADMINISTRATION AND ECONOMY
SECTION OF ACCOUNTANCY

THESIS

TOPIC: « SPORTS MARKETING AND FINANCIAL
ANALYSIS OF PANATHINAIKOS F.C. FOR THE YEARS
2010-2011-2012 »

STUDENTS: ANASTASIOS STAVRAKAS R.N.:13753

DIMITRIOS STAVRAKAS R.N. 13187



SUPERVISOR: KARAKOUSI GEORGIA

ATHENS 2013

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

| | |
|---|-------|
| I. Εισαγωγή..... | 4 |
| II. Αθλητικό Μάρκετινγκ | |
| 2.1 Τα πρώτα βήματα..... | 5-7 |
| 2.2 Τι είναι το Αθλητικό Μάρκετινγκ..... | 7-8 |
| 2.3 Ο ορισμός του Αθλητικού Μάρκετινγκ | 8-9 |
| 2.4 Προσδιορίζοντας το μείγμα του Αθλητικού Μάρκετινγκ | 9-10 |
| III. Η Αθλητική Βιομηχανία | |
| 3.1 Ορισμός του Όρου Βιομηχανία και Αθλητική Βιομηχανία..... | 11-12 |
| 3.2 Τμήμα παραγωγής του αθλητικού προϊόντος | 12-14 |
| 3.3 Τμήμα υποστήριξης του αθλητικού προϊόντος | 14-16 |
| IV. Τα χαρακτηριστικά του αθλητισμού, του Αθλητικού Προϊόντος καθώς και του Αθλητικού Μάρκετινγκ | |
| 4.1 Τα ειδικά χαρακτηριστικά του αθλητικού μάρκετινγκ..... | 17-19 |
| 4.2 Τα μοναδικά χαρακτηριστικά του αθλητισμού και του αθλητικού μάρκετινγκ | 19-27 |
| V. Το περιβάλλον του αθλητικού οργανισμού | |
| 5.1 Εισαγωγή | 28-34 |
| A. Εσωτερικό περιβάλλον..... | 28-29 |
| B. Μίκρο-περιβάλλον | 29-32 |
| Γ. Μάκρο περιβάλλον..... | 32-34 |
| VI. Καταναλωτική Συμπεριφορά στον Αθλητισμό | |
| 6.1 Εισαγωγή..... | 35 |
| 6.2 Φάση της εισαγωγής..... | 35-42 |
| 6.3 Φάση της διαδικασίας..... | 42-51 |
| 6.4 Φάση του αποτελέσματος..... | 52-54 |
| VII. Χορηγία-Αθλητικές χορηγίες | |
| 7.1 Χορηγοί..... | 55 |
| 7.2 Αίτια ανάπτυξης της αθλητικής χορηγίας..... | 56 |
| 7.3 Στόχοι της χορηγίας..... | 56-57 |
| 7.4 Κατηγορίες χορηγιών..... | 57-60 |

| | |
|--|--------------|
| 7.5 Η ύφεση αλλάζει τα δεδομένα μιας κερδοφόρας βιομηχανίας..... | 60-63 |
| VIII.Οικονομική ανάλυση ΠΑΕ ΠΑΝΑΘΗΝΑΙΚΟΣ | |
| 8.1 Αριθμοδείκτες ρευστότητας..... | 67-73 |
| 8.2 Κεφαλαιακής δομής και βιωσιμότητας..... | 73-81 |
| 8.3 Δείκτες απόδοσης κεφαλαίων..... | 81-85 |
| 8.4 Δείκτες εκμετάλλευσης στοιχείων..... | 86-89 |
| 8.5 Χρηματιστηριακοί δείκτες..... | 89-92 |
| IX. Συμπεράσματα..... | 93-94 |
| X. Βιβλιογραφία..... | 95-96 |

I. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο αθλητισμός σήμερα ελκύει το ενδιαφέρον σημαντικής μερίδας του πληθυσμού των αναπτυγμένων κοινωνιών. Το ενδιαφέρον αυτό είναι πολύμορφο με κοινό παρανομαστή πάντοτε την οικονομική σημασία του αθλητισμού η οποία, ιδιαίτερα μετά το Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο, έχει αυξηθεί με ραγδαίους ρυθμούς. Η έμφαση που δίνεται στην αθλητική δραστηριότητα από τα Μέσα Μαζικής Επικοινωνίας, ιδιαίτερα την τηλεόραση, αποδεικνύει κατά τον πιο πιστευτό τρόπο τη μεγάλη σημασία που αποδίδει ο κόσμος στον αθλητισμό. Ο αθλητισμός σήμερα είναι μια σημαντική επιχειρηματική δραστηριότητα γι' αυτό και αποτελεί αντικείμενο μελέτης των επιστημών του μάρκετινγκ και οικονομίας.

Η διοίκηση, η διαχείριση και το μάρκετινγκ του αθλητισμού αποτελούν σήμερα καινούργιες αθλητικές επιστήμες, που προήλθαν από την ανάγκη που δημιούργησαν οι μεγάλες απαιτήσεις της σύγχρονης και πολύπλοκης λειτουργίας του αθλητισμού σε όλα τα επίπεδά του. Οι επιστήμες αυτές συνεργάζονται με άλλες επιστήμες και απαιτούν ένα ευρύ φάσμα ικανοτήτων διαφορετικών μεταξύ τους, όπως είναι η δημιουργία μακροπρόθεσμων και μεσοπρόθεσμων πλάνων, η σύνταξη του προϋπολογισμού, η εξεύρεση οικονομικών πόρων, η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού κλπ.

Η ανάλυση της αθλητικής δραστηριότητας από τη σκοπιά των παραπάνω επιστημών έχει κοινά σημεία όσον αφορά το περιεχόμενο των εννοιών που χρησιμοποιούνται.

Στο δεύτερο μέρος της εργασίας μας θα ασχοληθούμε με την χρηματοοικονομική ανάλυση της π.α.ε. Παναθηναϊκός, κάνοντας ανάλυση μέσω αριθμοδεικτών για να μπορέσουμε να εξάγουμε κάποια στοιχεία και κάποια συμπεράσματα που σχετίζονται με την πορεία της συγκεκριμένης ανώνυμης εταιρείας που έχει τα τελευταία 3 έτη.

Αρχικά θα παρουσιάσουμε τους 3 τελευταίους ενοποιημένους ισολογισμούς των τελευταίων 3 ετών και στη συνέχεια θα παρατεθούν οι ανάλογοι αριθμοδείκτες έτσι ώστε να εκτιμήσουμε κατά πόσον μπορεί να ανταπεξέλθει η επιχείρηση στις υποχρεώσεις της και να επιβιώσει. Δεύτερον την απόδοση των κεφαλαίων της επιχείρησης και την κατάσταση των αποτελεσμάτων χρήσης. Και τέλος την χρηματιστηριακή αξία των μετοχών και τις επιδόσεις της.

II. ΑΘΛΗΤΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

2.1 Τα πρώτα βήματα

Η ιστορία του Αθλητικού Μάρκετινγκ είναι πανάρχαια - συνδέεται με τα αθλητικά γεγονότα της Αρχαίας Ελλάδας και Ρώμης. Ακόμη και εκείνα τα γεγονότα είχαν ανάγκη από προώθηση ώστε να γίνουν γνωστά και να προσελκύσουν θεατές, ενώ περιελάμβαναν επίσης χρηματικά βραβεία και χορηγούς που κάλυπταν το κόστος της διοργάνωσής τους.

Όσον αφορά το ολυμπιακό κίνημα δεν είναι πολλοί αυτοί που γνωρίζουν ότι ο Κουμπερτέν ο ίδιος ήταν ίσως ο πρώτος που απευθύνθηκε για βοήθεια σε μια εμπορική επιχείρηση, προκειμένου να καλύψει μέρος των δαπανών της ΔΟΕ. Το 1902, ο Βαρόνος έπεισε την εταιρεία που κατασκεύαζε το λικέρ Μπενεντικτίν να βάλει μια ολοσέλιδη καταχώριση για το προϊόν της στο τεύχος του Οκτωβρίου της Ολυμπιακής *Επιθεώρησης*. (*Γραμματικόπουλος Ι. 2005*)

Το 1914, ο Βαρόνος δεν ήξερε ίσως ότι είχε δημιουργήσει ένα πραγματικό χρυσωρυχείο χάρη στους πέντε κύκλους του. Εφόσον η τηλεόραση πρέπει να πληρώνει για το δικαίωμα να μεταδίδει τις ολυμπιακές εκδηλώσεις, τότε και τα καταναλωτικά προϊόντα πρέπει να πληρώνουν για το δικαίωμα να συνδυάζονται με τα Ολυμπιακά πράγματα. Ο γάμος ανάμεσα στο Ολυμπιακό σύμβολο και τα σήματα των διαφόρων καταναλωτικών προϊόντων, τελέστηκε με κάθε μεγαλοπρέπεια. Το Ολυμπιακό σύμβολο ζήτησε μια τεράστια προίκα από το μνηστήρα του. Για ένα καταναλωτικό προϊόν η διασύνδεση με ένα πολιτισμικό φαινόμενο που έχει, κυριολεκτικά, κατακλύσει ολόκληρο τον κόσμο, ήταν μια ευκαιρία που οι μεγιστάνες του εμπορίου και της βιομηχανίας άρπαξαν πρόθυμα, προκειμένου να εξασφαλίσουν ένα πλεονέκτημα έναντι των μεγάλων ανταγωνιστών τους. Ο ένας μετά τον άλλο οι γίγαντες έκαναν ουρά, προσφέροντας μεγάλα ποσά στη ΔΟΕ, για το δικαίωμα να παρουσιάζουν το προϊόν τους πλαισιωμένο από τους πέντε κύκλους που είχε συλλάβει ο Βαρόνος. Οι Kodak, Daimler-Benz, Brother, 3M, Fuji, McDonalds και πάρα πολλές άλλες εταιρείες, σχημάτισαν μια πραγματική παρέλαση εμπορικών μνηστήρων, που συναγωνίζονταν μεταξύ τους για το διεθνές κύρος των κύκλων. Και γιατί όχι; Από τη σχέση αυτή με το μεγαλύτερο αθλητικό υπερθέαμα και τη νεολαία του κόσμου, τους καταναλωτές του σήμερα και του αύριο, οι εταιρείες ήλπιζαν ότι θα απεκόμιζαν τα ίδια οφέλη, από την οικονομική συμμετοχή τους, όσα ήλπιζε να αποκτήσει η ΔΟΕ από τη δική της επένδυση στον Ολυμπισμό.

Παρόλο που πολλοί χορηγοί, μέλη του προγράμματος TOP της ΔΟΕ είναι παλιοί και

αγαπητοί συνέταιροι, η Κόκα Κόλα είναι ένας από τους παλαιότερους και ίσως ο πιο αγαπητός. Ο λογότυπος του αναψυκτικού και η γεύση του είναι γνωστά σε ολόκληρο τον κόσμο, από τις αίθουσες συμβουλίου στους ουρανοξύστες του Χονγκ Κονγκ, μέχρι τις ταπεινότερες κατοικίες των Σουαχίλι, στους πρόποδες του Κιλιμάντζαρο στην Κένυα. Η ιστορία της αρχικής παραγωγής της Κόκα Κόλα και η επικράτησή της στην αμερικάνικη και διεθνή αγορά των αναψυκτικών δεν μας ενδιαφέρουν εδώ, αυτό όμως που μας ενδιαφέρει είναι η επιρροή της στη νεολαία, στον αθλητισμό και τον Ολυμπισμό. *(ομιλία του καθ. Robert K. Barney (Καναδάς) στην Διεθνή Ολυμπιακή Ακαδημία 1997)*

Το αθλητικό μάρκετινγκ έλαβε σημαντική ώθηση από το 1971 στις Η.Π.Α., όταν η κυβέρνηση απαγόρευσε τη διαφήμιση τσιγάρων στην τηλεόραση και το ραδιόφωνο. Το αθλητικό μάρκετινγκ, ειδικότερα η χορηγία των αγώνων αυτοκινήτου και αντισφαίρισης, πρόσφερε τρόπους για να κρατηθούν οι μάρκες των τσιγάρων στη θέα των θεατών από το στάδιο ή την τηλεόραση, μέσω της τηλεοπτικής κάλυψης των υπό χορηγία γεγονότων. (www.ebusiness-lab.gr)

Το 1984, οι Ολυμπιακοί Αγώνες του Λος Άντζελες παρείχαν μεγάλη ώθηση στο αθλητικό μάρκετινγκ και πιστώθηκαν με την έναρξη της τάσης της μετατροπής των αθλητικών γεγονότων σε μια υπό χορηγία επιχείρηση. Αυτοί ήταν οι πρώτοι Αγώνες που εξαρτήθηκαν εξολοκλήρου από χρήματα ιδιωτών, κυρίως από μεγάλες χορηγίες και όχι από το δημόσιο χρήμα. Ενώ παλαιότερες Ολυμπιακές πόλεις υπέστησαν μεγάλες οικονομικές απώλειες, οι Αγώνες του

Λος Άντζελες απέφεραν κέρδος. Παρ' όλα αυτά πολλοί έχουν κριτικάρει αυτήν την πρακτική της εισροής της εταιρικής χορηγίας στην Ολυμπιάδα και ακόμη και η Ολυμπιακή Επιτροπή έχει αντιδράσει αρνητικά στο βαθμό αυτό της *εμπορευματοποίησης*. *(Γραμματικόπουλος Ι.)*

Το αθλητικό μάρκετινγκ είναι μία καινούργια περιοχή για επιστημονική μελέτη και διεκδικεί μια ιδιαίτερη επιστημονική και επαγγελματική μεταχείριση, λόγω των ειδικών χαρακτηριστικών του αθλητισμού ως «προϊόντος προς πώληση». Έτσι, η γνώση των βασικών αρχών και λειτουργιών του μάρκετινγκ, σε συνδυασμό με την γνώση των ειδικών χαρακτηριστικών του αθλητικού προϊόντος, αποτελούν αναγκαία εφόδια τόσο για τα διοικητικά στελέχη του αθλητισμού που ενδιαφέρονται για την ανάπτυξή του, όσο και για τα στελέχη επιχειρήσεων που αξιοποιούν τον αθλητισμό ως μέσο προώθησης των επιχειρήσεών τους. (www.ebusiness-lab.gr)

2.2 Τι είναι το Αθλητικό Μάρκετινγκ;

Οι σημερινές δραστηριότητες που σχετίζονται με το αθλητικό μάρκετινγκ εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τους ειδικούς προώθησης και τους χορηγούς. Ωστόσο, στις μέρες μας έχει προστεθεί και ένας νέος παράγοντας, αυτός των Μέσων Μαζικής Επικοινωνίας (Μ.Μ.Ε.), ο οποίος διεκδικεί αναμφίβολα έναν από τους σημαντικότερους ρόλους. Τα ΜΜΕ επιτρέπουν σε θεατές να έχουν πρόσβαση στον αθλητισμό ανεξάρτητα από τον τόπο διαμονής τους, ενώ παράλληλα λειτουργούν ως φορέας προώθησης του αθλητικού προϊόντος μέσω των μη αθλητικών προγραμμάτων τους. Ακόμη, δαπανούν σημαντικούς πόρους, μέσω χορηγών, προκειμένου να διεκδικούν και να διατηρούν συνεργασίες που αφορούν τη μετάδοση μιας σειράς αθλητικών γεγονότων. (Matthew D.-Shank 2004)

Όσο η δημογραφική σύνθεση των καταναλωτών αθλητικών προϊόντων γίνεται πιο σύνθετη - και ο ανταγωνισμός για τον τρόπο ανάλωσης των χρημάτων που διαθέτει ο αθλούμενος ή ο θεατής πιο πειστικός - τόσο αυξάνεται και η ζήτηση για επαγγελματικές υπηρεσίες αθλητικού μάρκετινγκ. Τα στελέχη του σύγχρονου μάρκετινγκ χρειάζονται ένα λογικό και συνεκτικό σύστημα το οποίο συνδέει τους αθλητικούς καταναλωτές με τα αθλητικά προϊόντα. Θα μπορούσαμε, ενδεχομένως, να αποκαλούμε αυτό το σύστημα αθλητικό μάρκετινγκ. Τι είναι, όμως, το αθλητικό μάρκετινγκ; Ο όρος εμφανίστηκε αρχικά στο περιοδικό *Advertising Age* το 1978, αναφερόμενος σε όλες εκείνες τις δραστηριότητες του μάρκετινγκ καταναλωτικών και βιομηχανικών προϊόντων και υπηρεσιών στις οποίες χρησιμοποιείται ο αθλητισμός ως εργαλείο προώθησης. Σήμερα γίνεται πλέον εύκολα αντιληπτό, ακόμη και από τον πλέον αδαή τηλεθεατή, πως οι αθλητικές εικόνες και τα πρόσωπα χρησιμοποιούνται για την προώθηση όπως η μπίρα, τα αυτοκίνητα και άλλα.

Ωστόσο, η συγκεκριμένη προσέγγιση του όρου θεωρείται σήμερα ιδιαίτερα στενή γιατί δεν λαμβάνει υπόψη ένα σημαντικό μέρος του αθλητικού μάρκετινγκ το οποίο αφορά το μάρκετινγκ των αθλητικών προϊόντων, γεγονότων και υπηρεσιών. Κατά συνέπεια, το αθλητικό μάρκετινγκ περιλαμβάνει δύο συστατικά μέρη:

1. Το μάρκετινγκ του αθλητισμού (όπως εφαρμόζεται, για παράδειγμα, στις δραστηριότητες μιας επαγγελματικής ομάδας μπάσκετ).
2. Το μάρκετινγκ μέσω του αθλητισμού (όπου ένας χορηγός αναπτύσσει διασυνδέσεις με την παραπάνω ομάδα μπάσκετ για να προωθήσει μια μάρκα μπίρας, ένα μοντέλο αυτοκινήτου, ή τραπεζικές υπηρεσίες).

Με δεδομένη την παραπάνω προσέγγιση της αθλητικής βιομηχανίας και του αθλητικού μάρκετινγκ, οι Mullin, Hardy & Sutton δίνουν τον παρακάτω ορισμό:

«Το αθλητικό μάρκετινγκ αποτελείται από όλες εκείνες τις δραστηριότητες που έχουν σχεδιαστεί για να ικανοποιούν τις ανάγκες και τις επιθυμίες των αθλητικών καταναλωτών μέσω της διαδικασίας της συναλλαγής. Το αθλητικό μάρκετινγκ έχει αναπτύξει δύο διαστάσεις: το μάρκετινγκ των αθλητικών προϊόντων και υπηρεσιών απευθείας στους καταναλωτές του αθλητισμού, και το μάρκετινγκ άλλων καταναλωτικών και βιομηχανικών προϊόντων μέσω της αθλητικής προώθησης». (Matthew D.-Shank 2004)

2.3 Ο ορισμός του αθλητικού μάρκετινγκ

Ο όρος «αθλητικό μάρκετινγκ» αναφέρθηκε αρχικά στις Ηνωμένες Πολιτείες από την Advertising Age το 1978. Από τότε χρησιμοποιείται για να περιγράψει ποικίλες δραστηριότητες που συνδέονται με την προώθηση του αθλητισμού. Δύο ευδιάκριτα ρεύματα υπάρχουν μέσα στην ευρεία έννοια του αθλητικού μάρκετινγκ: το μάρκετινγκ “του” αθλητισμού και το μάρκετινγκ “μέσω” του αθλητισμού. (Γραμματικόπουλος Ι. 2005)

«Μάρκετινγκ “του ” αθλητισμού»

Αυτό αναφέρεται στη χρήση των μεταβλητών του μείγματος μάρκετινγκ να διαβιβάσει τα οφέλη της συμμετοχής και παρακολούθησης του αθλητισμού στους πιθανούς καταναλωτές. Τελικά, στόχος είναι να εξασφαλιστεί η επιβίωση του αθλητισμού σε συνθήκες που συνεχώς μεταβάλλονται. Αυτή η πτυχή του μάρκετινγκ μόλις πρόσφατα αναπτύχθηκε στους αθλητικούς οργανισμούς. Η επιβίωση εξαρτάται κατά ένα μεγάλο μέρος από τον κύριο σκοπό του αθλητικού οργανισμού. Οι εθνικοί αθλητικοί οργανισμοί που συνδέονται κυρίως με τους «ελίτ» επαγγελματικούς αθλητικούς αγώνες θα προσπαθήσουν να αναπτύξουν το μίγμα μάρκετινγκ για να εξασφαλίσουν ότι το αθλητικό προϊόν είναι ελκυστικό ως μορφή ψυχαγωγίας και ζωντανής ανταπόδοσης. Οι εθνικοί αθλητικοί οργανισμοί θα είναι επίσης αρμόδιοι να εξασφαλίσουν ότι η συμμετοχή στον αθλητισμό παραμένει υγιείς. Οι συμμετέχοντες είναι η πηγή ενέργειας του αθλητισμού, καθώς γίνονται οι επόμενοι γενιά των πρωταθλητών αλλά και των θεατών. (David S-Shayne Q- Westerbeek H.- Costa G 2007)

«Μάρκετινγκ “μέσω” του αθλητισμού»

Ο θεσμός της χορηγίας από εταιρίες είναι ένα παράδειγμα μάρκετινγκ «μέσω» του αθλητισμού. Οι μεγάλες εταιρίες χρησιμοποιούν τον αθλητισμό ως όχημα για να προάγουν και να διαφημίζουν τα προϊόντα τους, συνήθως στις συγκεκριμένα ευπροσδιόριστες δημογραφικές αγορές, που είναι γνωστό ότι παρακολουθούν ή συμμετέχουν σε κάποιο συγκεκριμένο σπορ. Ο αθλητισμός, με το σημαντικό τηλεοπτικό χρόνο που του διατίθεται, είναι πολύ ελκυστικός στις

εταιρίες που επιδιώκουν να προάγουν τα προϊόντα τους. Η ανάπτυξη των προγραμμάτων εγκεκριμένων αγαθών (licensing) είναι ένα άλλο παράδειγμα μάρκετινγκ μέσω του αθλητισμού. Χαρακτηριστικά, σημαντικές επιχειρήσεις πληρώνουν για το δικαίωμα να χρησιμοποιούν ένα αθλητικό λογότυπο και να το βάλουν στα προϊόντα τους για να υποκινήσουν τις πωλήσεις. (David Shilbury-Shayne Quick- Hans Westerbeek-George Costa 2007)

«Ο ορισμός του Αθλητικού Μάρκετινγκ»

Λαμβάνοντας υπόψη αυτές τις προοπτικές, και τις πληροφορίες σχετικά με το μάρκετινγκ γενικά, ο ακόλουθος ορισμός για το αθλητικό μάρκετινγκ φαίνεται πιο αντιπροσωπευτικός:

«Το αθλητικό μάρκετινγκ είναι μια κοινωνική και διοικητική διαδικασία από την οποία ο αθλητικός μάνατζερ επιδιώκει να λάβει αυτό που οι αθλητικοί οργανισμοί χρειάζονται και επιθυμούν μέσω της δημιουργίας και της ανταλλαγής προϊόντων και αξίας με άλλους».
(Γραμματικόπουλος Ι.)

2.4 Προσδιορίζοντας το μείγμα του αθλητικού μάρκετινγκ

Παρακάτω παραθέτονται οι στρατηγικές των επτά συστατικών του μείγματος μάρκετινγκ που αποτελούνται από τις τέσσερις παραδοσιακές μεταβλητές του μάρκετινγκ που προαναφέραμε, συν τις τρεις παραμέτρους των υπηρεσιών: διαδικασία, άνθρωποι και φυσικά στοιχεία. Αναλυτικότερα:

- > *Προϊόν* - διασφαλίζει ότι τα χαρακτηριστικά του προϊόντος παρέχουν οφέλη στον καταναλωτή (συμπεριλαμβάνει τον προσδιορισμό του πραγματικού προϊόντος).
- > *Τιμή* - διασφαλίζει ότι το προϊόν είναι τιμολογημένο σε ένα επίπεδο που αντικατοπτρίζει την καταναλωτική αξία.
- > *Τόπος* - διανέμει το προϊόν στο σωστό χώρο και τη σωστή στιγμή επιτρέποντας ευκολία πρόσβασης στην αγορά.
- > *Υλικά στοιχεία* - είναι τα ορατά και /ή απτά χαρακτηριστικά του προϊόντος, όπως το σχέδιο, η κατασκευή και γενικά η αισθητική προσέλκυση.
- > *Διαδικασία* - αντιπροσωπεύει τη σύγκλιση των λειτουργιών του μάρκετινγκ και έτσι επηρεάζει τη σε πραγματικό χρόνο παράδοση και την ποιότητα.
- > *Άνθρωποι* - είναι υπεύθυνοι για την παράδοση του γεγονότος και αποτελούν το βασικό

παράγοντα διαφοροποίησης της παρεχόμενης ποιότητας κατά τη διαδικασία κατανάλωσης.

- > *Διαφήμιση* - επικοινωνεί την ικανότητα του προϊόντος να ικανοποιήσει τον καταναλωτή του μέσω της διαφήμισης, των προσωπικών πωλήσεων, της προώθησης πωλήσεων, της χορηγίας, των δημοσίων σχέσεων και της προώθησης εγκεκριμένων προϊόντων κατανάλωσης.

Στον αθλητισμό, ο συνδυασμός και η εφαρμογή αυτών των μεταβλητών του μείγματος μάρκετινγκ μεταβάλλονται λόγω των μοναδικών χαρακτηριστικών του αθλητικού προϊόντος. Η πιο ξεχωριστή διαφοροποίηση από τις παραδοσιακές τέσσερις παραμέτρους του μάρκετινγκ είναι όχι μόνο η επέκτασή τους σε 7, αλλά η σειρά που τις συστήνουμε για να αποφασίσουμε τις στρατηγικές μάρκετινγκ για τις αθλητικές εταιρίες αναψυχής, ιδιαίτερα εκείνες που βασίζονται σε εγκαταστάσεις που φιλοξενούν αθλητικά δρώμενα. Αυτή η επέκταση και η ανακατάταξη λαμβάνουν υπόψη, επίσης, τα ειδικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα του αθλητισμού. (David Shilbury-Shayne Quick-Hans Westerbeek-George Costa 2007)

III. Η ΑΘΛΗΤΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ

3.1 Ορισμός του Όρου Βιομηχανία και Αθλητική Βιομηχανία

Σύμφωνα με τους Li, Hofacre, Mahony για τον ορισμό του όρου βιομηχανία έχουν χρησιμοποιηθεί τρεις διαστάσεις:

- > Ομοιότητα προϊόντων. Εταιρίες που παράγουν παρόμοια προϊόντα ανήκουν σε ενιαίες βιομηχανίες.
- > Ομοιότητα στον τρόπο παραγωγής των προϊόντων
- > Παρόμοια οικονομική δραστηριότητα, το οποίο σημαίνει εταιρίες με παρόμοια οικονομικά μεγέθη.

Οι ορισμοί αυτοί δεν είναι απόλυτα εφαρμόσιμοι για την κατανόηση του όρου Αθλητική Βιομηχανία, καθώς υπάρχει μεγάλη ανομοιογένεια προϊόντων και υπηρεσιών, ως προς την παραγωγή, τη διανομή και το μέγεθος της οικονομικής δραστηριότητας. Είναι δύσκολο, για παράδειγμα, να βρεθεί κάποια σχέση ανάμεσα σε μία επαγγελματική ποδοσφαιρική ομάδα, σε έναν αθλητικό οργανισμό ενός δήμου, και σε μία εταιρία παραγωγής αθλητικών προϊόντων. Παράγουν διαφορετικά προϊόντα, έχουν τεράστιες διαφορές στα οικονομικά μεγέθη αλλά και στην διαδικασία παραγωγής των προϊόντων. Τα αθλητικά είδη παρασκευάζονται στο εργοστάσιο, το ποδόσφαιρο παίζεται στο γήπεδο, και ο αθλητικός οργανισμός του δήμου υλοποιεί τα προγράμματα του στα δημοτικά γυμναστήρια. (Κων/νος Αλεξανδρής, PhD 2007)

Στη διεθνή βιβλιογραφία η Αθλητική Βιομηχανία έχει οριστεί ως η αγορά στην οποία τα προϊόντα που προσφέρονται είναι οι αθλητικές δραστηριότητες και τα θεάματα, τα προγράμματα φυσικής δραστηριότητας και άσκησης, και οι δραστηριότητες αναψυχής. Ο ορισμός περιλαμβάνει 3 βασικές έννοιες:

Το θέαμα, το οποίο περιλαμβάνει την ψυχαγωγία των ατόμων ως θεατές. Στην περίπτωση αυτή η ψυχαγωγία είναι παθητική.

Τα προγράμματα που έχουν ως στόχο την ευεξία και την βελτίωση της φυσικής κατάστασης των συμμετεχόντων. Τα προγράμματα αυτά προϋποθέτουν την ενεργητική συμμετοχή του ασκούμενου.

Τον αθλητισμό αναψυχής, ο οποίος περιλαμβάνει την συμμετοχή σε δραστηριότητες με στόχο την αναψυχή των συμμετεχόντων. Οι δραστηριότητες αυτές μπορεί να είναι υπαίθριες και μπορεί να συνεισφέρουν στην προσέλκυση εγχώριου ή εισαγόμενου τουρισμού. (David

3.2 Τμήμα Παραγωγής του Αθλητικού Προϊόντος

Περιλαμβάνει αθλητικούς οργανισμούς (ομάδες, σωματεία, συλλόγους) οι οποίοι «παράγουν» το αθλητικό προϊόν ή το αθλητικό θέαμα. Μπορούν να ταξινομηθούν σε 9 κατηγορίες. (Κ. Αλεξανδρής, 2007)

> **Επαγγελματικά Σωματεία:** Εδώ ανήκουν όλες οι αθλητικές ομάδες (π.χ. ποδοσφαίρου ή καλαθοσφαίρισης), οι οποίες στην Ελλάδα αποτελούν ανώνυμες αθλητικές εταιρείες. Οι πηγές εσόδων των ομάδων είναι πολλαπλές. Μπορούν να συνοψισθούν στις ακόλουθες.

- Τηλεοπτικά δικαιώματα
- Χορηγοί
- Πωλήσεις εισιτηρίων
- Μπουτίκ
- Ενοικιάσεις χώρων
- Εκμετάλλευση του ονόματος
- Συνδρομές φιλάθλων
- Συμμετοχή σε λίγκες
- Συμμετοχή σε τουρνουά
- Διαχείριση των δικαιωμάτων παικτών/ αθλητών

Δυστυχώς η οικονομική κατάσταση πολλών από τις Π.Α.Ε. και Κ.Α.Ε. στην Ελλάδα δεν είναι καλή. Αυτό οφείλεται στην κακή διοίκηση, την έλλειψη στρατηγικού σχεδιασμού, την αδυναμία προσέλκυσης εσόδων και την περιορισμένη αγορά. Φαινόμενα όπως η βία στα γήπεδα έχουν συντελέσει σε μεγάλο βαθμό στη αύξηση των οικονομικών προβλημάτων των ομάδων. (www.sport24.gr)

> **Ερασιτεχνικά Αθλητικά Σωματεία:** Αποτελούν την βάση της ανάπτυξης του αθλητισμού σε όλα τα αθλήματα. Είναι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί που διοικούνται κατά βάση από εθελοντές. Χρηματοδοτούνται κατά κύριο λόγο από την Γενική Γραμματεία Αθλητισμού και τους Δήμους και κατά δεύτερο λόγο από δωρεές και συνδρομές των μελών τους. Η χρηματοδότηση γίνεται κατά κύριο λόγο βάση των επιτυχιών των αθλητών ή των ομάδων στα πανελλήνια πρωταθλήματα. Αυτό δυστυχώς συντελεί στο να δίνεται έμφαση στην ανάπτυξη του πρωταθλητισμού έναντι της

προώθησης του αθλητισμού αναψυχής.

> **Πανεπιστημιακός Αθλητισμός:** Αποτελείτε από:

- Τα εσωτερικά πρωταθλήματα κάθε πανεπιστημίου, στα οποία συμμετέχουν ομάδες των Πανεπιστημιακών Τμημάτων.
- Το πανελλήνιο πανεπιστημιακό πρωτάθλημα, στο οποίο συμμετέχουν οι ομάδες των πανεπιστημίων.
- Τα προγράμματα ομαδικής ή ατομικής άσκησης, τα οποία οργανώνονται από τα Γραφεία Φυσικής Αγωγής των Πανεπιστημίων και τα Πανεπιστημιακά Γυμναστήρια.

Δυστυχώς ο Πανεπιστημιακός αθλητισμός στην Ελλάδα είναι υποβαθμισμένος. Οι αθλητικές εγκαταστάσεις είναι στα περισσότερα πανεπιστήμια περιορισμένες και δεν μπορούν να ανταποκριθούν στις ανάγκες των χιλιάδων φοιτητών του κάθε πανεπιστημίου. Αυτός είναι κι ένας από τους βασικούς λόγους που η συμμετοχή των φοιτητών σε προγράμματα άσκησης είναι χαμηλή σε σύγκριση με χώρες όπως η Αγγλία, η Γερμανία και Η.Π.Α. Τα πανεπιστήμια θα έπρεπε να είναι βασικοί φορείς προώθησης του αθλητικού τρόπου ζωής και της αθλητικής παιδείας. (Κ. Αλεξανδρής, 2007)

- > **Σχολικός Αθλητισμός** :Εκφράζεται μέσα από την σχολική φυσική αγωγή και τα σχολικά πρωταθλήματα που διοργανώνονται σε τοπικό και πανελλαδικό επίπεδο με την συνεργασία και των δήμων.
- > **Δημοτικά Αθλητικά Προγράμματα και Γυμναστήρια** :Τα προγράμματα αυτά είναι γνωστά εδώ και αρκετά χρόνια ως προγράμματα μαζικού αθλητισμού. Υλοποιούνται από τους αθλητικούς οργανισμούς των δήμων και κοινοτήτων και χρηματοδοτούνται από τους δήμους / κοινότητες, τις συνδρομές των συμμετεχόντων και την Γ.Γ.Α.. Έχουν ως στόχο την βελτίωση της ποιότητας ζωής των δημοτών της κάθε περιοχής.
- > **Ιδιωτικά Γυμναστήρια:** Είναι ιδιωτικές εταιρίες αυτόνομες ή οργανωμένες σε αλυσίδες με το σύστημα της δικαιοδοσίας (franchise).
- > **Εταιρίες Αθλητικής Αναψυχής:** Εδώ περιλαμβάνονται όλοι οι οργανισμοί οι οποίοι δραστηριοποιούνται στον χώρο της οργάνωσης δραστηριοτήτων που αποσκοπούν στην αναψυχή των συμμετεχόντων, π.χ. τα γήπεδα 5*5, οι παιδικές κατασκηνώσεις, τα χιονοδρομικά κέντρα κ.λ.π..
- > **Επαγγελματίες Αθλητές:** Υπάρχουν αθλήματα όπως η πυγμαχία όπου η διοργάνωση των τουρνουά βασίζεται στην εμπορική εκμετάλλευση του ονόματος των πυγμάχων οι οποίοι είναι επαγγελματίες αθλητές.
- > **Αγώνες Αυτοκινήτων:** Οι αγώνες αυτοκινήτων στην διεθνή αγορά αποτελούν μια

τεράστια βιομηχανία. Πιο γνωστό παράδειγμα είναι οι αγώνες της φόρμουλα 1, αλλά και το αμερικάνικο NASCAR, το οποίο αποτελεί ένα πολύ πετυχημένο παράδειγμα για το πώς μπορεί να στηθεί μια ολόκληρη βιομηχανία γύρω από ένα δημοφιλές θέμα.(*www.nascar.com*)

Όλοι οι παραπάνω οργανισμοί παράγουν το αθλητικό προϊόν. Προκειμένου όμως να γίνει αυτό απαιτούνται και οργανισμοί οι οποίοι θα αναλάβουν την υλική και διοικητική υποστήριξη. Οι οργανισμοί αυτοί ανήκουν στη δεύτερη κατηγορία (τμήμα υποστήριξης του αθλητικού προϊόντος).

| Πίνακας 1 | | |
|---|---|------------------------------|
| Τμήμα Παραγωγής του Αθλητικού Προϊόντος | | |
| | | Παραδείγματα |
| 1. | Επαγγελματικά σωματεία | Π.Α.Ε. ΠΑΟΚ |
| 2. | Ερασιτεχνικά αθλητικά σωματεία | Γυμναστικός Σύλλογος Λάρισας |
| 3. | Πανεπιστημιακός αθλητισμός | Εσωτερικό Πρωτάθλημα Α.Π.Θ. |
| 4. | Σχολικός αθλητισμός | Σχολικές Ομάδες |
| 5. | Δημοτικά αθλητικά προγράμματα και γυμναστήρια | Α.Ο.Δ. Εύοσμου |
| 6. | Ιδιωτικά γυμναστήρια | Gymnasium |
| 7. | Εταιρίες αθλητικής αναψυχής | Trekking |
| 8. | Επαγγελματίες αθλητές | Tiger Woods |
| 9. | Αγώνες αυτοκινήτων | NASCAR |

Πηγή : *Κ. Αλεξανδρής, 2007*

3.3 Τμήμα υποστήριξης του Αθλητικού προϊόντος

Περιλαμβάνει αθλητικούς οργανισμούς οι οποίοι στηρίζουν διοικητικά τις ομάδες / συλλόγους / εταιρίες οι οποίες παράγουν το αθλητικό θέαμα. Μπορούν να ταξινομηθούν στις εξής βασικές κατηγορίες.

- > Διοικητικοί Αθλητικοί Οργανισμοί: Παραδείγματα τέτοιων διοικητικών αθλητικών οργανισμών αποτελούν α) Η γενική γραμματεία αθλητισμού β) Ομοσπονδίες γ) Τοπικές ενώσεις ερασιτεχνικών σωματείων δ) Οργανισμοί που σχετίζονται με το ολυμπιακό κίνημα και ε) Αθλητικοί οργανισμοί δήμων και κοινοτήτων.
- > Εταιρίες Παραγωγής Αθλητικών Προϊόντων και Εξοπλισμών: Εδώ υπάγονται εταιρίες που παράγουν είδη ένδυσης, υπόδησης, αθλητικό εξοπλισμό κτλ. Πολλές από αυτές είναι τεράστιες πολυεθνικές εταιρίες με μεγάλη οικονομική και αθλητική δύναμη.
- > Αθλητικές Εγκαταστάσεις: Στην Ελλάδα οι περισσότερες είναι κρατικές και υπάγονται στη Γενική Γραμματεία Αθλητισμού ή δημοτικές. Είναι νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου και διοικούνται από διοικητικά συμβούλια που ορίζονται από την Γ.Γ.Α. ή τη Νομαρχιακή Αυτοδιοίκηση. Δυστυχώς δεν μπορούν να θεωρηθούν ως αυτοδιοίκητες αφού δεν λειτουργούν ανταγωνιστικά με τους κανόνες της ελεύθερης αγοράς. Σε πολλές χώρες του κόσμου οι αθλητικές εγκαταστάσεις έχουν αυτόνομο μάνατζμεντ, διοικούνται από εξειδικευμένα στελέχη, λειτουργούν σαν επιχειρήσεις, και η λειτουργία τους δεν επιβαρύνει τον κρατικό προϋπολογισμό.
- > Αθλητικά Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης: Αποτελούν σημαντικό τμήμα της αθλητικής βιομηχανίας, και φυσικά έχουν τεράστια δύναμη. Υπάρχει μια στενή αλληλεξάρτηση ανάμεσα στον αθλητισμό και τα ΜΜΕ. Ο αθλητισμός χρειάζεται τα ΜΜΕ για να προβληθεί, αλλά και τα ΜΜΕ χρειάζονται τον αθλητισμό καθώς αποτελεί από τα πιο δημοφιλή θέματα για τους τηλεθεατές, ακροατές και αναγνώστες.
- > Εταιρίες Αθλητικών Συμβούλων: Οι εταιρίες αυτές παρέχουν συμβουλευτικές υπηρεσίες για το μάνατζμεντ και μάρκετινγκ αθλητικών γεγονότων, ομάδων και αθλητών. Στην διεθνή αγορά υπάρχουν πολλές τέτοιες εταιρίες οι οποίες εξειδικεύονται σε ζητήματα χορηγιών, διαφημίσεων, έρευνας αγοράς, ανάπτυξης στρατηγικών πλάνων και φυσικά μεταγραφές παικτών. Τα τελευταία χρόνια έχουν αρχίσει να αναπτύσσονται και στην Ελλάδα εταιρίες συμβούλων, οι οποίες θα πληθύνουν αν μεγαλώσει η περιορισμένη για την ώρα αθλητική αγορά. (Κ. Αλεξάνδρης, 2007)

| Πίνακας 2 | |
|---|---|
| Τμήμα Υποστήριξης του Αθλητικού Προϊόντος | |
| 1. | Διοικητικοί Αθλητικοί Οργανισμοί <ul style="list-style-type: none"> • Γενική Γραμματεία Αθλητισμού • Ομοσπονδίες • Τοπικές Ενώσεις Ερασιτεχνικών Σωματείων • Οργανισμοί που σχετίζονται με το Ολυμπιακό Κίνημα • Αθλητικοί Οργανισμοί Δήμων και Κοινοτήτων |
| 2. | Εταιρίες Παραγωγής Αθλητικών Προϊόντων και Εξοπλισμού |
| 3. | Αθλητικές Εγκαταστάσεις |
| 4. | Αθλητικά Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης |
| 5. | Εταιρίες Αθλητικών Συμβούλων |

Πηγή : www.sportsnet.gr

III. ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ, ΤΟΥ ΑΘΛΗΤΙΚΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ ΚΑΘΩΣ ΚΑΙ ΤΟΥ ΑΘΛΗΤΙΚΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

4.1 Τα Ειδικά Χαρακτηριστικά του Αθλητικού Προϊόντος

Είναι σημαντική η κατανόηση των ειδικών χαρακτηριστικών των αθλητικών προϊόντων προκειμένου να εντοπισθούν οι δυσκολίες και ιδιαιτερότητες στο μάρκετινγκ και το μάνατζμεντ. Σύμφωνα με τους (Zeithaml & Bitner) μπορούν να συνοψιστούν στα ακόλουθα σημεία. (Κ. Αλεξάνδρης, 2007)

1. Οι αθλητικές υπηρεσίες είναι δύσκολο να οριστούν και δεν είναι χειροπιαστές. Για παράδειγμα είναι δύσκολο να απαντήσουμε στο ερώτημα ποιο είναι το προϊόν μιας ποδοσφαιρικής ομάδας. Είναι οπωσδήποτε άυλο, μη χειροπιαστό και σύνθετο. Μπορεί να οριστεί μόνο μέσω της εμπειρίας των θεατών και των προσδοκιών τους. Για κάποιους είναι η αναψυχή, για άλλους είναι η εκτόνωση, για κάποιους άλλους είναι απλά το θέαμα ή και η προσδοκία της νίκης.
2. Οι αθλητικές υπηρεσίες δεν μπορούν να αποθηκευτούν. Ένα τουρνουά στίβου το οποίο είναι προγραμματισμένο για μια συγκεκριμένη ημερομηνία θα γίνει ακόμη κι αν τα εισιτήρια δεν έχουν πουληθεί. Δεν υπάρχει η δυνατότητα να αναβληθεί για μια εβδομάδα αργότερα. Σε αντίθεση με τα βιομηχανικά προϊόντα, τα οποία μπορούν να αποθηκευτούν και να πουληθούν αργότερα.
3. Στις αθλητικές υπηρεσίες δεν υπάρχει πάντα συνέπεια στην ποιότητα. Για παράδειγμα, είναι αδύνατο να είναι κανείς σίγουρος ότι ένα πρόγραμμα αεροβικής γυμναστικής θα είναι το ίδιο ακριβώς κάθε μέρα. Υπάρχουν πολλοί παράγοντες που επιδρούν στην ποιότητα και δεν είναι πάντα εύκολο να τους ελέγξει η διοίκηση. Ακόμη και αν υποθέσουμε ότι οι γνώσεις και οι ικανότητες του γυμναστή μπορούν να ελεγχθούν, υπάρχουν παράγοντες οι οποίοι μεταβάλλονται κάθε μέρα, είναι δύσκολο αν όχι αδύνατο να ελεγχθούν και φυσικά επηρεάζουν το τελικό προϊόν.
4. Η εκτίμηση της ποιότητας των υπηρεσιών είναι σε μεγάλο βαθμό υποκειμενική, σε αντίθεση με τα βιομηχανικά προϊόντα στα οποία σε μεγάλο βαθμό η ποιότητα είναι αντικειμενική. Ένα αυτοκίνητο για παράδειγμα έχει κάποια συγκεκριμένα χαρακτηριστικά τα οποία αν αναλυθούν δίνουν σε μεγάλο βαθμό την ποιότητα του αυτοκινήτου. Από την άλλη πλευρά όμως η ποιότητα των υπηρεσιών είναι δύσκολο να εκτιμηθεί αντικειμενικά καθώς η προσωπική εμπειρία είναι εκείνη που παίζει τον πιο σημαντικό ρόλο.
5. Οι υπηρεσίες παρασκευάζονται και καταναλώνονται ταυτόχρονα. Ένα βιομηχανικό προϊόν

παρασκευάζεται στο εργοστάσιο και καταναλώνεται στα σημεία λιανικής πώλησης. Συνεπώς η ποιότητα και οι προδιαγραφές είναι ελεγχόμενα. Δεν συμβαίνει όμως το ίδιο με τις υπηρεσίες στις οποίες η παραγωγή και η κατανάλωση γίνονται ταυτόχρονα. Ένα τουρνουά στίβου παράγεται και καταναλώνεται ταυτόχρονα. Αυτό σημαίνει αυξημένες δυσκολίες στον έλεγχο καθώς όλα τα λάθη και οι παραλήψεις γίνονται αμέσως αντιληπτά από τους πελάτες (θεατές) και επιδρούν στην ποιότητα του συνολικού προϊόντος.

6. Οι αθλητικές υπηρεσίες καταναλώνονται σε δημόσιο χώρο. Αυτό είναι κάτι το οποίο πρέπει να ληφθεί υπόψη από τους υπεύθυνους οργάνωσης των προγραμμάτων, καθώς κρύβει ιδιαιτερότητες.
7. Η ζήτηση πολλών εταιριών παροχής αθλητικών υπηρεσιών παρουσιάζει μεγάλη περιοδικότητα και πολλές φορές είναι δύσκολο να προβλεφθεί, καθώς επηρεάζεται από εξωγενείς παράγοντες. Η περιοδικότητα αυτή μπορεί να συμβαίνει κατά την διάρκεια της ημέρας, της εβδομάδας και του έτους. Παραδείγματα αποτελούν τα γυμναστήρια, τα οποία εμφανίζουν συνωστισμό το απόγευμα ενώ είναι άδεια το πρωί.
8. Οι υπεύθυνοι μάρκετινγκ έχουν πολλές φορές περιορισμένο έλεγχο στην ποιότητα του αθλητικού προϊόντος. Ένα καλό παράδειγμα εδώ αποτελεί το τμήμα μάρκετινγκ μιας ποδοσφαιρικής ομάδας. Όπως κάθε τμήμα μάρκετινγκ, έχει ως στόχο το να αυξήσει τις πωλήσεις και να μεγιστοποιήσει τα έσοδα της επιχείρησης. Η ιδιαιτερότητα είναι όμως ότι ο υπεύθυνος μάρκετινγκ δεν έχει κανένα λόγο στην επιλογή ποδοσφαιριστών και προπονητών. Οι ποδοσφαιριστές όμως αποτελούν βασικό κομμάτι του προϊόντος το οποίο καλείται να διαχειριστεί.
9. Τέλος δεν πρέπει ποτέ να ξεχνάμε ότι ο αθλητισμός είναι ένα κοινωνικό φαινόμενο κι επηρεάζει πολλούς παράγοντες της καθημερινής ζωής. Το κέρδος δεν είναι πάντα ο στόχος στους αθλητικούς οργανισμούς ή τουλάχιστον δεν θα πρέπει να είναι ο μοναδικός στόχος ακόμη και στις ιδιωτικές αθλητικές εταιρίες. Αν ξεκοπεί ο αθλητισμός από την κοινωνική διάσταση τότε θα διαπραχθεί ένα τεράστιο λάθος. Το τμήμα μάρκετινγκ του οργανισμού προσπαθεί να βοηθήσει τον οργανισμό να πετύχει τους στόχους του. Έτσι για παράδειγμα, ένα πρόγραμμα μαζικής άσκησης δεν στοχεύει στο κέρδος αλλά στην μαζική συμμετοχή. Συνεπώς ο στόχος του μάρκετινγκ σε αυτήν την περίπτωση θα πρέπει να είναι η αύξηση της συμμετοχής των ατόμων στο συγκεκριμένο πρόγραμμα. Αυτός είναι ένας κοινωνικός στόχος. (Κ. Αλεξανδρή, 2007)

| Πίνακας 3 | |
|---|--|
| Τα Ειδικά Χαρακτηριστικά του Αθλητικού Προϊόντος | |
| Ειδικά Χαρακτηριστικά | Παράδειγμα |
| 1. Δεν είναι χειροπιαστό | Το προϊόν μιας ομάδας καλαθοσφαίρισης |
| 2. Δεν μπορεί να αποθηκευτεί | Ένα τουρνουά στίβου με καθορισμένη ημερομηνία διεξαγωγής |
| 3. Δεν υπάρχει πάντα συνέπεια στην ποιότητα | Ένα πρόγραμμα αεροβικής |
| 4. Η εκτίμηση της ποιότητας των υπηρεσιών είναι σε μεγάλο βαθμό κεντρική υποκειμενική | Η ποιότητα των υπηρεσιών ενός χιονοδρομικού κέντρου |
| 5. Οι υπηρεσίες παρασκευάζονται και καταναλώνονται ταυτόχρονα | Μια αθλητική κατασκήνωση |
| 6. Οι αθλητικές υπηρεσίες καταναλώνονται σε δημόσιο χώρο | |
| 7. Η ζήτηση παρουσιάζει περιοδικότητα | Ένα γυμναστήριο |
| 8. Οι υπεύθυνοι μάρκετινγκ έχουν πολλές φορές περιορισμένο έλεγχο στην ποιότητα | Ο υπεύθυνος μάρκετινγκ μιας ποδοσφαιρικής ομάδας |
| 9. Ο αθλητισμός είναι ένα κοινωνικό φαινόμενο | Τα προγράμματα μαζικού αθλητισμού των δήμων |

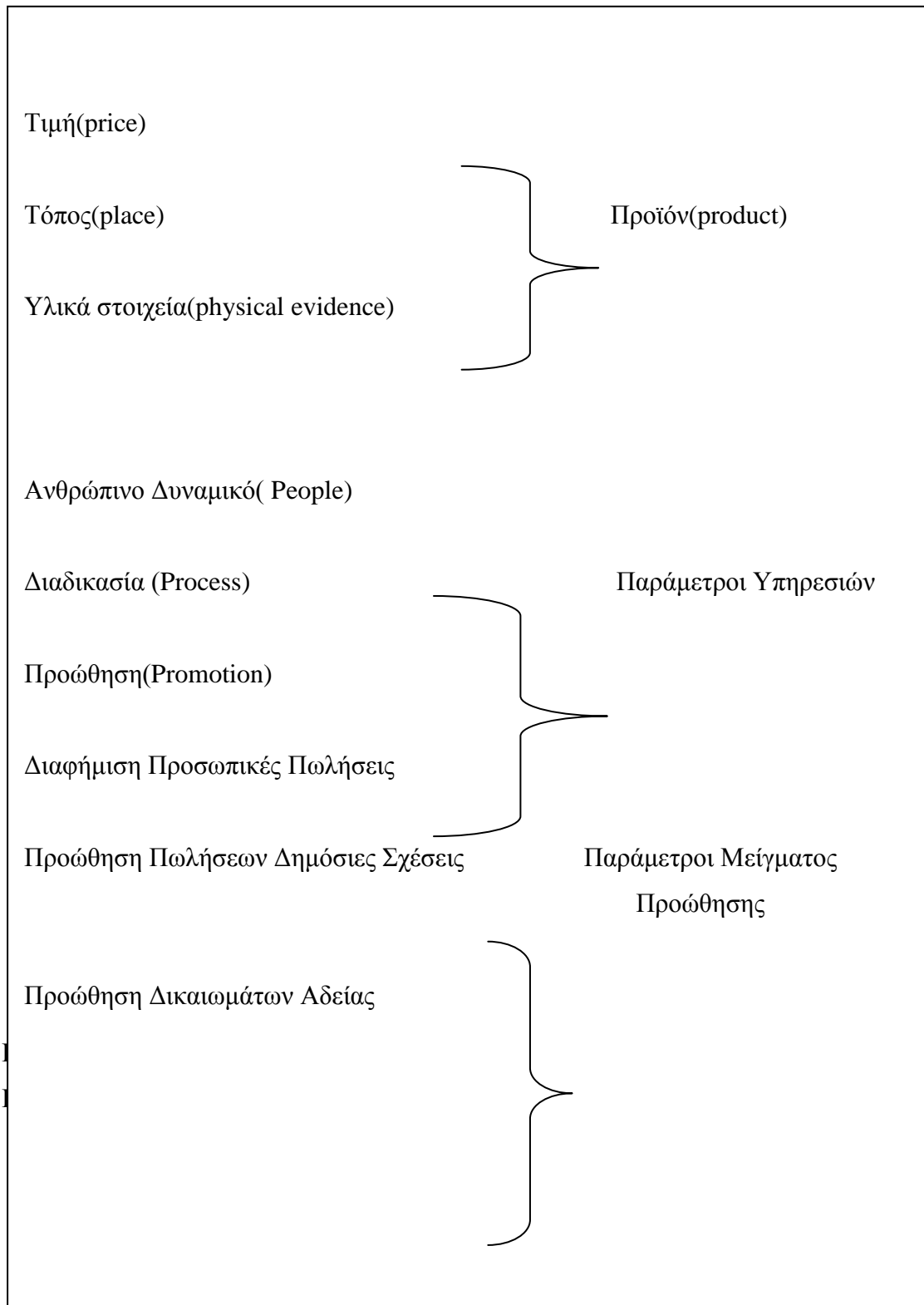
Πηγή : Κ. Αλεξανδρής, 2007

4.2 Μοναδικά χαρακτηριστικά του αθλητισμού και του αθλητικού μάρκετινγκ

Το 1980 ο Mullin αναγνώρισε για πρώτη φορά μια σειρά χαρακτηριστικών των αθλητικών αγαθών (προϊόντων και υπηρεσιών) που επηρεάζουν τη διαδικασία του μάρκετινγκ. Ο Mullin ισχυρίστηκε ότι ο αθλητισμός έχει εξελιχθεί και από ένα θεσμό που απλά “δικαιούνται” έχει μεταμορφωθεί σε έναν οργανισμό, ο οποίος απαιτεί “διαχείριση”. Μετά την παρατήρηση αυτή σημειώνει ότι ο αθλητισμός έχει φτάσει σε τέτοια φάση στην ανάπτυξή του, που είναι επιβεβλημένο στον αθλητικό μάνατζερ να δραστηριοποιείται και να ψάχνει τρόπους να επεκτείνει τη βάση εισοδήματος του οργανισμού. Τυπικά, το διοικητικό στέλεχος είναι υπεύθυνο για την διατήρηση του status quo στο εσωτερικό του αθλητικού οργανισμού. Ο μάνατζερ από την άλλη πλευρά είναι υπεύθυνος να εκτιμήσει και να αξιολογήσει τις τάσεις του περιβάλλοντος που πιθανά θα επηρεάσουν την επιβίωση του οργανισμού και τελικά την επιτυχία του. Το σύγχρονο αθλητικό μάνατζμεντ χρεώνει τον άνθρωπο που το αναλαμβάνει με μια απλή ευθύνη : να αυξήσει τις πηγές των εσόδων για την αθλητική εταιρεία αναψυχής. (David Shilbury-Shayne Quick-Hans Westerbeek- George Costa 2007)

Ο Mullin (1980) αναγνώρισε πέντε ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του αθλητικού μάρκετινγκ. Εξετάζοντας αυτά τα χαρακτηριστικά σημείωσε :

Σχεδόν κάθε μεταβλητή του μάρκετινγκ προσεγγίζει διαφορετικά το προϊόν/υπηρεσία που είναι αθλητικό. Οι βασικές διαφορές βρίσκονται στην μοναδικές πτυχές του αθλητικού προϊόντος και τις ασυνήθιστες συνθήκες αγοράς που αντιμετωπίζουν αυτοί που ασχολούνται με το αθλητικό μάρκετινγκ.



Γράφημα 1.1 Το μείγμα μάρκετινγκ : Τα 7 Ps

Πηγή : *David Shilbury-Shayne Quick-Hans Westerbeek-George Costa 2007*

«Η αγορά των αθλητικών προϊόντων ή υπηρεσιών»

- > Οι αθλητικοί οργανισμοί ταυτόχρονα ανταγωνίζονται και συνεργάζονται.
- > Εν μέρει εξαιτίας της μη προβλεψιμότητας του αθλητισμού και εν μέρει εξαιτίας της δυνατής προσωπικής ταύτισης, αθλητικοί καταναλωτές συχνά θεωρούν τους εαυτούς τους ως “ειδήμονες”.

«Αθλητικό προϊόν»

- > Ο αθλητισμός είναι άυλος και υποκειμενικός.
- > Ο αθλητισμός είναι μη συνεπής και μη προβλέψιμος.
- > Το μάρκετινγκ θα πρέπει να δίνει έδαφος στις προεκτάσεις του προϊόντος παρά στο κυρίως προϊόν.
- > Ο αθλητισμός καταναλώνεται ευρέως και η ικανοποίηση του καταναλωτή επηρεάζεται από την κοινωνική διευκόλυνση.
- > Ο αθλητισμός είναι ένα καταναλωτικό και βιομηχανικό προϊόν.
- > Ο αθλητισμός προκαλεί προσωπική ταύτιση και συναισθηματική δέσμευση.
- > Ο αθλητισμός έχει σχεδόν παγκόσμια αποδοχή και διεισδύει σε όλα τα κομμάτια της ζωής, πχ. Γεωγραφικά, δημογραφικά και κοινωνικοπολιτιστικά. *(David Shilbury-Shayne Quick-Hans Westerbeek- George Costa 2007)*

«Τιμή του αθλητισμού».

Το κόστος συμμετοχής στην αθλητική αναψυχή είναι σχετικά μικρό σε σχέση με το συνολικό κόστος.

- > Τα άμεσα έσοδα (π.χ. από την τηλεόραση) είναι συχνά μεγαλύτερα από τα άμεσα λειτουργικά έσοδα (π.χ. εισιτήρια).
- > Τα αθλητικά προγράμματα πολύ σπάνια απαιτείται να λειτουργούν σε μια βάση κερδοσκοπική.
- > Η τιμολόγηση αποφασίζεται ανάλογα με το τι μπορεί ο καταναλωτής να πληρώσει και όχι με βάση την πλήρη ανάκτηση του κόστους. *(David Shilbury-Shayne Quick-Hans Westerbeek-George Costa 2007)*

«Προώθηση αθλητισμού»

- > Η ευρύτατα διαδεδομένη προβολή του αθλητισμού από τα Μ.Μ.Ε. Έχει ως αποτέλεσμα να δίνεται μια μικρή έμφαση στο μάρκετινγκ και συχνά να αντιμετωπίζεται με αδιαφορία.
- > Εξαιτίας της υψηλής προβολής του αθλητισμού, όλες οι επιχειρήσεις επιθυμούν να σχετίζονται με κάποιον τρόπο μαζί του. *(Béner A. 2004)*

«Σύστημα διανομής του αθλητισμού».

- > Ο αθλητισμός γενικά δε διανέμει το προϊόν του. Τα περισσότερα αθλητικά προϊόντα

παράγονται, διανέμονται και καταναλώνονται την ίδια στιγμή στον ίδιο φυσικό χώρο. Εξαιρέση αποτελούν τα αθλητικά προϊόντα και η λιανική πώληση καθώς και η αναμετάδοση αθλητικών γεγονότων.

Τα πέντε χαρακτηριστικά που σημειώνονται από το Mullin παρουσιάζονται περιληπτικά στον πίνακα 1.1 με κάποια σχετικά παραδείγματα. Έχει ενδιαφέρον να παρατηρήσουμε ότι μερικά από αυτά τα χαρακτηριστικά αντικατοπτρίζουν ιδιότητες που σχετίζονται με το μάρκετινγκ υπηρεσιών. Το αν αυτό έγινε σκόπιμα δεν είναι βέβαιο, ξεκάθαρα όμως ο αθλητισμός είναι ένα αγαθό υπηρεσιών. Η εμπλοκή του μάρκετινγκ υπηρεσιών με το αθλητικό μάρκετινγκ είναι σίγουρο πως υπάρχει.

«Ανάμειξη καταναλωτών»

Ίσως το πιο εύκολα προσδιοριστικό χαρακτηριστικό είναι η “ εξειδίκευση” που επιδεικνύει από τον αθλητικό καταναλωτή. Εν μέρει αυτό αποτελεί ένα μειονέκτημα, καθώς κάθε κίνηση που γίνεται από τον αθλητικό μάνατζερ και το εξειδικευμένο προσωπικό της αθλητικής αναψυχής εξετάζεται με κριτικό μάτι από τους καταναλωτές και αναλύεται εξονυχιστικά. Ελάχιστες επιχειρήσεις στον κόσμο αντιμετωπίζονται με τέτοια απλότητα αλλά και με τέτοια προσωπική ταύτιση από πλευρά του καταναλωτή.

«Μη προβλεψιμότητα»

Όπως με τις περισσότερες υπηρεσίες, η καταναλωτική ερμηνεία και η απόλαυση του αθλητικού προϊόντος είναι ανοικτές στην υποκειμενικότητα. Η συμμετοχή και η παρακολούθηση των αθλητικών δραστηριοτήτων, επιτρέπουν στον καταναλωτή να κερδίσει ποικίλες μορφές ικανοποίησης. Παραδείγματος χάρη, μερικοί συμμετέχοντες μπορούν να απολαύσουν τη στενή επαφή με το παιχνίδι, άλλοι την ψυχαγωγία που περιβάλλει το παιχνίδι και άλλοι τις στρατηγικές του ανταγωνισμού. Αυτό καθιστά δύσκολη, για τον αθλητικό μάνατζερ, την εξασφάλιση της ικανοποίησης και ως εκ τούτου την επανάληψη της συμμετοχής. Η ασάφεια και η υποκειμενική φύση της αθλητικής θέασης και της αθλητικής παρουσίας ευθυγραμμίζουν σαφώς τον αθλητισμό με τη βιομηχανία υπηρεσιών. Κανένα από προϊόν δεν λαμβάνεται από ένα αθλητικό αγώνα όπως αντιθέτως συμβαίνει, παραδείγματος χάρη, στην αγορά ενός πλυντηρίου ρούχων ή παρόμοιων αγαθών.

Εξίσου απρόβλεπτος είναι και ο αθλητικός αγώνας, ο οποίος ποικίλλει από εβδομάδα σε εβδομάδα. Αυτή η ετερογένεια είναι ένα χαρακτηριστικό γνώρισμα του αθλητισμού. Η μη προβλεψιμότητα του αποτελέσματος και η ποιότητα του συναγωνισμού είναι τα στοιχεία που προσελκύουν τους καταναλωτές. Για τον αθλητικό μάρκετινγκ αυτά τα στοιχεία αποτελούν πρόβλημα, καθώς η ποιότητα του αγώνα δεν μπορεί να εξασφαλιστεί, καμία υπόσχεση δεν μπορεί να δοθεί σχετική με το αποτέλεσμα και καμία διαβεβαίωση σχετική με την απόδοση των παικτών-αστεριών. Αντίθετα από τα καταναλωτικά προϊόντα, ο αθλητισμός δεν μπορεί να επιδείξει και δεν επιδεικνύει συνέπεια για τη διαμόρφωση των στρατηγικών μάρκετινγκ. Ο αθλητικός μάρκετινγκ, επομένως, πρέπει να αποφύγει τις στρατηγικές μάρκετινγκ που είναι βασισμένες απλώς και μόνο στην νίκη και πρέπει να εστιάσει στην ανάπτυξη των προεκτάσεων του προϊόντος και όχι στο βασικό προϊόν (π.χ. στο ίδιο το παιχνίδι). Οι προεκτάσεις του προϊόντος αφορούν : την εγκατάσταση, το χώρο στάθμευσης, το εμπόρευμα, τα αναμνηστικά, τα τρόφιμα και τα ποτά - γενικά, δε σχετίζονται με την απόλαυση του ίδιου του γεγονότος από τους θεατές. (*David Shilbury-Shayne Quick-Hans Westerbeek-George Costa 2007*)

«Ανταγωνισμός και συνεργασία»

Ένα άλλο χαρακτηριστικό γνώρισμα του αθλητικού χώρου είναι η ιδιαίτερη οικονομία που υπαγορεύει, στις επαγγελματικές κυρίως κατηγορίες, ότι οι ομάδες πρέπει και συμμετέχουν στον άγριο ανταγωνισμό και ταυτόχρονα να συνεργάζονται. Αυτό είναι απαραίτητο για να εξασφαλίσει ότι η συμβολή κάθε ομάδας ενισχύει τη δύναμη της κατηγορίας. Ένα ασυνήθιστο μείγμα της πολιτικής και του ανταγωνισμού προκύπτει στα αθλητικά πρωταθλήματα, ενισχύοντας συχνά τη σημασία των δημοσίων σχέσεων. (*David Conn 1998*)

«Χορηγία»

Η αθλητική χορηγία είναι επίσης ένα μοναδικό χαρακτηριστικό γνώρισμα της αθλητικής οικονομίας. Αν και όχι αποκλειστικά στον αθλητισμό, η χορηγία έχει παράσχει, και συνεχίζει να παρέχει ευκαιρίες προβολής σε οργανισμούς και επιχειρήσεις. Η χορηγία αντιπροσωπεύει το “βιομηχανικό” συστατικό του αθλητικού προϊόντος και διακηρύσσεται μέσω της εμπορικής διαφήμισης της βιομηχανικής πτυχής της. (*www-ebusiness-lab.gr*)

«Δημοσιότητα»

Η ικανοποίηση στην ανάπτυξη επαρκών στρατηγικών του μάρκετινγκ προκύπτει από την απεριόριστη έκθεση από τα MME των αθλητικών ομάδων, των κατηγοριών και των

ομοσπονδιών. Ο αθλητισμός παραδοσιακά στηριζόταν στην δημοσιότητα ως πρωταρχική μορφή μάρκετινγκ και προώθησης που ανέπτυξε. Το μειονέκτημα της στήριξης στην δημοσιότητα είναι η αρνητική παρουσία κατά τη διάρκεια μιας περιόδου ή ενός σημαντικού αγώνα, πιο πρόσφατα, σημαντικά πρωταθλήματα, ομάδες και ομοσπονδίες έχουν συνειδητοποιήσει την ανάγκη να αναπτυχθεί μια αποτελεσματική στρατηγική δημοσίων σχέσεων για να αντιμετωπίσουν τα ζητήματα που εμφανίζονται τυπικά κατά τη διάρκεια μιας περιόδου ή ενός αγώνα. (www.ebusiness-lab.gr)

«Διανομή»

Το τελευταίο στοιχείο αφορά στο σύστημα διανομής που χρησιμοποιείται από τον αθλητισμό. Όπως με τους περισσότερους φορείς παροχής υπηρεσιών, η αθλητική συμμετοχή και θέαση περιστρέφονται γύρω από τις συγκεκριμένες εγκαταστάσεις για τα συγκεκριμένα αθλήματα. Για να παρευρεθούν σε έναν αθλητικό αγώνα, οι θεατές πρέπει να μεταφερθούν στον χώρο, συνήθως μια αθλητική εγκατάσταση μέσα σε μια πόλη. Η εγκατάσταση αυτή μετατρέπεται σε ένα βασικό συστατικό της λειτουργίας του μάρκετινγκ, καθώς το αθλητικό προϊόν παράγεται, καταναλώνεται και παραδίδεται ταυτόχρονα στον ίδιο χώρο. Πολλές εγκαταστάσεις, όπως το γήπεδο κρίκετ της Μελβούρνης, η βασιλική λέσχη γκολφ της Μελβούρνης, το πάρκο Fenway στη Βοστώνη το στάδιο Γουέμπλε στο Λονδίνο, έχουν αναπτύξει μια αύρα και μια μυστηριακή ατμόσφαιρα ως αποτέλεσμα των ηρωικών αποδόσεων στα γήπεδα αυτά κατά τη διάρκεια των ετών.

Ως συνέπεια της εξέλιξης στα τηλεοπτικά δίκτυα, το σύστημα διανομής για τον αθλητισμό υποβλήθηκε σε ριζική αλλαγή κατά τη διάρκεια της προηγούμενης δεκαετίας. Είναι τώρα δυνατό να διανεμηθεί ένα παιχνίδι σε όλα τα μέρη μιας χώρας ή του κόσμου μέσω των ΜΜΕ. Η εισαγωγή των ψηφιακών καναλιών στην Αυστραλία αλλά και στην Ελλάδα έχει ενισχύσει περαιτέρω το δίκτυο διανομής για τον αθλητισμό καθώς έχει αυξήσει τον αριθμό και τα επίπεδα διαφορετικών αθλητικών αγώνων που παρουσιάζονται. Γενικά, το τηλεοπτικό αθλητικό προϊόν είναι διαφορετικό από τη ζωντανή παρακολούθησή του. Το μείγμα των οφελών είναι ελαφρώς διαφορετικό σε κάθε τρόπο κατανάλωσης.

Λόγω της σχετικά σταθερής φύσης του συστήματος διανομής είναι ζωτικά σημαντικό να εντοπιστούν οι ομάδες και οι εγκαταστάσεις, έτσι ώστε να είναι σε θέση να ανταγωνιστούν αποτελεσματικά στην αγορά.

Μια σύγκριση μεταξύ των Ηνωμένων Πολιτειών και της Αυστραλίας επεξηγεί πόσο σημαντική είναι η θέση του προϊόντος από την άποψη της ανάπτυξης των κατάλληλων στρατηγικών μάρκετινγκ ιδιαίτερα λαμβάνοντας υπόψη τις ουσιαστικές διαφορές των πληθυσμών μεταξύ δύο χωρών. Οι Ηνωμένες Πολιτείες, παραδείγματος χάρη, έχουν ένα πληθυσμό πάνω από 280 εκατομμύρια, έναντι 19 εκατομμυρίων της Αυστραλίας. Τα αμερικανικά αθλητικά πρωταθλήματα της καλαθοσφαίρισης (Εθνική Ομοσπονδία Καλαθοσφαίρισης, NBA) του ποδοσφαίρου (Εθνική Ομοσπονδία Ποδοσφαίρου, NPE), του μπέιζ-μπωλ (Πρώτη Κατηγορία Μπέιζ-Μπωλ), και του χόκεϊ επί πάγου (Εθνική Ομοσπονδία Χόκεϊ) έχουν εξελιχθεί πέρα από το σημείο της υπερχωρητικότητας σε οποιαδήποτε πόλη. Οι τρεις σημαντικότερες αγορές της Νέας Υόρκης, του Λος Άντζελες και του Σικάγο (όλες με έναν πληθυσμό 1014 εκατομμυρίων) φιλοξενούν επαγγελματικές κατηγορίες. Εντούτοις, ούτε μία από αυτές τις αγορές δεν έχει φιλοξενήσει περισσότερες από δύο ομάδες. Η σημασία του μάρκετινγκ ως μια δραστηριότητα παραγωγής εισοδήματος για τις ομάδες είναι σημαντική σε αυτό το ζήτημα της θέσης. Η υπερχωρητικότητα εντείνει τον ανταγωνισμό και μειώνει το διαθέσιμο εισόδημα για κάθε μια από τις ομάδες που βρίσκονται σε οποιαδήποτε κοινή αγορά. *(David Shilbury-Shayne Quick-Hans Westerbeek-George Costa 2007)*

IV. ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΟΥ ΑΘΛΗΤΙΚΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ

5.1. Εισαγωγή

Το περιβάλλον του οργανισμού είναι το σύνολο των δυνάμεων και συνθηκών που αναπτύσσονται στο εσωτερικό κι εξωτερικό του οργανισμού και επηρεάζουν το παρόν και το μέλλον του κάθε οργανισμού. Οι δυνάμεις αυτές πρέπει να λαμβάνονται υπόψη και να αναλύονται πριν ο μάνατζερ και τα στελέχη του οργανισμού πάρουν οποιοσδήποτε αποφάσεις για το παρόν και το μέλλον του οργανισμού. Σύμφωνα με τους Jones & George το περιβάλλον του οργανισμού διακρίνεται

- > Στο εσωτερικό περιβάλλον
- > Στο μικρο-περιβάλλον
- > Στο μακρό-περιβάλλον (ή εξωτερικό περιβάλλον)

A. Εσωτερικό Περιβάλλον

Το εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού περιλαμβάνει:

1. Τους χρηματοδοτικούς πόρους
2. Τους φυσικούς πόρους
3. Τους τεχνολογικούς πόρους
4. Το ανθρώπινο δυναμικό

1. Χρηματοδοτικοί Πόροι:

Όλοι οι οργανισμοί χρειάζονται κεφάλαια/οικονομικούς πόρους προκειμένου να λειτουργήσουν και να αναπτυχθούν. Αν η επιχείρηση είναι κερδοφόρα τότε τα κέρδη αυτά μπορούν να χρησιμοποιηθούν προκειμένου να αναπτυχθεί ο οργανισμός και να προχωρήσει σε επενδύσεις. Αν όμως αυτήν η πηγή δεν είναι επαρκής τότε πρέπει να αναζητηθούν εναλλακτικοί τρόποι χρηματοδότησης. Παραδείγματα τέτοιων πηγών είναι το δάνειο από πιστωτικά ιδρύματα και η πώληση μετοχών σε εταιρίες που έχουν μετοχικό κεφάλαιο (ποδοσφαιρικές ανώνυμες εταιρίες). Στην περίπτωση αυτή η εταιρία διαθέτει μέρος της ιδιοκτησίας της.

Όπως είναι κατανοητό η χρηματοδότηση της κάθε αθλητικής εταιρίας είναι ένα από τα πιο σημαντικά ζητήματα καθώς οι επενδύσεις οι οποίες απαιτούνται για να ξεκινήσει την λειτουργία της είναι σήμερα πολύ μεγάλες λόγω του υψηλού κόστους των εγκαταστάσεων,

του αθλητικού εξοπλισμού, και της ακίνητης περιουσίας. (Κων/νος Αλεξανδρής, PhD 2007)

2. Φυσικοί Πόροι:

Οι φυσικοί πόροι ενός οργανισμού είναι τα ακίνητα, ο εξοπλισμός και γενικώς η περιουσία κάθε οργανισμού. Είναι κατανοητό ότι η απόκτηση φυσικών πόρων αποτελεί επένδυση για κάθε εταιρία. Στους αθλητικούς οργανισμούς φυσικοί πόροι είναι τα γήπεδα οι αθλητικές εγκαταστάσεις, τα προπονητικά κέντρα, τα γραφεία των συλλόγων κτλ. Οι μεγάλοι αθλητικοί σύλλογοι φροντίζουν να έχουν σημαντικούς και ιδιόκτητους φυσικούς πόρους έτσι ώστε να έχουν τις βάσεις για την ανάπτυξη τους.

Η προσπάθειες των Π.Α.Ε. και Κ.Α.Ε. στην Ελλάδα τα τελευταία χρόνια για την απόκτηση ιδιόκτητων γηπέδων (π.χ. Στάδιο Καραϊσκάκη) και προπονητικών κέντρων (Π.Α.Ε. Σκόντα Ξάνθη) φανερώνει την αξία των φυσικών πόρων για το μέλλον των ομάδων. Η γεωγραφική τοποθεσία, η πρόσβαση, η ποιότητα και λειτουργικότητα των εγκαταστάσεων είναι κάποιοι από τους σημαντικούς παράγοντες που σχετίζονται με τους φυσικούς πόρους. Οι παράγοντες αυτοί είναι ιδιαίτερα σημαντικοί σε περιπτώσεις μεγάλων αθλητικών εγκαταστάσεων (π.χ. ποδοσφαιρικά γήπεδα) όπου η πρόσβαση των φιλάθλων, οι χώροι στάθμευσης και θέματα ασφάλειας πρέπει να μελετηθούν πάρα πολύ καλά. (Κ. Αλεξανδρής, 2007)

3. Τεχνολογικοί Πόροι:

Οι τεχνολογικοί πόροι είναι η τεχνολογία που χρησιμοποιεί κάθε οργανισμός. Η τεχνολογία αυτή καθορίζεται από τις τάσεις που επικρατούν στο εξωτερικό περιβάλλον, αλλά η τελική απόφαση για το επίπεδο της τεχνολογίας που θα χρησιμοποιεί ο οργανισμός είναι της διοίκησης της εταιρίας, καθώς οι επενδύσεις στην τεχνολογία κοστίζουν. Ο ρόλος της τεχνολογίας στον αθλητισμό είναι πολύ σημαντικός σήμερα. Μερικά παραδείγματα είναι τα ακόλουθα:

- > Ηλεκτρονικά όργανα γυμναστικής σε γυμναστήρια
- > Εργομετρικά κέντρα
- > Ηλεκτρονικές βάσεις δεδομένων πελατών
- > Συστήματα διαχείρισης εισιτηρίων
- > Ιστοσελίδες στο διαδίκτυο

Τα παραπάνω αποτελούν ελάχιστα παραδείγματα περιπτώσεων όπου ο κάθε οργανισμός πρέπει να λάβει αποφάσεις για το πόσο θα επενδύσει στην τεχνολογία. Είναι κατανοητό ότι οργανισμοί οι οποίοι δεν παρακολουθούν την τεχνολογική εξέλιξη είναι καταδικασμένη να παρακμάσουν. Κανένα γυμναστήριο σήμερα δεν μπορεί να λειτουργήσει χωρίς προηγμένο

τεχνολογικά εξοπλισμό, όπως κανένας αθλητής δεν μπορεί σήμερα να διακριθεί στον διεθνή χώρο χωρίς την βοήθεια της τεχνολογίας σε διάφορους τομείς της προπόνησης του. (Κ. Αλεξάνδρης, 2007)

4. Το Ανθρώπινο Δυναμικό:

Όπως τονίστηκε, η πλειοψηφία των αθλητικών οργανισμών είναι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών. Το ανθρώπινο δυναμικό είναι ο σημαντικότερος παράγοντας στην προσπάθεια του οργανισμού να πετύχει τους στόχους τους, καθώς αποτελεί μέρος του προσφερόμενου προϊόντος. (Κ. Αλεξάνδρης, 2007)

B. Μικρο-περιβάλλον

Το μικρο-περιβάλλον περιλαμβάνει τους παράγοντες που βρίσκονται κοντά στον οργανισμό:

1. Οι πελάτες
2. Οι προμηθευτές
3. Τα κανάλια διανομής
4. Η αγορά και οι ανταγωνιστές

I. Οι πελάτες:

Είναι τα άτομα και οι οργανισμοί οι οποίοι αγοράζουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες. Η λεπτομερής ανάλυση και η γνώση των πελατών και των χαρακτηριστικών τους είναι από τις πιο σημαντικές εργασίες. Απαιτείται τμηματοποίηση των πελατών σε ομάδες σύμφωνα με κοινά χαρακτηριστικά, μελέτη των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών και προτιμήσεων της κάθε ομάδας.

Είναι σαφές ότι προκειμένου να υπάρξει μια λεπτομερή καταγραφή του προφίλ των πελατών απαιτείται η χρήση βάσεων δεδομένων, και η συγκέντρωση πληροφοριών μέσω έρευνας αγοράς. Η γνώση των πελατών είναι σημαντική διαδικασία για όλους τους αθλητικούς οργανισμούς ανεξάρτητα από το εάν είναι ιδιωτική, κρατική ή δημοτική. Έτσι είναι σημαντικό να μπορεί να ορισθεί το προφίλ των:

- > Κατόχων διαρκείας εισιτηρίων μιας ποδοσφαιρικής ομάδας
- > Των πελατών ενός αθλητικού καταστήματος
- > Των οικογενειών των κατασκηνωτών σε μια παιδική κατασκήνωση
- > Των μελών ενός γυμναστηρίου
- > Των χιονοδρόμων αναψυχής σε ένα χιονοδρομικό κέντρο.

2. Οι Προμηθευτές:

Είναι άτομα κι εταιρίες που προμηθεύουν τον οργανισμό με την πρώτη ύλη που απαιτείται για την παραγωγή των προϊόντων και των υπηρεσιών. Σε αντάλλαγμα οι προμηθευτές πληρώνονται για τις υπηρεσίες που προσφέρουν. Είναι σημαντικό κάθε οργανισμός να αναπτύξει ένα καλό δίκτυο αξιόπιστων προμηθευτών καθώς η ποιότητα της πρώτης ύλης επηρεάζει σε σημαντικό βαθμό το τελικό προϊόν.

Για παράδειγμα κάποιοι από τους προμηθευτές των γυμναστηρίων είναι οι εταιρίες που προμηθεύουν αθλητικό εξοπλισμό και όργανα γυμναστικής. Ο αθλητικός εξοπλισμός και τα όργανα γυμναστικής είναι σημαντικός παράγοντας στην ποιότητα του τελικού προϊόντος του γυμναστηρίου. Ως προμηθευτές επίσης θεωρούνται κι εταιρίες εστίασης, σε περιπτώσεις για παράδειγμα κατασκηνώσεων και εταιριών οργάνωσης δραστηριοτήτων αναψυχής εξωτερικών χώρων και κυλικείων αναψυκτήριων που λειτουργούν μέσα σε αθλητικές εγκαταστάσεις. (Matthew D.-Shank 2004)

3. Τα Κανάλια Διανομής:

Οι διανομείς ή τα κανάλια διανομής όπως αλλιώς λέγονται είναι οι οργανισμοί οι οποίοι βοηθούν στην πώληση των προϊόντων και των υπηρεσιών ενός οργανισμού. Πολύ απλά το κανάλι διανομής είναι ο οργανισμός που παρεμβάλλεται ανάμεσα από τον τόπο παραγωγής του προϊόντος και το σημείο πώλησης. Είναι σημαντικό να αναπτυχθεί ένα καλό δίκτυο διανομέων καθώς η ποιότητα του δικτύου επηρεάζει τις τελικές πωλήσεις των προϊόντων και υπηρεσιών. Το κανάλι διανομής σε μια ποδοσφαιρική ομάδα, για παράδειγμα μπορεί να είναι η μπουτίκ που πουλάει προϊόντα της ομάδας, μια ιστοσελίδα στο δια δίκτυο, ή ακόμα και οι σύνδεσμοι που διακινούν τα εισιτήρια.

Υπάρχουν φυσικά και περιπτώσεις όπου τα κανάλια διανομής είτε δεν υπάρχουν (π.χ. μια μικρή αθλητική εγκατάσταση) είτε είναι πολύ περιορισμένα. Είναι σαφές ότι σε περιπτώσεις πολυεθνικών εταιριών αθλητικών προϊόντων τα κανάλια διανομής είναι σύνθετα. Έτσι πέρα από τα σημεία λιανικής πώλησης (αθλητικά μαγαζιά), αθλητικές εταιρίες αναπτύσσουν και δικά τους δίκτυα με την μορφή των αντιπροσωπειών χονδρικής και λιανικής πώλησης (outlets), αλλά και την χρήση χώρων μέσα σε πολυκαταστήματα (shops in shops). (Matthew D.- Shank 2004)

4. Η Αγορά και ο Ανταγωνισμός:

Η ανάλυση πρέπει να ξεκινήσει από την ανάλυση της αγοράς στην οποία δραστηριοποιείται ο κάθε οργανισμός. Σύμφωνα με τους Thompson και Strickland απαιτείται

η εκτίμηση μιας σειράς παραγόντων που σχετίζονται με την αγορά. Οι πιο σημαντικοί από αυτούς τους παράγοντες είναι οι ακόλουθοι:

- > Το μέγεθος της αγοράς και η εκτίμηση των οικονομικών δεικτών (π.χ. ποδοσφαιρική αγορά, αγορά των κατασκευών κτλ.)
- > Το επίπεδο του ανταγωνισμού (τοπικό, εθνικό κτλ.)
- > Η ανάπτυξη της αγοράς και η εκτίμηση της στο κύκλο ζωής των προϊόντων. Προκειμένου να γίνει εκτίμηση των προοπτικών ανάπτυξης της αγοράς απαιτούνται στατιστικά στοιχεία των τελευταίων ετών και ανάλυση των οικονομικών δεικτών.
- > Ο αριθμός των ανταγωνιστών και η εκτίμηση των χαρακτηριστικών τους. Ανταγωνιστές είναι εταιρίες οι οποίες παράγουν προϊόντα και υπηρεσίες παρόμοια με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες ενός συγκεκριμένου οργανισμού. Απαιτεί καλή γνώση και ανάλυση του των ανταγωνιστών, προκειμένου να καθορισθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Στον χώρο του αθλητισμού έχουμε μια ιδιόμορφη περίπτωση όπου ο ανταγωνισμός είναι απαραίτητος προκειμένου να λειτουργήσει η αγορά. Δεν είναι δυνατόν να διεξαχθεί, για παράδειγμα πρωτάθλημα ποδοσφαίρου εάν δεν έχουμε άλλες ποδοσφαιρικές ομάδες. Η ποιότητα μάλιστα του τελικού προϊόντος εξαρτάται από το κατά πόσο ο ανταγωνισμός είναι ισχυρός.
- > Η εκτίμηση για τον κίνδυνο εισόδου νέων ανταγωνιστών στην αγορά. Η είσοδος ενός νέου ανταγωνιστή στη αγορά είναι πιθανόν να δημιουργήσει προβλήματα. Υπάρχουν περιπτώσεις όπου οι συνθήκες αγνοούν την είσοδο νέων ανταγωνιστών και περιπτώσεις όπου κάτι τέτοιο είναι πιο δύσκολο. Αυτό εξαρτάται από παράγοντες όπως:
 - > Το κόστος που απαιτείται για την επένδυση (π.χ. ένα χιονοδρομικό κέντρο)
 - > Την πιστότητα των καταναλωτών (π.χ. σε μια πόλη που μια ομάδα έχει αφοσιωμένους φιλάθλους είναι δύσκολο να εισχωρήσει μια νέα ομάδα και να αποκτήσει δικούς της φιλάθλους)
 - > Τις σχέσεις με τα κανάλια διανομής και τους συνεργαζόμενους φορείς (π.χ. δήμους, τοπική κοινωνία).
- > Ο αριθμός των αγοραστών ή αλλιώς το μέγεθος της αγοράς. Υπολογίζεται για παράδειγμα ότι ο αριθμός των ατόμων που ασκούνται στα γυμναστήρια είναι περίπου στο 3-4% του συνολικού πληθυσμού. Το νούμερο αυτό πρέπει να εκτιμηθεί αν παρουσιάζει ευκαιρίες επένδυσης, καθώς είναι ακόμη μικρό.
- > Οι επενδύσεις που απαιτούνται για να ξεκινήσει κάποιος μια εταιρία αλλά και εναλλακτικές λύσεις σε περιπτώσεις αποτυχίας. (*Matthew D.-Shank 2004*)

Γ. Στο μακρό-περιβάλλον (ή εξωτερικό περιβάλλον)

Το εξωτερικό περιβάλλον περιλαμβάνει παράγοντες γενικότερους και ισχυρότερους οι οποίοι επηρεάζουν όχι μόνο τον συγκεκριμένο οργανισμό αλλά και τους ανταγωνιστές και την αγορά ολόκληρη. Οι παράγοντες αυτοί σχετίζονται με:

1. Την οικονομία
2. Την τεχνολογία
3. Τους πολιτισμικούς παράγοντες
4. Τους δημογραφικούς παράγοντες
5. Το πολιτικό και νομικό περιβάλλον
6. Τους παράγοντες που σχετίζονται με την παγκοσμιοποίηση

1. Την Οικονομία:

Οι οικονομικές δείκτες επιδρούν στο βιοτικό επίπεδο και στη ψυχοσωματική υγεία των κατοίκων μιας περιοχής. Παραδείγματα τέτοιων δεικτών είναι το Α.Ε.Π. ο πληθωρισμός, η ανεργία, τα επιτόκια, οι μισθοί, και η οικονομική ανάπτυξη. Όταν οι οικονομικοί δείκτες είναι θετικοί οι προοπτικές εξέλιξης είναι επίσης θετικές, καθώς οι πελάτες έχουν διαθέσιμο εισόδημα να ξοδέψουν για αγορά προϊόντων. Στην αντίθετη περίπτωση οι πωλήσεις μειώνονται. Επίσης προβλήματα στην οικονομία είναι δυνατόν να συνοδευτούν από απολύσεις και μειώσεις προσωπικού. Ειδικά οι πωλήσεις και η ζήτηση των αθλητικών υπηρεσιών επηρεάζονται σημαντικά από τους δείκτες της οικονομίας, καθώς δεν είναι προϊόντα πρώτης ανάγκης.

2. Τεχνολογικό Περιβάλλον:

Είναι ο συνδυασμός των μέσων, υπολογιστών, μηχανών, επιδεξιότητων και γνώσης που χρησιμοποιούν οι μάνατζερ και τα στελέχη στην προσπάθεια να βελτιώσουν τον σχεδιασμό, την παραγωγή και την διανομή των υπηρεσιών και προϊόντων. Η τεχνολογία συνεχώς εξελίσσεται και συνοδεύεται από ραγδαίες αλλαγές στο μάνατζμεντ των οργανισμών. Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως η τεχνολογία σήμερα παίζει σημαντικό ρόλο στους αθλητικούς οργανισμούς κάθε μορφής. Είναι απαραίτητο ο μάνατζερ και τα στελέχη να ακολουθούν τις τεχνολογικές τάσεις και να εξελίσσουν τους αθλητικούς οργανισμούς.

3. Πολιτιστικοί Παράγοντες:

Οι πολιτιστικοί παράγοντες είναι δυνάμεις οι οποίες αναπτύσσονται λόγω της κουλτούρας της κάθε κοινωνίας και της κοινωνικής διαστρωμάτωσης. Σημαντικό ρόλο εδώ παίζει η εθνική κουλτούρα, οι οποία διαμορφώνεται βάση των αξιών και των συμπεριφορών που η κάθε

κοινωνία θεωρεί ως αποδεκτές και σωστές. Διαφορετικά σκέφτονται, ενεργούν και επικοινωνούν για παράδειγμα οι κάτοικοι της Ιαπωνίας από τους κατοίκους της Αγγλίας ή της Ελλάδας. Αυτό αντανakλάται και στην καταναλωτική τους συμπεριφορά, αλλά και στον εργασιακό χώρο. Η προτίμηση για ομαδική ή ατομική εργασία είναι ένα παράδειγμα το οποίο οφείλετε στην κουλτούρα. Η κοινωνική διαστρωμάτωση επίσης παίζει σημαντικό ρόλο και αντανakλάται στην καταναλωτική συμπεριφορά.

4.Δημογραφικοί Παράγοντες:

Εκφράζουν τάσεις οι οποίες σχετίζονται με χαρακτηριστικά του πληθυσμού όπως η ηλικία, το φύλο, η εθνικότητα και η κοινωνική τάξη. Είναι σημαντικό να εξετάζονται οι τάσεις σε αυτά τα χαρακτηριστικά καθώς επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό το μέλλον των οργανισμών.

5.Πολιτικό και Νομικό Περιβάλλον:

Το πολιτικό περιβάλλον είναι εκείνο το οποίο θέτει το νομικό πλαίσιο σε κάθε χώρα. Το νομικό πλαίσιο είναι σημαντικός παράγοντας για την ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας, καθώς οι νόμοι είναι δυνατόν να διευκολύνουν ή να παρεμποδίζουν την ανάπτυξη των οργανισμών.

6.Οι Παράγοντες που Σχετίζονται με την Παγκοσμιοποίηση:

Εδώ περιλαμβάνονται αλλαγές στις διεθνείς σχέσεις. Συνεργασίες ανάμεσα σε χώρες σε οργανισμούς, διεθνής εταιρίες, ευρωπαϊκοί νόμοι είναι μια πραγματικότητα σήμερα με την παγκοσμιοποίηση που έχει επέλθει σε όλους τους τομείς. Η παγκοσμιοποίηση είναι μια πραγματικότητα σήμερα στον αθλητισμό. Σύμφωνα με τους Li, Hofacre & Mahony (2001) παγκοσμιοποίηση είναι η διαδικασία πολιτικής, οικονομικής και πολιτισμικής διείσδυσης ανάμεσα στα έθνη, η οποία αυξάνει την αλληλεπίδραση και ανάπτυξη των διεθνών αθλητικών οργανισμών κι εταιρειών. Υπάρχουν πολλά παραδείγματα διοργανώσεων που προωθούν την παγκοσμιοποίηση.

- > Ολυμπιακοί Αγώνες
- > Τουρνουά Στίβου
- > Τουρνουά Τένις
- > Ποδοσφαιρικά Τουρνουά

Από την άλλη πλευρά η συνεργασία ανάμεσα σε αθλητικές ομοσπονδίες κρατών και διεθνείς αθλητικούς οργανισμούς είναι απαραίτητη σήμερα, και πολλές φορές οριοθετεί το πλαίσιο λειτουργίας των αθλητικών ομοσπονδιών. (Κ. Αλεξανδρής, 2007)

V. ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΣΤΟΝ ΑΘΛΗΤΙΣΜΟ

6.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η μελέτη της καταναλωτικής συμπεριφοράς στοχεύει στον προσανατολισμό των παραγόντων που επιδρούν στην ατομική διαδικασία λήψης απόφασης για αγορά ενός προϊόντος ή χρήσης μια υπηρεσίας. Στη διεθνή βιβλιογραφία υπάρχουν διάφορα μοντέλα τα οποία έχουν προταθεί και έχουν δοκιμαστεί συνολικά ή τμηματικά. Στον αθλητισμό η έρευνα στο χώρο της καταναλωτικής συμπεριφοράς είναι ακόμη σε αρχικά στάδια. (Κ. Αλεξανδρής, 2007)

Ένα ολοκληρωμένο μοντέλο καταναλωτικής συμπεριφοράς περιλαμβάνει τρεις φάσεις :

1. τη φάση της εισαγωγής
2. τη φάση της διαδικασίας
3. τη φάση του αποτελέσματος

6.2 Φάση της εισαγωγής

Περιλαμβάνει δύο κατηγορίες παραγόντων (Σχήμα 1) :

- > Η πρώτη κατηγορία είναι οι παράγοντες που ελέγχονται από τον οργανισμό, οι οποίοι είναι το μείγμα του μάρκετινγκ. Όπως γνωρίζουμε, το παραδοσιακό μείγμα του μάρκετινγκ περιλαμβάνει την ανάλυση :
 - Του προϊόντος
 - Της τιμής / τιμολόγησης
 - Των καναλιών διανομής / τοποθεσία
 - Της προώθησης
- > Στην περίπτωση των υπηρεσιών το μείγμα του μάρκετινγκ είναι διευρυμένο με την προσθήκη :
 - Προσωπικού
 - Φυσικού / υλικού περιβάλλοντος
 - Λειτουργικής διαδικασίας

Παράγοντες που Επιδρούν στη Διαδικασία Λήψης
Αποφάσεων των Καταναλωτών

Φάση Εισαγωγής

| | |
|---|---|
| <p>Παράγοντες που Ελέγχονται από την Εταιρία</p> <ul style="list-style-type: none">> Προϊόν> Τιμή> Κανάλια Διανομής/Τοποθεσία> Προώθηση> Προσωπικό> Υλικό Περιβάλλον> Λειτουργική Διαδικασία | <p>Παράγοντες που σχετίζονται με το Κοινωνικό Περιβάλλον</p> <ul style="list-style-type: none">> Κοινωνική τάξη> Κουλτούρα / Πολιτισμικές Συνθήκες> Κύκλος Ζωής της Οικογένειας> Δημογραφικοί Παράγοντες |
|---|---|

Σχήμα 1

Πηγή : *Κ. Αλεξανδρής, 2007*

> Η δεύτερη κατηγορία παραγόντων στη φάση της εισαγωγής περιλαμβάνει τους παράγοντες που σχετίζονται με την επίδραση του κοινωνικού περιβάλλοντος. Οι πιο βασικοί από τους παράγοντες αυτούς είναι :

- Η κοινωνική τάξη
- Η κουλτούρα - πολιτισμικές συνήθειες
- Ο κύκλος ζωής της οικογένειας
- Οι δημογραφικοί παράγοντες

Ως κοινωνική τάξη ορίζεται μια ομοιογενής ομάδα ατόμων που μοιράζεται κοινές αξίες, τρόπο ζωής και συμπεριφορές. Σημαντικά ζητήματα τα οποία σχετίζονται με την κοινωνική τάξη αποτελούν ο τρόπος μέτρησής της, ο τρόπος ζωής των μελών των διαφόρων κοινωνικών ομάδων, ο γεωγραφικός τους προσδιορισμός και η σχέση της κοινωνικής τάξης με τις

καταναλωτικές στάσεις και προτιμήσεις. Ο πλούτος, η δύναμη και το κύρος είναι τρεις έννοιες που σχετίζονται με τον ορισμό της κοινωνικής τάξης. Ως δύναμη ορίζεται ο βαθμός που το άτομο έχει τη δυνατότητα προσωπικής επιλογής ή επιρροής στην κοινωνία, ενώ το κύρος σχετίζεται με την κοινωνική αναγνώριση.

Υπάρχουν διάφορες προτάσεις ως προς τον αριθμό και τον ορισμό των κοινωνικών ομάδων σε διάφορες χώρες. Ο πιο αντικειμενικός και εύκολος τρόπος είναι ο ορισμός της κοινωνικής ομάδας σύμφωνα με :

- Το εισόδημα
- Την εκπαίδευση
- Το επάγγελμα

Είναι κατανοητό ότι οι τρεις αυτές μεταβλητές συνδέονται μεταξύ τους στις περισσότερες περιπτώσεις. Ο τρόπος ζωής είναι ακόμη μία μεταβλητή που είναι σημαντική και σχετίζεται με την κοινωνική τάξη. Ο τρόπος ζωής σχετίζεται με συγκεκριμένες συμπεριφορές, στάσεις και αξίες, οι οποίες επίσης αποτελούν παράγοντες που επηρεάζουν τις καταναλωτικές επιλογές. Οι μεταβλητές της κοινωνικής τάξης είναι από τα πιο συνηθισμένα και ξεκάθαρα κριτήρια τμηματοποίησης της αγοράς που χρησιμοποιούνται στο μάρκετινγκ.

Στο χώρο του αθλητισμού και της αναψυχής υπάρχουν αρκετές έρευνες οι οποίες προσπάθησαν να διερευνήσουν τη σχέση ανάμεσα στην κοινωνική τάξη, το επίπεδο αθλητικής συμμετοχής και την επιλογή συγκεκριμένων δραστηριοτήτων. Τα αποτελέσματα των περισσότερων ερευνών προτείνουν ότι η κοινωνική τάξη είναι ένας σημαντικός παράγοντας πρόβλεψης της αθλητικής συμμετοχής. Υπάρχουν συγκεκριμένες κοινωνικές τάξεις οι οποίες έχουν πολύ χαμηλά ποσοστά συμμετοχής. Οι έρευνες συνοψίζονται στα ακόλουθα σημεία :

- > Η αθλητική συμμετοχή σχετίζεται με το επίπεδο εκπαίδευσης. Άτομα με υψηλότερο επίπεδο εκπαίδευσης είναι πιο πιθανό να συμμετέχουν σε αθλητικές δραστηριότητες. Αυτό, προφανώς, σημαίνει ότι με την αύξηση του επιπέδου εκπαίδευσης περιμένουμε αύξηση και στα ποσοστά αθλητικής συμμετοχής.
- > Η αθλητική συμμετοχή σχετίζεται με την οικονομική κατάσταση. Άτομα με υψηλότερο

εισόδημα είναι πιο πιθανό να συμμετέχουν σε αθλητικές δραστηριότητες.

- > Τέλος, η αθλητική συμμετοχή σχετίζεται άμεσα με το επάγγελμα. Η μεταβλητή αυτή, βέβαια, είναι αρκετά προβληματική, καθώς η ταξινόμηση των επαγγελματιών είναι διαφορετική από χώρα σε χώρα.

Η διερεύνηση των πραγματικών λόγων της επίδρασης της κοινωνικής τάξης στην αθλητική συμμετοχή είναι σημαντική. Ζητήματα, όπως οι απαιτήσεις της εργασίας, η έλλειψη χρόνου, οι οικονομικές δυσκολίες, οι προσωπικές προτεραιότητες, η έλλειψη ενημέρωσης και οι στάσεις προς τον αθλητισμό, παίζουν σημαντικό ρόλο. Λαμβάνοντας υπόψη τους κοινωνικούς στόχους του αθλητισμού, και ιδιαίτερα της ευθύνης των κρατικών και δημοτικών αθλητικών οργανισμών στην προώθηση του αθλητισμού στην κοινωνία, θα πρέπει να αναπτυχθούν στρατηγικά πλάνα για την αύξηση των ποσοστών αθλητικής συμμετοχής ανάμεσα στις κοινωνικές ομάδες που είναι σε “μειονεκτική θέση” ως προς την αθλητική συμμετοχή. (*Simon -Chadwick-John-Beech2006*).

Ως κουλτούρα ορίζονται οι αξίες, πεποιθήσεις, και παραδόσεις που αναπτύσσονται από την παιδική ηλικία και περνάνε από γενιά σε γενιά. Οι όροι “αξίες” και “πεποιθήσεις” είναι σημαντικοί για τον ορισμό της κουλτούρας. Η κουλτούρα καθοδηγεί τον τρόπο με τον οποίο ενεργούμε στην καθημερινή μας ζωή για την ικανοποίηση των αναγκών μας. Η μέτρηση της κουλτούρας και των αξιών μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσω ποιοτικής έρευνας και παρατήρησης των συμπεριφορών συγκεκριμένων ομάδων, όπως και ποσοτικά με συγκεκριμένες κλίμακες.

Η μελέτη των πολιτισμικών συνηθειών είναι πολύ σημαντική για το διεθνές αθλητικό μάρκετινγκ. Κάθε κοινωνία έχει τις δικές της αξίες και τρόπους συμπεριφοράς, τις οποίες οι υπεύθυνοι μάρκετινγκ πρέπει να μελετήσουν και να λάβουν υπόψη, πριν από την ανάπτυξη νέων προϊόντων και την προώθησή τους. Για παράδειγμα, η επίτευξη και η επιτυχία, η δύναμη, η αποδοτικότητα, η ελευθερία τα υλικά αγαθά και η ατομικότητα είναι μεταξύ βασικών αξιών στις ΗΠΑ. Οι αξίες αυτές λαμβάνονται υπόψη σε κάθε περίπτωση από το μάρκετινγκ των εταιριών που σχεδιάζει την παραγωγή και την προώθηση των προϊόντων.

Το πιο απλό παράδειγμα της επίδρασης της κουλτούρας στον αθλητισμό είναι η μελέτη της αθλητικής συμμετοχής και των πιο δημοφιλών αθλητικών δραστηριοτήτων σε διαφορετικά κράτη. Για παράδειγμα, στην Αγγλία το πιο δημοφιλές άθλημα είναι το ευρωπαϊκό ποδόσφαιρο, στις ΗΠΑ είναι το αμερικανικό ποδόσφαιρο και το μπέιζμπολ. Είναι ανέφικτο να προσπαθούμε να προσελκύσουμε άτομα στην αθλητική συμμετοχή μέσω αθλητικών δραστηριοτήτων οι οποίες δεν ταιριάζουν με τις πολιτισμικές συνήθειες και τις αξίες της

συγκεκριμένης κοινωνίας. Παράδειγμα αποτελεί η αποτυχημένη προσπάθεια ανάπτυξης της καλαθοσφαίρισης στην Αγγλία την τελευταία δεκαετία.

Από την άλλη πλευρά, συγκριτικές έρευνες έχουν δείξει ότι τα ποσοστά συμμετοχής σε αθλητικές δραστηριότητες εμφανίζουν μεγάλες διαφορές από χώρα σε χώρα. Δυστυχώς τα ποσοστά συμμετοχής στην Ελλάδα είναι πολύ χαμηλά. Είναι πολύ ανησυχητικό ότι πολύ χαμηλά ποσοστά συμμετοχής εμφανίζουν τα παιδιά στην Ελλάδα, με αποτέλεσμα η Ελλάδα να είναι πια από τις πρώτες στον κόσμο σε παιδική παχυσαρκία, καθώς τέσσερα στα δέκα παιδιά ηλικίας 9 - 18 ετών είναι υπέρβαρα. Το ποσοστό αυτό έχει διπλασιαστεί τα τελευταία 20 χρόνια.

Η μελέτη της επίδρασης της κουλτούρας στις αθλητικές προτιμήσεις είναι ιδιαίτερα σημαντική επίσης σε χώρες όπου κατοικούν άτομα εθνικών μειονοτήτων με ιδιαίτερες πολιτισμικές συνήθειες. Η προσπάθεια της διοργανώτριας αρχής του επαγγελματικού πρωταθλήματος καλαθοσφαίρισης της Αμερικής (N.B.A.) να προσελκύσει ισπανόφωνους θεατές είναι ένα καλό παράδειγμα. Στηριγμένοι στα δημογραφικά στατιστικά που φανερώνουν ότι οι ισπανόφωνοι είναι μειονότητα με την ταχύτερη δημογραφική ανάπτυξη, έθεσαν ως στόχο να αποτελέσουν το 12% των θεατών το 2003. Για το σκοπό αυτό ανέπτυξαν μια σειρά στρατηγικών, όπως η συνεργασία του εθνικού δικτύου τηλεόρασης με το ισπανικό και η συμφωνία να μεταδοθούν οι αγώνες στο ισπανικό δίκτυο, η ανάπτυξη ιστοσελίδας στο διαδίκτυο, η μετάδοση αγώνων από το ραδιόφωνο σε ισπανόφωνους σταθμούς και η χρήση ισπανόφωνων παικτών, για να προωθήσουν τους αγώνες. (*Simon - Chadwick - John - Beech 2006*)

6.2.3. Κύκλος ζωής της Οικογένειας και Δημογραφικοί Παράγοντες

Ο κύκλος ζωής της οικογένειας είναι μία από τις έννοιες οι οποίες έχουν αναπτυχθεί από κοινωνιολογικές έρευνες σε συνεργασία με ερευνητές στο χώρο της καταναλωτικής συμπεριφοράς. Αποτελείται από διάφορες φάσεις που δείχνουν την εξέλιξη του ατόμου από τη νεανική ηλικία ως τη γήρανση σε συσχέτιση με δημογραφικούς παράγοντες και την οικογένεια. Οι βασικές φάσεις που έχουν προταθεί είναι :

- > Νέος και ελεύθερος ενήλικας που ζει χωριστά από την οικογένειά του.
- > Νέο, πρόσφατα παντρεμένο ζευγάρι.
- > Παντρεμένο ζευγάρι με τουλάχιστον ένα παιδί.
- > Πιο ηλικιωμένο ζευγάρι με παιδί το οποίο δε μένει στο σπίτι.
- > Διάλυση του βασικού κομματιού της οικογένειας με το θάνατο ενός εκ των δύο μελών του ζεύγους.

Η καταναλωτική συμπεριφορά των ατόμων που βρίσκονται σε διαφορετικές φάσεις του κύκλου ζωής της οικογένειας ποικίλει σημαντικά.

Στο χώρο του αθλητισμού έρευνες έχουν δείξει ότι η αθλητική συμμετοχή μειώνεται σημαντικά με την αύξηση της ηλικίας. Παρόλο που δεν υπάρχουν έρευνες που να μελετάνε την αθλητική συμμετοχή στον κύκλο της οικογένειας, τα δεδομένα δείχνουν έμμεσα ότι η αθλητική συμμετοχή μειώνεται με την εξέλιξη στον κύκλο ζωής της οικογένειας. Στις Η.Π.Α. από άτομα ηλικίας 50-64 χρονών το 29% δε συμμετέχει σε καμία μορφή φυσικής δραστηριότητας. Τοπικές έρευνες έδειξαν ότι τα ποσοστά αυτά είναι ακόμη πιο ψηλότερα στην Ελλάδα. Επιπλέον, έρευνες έχουν δείξει ότι η οικογενειακή κατάσταση και η ύπαρξη παιδιών σχετίζονται αρνητικά με τη συμμετοχή στις αθλητικές δραστηριότητες.

Από την άλλη πλευρά, τα στατιστικά σχετικά με την ηλικία του πληθυσμού φανερώνουν επίσης σημαντικές τάσεις :

- > Άτομα μεγαλύτερα από 65 χρονών αποτελούν το 15% του συνολικού πληθυσμού στις Η.Π.Α.
- > Το ποσοστό αυτό θα αυξηθεί στο 25% το 2025. Παρόμοιες προβλέψεις υπάρχουν και για την Ελλάδα, όπου η τάση για γήρανση του πληθυσμού είναι ξεκάθαρη. Αυτά τα στατιστικά δείχνουν ότι υπάρχει ένα μεγάλο κομμάτι του πληθυσμού (ηλικιωμένοι) το οποίο δεν συμπεριλαμβάνεται στις ομάδες στόχου των αθλητικών οργανισμών ή δεν έχει επιτευχθεί η προσέλκυση.
- > Υπάρχει μια τάση για συμμετοχή της οικογένειας σε αθλητικά προγράμματα. Είναι ξεκάθαρο ότι η οργάνωση και η προώθηση των αθλητικών προγραμμάτων πρέπει να έχει ως κέντρο την οικογένεια και την μελέτη και ικανοποίηση των αναγκών των μελών της στα διάφορα στάδιά της. Αθλητισμός και οικογένεια είναι ένα από τα βασικά μηνύματα μαζικών προγραμμάτων άσκησης σε πολλές χώρες του κόσμου.

Επιστρέφοντας στον παράγοντα ηλικία είναι σημαντικό να τονίσουμε ότι τα αθλητικά προγράμματα πρέπει να στοχεύουν σε συγκεκριμένες ηλικιακές ομάδες. Κάποιοι έχουν την λανθασμένη αντίληψη ότι ο αθλητισμός δεν είναι για τους ηλικιωμένους. Είναι, επίσης, μύθος η αντίληψη ότι οι ηλικιωμένοι δεν αποτελούν μια καλή ομάδα στόχου για το μάρκετινγκ

αθλητικών προγραμμάτων. Μια προσεκτική εξέταση δείχνει ότι ικανοποιούν όλους τους δείκτες μέτρησης της ελαστικότητας των ομάδων στόχου, όπως έχουν προταθεί στο μάρκετινγκ. Οι δείκτες αυτοί είναι οι εξής :

- > Μέγεθος της ομάδας στόχου : Ο βαθμός στον οποίο η ομάδα είναι αρκετά μεγάλη (γήρανση του πληθυσμού).
- > Προσδιορισμός της ομάδας : Ο βαθμός στον οποίο η ομάδα μπορεί να εντοπιστεί (π.χ. συνεργασίες με Κ.Α.Π.Η.)
- > Δυνατότητα προσέγγισης της ομάδας : Ο βαθμός στον οποίο η ομάδα μπορεί να προσεγγισθεί, για να αναπτυχθούν κανάλια επικοινωνίας (π.χ. κατάλληλη διαφημιστική εκστρατεία και ενημέρωση για τα οφέλη της άσκησης).
- > Δυνατότητα ανάπτυξης ενεργειών : Ο βαθμός στον οποίο μπορούν να αναπτυχθούν κατάλληλα προγράμματα για τη συγκεκριμένη ομάδα (π.χ. αθλητικά προγράμματα για ηλικιωμένου)

Βάσει των παραπάνω θα μπορούσαν να προταθούν κάποιες στρατηγικές προώθησης του αθλητισμού στους ηλικιωμένους, όπως :

- > Έρευνα αγοράς : Διερεύνηση των αναγκών τους, των προσδοκιών τους και των ανασταλτικών παραγόντων της αθλητικής συμμετοχής τους.
- > Συνεργασία ανάμεσα σε οργανισμούς σε τοπικό και διεθνές επίπεδο.
- > Διανομή πληροφοριών, αύξηση ενημέρωσης και εκπαίδευση.
- > Οργάνωση διαφημιστικών εκστρατειών : Παραδείγματα αποτελούν ΜΜΕ, η οργάνωση συνεδριών και ημερίδων και η οργάνωση τοπικών δικτύων.
- > Σχεδιασμός και οργάνωση κατάλληλων προγραμμάτων.
- > Εκπαίδευση των καθηγητών φυσικής αγωγής.

Μια δεύτερη δημογραφική μεταβλητή που σχετίζεται άμεσα με την αθλητική συμμετοχή είναι το φύλο. Παραδοσιακά οι γυναίκες εμφάνιζαν μειωμένα ποσοστά συμμετοχής σε αθλητικές δραστηριότητες σε σύγκριση με τους άντρες. Αυτή η τάση τείνει να αναστραφεί τα τελευταία χρόνια. Σημαντικοί λόγοι είναι η αύξηση των ευκαιριών (π.χ. περισσότερα προγράμματα, περισσότερες αθλητικές ομάδες, καλύτερες εγκαταστάσεις), η εκστρατεία του «fitness», η ενημέρωση για τα οφέλη της άσκησης, οι αλλαγές στη θέση της γυναίκας στην οικογένεια και η αυξημένη κάλυψη γυναικείων αθλητικών συναντήσεων και αγωνισμάτων από τα ΜΜΕ. Παρόλα αυτά, οι ανισότητες στις ευκαιρίες για αθλητισμό ανάμεσα στις γυναίκες και τους άντρες ακόμη και σήμερα υπάρχουν. Αρκεί να σκεφτούμε παραδείγματα, όπως ο αριθμός των ολυμπιακών αγωνισμάτων για γυναίκες και άντρες, τα επαγγελματικά

πρωταθλήματα, τα σχολικά πρωταθλήματα και ο αριθμός των γυναικών προπονητών και διοικητικών αθλητικών στελεχών .(Κ. Αλεξανδρής 2007)

6.3Η Φάση της Διαδικασίας

Περιλαμβάνονται διάφοροι εσωτερικοί - ψυχολογικοί παράγοντες οι οποίοι επιδρούν στη διαδικασία λήψης απόφασης. Παραδείγματα τέτοιων παραγόντων είναι (Σχήμα 2):

- > Τα κίνητρα και οι καταναλωτικές ανάγκες
- > Η αντίληψη (π.χ. των διαφημίσεων και των μηνυμάτων τους)
- > Οι καταναλωτικές στάσεις (π.χ. θετική ή αρνητική στάση προς την άσκηση)

Παράγοντες που Επιδρούν στη Διαδικασία
Λήψης Αποφάσεων των Καταναλωτών

Φάση της Διαδικασίας

| | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">> Αναγνώριση της Ανάγκης> Έρευνα πριν από την Αγορά> Εκτίμηση Εναλλακτικών Λύσεων | <p>Ψυχολογικοί Παράγοντες</p> <ul style="list-style-type: none">> Κίνητρα / Ανάγκες> Αντικίνητρα / ανασταλτικοί παράγοντες> Αντίληψη> Καταναλωτικές Στάσεις |
|--|--|

Σχήμα 2

Πηγή : Κ. Αλεξανδρής 2007

6.3.1 Ανάγκες και Κίνητρα

Στόχος της μελέτης των κινήτρων είναι ο προσδιορισμός των παραγόντων που ωθούν τα άτομα για την αγορά συγκεκριμένων προϊόντων. Η διαδικασία της αγοράς ξεκινά με την ύπαρξη μια ή περισσότερων αναγκών τις οποίες ο καταναλωτής προσπαθεί να ικανοποιήσει με την αγορά. Το κάθε άτομο έχει μια σειρά από ανάγκες, κάποιες από τις οποίες είναι εσωτερικές (π.χ. φυσιολογικές) και κάποιες άλλες είναι επίκτητες-εξωτερικές (π.χ. εκτίμηση, κοινωνική αποδοχή). Στο χώρο του μάρκετινγκ έχει χρησιμοποιηθεί μια σειρά θεωριών με στόχο την μελέτη των κινήτρων και των αναγκών.

Πολύ συνοπτικά, μια από τις γνωστές θεωρίες είναι του Maslow η οποία ταξινομεί τις ανάγκες σε επίπεδα και προτείνει ότι τα άτομα προσπαθούν ιεραρχικά να ικανοποιούν αυτές τις ανάγκες :

- a) Φυσιολογικές ανάγκες (π.χ. πείνα, δίψα)
- b) Ανάγκες ασφάλειας (π.χ. σταθερότητα, προστασία)
- c) Κοινωνικές ανάγκες (π.χ. κοινωνικοποίηση)
- d) Ανάγκες εκτίμησης (π.χ. επιτυχία, κύρος)
- e) Ανάγκες αυτοπραγμάτωσης (π.χ. προσωπική ανάπτυξη)

Ο προσδιορισμός των αναγκών που προσπαθούν να ικανοποιήσουν οι καταναλωτές είναι σημαντικός για δύο λόγους. Πρώτον, για την ανάπτυξη των χαρακτηριστικών των προϊόντων, έτσι ώστε να ικανοποιήσουν αυτές τις ανάγκες. Για παράδειγμα, ένα ακριβό αυτοκίνητο στοχεύει στα να ικανοποιήσει τις ανάγκες της αυτοεκτίμησης. Δεύτερον, για την προώθηση και επικοινωνία, όπου απαιτείται ανάπτυξη κατάλληλων μηνυμάτων τα οποία να είναι ελκυστικά για άτομα με συγκεκριμένες ανάγκες. Για παράδειγμα, μια διαφήμιση που απεικονίζει μια παρέα ατόμων στο στοχεύει στα άτομα που ωθούνται από τις κοινωνικές ανάγκες.

Στον αθλητισμό η βιβλιογραφία στο χώρο της υποκίνησης, των κινήτρων και αναγκών είναι εκτενέστατη. Οι πιο πολλές έρευνες προέρχονται από το χώρο της αθλητικής ψυχολογίας. Η πλειοψηφία των ερευνών έχει γίνει σε συμμετέχοντες σε προγράμματα. Τα τελευταία χρόνια όμως, ιδιαίτερα στην Αμερική, έχουν γίνει και αρκετές έρευνες σε θεατές αγώνων. Εκείνο που ως επί το πλείστον ενδιαφέρει το αθλητικό μάρκετινγκ είναι ο εντοπισμός αυτών των αναγκών και κινήτρων και η ανάπτυξη κατάλληλων αθλητικών προγραμμάτων και επικοινωνιακών στρατηγικών για την ικανοποίησή τους. (www.ebusiness-lab.gr)

«Κίνητρα Συμμετεχόντων»

Οι βασικές κατηγορίες κινήτρων συμμετεχόντων που έχουν προταθεί στην αθλητική

βιβλιογραφία στο χώρο της αθλητικής συμμετοχής είναι οι ακόλουθες:

- > Υγείας και φυσικής κατάστασης
- > Βελτίωσης της εμφάνισης
- > Χαλάρωσης και ηρεμίας
- > Διαφυγής από την καθημερινότητα
- > Συναγωνισμού και επίτευξης
- > Κοινωνικοποίησης
- > Μάθησης και βελτίωσης των ατομικών ικανοτήτων

Οι στρατηγικές που πρέπει να αναπτυχθούν για κάθε κατηγορία κινήτρων ποικίλουν. Όσοι, για παράδειγμα, ωθούνται από την ανάγκη για βελτίωση της υγείας και της φυσικής τους κατάστασης είναι σημαντικό να συμμετέχουν σε προγράμματα κατάλληλα σχεδιασμένα, ώστε να αντιληφθούν μετά από κάποιο χρονικό διάστημα τη βελτίωση της φυσικής τους κατάστασης στην καθημερινή τους ζωή. Για όσους περιμένουν να χαλαρώσουν και να ηρεμήσουν μέσω της άσκησης απαιτείται να διαμορφωθούν συνθήκες που να ευνοούν την ικανοποίηση αυτών των αναγκών, όπως ευχάριστο περιβάλλον, φιλική ατμόσφαιρα και κατάλληλα προγράμματα.

Για όσους ωθούνται από κίνητρα συναγωνισμού, πρέπει να οργανωθούν συναγωνιστικές δραστηριότητες, ενώ όσοι περιμένουν να κοινωνικοποιηθούν μέσω της άσκησης πρέπει να συμμετέχουν σε ομαδικές δραστηριότητες. Τέλος, η εκμάθηση νέων δραστηριοτήτων είναι σημαντική για όσους ωθούνται από κίνητρα μάθησης. Είναι σημαντικό να κατανοήσουμε την αξία της γνώσης των κινήτρων των ατόμων που ξεκινάνε να συμμετέχουν σε αθλητικές δραστηριότητες. Άγνοια αυτών των κινήτρων σημαίνει λανθασμένες στρατηγικές, δυσαρέσκεια των συμμετεχόντων και συνεπώς εγκατάλειψη και μη συνέχιση της αθλητικής συμμετοχής. Οι κατηγορίες των κινήτρων παρουσιάζονται συνοπτικά στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 1

| Κίνητρα Συμμετεχόντων σε Αθλητικές Δραστηριότητες | |
|---|--|
| Κατηγορίες | Παραδείγματα |
| > Υγείας και φυσικής κατάστασης | > «Για να έχω καλή φυσική κατάσταση» |
| > Βελτίωσης της εμφάνισης | > «Για να βελτιώσω το σώμα μου» |
| > Χαλάρωσης και ηρεμίας | > «Για να χαλαρώσω» |
| > Διαφυγής από την καθημερινότητα | > «Για να ξεφύγω από τα καθημερινά προβλήματα» |
| > Συναγωνισμού κι επίτευξης | > «Για να κερδίσω» |
| > Κοινωνικοποίησης | > «Για να μάθω νέες δεξιότητες» |
| > Μάθησης και βελτίωσης των ατομικών ικανοτήτων | > «Για να μάθω νέες |

Πηγή: Κ. Αλεξανδρής 2007

Οι βασικές κατηγορίες κινήτρων θεατών που έχουν προταθεί είναι οι ακόλουθες:

- > Επίτευξης (π.χ. νίκη της αγαπημένης ομάδας)
- > Αύξησης των γνώσεων (π.χ. κανονισμών του παιχνιδιού)
- > Αισθητικών λόγων (π.χ. εγκαταστάσεις γηπέδου)
- > Θετικού στρες (π.χ. αγωνία για την έκβαση του αγώνα)
- > Διαφυγής (π.χ. από την καθημερινότητα)
- > Διασκέδασης με την οικογένεια (π.χ. παρακολούθηση του αγώνα με την οικογένεια)
- > Έλξης από τους αθλητές (π.χ. εμφάνιση αθλητών-τριών)
- > Απόλαυσης ικανοτήτων - επιδεξιότητων των παικτών (π.χ. ποδοσφαιριστές με υψηλή τεχνική)

Η χρησιμότητα της έρευνας στο χώρο των κινήτρων είναι μεγάλη. Βοηθάει στην κατανόηση του γιατί :

- > Οι φίλαθλοι πηγαίνουν στα γήπεδα, για να παρακολουθήσουν αθλητικές διοργανώσεις.

- > Οι φίλαθλοι παρακολουθούν αθλητικές συναντήσεις από την τηλεόραση ή το διαδίκτυο.
- > Οι φίλαθλοι ακούν από το ραδιόφωνο ή το διαδίκτυο την περιγραφή αθλητικών συναντήσεων.
- > Οι φίλαθλοι διαβάζουν σε εφημερίδες και περιοδικά αθλητικά νέα.

Οι κατηγορίες των παραπάνω κινήτρων παρουσιάζονται συνοπτικά στον παρακάτω πίνακα

2.

| Κίνητρα Θεατών Αθλητικών Συναντήσεων | |
|--|---|
| Κατηγορίες | Παραδείγματα |
| > Επιτεύξεις | > «Για να δω την ομάδα μου να κερδίζει» |
| > Αύξησης των γνώσεων | > «Για να μάθω σχετικά με το άθλημα» |
| > Αισθητικών λόγων | > «Γιατί μου αρέσουν οι αγώνες» |
| > Δράματος / θετικού στρες | > «Για να δω τον αγώνα του αγαπημένου μου αθλητή» |
| > Διαφυγής | > «Για να ξεφύγω από την καθημερινότητα» |
| > Διασκέδασης με την οικογένεια | > «Για να βρεθώ μαζί με την οικογένειά μου» |
| > Έλξης από τους αθλητές / αθλήτριες | > «Για να θαυμάσω την εμφάνιση των αθλητών / αθλητριών» |
| > Απόλαυσης ικανοτήτων / επιδεξιότητων των αθλητών / παικτών | > «Για να απολαύσω την τεχνική των παικτών» |
| > Κοινωνικής αλληλεπίδρασης | > «Για να κοινωνικοποιηθώ» |

Πηγή: Κ. Αλεξανδρής (2007)

«Αντικίνητρα Συμμετεχόντων»

Ενώ τα ερευνητικά δεδομένα στο χώρο των κινήτρων συμμετοχής είναι σημαντικά, καθώς βοηθάνε στην απάντηση στο “γιατί συμμετέχουν στα προγράμματα”, το ίδιο σημαντική είναι και η απάντηση στο ερώτημα “γιατί τα άτομα δε συμμετέχουν σε προγράμματα άσκησης”. Μια σειρά ερευνών από το χώρο των ανασταλτικών παραγόντων αθλητικής συμμετοχής προσπάθησαν να απαντήσουν σε αυτό το ερώτημα. Συνοπτικά, οι βασικές κατηγορίες ανασταλτικών παραγόντων που έχουν προταθεί είναι οι ακόλουθες :

- > Έλλειψη χρόνου
- > Έλλειψη συνασκούμενων
- > Περιορισμένες αθλητικές εγκαταστάσεις
- > Κακή ποιότητα αθλητικών εγκαταστάσεων
- > Οικονομικά προβλήματα
- > Προβλήματα προσιτότητας
- > Προβλήματα εσωτερικά για το άτομο (ψυχολογικά)
- > Έλλειψη γνώσεων και ενημέρωσης

Ο εντοπισμός αυτών των παραγόντων είναι απαραίτητος, προκειμένου να αναπτυχθούν στρατηγικές για να ξεπεραστούν οι ανασταλτικοί παράγοντες. Στον Πίνακα 3 παρουσιάζονται οι πιο βασικοί παράγοντες που έχουν βρεθεί από έρευνες στην Ελλάδα.

Πίνακας3

| Ανασταλτικοί Παράγοντες Αθλητικής Συμμετοχής | |
|--|---|
| Διαστάσεις | Παραδείγματα |
| > Έλλειψη χρόνου | > Έλλειψη χρόνου λόγω επαγγελματικών / οικογενειακών υποχρεώσεων |
| > Έλλειψη συναθλούμενων | > Έλλειψη φίλων που να τους αρέσει η άσκηση |
| > Περιορισμένες αθλητικές εγκαταστάσεις | > Δεν υπάρχουν χώροι άσκησης κοντά στο σπίτι μου |
| > Κακή ποιότητα αθλητικών εγκαταστάσεων | > Οι εγκαταστάσεις δεν είναι καλά διατηρημένες |
| > Οικονομικά προβλήματα | > Δεν έχω τα χρήματα που απαιτούνται για τον εξοπλισμό |
| > Προβλήματα προσιτότητας | > Δεν υπάρχει χώρος στάθμευσης |
| > Έλλειψη γνώσεων / ενημέρωσης | > Δεν γνωρίζω που μπορώ να συμμετάσχω στη δραστηριότητα που επιθυμώ |
| | > Δεν αισθάνομαι άνετα να |

Πηγή : *K. Αλεξανδρής 2007*

Οι καταναλωτικές στάσεις αποτελούν για τους υπεύθυνους μάρκετινγκ αξιόπιστο παράγοντα πρόβλεψης της αγοράς ενός προϊόντος (συμπεριφοράς). Αυτό πολύ απλά σημαίνει ότι, όταν κάποιος καταναλωτής εκφράσει θετική στάση προς ένα προϊόν, είναι πολύ πιθανόν να το αγοράσει. Είναι, επομένως, σημαντικό να σχεδιάζονται στρατηγικές για τη διαμόρφωση θετικών καταναλωτικών στάσεων ή την αλλαγή αρνητικών. Οι καταναλωτικές στάσεις διαμορφώνονται από την προσωπική εμπειρία αλλά και από την επίδραση της διαφήμισης και του κοινωνικού περιβάλλοντος. Οι στάσεις είναι μια τρισδιάστατη έννοια, αποτελούμενη από τα ακόλουθα :

- > Το γνωστικό στοιχείο
- > Το συναισθηματικό στοιχείο
- > Τη συμπεριφορά (πρόθεση, προτίμηση ή αγορά)

Είναι σημαντικό να προσδιορίσουμε το στοιχείο των στάσεων το οποίο προσπαθούμε να

επηρεάσουμε μέσω της διαφήμισης και επικοινωνίας, αφού απαιτούνται διαφορετικές στρατηγικές. Όταν, για παράδειγμα, προσπαθούμε να αναπτύξουμε θετικές στάσεις στο γνωστικό στοιχείο, απαιτείται η ανάπτυξη ενός καλού δικτύου ανταλλαγής πληροφοριών με τον καταναλωτή, ο οποίος αναζητά πληροφορίες σχετικά με τα χαρακτηριστικά του προϊόντος, τα οφέλη που θα αποκομίσει και την υπεροχή έναντι των ανταγωνιστικών προϊόντων. Από την άλλη πλευρά, όταν επιχειρούμε να αναπτύξουμε το συναισθηματικό στοιχείο των στάσεων, είναι σημαντικό να επιδράσουμε στο συναίσθημα του καταναλωτή. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με φιλικά και οικεία μηνύματα, αλλά και με την ανάπτυξη σχέσεων εμπιστοσύνης με τον πελάτη μέσω της διαπροσωπικής επικοινωνίας.

Στο χώρο του αθλητισμού υπάρχουν εκτεταμένες έρευνες στο χώρο των στάσεων οι οποίες προέρχονται κυρίως από το χώρο της αθλητικής ψυχολογίας. Οι θεωρίες της Αιτιολογημένης Δράσης και της Προσχεδιασμένης Συμπεριφοράς, οι οποίες αποτελούν εξέλιξη του τρισδιάστατου μοντέλου που αναλύθηκε παραπάνω, έχουν αποδειχθεί πολύ χρήσιμες για την πρόβλεψη της αθλητικής συμμετοχής. Είναι, πάντως, σημαντικό να τονιστεί ότι η πρόβλεψη της αθλητικής συμμετοχής είναι μια πιο σύνθετη διαδικασία από την αγορά ενός προϊόντος, καθώς προϋποθέτει την επένδυση από το άτομο σημαντικών στοιχείων, όπως είναι ο χρόνος και η προσπάθεια.

Για το λόγο αυτό η μεταβλητή του Αντιλαμβανόμενου Ελέγχου της Συμπεριφοράς στη θεωρία της Προσχεδιασμένης Συμπεριφοράς έχει βρεθεί από τις περισσότερες έρευνες ως ο πιο σημαντικός παράγοντας πρόβλεψης της συμπεριφοράς. Στο χώρο του αθλητικού μάρκετινγκ τα σημαντικά ερωτήματα σχετίζονται με το ποιοι είναι οι παράγοντες που επιδρούν στη μεταβλητή του Αντιλαμβανόμενου Ελέγχου της Συμπεριφοράς. Περαιτέρω έρευνα απαιτείται, προκειμένου να εντοπιστούν αυτοί οι παράγοντες και να χρησιμοποιηθούν από τους υπεύθυνους μάρκετινγκ. (*Matthew D. - Shank 2004*)

6.3.3. Αντίληψη Καταναλωτών

Η συμπεριφορά των καταναλωτών επηρεάζεται από τον τρόπο με τον οποίο τα άτομα αντιλαμβάνονται τα ερεθίσματα του περιβάλλοντος. Για παράδειγμα, η τιμή, η ποιότητα, τα

χαρακτηριστικά του προϊόντος εκτιμώνται με διαφορετικό τρόπο από τους καταναλωτές. Το ίδιο και οι διαφημίσεις και τα μηνύματα τα οποία προωθούνται μέσα από αυτές. Συνεπώς, αντίληψη είναι η διαδικασία με την οποία ο καταναλωτής οργανώνει, ερμηνεύει και δίνει συγκεκριμένο νόημα στις επιδράσεις του περιβάλλοντος. Μια σειρά δραστηριοτήτων, οι οποίες είναι σημαντικές για το μάρκετινγκ, σχετίζονται με την αντίληψη. Για παράδειγμα, η διαδικασία της αντίληψης είναι επιλεκτική. Καθημερινά δεχόμαστε εκατοντάδες ερεθίσματα από τις διαφημίσεις. Το ποιο από αυτές θα προσέξουμε εξαρτάται από την δομή της διαφήμισης ή ερεθίσματος και από προσωπικούς παράγοντες. Το μέγεθος και η διάρκεια της διαφήμισης, τα χρώματα που χρησιμοποιούνται, οι φιογούρες και το μήνυμα είναι σημαντικοί παράγοντες, όπως και η συχνότητα επανάληψης. Από την άλλη πλευρά, οι προσωπικοί παράγοντες αποτελούνται από στοιχεία, όπως είναι οι προσωπικές αξίες, τα προσωπικά ενδιαφέροντα, τα κίνητρα και πολλά άλλα.

Η αντίληψη είναι μια σημαντική διαδικασία για την εκτίμηση της ποιότητας των προϊόντων. Η ανάπτυξη της εικόνας ενός προϊόντος βασίζεται στον τρόπο με τον οποίο οι καταναλωτές ερμηνεύουν ένα προϊόν σύμφωνα με τα αντιλαμβανόμενα οφέλη που παρέχει. Στην περίπτωση των υπηρεσιών πάντα αναφερόμαστε στην αντιλαμβανόμενη ποιότητα, καθώς το υποκειμενικό στοιχείο είναι έντονο στη διαδικασία της εκτίμησης. Υπάρχουν αρκετές έρευνες στο χώρο των αθλητικών υπηρεσιών που χρησιμοποίησαν την έννοια της αντιλαμβανόμενης ποιότητας, για να προβλέψουν την πρόθεση για συμπεριφορά.

Το ρίσκο αγοράς είναι ένα ακόμη παράδειγμα που βασίζεται στη διαδικασία αντίληψης. Κάθε καταναλωτής αισθάνεται ότι ρισκάρει πριν από χρόνια. Το ρίσκο αυτό μπορεί να είναι οικονομικό (π.χ. αξίζει τα χρήματα που πληρώνω;), φυσιολογικό (π.χ. θετικά ή αρνητικά οφέλη για την προσωπική υγεία από την αγορά ενός προϊόντος ή τη συμμετοχή σε ένα πρόγραμμα άσκησης) και κοινωνικό-ψυχολογικό (π.χ. θα εγκρίνουν την αγορά-συμμετοχή οι φίλοι μου, η οικογένειά μου;). Στόχος του μάρκετινγκ θα πρέπει να είναι η ανάπτυξη στρατηγικών για τη μείωση του ρίσκου αγοράς. Η ανάπτυξη εμπιστοσύνης στον πελάτη για την επιστημονική κατάρτιση των γυμναστών είναι, για παράδειγμα, μια βασική στρατηγική για η μείωση του φυσιολογικού ρίσκου, όπως επίσης και η ανάπτυξη επώνυμων προϊόντων είναι μια πολύ καλή στρατηγική για τη μείωση του ψυχολογικού ρίσκου. (*MatthewD. - Shank 2004*)

6.4. Φάση του Αποτελέσματος

Στη φάση του αποτελέσματος (μετά την αγορά του προϊόντος) περιλαμβάνονται έννοιες όπως (Σχήμα 3):

- > Η αντιλαμβανόμενη ποιότητα των υπηρεσιών
- > Η ικανοποίηση των πελατών
- > Η ανάπτυξη αφοσιωμένων πελατών

Είναι σημαντικό να κατανοήσουμε ότι η προσέλκυση πελατών αποτελεί μόνο την πρώτη φάση του μάρκετινγκ.

Σχήμα 3

Παράγοντες που Επιδρούν στη Διαδικασία
Λήψης Αποφάσεων των Καταναλωτών **Φάση του**
Αποτελέσματος

| | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">> Αγορά του προϊόντος> Ανάπτυξη θετικών προθέσεων για μελλοντική αγορά> Ανάπτυξη πιστότητας στη μάρκα> Ανάπτυξη αφοσίωσης | <ul style="list-style-type: none">➤ Προσωπική Εμπειρία➤ Αντιλαμβανόμενη Ποιότητα➤ Ικανοποίηση |
|--|---|

Πηγή : *Κ. Αλεξανδρής 2007*

Ίσως η πιο σημαντική και πιο δύσκολη διαδικασία είναι η διατήρηση των πελατών. Είναι αποδεδειγμένο σήμερα ότι οι επιχειρήσεις έχουν μεγάλο όφελος από τους αφοσιωμένους πελάτες, καθώς η πιστότητα των καταναλωτών

συνεισφέρει στην αύξηση των κερδών. Έχει προταθεί ότι κοστίζει έξι φορές περισσότερο να προσελκύσουμε νέους πελάτες από το να διατηρήσουμε τους ήδη υπάρχοντες. Η πιστότητα των πελατών μπορεί να συνεισφέρει στην αύξηση του κέρδους από 25% ως 85%. Επιπλέον, οι αφοσιωμένοι πελάτες είναι πρόθυμοι να κάνουν προτάσεις και να συνεργαστούν με τη διοίκηση, καθώς επίσης και να αναπτύξουν θετική ανεπίσημη επικοινωνία (word of mouth). Η ανεπίσημη επικοινωνία είναι πιο σημαντική στρατηγική μάρκετινγκ στο χώρο των υπηρεσιών και η πιο αποτελεσματική για τη μείωση του ρίσκου της αγοράς. Τέλος, η διατηρησιμότητα του προσωπικού είναι επίσης πιο πιθανή, όταν έχουμε μια σταθερή βάση πελατών.

Η έννοια “πιστός πελάτης” χρησιμοποιείται καθημερινά στο χώρο των επιχειρήσεων. Σύμφωνα με τους Zeithaml & Bitner (2003) αφοσιωμένος πελάτης είναι αυτός που :

- > Επιδεικνύει συνέπεια στη συμπεριφορά, το οποίο σημαίνει ότι αγοράζει την ίδια μάρκα, ακόμη και αν έχει άλλες επιλογές, και αγοράζει το προϊόν με μεγαλύτερη συχνότητα (ποσότητα).
- > Επιδεικνύει συνέπεια στη στάση του προς το προϊόν, το οποίο σημαίνει προτεραιότητα στη λήψη απόφασης (ψυχολογική πιστότητα), εμφανίζει θετική στάση προς μια συγκεκριμένη μάρκα (συναισθηματική πιστότητα), συνεισφέρει στην ανάπτυξη θετικής ανεπίσημης επικοινωνίας και είναι πρόθυμος να δώσει ανατροφοδότηση και να κάνει προτάσεις μέσω της ανεπίσημης επικοινωνίας (έρευνα αγοράς).

Η αναγκαιότητα της έρευνας στο χώρο της ποιότητας των αθλητικών υπηρεσιών, της ικανοποίησης των πελατών και της αφοσίωσης είναι περισσότερο από κάθε άλλη φορά επιτακτική σήμερα. Ο ανταγωνισμός στην αθλητική αγορά είναι αυξημένος, ενώ υπάρχει μεγάλο πρόβλημα στη διατηρησιμότητα των πελατών. Κάποια από τα στατιστικά που αναφέρθηκαν στη διεθνή βιβλιογραφία προτείνουν ότι τα γυμναστήρια στην Αμερική κατά μέσο όρο χάνουν 40% από τους πελάτες τους κάθε χρόνο. Επιπλέον, το 50% των ατόμων ξεκινούν να συμμετέχουν σε αθλητικά προγράμματα σταματούν τους πρώτους 6 μήνες. Τα νούμερα αυτά είναι ακόμη ψηλότερα στην Ελλάδα.

Συνοψίζοντας, το αθλητικό μάρκετινγκ και η καταναλωτική συμπεριφορά στον αθλητισμό είναι ακόμη νέοι ερευνητικά χώροι. Θα πρέπει να τονισθεί εδώ ότι υπάρχει μια ιδιαίτερη σχέση ανάμεσα στην έρευνα και το εφαρμοσμένο μάρκετινγκ. Απαιτούνται ερευνητικά δεδομένα, προκειμένου να σχεδιαστούν στρατηγικές, να αναπτυχθούν πλάνα και να γίνουν εκτιμήσεις. Το σύγχρονο μάρκετινγκ στηρίζεται στην ύπαρξη πληροφοριών από το εσωτερικό και εξωτερικό

περιβάλλον της επιχείρησης. Είναι, συνεπώς, απαραίτητο να υπάρξει συνεργασία ανάμεσα στους ερευνητές και τους ανθρώπους οι οποίοι ασχολούνται με την εφαρμογή, προκειμένου οι εφαρμογές των ευρημάτων των ακαδημαϊκών ερευνών στο χώρο της καταναλωτικής συμπεριφοράς να είναι κατανοητές από τους υπεύθυνους μάρκετινγκ και οργάνωσης προγραμμάτων. Κάτι τέτοιο, δυστυχώς, δεν έχει γίνει ακόμη στην Ελλάδα, όπου ο εμπειρισμός κυριαρχεί στις στρατηγικές αποφάσεις σε όλα τα επίπεδα στους αθλητικούς οργανισμούς και η αξία της έρευνας δεν έχει κατανοηθεί. (Κ. Αλεξανδρής 2007)

VII. ΧΟΡΗΓΙΑ - ΑΘΛΗΤΙΚΕΣ ΧΟΡΗΓΙΕΣ

7.1 Εισαγωγή

Η χορηγία είναι ένα πολύ σημαντικό κεφάλαιο στην διεθνή αθλητική αγορά σήμερα. Τα ποσά τα οποία ξοδεύονται για χορηγίες είναι τεράστια και συνεχώς αυξανόμενα. Ο Grobler (2001) τόνισε, ότι τα ποσά που δαπανώνται για αθλητικές χορηγίες διεθνώς αντιπροσωπεύουν σχεδόν το 65% της παγκόσμιας αγοράς.

Ως χορηγία μπορεί να οριστεί μια επένδυση σε χρήματα ή εξοπλισμό, ως αντάλλαγμα για την παραχώρηση του δικαιώματος να εξερευνηθεί η προοπτική εμπορικής αξιοποίησης του αθλητικού γεγονότος και ότι συνδέεται με αυτό. Η χορηγία αντιπροσωπεύει συνεπώς μια μορφή οικονομικής συναλλαγής από την οποία προκύπτουν οφέλη και για τις δύο αντισυμβαλλόμενες πλευρές. Από τη μία μεριά, ο χορηγούμενος με την οικονομική υποστήριξη επιτυγχάνει πιο εύκολα τους στόχους του, ενώ από την άλλη, ο χορηγός εξασφαλίζει την προβολή του. Συνεπώς η χορηγία περιλαμβάνει το στοιχείο της ανταλλαγής μεταξύ του χορηγού και του χορηγούμενου, με το οποίο ο τελευταίος λαμβάνει οικονομική επιχορήγηση, ενώ ο πρώτος αποκτά δικαιώματα από τη συσχέτισή του με τη χορηγούμενη δραστηριότητα. (Simon-Chadwick-John-Beech 2006)

Η αθλητική χορηγία αναπτύχθηκε ραγδαία τα τελευταία χρόνια λόγω της μεγάλης δημοσιότητας των αθλητικών γεγονότων και της ανάπτυξης της συνδρομητικής και καλωδιακής τηλεόρασης. Η αθλητική χορηγία αντιπροσωπεύει σήμερα το 66% από το συνολικό ποσό των χρημάτων που επενδύονται σε χορηγίες. Το ποδόσφαιρο είναι το πιο ελκυστικό άθλημα για τις χορηγίες, καθώς το 50% του συνολικού ποσού των χρημάτων που ξοδεύονται σε χορηγίες επενδύεται σε δραστηριότητες ποδοσφαίρου.

Χορηγικά συμβόλαια υπογράφονται:

- > Σε αθλητικές συναντήσεις (π.χ. ποδοσφαιρικοί αγώνες, τελικός κυπέλλου)
- > Σε μεγάλες αθλητικές διοργανώσεις (π.χ. τουρνουά τοπικού χαρακτήρα)
- > Σε αθλητικές εκδηλώσεις (π.χ. τουρνουά τοπικού χαρακτήρα)
- > Σε πρωταθλήματα λίγκες (π.χ. UEFA Champions League)
- > Με ομοσπονδίες (π.χ. στίβου, κολύμβησης κλπ.)
- > Με αθλητικούς συλλόγους και σωματεία (π.χ. ομάδες ποδοσφαίρου)
- > Με αθλητές (π.χ. Μπέκαμ, κτλ.)
- > Για αθλητικές μεταδόσεις (π.χ. NOVA, ESPN)
- > Με αθλητικές εγκαταστάσεις.

7.2 Αίτια Ανάπτυξης της Αθλητικής Χορηγίας

Η χορηγία αναπτύχθηκε ραγδαία τα τελευταία χρόνια. Οι πιο σημαντικοί λόγοι είναι οι ακόλουθοι:

- > Η αποτελεσματικότητα της ως μέσο προώθησης.
- > Η αύξηση της κάλυψης αθλητικών γεγονότων από τα Μ.Μ.Ε. και η δημιουργία συνδρομητικών και καλωδιακών καναλιών. Ο αθλητισμός αποτελεί σήμερα ένα από τα πιο δημοφιλή θεάματα για τα ΜΜΕ. Οι εταιρίες βλέπουν, συνεπώς τον αθλητισμό ως ένα όχημα, για να προωθήσουν τα προϊόντα της στην αγορά.
- > Η αποδοχή της χορηγίας από το κοινό.
- > Η δυνατότητα προσέγγισης συγκεκριμένων ομάδων του πληθυσμού. Το κοινό της κάθε αθλητικής εκδήλωσης είναι συγκεκριμένο, αλλά και ευρύ, το οποίο συνεπάγεται ευκαιρίες για τις εταιρίες να στοχεύσουν σε νέα τμήματα του πληθυσμού.
- > Ο κορεσμός από τις διαφημίσεις οι οποίες δεν αποτελούν σήμερα πάντα ένα αποτελεσματικό μέσο προώθησης. Καθημερινά ο καταναλωτής δέχεται ερεθίσματα από δεκάδες διαφημίσεις, με αποτέλεσμα η αποτελεσματικότητα του διαφημιστικού μηνύματος να μειώνεται συνεχώς.

7.3. Στόχοι της Χορηγίας

Οι στόχοι καθορίζουν τι περιμένει να πετύχει από τη χορηγία ένας χορηγός. Οι στόχοι είναι απαραίτητο να είναι:

- > Συγκεκριμένοι
- > Μετρήσιμοι
- > Επιτεύξιμοι
- > Ενταγμένοι σε κάποιο χρονοδιάγραμμα.

Οι χορηγίες έχουν πολλαπλούς στόχους, ανάλογα με τη φιλοσοφία της κάθε εταιρίας και το χορηγικό πλάνο. Παραδείγματα τέτοιων στόχων είναι τα ακόλουθα:

- > Ανταπόκριση στον ανταγωνισμό. Η χορηγία θεωρείται σήμερα ως μια από τις πιο αποτελεσματικές στρατηγικές για να αντεπεξέλθουν οι εταιρίες στον ανταγωνισμό.
- > Αυξημένες πωλήσεις. Είναι ο απώτερος σκοπός κάθε στρατηγικής επικοινωνίας. Ο αντίκτυπος βέβαια της χορηγίας στις πωλήσεις δεν μπορεί ευθέως να υπολογιστεί, αφού για να γίνει κάτι τέτοιο απαιτείται να διατηρηθούν σταθερές οι υπόλοιπες μεταβλητές του μάρκετινγκ.
- > Αυξημένη αναγνωρισιμότητα του προϊόντος. Ένας από τους βασικούς στόχους της

προώθησης είναι να αυξηθεί η αναγνωρισιμότητα του προϊόντος από τους καταναλωτές.

- > Αυξημένη δημοσιότητα. Οι χορηγίες δίνουν τη δυνατότητα για αυξημένη δημοσιότητα μέσω των καλύψεων που παρέχουν τα ΜΜΕ.
- > Βελτίωση της εικόνας του προϊόντος και της εταιρίας. Η υποστήριξη αθλητών και αθλητικών γεγονότων μέσω χορηγικών προγραμμάτων συνήθως αντιμετωπίζεται θετικά από την κοινωνία. Αυτό συμβάλλει στη βελτίωση της εικόνας του προϊόντος και της εταιρείας.
- > Ενίσχυση της επωνυμίας του προϊόντος. Στόχος όλων των εταιριών είναι να αναπτύξουν επώνυμα προϊόντα τα οποία να είναι αναγνωρίσιμα από τους καταναλωτές.
- > Διείσδυση σε καινούριες αγορές και νέες ομάδες στόχου. Το κοινό των αθλητικών γεγονότων είναι ευρύ. Υπάρχουν συνεπώς ευκαιρίες για εταιρίες να κάνουν γνωστά τα προϊόντα τους σε νέες αγορές και ομάδες στόχου. Αυτό είναι δυνατό τόσο στη διεθνή αγορά, όσο και στην τοπική αγορά.
- > Αποκλειστικότητα στην προώθηση. Πολλά χορηγικά συμβόλαια συνοδεύονται από την παροχή του δικαιώματος της αποκλειστικότητας στο χορηγό σε ότι σχετίζεται με την επικοινωνία και τη διαφήμιση σε ένα αθλητικό γεγονός.
 - > Φοροαπαλλαγές. Σε πολλές χώρες του κόσμου οι χορηγίες συνοδεύονται από φοροαπαλλαγές.

7.4. Κατηγορίες χορηγών

Δεν υπάρχει κάποια λίστα δικαιωμάτων και όρων για κάθε κατηγορία. Στην πραγματικότητα αυτές οι κατηγορίες δεν έχουν καμιά νομική έννοια, εκτός από αυτή που συμφωνείται όταν υπογράφεται το πακέτο. Υπάρχει οπωσδήποτε ένα γενικό σχήμα που διακρίνει τις τέσσερις κατηγορίες μεταξύ τους, με τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα για τον χορηγό. Ας ρίξουμε όμως μια πιο λεπτομερή ματιά σε κάθε κατηγορία. (Βένερ Α. 2004)

«Αποκλειστικός χορηγός»

Ένας αποκλειστικός χορηγός είναι ο μόνος χορηγός που συνεταιρίζεται με το στοιχείο της αθλητικής πλατφόρμας. Μεταξύ των πλεονεκτημάτων της αποκλειστικής χορηγίας, προκειμένου για αθλητικό γεγονός ή ομάδα, είναι ότι ο χορηγός μπορεί να διαπραγματευτεί το όνομά του σαν μέρος του γεγονότος ή της ομάδας. Διαφημιστικές ευκαιρίες μεγιστοποιούνται απερίσπαστες από τις ανάγκες άλλων χορηγών. Επιπροσθέτως, το γόητρο του να είσαι αποκλειστικός χορηγός, προσθέτει αξία στα προϊόντα της χορηγού εταιρείας. Για παράδειγμα οι φίλαθλοι του τένις και γενικά όσοι ασχολούνται με αυτό το άθλημα θα αισθανθούν θετικά προς την εταιρία που

υποστηρίζει το άθλημά τους και κατά συνέπεια θα τους κάνει και πιθανούς καταναλωτές της. Ένα από τα μειονεκτήματα της αποκλειστικής χορηγίας είναι ότι ο χορηγός είναι η μοναδική πηγή εισφορών. Αν απροσδόκητα έξοδα παρουσιαστούν, ο αποκλειστικός χορηγός ίσως θα πρέπει να αυξήσει την εισφορά του. Εάν πάλι κάτι δεν πάει καλά και το αθλητικό γεγονός αποτύχει, η ομάδα ή ο αθλητής έχουν πτώση, ή κατηγορηθούν για χρήση αναβολικών ή ναρκωτικών, τότε ο χορηγός θα έχει κληθεί να θυσιάσει αρκετά χρήματα μόνο για να υποστεί κάποιο πλήγμα στο όνομά του. (Βένερ Α. 2004)

«Επίσημος χορηγός»

Στην περίπτωση των επίσημων χορηγών, τα λειτουργικά έξοδα των περισσότερων στοιχείων της αθλητικής πλατφόρμας μοιράζονται από μερικούς χορηγούς που παράλληλα έχουν την ευκαιρία να μεγιστοποιήσουν την προβολή τους μέσω αυτών. Ένα μεγάλο πλεονέκτημα του επίσημου χορηγού είναι ότι όλα τα οφέλη που έχει και ο αποκλειστικός, παρ' όλο που υπάρχουν και άλλοι χορηγοί. Όπως και ο αποκλειστικός μπορεί να περιλάβει το όνομά του στο γεγονός ή στην ομάδα. Η διαφορά έγκειται στο ότι ο επίσημος χορηγός μοιράζεται το οικονομικό ρίσκο με τους υπόλοιπους χορηγούς. Όσον αφορά τα μειονεκτήματα, δεν υπάρχει ένας επαρκής τρόπος για τον υπολογισμό της πραγματικής αξίας της προβολής. Ανεξάρτητα από την οικονομική εισφορά, όλοι οι χορηγοί μπορούν να δημοσιοποιήσουν την χορηγία τους στους πάντες με κάθε τρόπο προβολής μέσω του έντυπου και ηλεκτρονικού τύπου και μπορούν να μεθοδεύσουν το γεγονός της προβολής τους διαφορετικά από τους υπόλοιπους χορηγούς. Επίσης η σύγχυση που μπορεί να δημιουργηθεί από τους πολλούς μικρούς χορηγούς ίσως “αραιώσει” το καλό μίγμα επίσημων χορηγών. Ο επίσημος χορηγός θα πρέπει να ανησυχεί για πιθανή ασυμβατότητα με άλλους χορηγούς, που μπορεί να μειώσει τη δυναμικότητα στην όλη υπόθεση. Ένα άλλο αρνητικό είναι όταν ένας επίσημος χορηγός αποσύρεται από το πρόγραμμα αυτό, τότε μπορεί να προκαλέσει αξιοσημείωτη διάσπαση στη γενική στρατηγική μάρκετινγκ της εταιρείας ή της ομάδας. (Βένερ Α. 2004)

«Επίκουρος Χορηγός, Υποστηρικτές»

Στην περίπτωση των επίκουρων χορηγών, η οικονομική συνεισφορά τους κρίνεται σε χαμηλότερα επίπεδα. Μπορεί να είναι υπό μορφή μετρητών, προϊόντων ή υπηρεσιών. Εξαρτωμένης της αξίας προβολής του στοιχείου της αθλητικής πλατφόρμας, τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες μπορούν να δοθούν με σημαντική έκπτωση ή και δωρεάν. Ένα αξιόλογο στοιχείο θα μπορούσε να χρεώσει τον χορηγό με ένα σημαντικό ποσό για το προνόμιο της χρήσης των προϊόντων του ή των υπηρεσιών του. Ένα πλεονέκτημα των επικουρικών χορηγιών είναι ότι οι επίκουροι χορηγοί συνήθως έχουν την αποκλειστικότητα της χορηγίας στα πλαίσια της

κατηγορίας ανταγωνισμού τους. Έτσι με κάποιο δημιουργικό σχεδιασμό και σκληρή δουλειά, ένας επίκουρος χορηγός μπορεί να κατορθώσει το ίδιο δυναμικό προβολής με έναν επίσημο χορηγό, αλλά ουσιαστικά με πολύ λιγότερα χρήματα. Επίσης το ρίσκο είναι ελάχιστο για τους επίκουρους και μια εταιρία χωρίς πείρα στις χορηγίες μπορεί να δοκιμάσει στα ρηχά νερά, πριν επεκταθεί στην επίσημη χορηγία. Αντίθετα από τους επίσημους χορηγούς, οι επίκουροι γενικά μπορούν να αποσύρουν τη χορηγία τους χωρίς μεγάλες αλλαγές στη στρατηγική τους. Ένα μειονέκτημα είναι το ότι το οποιοδήποτε στοιχείο της αθλητικής πλατφόρμας μπορεί να κορεσθεί με πάρα πολλούς επίκουρους χορηγούς, με επακόλουθο ο αντίκτυπος της χορηγίας να μειωθεί. Μεγάλα αθλητικά γεγονότα ή διάσημοι αθλητές είναι συνήθως ακριβοί για τον προϋπολογισμό μικρών εταιρειών. Η μόνη επιλογή για αυτές τις εταιρείες είναι να αναζητήσουν μικρότερα αθλητικά γεγονότα ή όχι τόσο γνωστούς αθλητές, όπου η οικονομική παροχή είναι πιο χαμηλή, αλλά η προβολή πιο δύσκολη να πραγματοποιηθεί. Πάντως, η χορηγία με ένα όχι πρώτης τάξης αθλητικό στοιχείο μπορεί να αποβεί αποδοτική από άποψη κόστους, εάν και οι δύο, χορηγός και χορηγούμενος, είναι έμπειροι στο σχεδιασμό και την πραγματοποίηση πακέτων χορηγίας. Αφότου η προβολή με την επικουρική είναι μικρότερη αυτής του επίσημου ή αποκλειστικού, ο επίκουρος πρέπει να εργαστεί σκληρά για να επιτύχει τους στόχους προώθησής του. (Béner A. 2004)

«Επίσημος προμηθευτής»

Σε μερικές περιπτώσεις δεν επιτρέπεται σε χορηγούς να κυριαρχήσουν πάνω σε ένα στοιχείο της αθλητικής πλατφόρμας. Δεν υπάρχει, δηλαδή, αποκλειστικός χορηγός ή επίσημος χορηγός των Ολυμπιακών αγώνων. Στην περίπτωση αυτή χρησιμοποιείται ο τίτλος του επίσημου προμηθευτή. Μπορεί να υπάρξουν επίσημοι προμηθευτές σχεδόν για τα πάντα, και αν κάποια κατηγορία δεν υπάρχει, θα δημιουργηθεί, αν τα ποσά που προσφέρονται είναι ελκυστικά. Όπως και οι επίκουροι χορηγοί που μπορούν να προσφέρουν προϊόντα έτσι και οι επίσημοι προμηθευτές έχουν τη δυνατότητα αυτή καθώς και την αποκλειστικότητα στην κατηγορία τους. Αυτές οι δύο μορφές χορηγίας διαφέρουν σε ένα σημαντικό σημείο. Τα προϊόντα του επίκουρου χορηγού παίζουν ένα κρίσιμο ρόλο στο γεγονός, ενώ αντιθέτως του επίσημου προμηθευτή συνήθως δεν έχουν εμφανή σχέση. Το μειονέκτημα για τους επίσημους προμηθευτές είναι ότι μπορεί να είναι επίσημοι προμηθευτές μια Ολυμπιάδας, ενός παγκόσμιου κυπέλλου ή πανευρωπαϊκών ή μεσογειακών αγώνων, αλλά από την άλλη, αθλητές παγκοσμίου κλάσεως που παίρνουν μέρος στους αγώνες έχουν επίσημη ή επικουρική χορηγία σε προσωπικό επίπεδο. Στην πραγματικότητα, αυτοί οι χορηγοί συχνά αποκτούν μεγαλύτερη διαφημιστική δυναμικότητα από αυτή των επίσημων προμηθευτών. Μετρήστε για παράδειγμα τον αριθμό των αθλητών που

φοράνε το γνωστό λογότυπο της Nike. Η Nike μπορεί να μην είναι επίσημος προμηθευτής των Ολυμπιακών αγώνων, είναι όμως επίσημος ή επικουρικός εκατοντάδων αθλητών. Το πλεονέκτημα του τίτλου του επίσημου προμηθευτή είναι το γεγονός ότι μερικά στοιχεία είναι μεγάλης αξίας λόγω της μοναδικότητάς τους. Υπάρχει μια Ολυμπιάδα ή ένα Παγκόσμιο Κύπελλο. Υπάρχουν μυριάδες τουρνουά τένις. Το να είσαι επίσημος προμηθευτής σε ένα μοναδικό διεθνές γεγονός μπορεί να είναι σπουδαίο για την εικόνα μιας διεθνούς εταιρείας με παγκόσμια αγορά. (Βένερ Α. 2004)

7.5 Η Ύφεση Αλλάζει τα Δεδομένα μιας Κερδοφόρας Βιομηχανίας (σε κρίση τα

GOLDEN BOYS ΚΑΙ GIRLS ΤΟΥ ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ)

Ο επαγγελματικός αθλητισμός τελεί, εδώ και χρόνια, μια μεγάλη παγκόσμια και εξαιρετικά επικερδή επιχείρηση. Εκατοντάδες εκατομμύρια ευρώ (ή δολάρια, αν προτιμάτε) δαπανώνται κάθε χρόνο σε τηλεοπτικά συμβόλαια, διαφημίσεις, χορηγίες και αμοιβές των αστέρων του ποδοσφαίρου (κυρίως στην Ευρώπη), του μπάσκετ (πρωτίστως στις ΗΠΑ), του στίβου (σε όλο τον κόσμο), του μηχανοκίνητου αθλητισμού και ειδικά της Φόρμουλα "Ένα (παρομοίως). Ποιός πληρώνει, όμως, τον λογαριασμό; Μα φυσικά, όπως συμβαίνει πάντα, οι πελάτες - ως καταναλωτές των προϊόντων τα οποία επιβαρύνονται με το κόστος της διαφήμισης και της χορηγίας, ως συνδρομητές τηλεοπτικών δικτύων ή απλώς ως θεατές που καλούνται να καταβάλλουν τον (διόλου ευκαταφρόνητο) οβολό τους.

Σύμφωνα με μελέτη που είχε εκπονήσει πριν από τέσσερα χρόνια η εταιρεία Price Waterhouse Coopers, υπό τον τίτλο "Προοπτικές του Κλάδου Διασκέδασης και ΜΜΕ διεθνώς, 2008-2012", φέτος ο τζίρος του επαγγελματικού αθλητισμού αναμενόταν να ξεπεράσει τα 110 δισ. Δολάρια. Σε αυτό το ποσό θα πρέπει να προστεθεί και ο κύκλος εργασιών της βιομηχανίας παραγωγής αθλητικών ειδών, ο οποίος έχει άμεση σχέση με τα όσα συμβαίνουν εντός και εκτός των διάφορων σταδίων, καθώς και στις τηλεοπτικές οθόνες και, σύμφωνα με περσινές εκτιμήσεις του ινστιτούτου ερευνών NPD, είναι κατά πολύ μεγαλύτερος από το προαναφερθέν ποσό: 280 δισ. Δολάρια, λίγα παραπάνω δηλαδή απ' ότι το ετήσιο ΑΕΠ της Ελλάδος!

Οι πρωταγωνιστές του κλάδου ανησυχούν για τις επιπτώσεις της κρίσης στα έσοδά τους. Άλλωστε, το 2008, τράπεζες και αυτοκινητοβιομηχανίες ήλεγχαν το 79% των χορηγιών στον επαγγελματικό αθλητισμό. Το παλιό αστέρι των γηπέδων και νυν πρόεδρος της ΟΥΕΦΑ, Μισέλ Πλατινί, ζήτησε να μπει πλαφόν στις υπέρογκες αμοιβές, ενώ μιλώντας πριν μερικές εβδομάδες στο ευρωκοινοβούλιο, προειδοποιούσε: "Ένα πράγμα είναι βέβαιο: Τα ευρωπαϊκά σωματεία μας

λένε ότι το σύστημά μας αντιμετωπίζει τον κίνδυνο να διαλυθεί οικονομικά και μάλιστα μεσοπρόθεσμα”. Από την πλευρά του, Ο Αρσέν Βενγκέρ, προπονητής της Άρσεναλ, της ομάδας η οποία βρίσκεται στην έκτη θέση με βάση τα έσοδά της την περίοδο 2011-2012 (264,4 εκατ. Ευρώ έναντι 700 εκατ. της Ρεάλ Μαδρίτης) ήταν ξεκάθαρος : “Η ύφεση σημαίνει ότι οι οπαδοί θα έχουν λιγότερα χρήματα, οι τηλεοπτικές εταιρίες θα έχουν λιγότερα τηλεοπτικά έσοδα και, κατά συνέπεια, το ποδόσφαιρο θα υποφέρει”.

ΦΟΡΜΟΥΛΑ ΕΝΑ (Οι “πύραυλοι” κατεβάζουν ταχύτητα)

Η πρόσφατη απόφαση της ιαπωνικής Honda να αποσυρθεί από τους αγώνες της Φόρμουλα Ένα, όπου έχει γράψει ένδοξη ιστορία από τις αρχές της δεκαετίας του '60, προκάλεσε αίσθηση στον χώρο του μηχανοκίνητου αθλητισμού. Τα σοκ, όμως, ήταν αλληπάλληλα: Η γερμανική BMW είναι από φέτος αναγκασμένη να τα βγάλει πέρα χωρίς τη χορηγία της Credit Suisse, ενώ η γαλλική Renault είδε επίσης την ολλανδική ING να της κόβει τη χρηματοδότηση. Ίδια και απaráλλαχτη είναι η εικόνα που παρουσιάζεται και στις άλλες κατηγορίες του κλάδου: Η Mitsubishi είπε αντίο στο Ράλι Ντακάρ, ενώ (οι επίσης ιαπωνικές) Suzuki και Subaru αποχώρησαν από το παγκόσμιο πρωτάθλημα.

Στην αγγλική Premier league, το ακριβότερο πρωτάθλημα του κόσμου, όπου τα γήπεδα είναι συνήθως κατάμεστα, το ένα τέταρτο των κατόχων διαρκείας προτίθεται να τα επιστρέψουν ή να μην τα ανανεώσουν. Ο δε Ρομάν Αμπράμοβιτς, ο δισεκατομμυριούχος Ρώσος ιδιοκτήτης της Τσέλσι, ξεσπά την οργή του για τα 20 δισ. δολάρια που έχει χάσει στους προπονητές, τους οποίους αλλάζει σαν τα πουκάμισα! Η ΟΥΕΦΑ έχει αναθέσει την διοργάνωση του EURO 2012 στην Πολωνία και στην Ουκρανία. Μόνο που αμφότερες και ειδικά η δεύτερη, βρίσκονται σήμερα αντιμέτωπες με το ενδεχόμενο της χρεοκοπίας και η ομοσπονδία εξετάζει σχέδια αλλαγής έδρας, στη περίπτωση που δεν βρεθούν τα κεφάλαια για ολοκλήρωση των αναγκαίων εγκαταστάσεων.

NBA (Οι Εφιάλτες της Dream Team)

Ο κοιμισάριος του αμερικανικού μπάσκετ, Νετέιβιντ Στερν, διαβεβαίωσε πρόσφατα ότι το NBA θα αντέξει στην κρίση. Την ίδια στιγμή, ωστόσο, η ομοσπονδία απέλυε “προληπτικά” το

9% του προσωπικού της, ενώ το κολεγιακό πρωτάθλημα (NCAA) ο αιμοδότης των επαγγελματικών ομάδων, είδε την General Motors να ακυρώνει μια χορηγία της τάξης των 75 εκατ. δολ. ετησίως. Οι υπεύθυνοι των σωματείων (πέρα από τη συρρίκνωση του Salary Cup) σπάνε το κεφάλι τους για να κρατήσουν τον κόσμο στα γήπεδα, ανακοινώνοντας πακέτα προσφορών και δαλεάζοντας τους “πιστούς” των ομάδων με διάφορα δώρα. Κάτι ανάλογο έκαναν άλλωστε και οι πρόγονοί τους την εποχή της Μεγάλης Ύφεσης, τότε δηλαδή, που καθιερώθηκε το περίφημο All Star Game, στην προσπάθεια να καλυφθούν τα απολεσθέντα έσοδα.

TENIS (ΤΑΙΓΚΕΡ ΓΟΥΝΤΣ)

Είναι ο πιο ακριβοπληρωμένος επαγγελματίας αθλητής στον κόσμο με αμοιβές και συμβόλαια που ξεπερνούν τα 100 εκατ. δολάρια ετησίως. Για τον ίδιο, ακόμη και μία μείωση των εσόδων του κατά 20% - 30% δεν σημαίνει ασφαλώς, καταστροφή. Για το «προλεταριάτο» της βιομηχανίας του αθλητισμού, όμως, η εικόνα διαγράφεται ζοφερή τα επόμενα χρόνια. (*Εφημερίδα ΗΜΕΡΗΣΙΑ* 2012)

| Χορηγός | Διοργάνωση | Αθλημα | Αξία χορηγίας | Διάρκεια χορηγίας |
|--------------------|---------------------------------|-------------------|---------------|-------------------|
| Fly emirates | Real madrid | Ποδόσφαιρο | 130 | 3 |
| Qatar foundation | Μπαρτσελόνα | Ποδόσφαιρο | 300 | 10 |
| panasonic | Ολυμπιακοί αγώνες Λονδίνου | Ολυμπιακοί αγώνες | 160 | 5 |
| Samsung | Ολυμπιακοί αγώνες Λονδίνου | Ολυμπιακοί αγώνες | 150 | 4 |
| BWV | Μίλαν | Ποδόσφαιρο | 123 | 10 |
| Nike | Ρότζερ Φέντερερ | Τένις | 118 | - |
| puma | arsenal | Ποδόσφαιρο | 200 | 5 |
| adidas | mundial | Ποδόσφαιρο | 100 | 4 |
| Olympic air | Ολυμπιακοί αγώνες Λονδίνου | Ολυμπιακοί αγώνες | 100 | 4 |
| British airwish | Ολυμπιακοί αγώνες Λονδίνου 2012 | Ολυμπιακοί αγώνες | 98 | 5 |

| "ΠΑΝΑΘΗΝΑΪΚΟΣ ΑΘΛΗΤΙΚΟΣ ΟΜΙΛΟΣ" (Π.Α.Ε.) | | | | | | |
|---|-----------------------------------|---------------|---------------------------------------|----------------|---------------|-----------------------------------|
| ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΑΘΛΗΤΙΚΩΝ ΕΚΔΗΛΩΣΕΩΝ | | | | | | |
| ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΤΗΣ 30 ΙΟΥΝΙΟΥ 2011-31η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΗ ΠΕΡΙΟΔΟΣ (1η ΙΟΥΛΙΟΥ 2010-30η ΙΟΥΝΙΟΥ 2011)-ΑΡ.Μ.Α.Ε. 99126/06/06/90 (ποσό σε ευρώ) | | | | | | |
| ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ | Ποσό κλειστών χρήσεων 2010 - 2011 | | Ποσό προηγούμενων χρήσεων 2009 - 2010 | | ΠΛΗΡΗΣΙΩΝ | Ποσό κλειστών χρήσεων 2010 - 2011 |
| | Από κλειστά | Απορροφών | Από κλειστά | Απορροφών | | |
| ΕΡΕΥΝΑ ΕΣΤΙΜΩΣΕΩΣ | | | | | | |
| 4. Λόγος έρευνας εκτιμήσεων | 592.829,37 | 109.919,53 | 497.419,19 | 26.187,69 | 168.044,19 | |
| ΕΛΑΙΩΔ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ | | | | | | |
| 1. Διοικητικές λειτουργίες | 33.514,31 | 10.054,28 | 23.460,05 | 33.514,31 | 9.719,12 | 23.795,19 |
| 2. Διακείμενα χρήματα τίτλων | 5.000,00 | 0,00 | 5.000,00 | 5.000,00 | 0,00 | 5.000,00 |
| 3. Διακείμενα στεφάνια ασφαρίσιων ασφαλίσεων | | | | | | |
| 4. Έξοδα μεταφορών & μετακινήσεων συμβαλλόντων ποδοπαροχών | 124.137.748,37 | 74.991.825,15 | 49.145.623,22 | 124.913.230,38 | 54.987.831,98 | 69.926.289,02 |
| 5. Έξοδα μεταφορών & μετακινήσεων συμβαλλόντων ποδοπαροχών | 124.175.782,65 | 75.004.824,41 | 49.174.863,27 | 124.961.744,69 | 54.997.550,49 | 69.954.194,23 |
| ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ ΣΤΟΙΧΕΥΣΕΩΣ | | | | | | |
| 3. Κόστος & κερδών τίτλων | | | | | | |
| 4. Μετοχές - κερδών εγκαταστάσεις | 5.026.177,91 | 4.545.223,83 | 480.954,08 | 4.836.581,95 | 4.500.780,90 | 336.801,05 |
| 5. Άλλες επενδύσεις κερδών | 463.418,11 | 253.182,13 | 210.236,98 | 323.380,92 | 231.315,85 | 92.065,07 |
| 6. Μετοχές κερδών | 61.146,06 | 39.875,80 | 1.470,26 | 58.556,63 | 59.546,69 | 0,04 |
| 7. Επένδυση σε λοιπές επιχειρήσεις | 1.984.662,44 | 974.973,43 | 220.989,11 | 1.549.055,91 | 823.871,26 | 724.953,96 |
| 8. Επένδυση σε λοιπές επιχειρήσεις | 6.745.604,82 | 5.832.609,19 | 912.149,33 | 6.556.325,30 | 772.250,11 | 4.607,05 |
| Σύνολο επενδύσεων (Π.Α.Ε.) | 130.921.167,29 | 80.634.534,62 | 50.086.632,62 | 131.219.320,10 | 60.582.875,78 | 70.726.844,32 |
| ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ & ΑΛΛΕΣ ΥΠΟΠΕΡΙΛΗΨΕΙΣ | | | | | | |
| 1. Χρηματοδοτήσεις σε συνδεδεμένα ονόματα | 6.508.810,00 | | | 6.508.000,00 | | |
| 2. Χρηματοδοτήσεις σε συνδεδεμένα ονόματα | 696.459,04 | 5.610.460,98 | | 696.459,04 | 4.796.590,96 | |
| 3. Άλλες επενδύσεις | | | | | | |
| 4. Άλλες επενδύσεις | | | | | | |
| Σύνολο επενδύσεων (Π.Α.Ε.) | | | | | | |
| ΑΥΤΟΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΜΕΝΟ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ | | | | | | |
| 1. Διακείμενα | | | | | | |
| 2. Διακείμενα | 9.222.594,85 | | | 11.249.934,11 | | |
| 3. Διακείμενα | 0,00 | 9.222.594,85 | | 0,00 | 11.249.934,11 | |
| 4. Διακείμενα | 83.300,00 | | | 83.300,00 | | |
| 5. Διακείμενα | 75.000,00 | 8.300,00 | | 75.000,00 | 8.300,00 | |
| 6. Διακείμενα | 355.886,00 | | | 537.404,07 | | |
| 7. Διακείμενα | 0,00 | 355.886,00 | | 0,00 | 537.404,07 | |
| 8. Διακείμενα | | | | | | |
| 9. Διακείμενα | 457.798,08 | | | 94.245,45 | | |
| 10. Διακείμενα | 457.798,08 | | | 94.245,45 | | |
| 11. Διακείμενα | | | | | | |
| 12. Διακείμενα | | | | | | |
| 13. Διακείμενα | | | | | | |
| Σύνολο (Π.Α.Ε.) | 30.710,80 | | | 115.005,55 | | |
| 1. Διακείμενα | 8.801.375,05 | 6.832.085,94 | | 2.909.773,19 | 3.029.784,74 | |
| 2. Διακείμενα | | | | | | |
| ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ & ΑΛΛΕΣ ΥΠΟΠΕΡΙΛΗΨΕΙΣ | | | | | | |
| 1. Διακείμενα | | | | | | |
| 2. Διακείμενα | 114.951,25 | 168.875,25 | | 93.820,38 | | |
| 3. Διακείμενα | 53.724,00 | 73.916.419,29 | | 0,00 | 93.820,38 | |
| Σύνολο (Π.Α.Ε.) | | | | | | |
| ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΕΩΣ 1.7.2010 ΕΩΣ 30.6.2011 | | | | | | |
| 1. Διακείμενα | | | | | | |
| 2. Διακείμενα | | | | | | |
| 3. Διακείμενα | | | | | | |
| 4. Διακείμενα | | | | | | |
| 5. Διακείμενα | | | | | | |
| 6. Διακείμενα | | | | | | |
| 7. Διακείμενα | | | | | | |
| 8. Διακείμενα | | | | | | |
| 9. Διακείμενα | | | | | | |
| 10. Διακείμενα | | | | | | |
| 11. Διακείμενα | | | | | | |
| 12. Διακείμενα | | | | | | |
| 13. Διακείμενα | | | | | | |
| 14. Διακείμενα | | | | | | |
| 15. Διακείμενα | | | | | | |
| 16. Διακείμενα | | | | | | |
| 17. Διακείμενα | | | | | | |
| 18. Διακείμενα | | | | | | |
| 19. Διακείμενα | | | | | | |
| 20. Διακείμενα | | | | | | |
| 21. Διακείμενα | | | | | | |
| 22. Διακείμενα | | | | | | |
| 23. Διακείμενα | | | | | | |
| 24. Διακείμενα | | | | | | |
| 25. Διακείμενα | | | | | | |
| 26. Διακείμενα | | | | | | |
| 27. Διακείμενα | | | | | | |
| 28. Διακείμενα | | | | | | |
| 29. Διακείμενα | | | | | | |
| 30. Διακείμενα | | | | | | |
| 31. Διακείμενα | | | | | | |
| 32. Διακείμενα | | | | | | |
| 33. Διακείμενα | | | | | | |
| 34. Διακείμενα | | | | | | |
| 35. Διακείμενα | | | | | | |
| 36. Διακείμενα | | | | | | |
| 37. Διακείμενα | | | | | | |
| 38. Διακείμενα | | | | | | |
| 39. Διακείμενα | | | | | | |
| 40. Διακείμενα | | | | | | |
| 41. Διακείμενα | | | | | | |
| 42. Διακείμενα | | | | | | |
| 43. Διακείμενα | | | | | | |
| 44. Διακείμενα | | | | | | |
| 45. Διακείμενα | | | | | | |
| 46. Διακείμενα | | | | | | |
| 47. Διακείμενα | | | | | | |
| 48. Διακείμενα | | | | | | |
| 49. Διακείμενα | | | | | | |
| 50. Διακείμενα | | | | | | |
| 51. Διακείμενα | | | | | | |
| 52. Διακείμενα | | | | | | |
| 53. Διακείμενα | | | | | | |
| 54. Διακείμενα | | | | | | |
| 55. Διακείμενα | | | | | | |
| 56. Διακείμενα | | | | | | |
| 57. Διακείμενα | | | | | | |
| 58. Διακείμενα | | | | | | |
| 59. Διακείμενα | | | | | | |
| 60. Διακείμενα | | | | | | |
| 61. Διακείμενα | | | | | | |
| 62. Διακείμενα | | | | | | |
| 63. Διακείμενα | | | | | | |
| 64. Διακείμενα | | | | | | |
| 65. Διακείμενα | | | | | | |
| 66. Διακείμενα | | | | | | |
| 67. Διακείμενα | | | | | | |
| 68. Διακείμενα | | | | | | |
| 69. Διακείμενα | | | | | | |
| 70. Διακείμενα | | | | | | |
| 71. Διακείμενα | | | | | | |
| 72. Διακείμενα | | | | | | |
| 73. Διακείμενα | | | | | | |
| 74. Διακείμενα | | | | | | |
| 75. Διακείμενα | | | | | | |
| 76. Διακείμενα | | | | | | |
| 77. Διακείμενα | | | | | | |
| 78. Διακείμενα | | | | | | |
| 79. Διακείμενα | | | | | | |
| 80. Διακείμενα | | | | | | |
| 81. Διακείμενα | | | | | | |
| 82. Διακείμενα | | | | | | |
| 83. Διακείμενα | | | | | | |
| 84. Διακείμενα | | | | | | |
| 85. Διακείμενα | | | | | | |
| 86. Διακείμενα | | | | | | |
| 87. Διακείμενα | | | | | | |
| 88. Διακείμενα | | | | | | |
| 89. Διακείμενα | | | | | | |
| 90. Διακείμενα | | | | | | |
| 91. Διακείμενα | | | | | | |
| 92. Διακείμενα | | | | | | |
| 93. Διακείμενα | | | | | | |
| 94. Διακείμενα | | | | | | |
| 95. Διακείμενα | | | | | | |
| 96. Διακείμενα | | | | | | |
| 97. Διακείμενα | | | | | | |
| 98. Διακείμενα | | | | | | |
| 99. Διακείμενα | | | | | | |
| 100. Διακείμενα | | | | | | |

| <div style="text-align: center;"> "ΠΑΝΑΘΗΝΑΪΚΟΣ ΑΘΛΗΤΙΚΟΣ ΟΜΙΛΟΣ" (Π.Α.Ε.) ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΤΗΣ 30ης ΙΟΥΝΙΟΥ 2010 - 30ης ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΗ ΠΕΡΙΟΔΟΣ (1η ΙΟΥΛΙΟΥ 2009 - 30η ΙΟΥΝΙΟΥ 2010) - ΑΡ.Μ.Α.Ε. 99120/06/Β/08/80 </div> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|---|----------------|------------------|---|----------------|------------------|---------------|---|------------|---|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|--|--|--|--|--|--|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|--|--|--|--|--|--|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|--|--|--|--|--|--|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|--|--|--|--|--|--|--------------|--------------|-------------|--------------|--------------|--------------|--|--|--|--|--|--|----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|--|--|--|--|--|--|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------|--|--|--|--|--|--|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------|--|--|--|--|--|--|------------|------------|------------|------------|------------|------|--|--|--|--|--|--|------------|------------|------------|------------|------------|------|--|--|--|--|--|--|------------|------------|------------|------------|------------|------|--|--|--|--|--|--|------------|------------|------------|------------|------------|------|--|--|--|--|--|--|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|------|--|--|--|--|--|--|
| ΕΠΙΧΕΙΡΗΤΙΚΟΙ | Ποσό ελλειμματικό κατ'εξουσιοδότηση 2009 - 2010 | | | Ποσό προσημασμένο κατ'εξουσιοδότηση 2009 - 2009 | | | ΕΠΙΧΕΙΡΗΤΙΚΟΙ | Ποσό ελλειμματικό κατ'εξουσιοδότηση 2009 - 2010 | | Ποσό προσημασμένο κατ'εξουσιοδότηση 2009 - 2009 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Αύξ. μισθώσιμα | Αποσβέσιμα | Αναπόσβεστη αξία | Αύξ. μισθώσιμα | Αποσβέσιμα | Αναπόσβεστη αξία | | Αύξ. μισθώσιμα | Αποσβέσιμα | Αναπόσβεστη αξία | Αύξ. μισθώσιμα | Αποσβέσιμα | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ΕΞΟΦΛΑ ΕΓΚΑΤΑΚΤΑΣΕΩΣ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4. Λοιπά έρθα εγκαταστάσεως | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ΕΛΛΕΙΨΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΤΙΚΩΣ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ΕΛΛΕΙΨΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΤΙΚΩΣ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3. Δικαιώματα χρόνου τίτλου | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4. Προκαταβ. ετήσιων ασφαλίσεων ασφαλιστών | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6. Έξοδα μεταγραφών & αναμίσθων συμβολικών ποδοσφαιριστών | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 33%;">124.913.230,38</td> <td style="width: 33%;">-54.987.831,38</td> <td style="width: 33%;">-69.925.399,02</td> <td style="width: 33%;">80.985.518,57</td> <td style="width: 33%;">-24.982.098,37</td> <td style="width: 33%;">-56.411.620,25</td> <td colspan="6"></td> </tr> <tr> <td>124.993.744,69</td> <td>-54.987.830,48</td> <td>-69.854.194,21</td> <td>81.077.032,86</td> <td>-24.981.487,39</td> <td>-56.635.069,98</td> <td colspan="6"></td> </tr> </table> | | | | | | | | | | | | 124.913.230,38 | -54.987.831,38 | -69.925.399,02 | 80.985.518,57 | -24.982.098,37 | -56.411.620,25 | | | | | | | 124.993.744,69 | -54.987.830,48 | -69.854.194,21 | 81.077.032,86 | -24.981.487,39 | -56.635.069,98 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 124.913.230,38 | -54.987.831,38 | -69.925.399,02 | 80.985.518,57 | -24.982.098,37 | -56.411.620,25 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 124.993.744,69 | -54.987.830,48 | -69.854.194,21 | 81.077.032,86 | -24.981.487,39 | -56.635.069,98 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΣΥΜΠΡΟΪΟΥ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3. Κύρια & τεχνικά όπλα | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4. Μηχανήματα - τεχνικές εγκαταστάσεις & λοιπές μηχανολογικές εξοπλιστικές | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5. Μηχανήματα μέσα | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6. Έπιπλα και λοιπές εξοπλιστικές | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 33%;">4.836.581,96</td> <td style="width: 33%;">4.500.780,90</td> <td style="width: 33%;">335.801,05</td> <td style="width: 33%;">4.790.778,85</td> <td style="width: 33%;">4.451.276,20</td> <td style="width: 33%;">339.500,75</td> <td colspan="6"></td> </tr> <tr> <td>323.390,92</td> <td>231.315,85</td> <td>92.085,07</td> <td>258.530,92</td> <td>213.491,15</td> <td>43.129,77</td> <td colspan="6"></td> </tr> <tr> <td>59.596,83</td> <td>59.596,59</td> <td>0,04</td> <td>59.596,83</td> <td>59.596,59</td> <td>0,05</td> <td colspan="6"></td> </tr> <tr> <td>1.149.055,21</td> <td>803.871,26</td> <td>345.183,95</td> <td>2.099.041,19</td> <td>1.269.820,60</td> <td>829.220,59</td> <td colspan="6"></td> </tr> <tr> <td>6.387.575,41</td> <td>5.698.325,30</td> <td>772.250,11</td> <td>7.168.505,52</td> <td>6.123.093,53</td> <td>1.043.441,99</td> <td colspan="6"></td> </tr> <tr> <td>131.319.320,10</td> <td>60.592.875,78</td> <td>70.726.444,32</td> <td>84.193.538,40</td> <td>30.714.542,83</td> <td>53.478.995,57</td> <td colspan="6"></td> </tr> </table> | | | | | | | | | | | | 4.836.581,96 | 4.500.780,90 | 335.801,05 | 4.790.778,85 | 4.451.276,20 | 339.500,75 | | | | | | | 323.390,92 | 231.315,85 | 92.085,07 | 258.530,92 | 213.491,15 | 43.129,77 | | | | | | | 59.596,83 | 59.596,59 | 0,04 | 59.596,83 | 59.596,59 | 0,05 | | | | | | | 1.149.055,21 | 803.871,26 | 345.183,95 | 2.099.041,19 | 1.269.820,60 | 829.220,59 | | | | | | | 6.387.575,41 | 5.698.325,30 | 772.250,11 | 7.168.505,52 | 6.123.093,53 | 1.043.441,99 | | | | | | | 131.319.320,10 | 60.592.875,78 | 70.726.444,32 | 84.193.538,40 | 30.714.542,83 | 53.478.995,57 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4.836.581,96 | 4.500.780,90 | 335.801,05 | 4.790.778,85 | 4.451.276,20 | 339.500,75 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 323.390,92 | 231.315,85 | 92.085,07 | 258.530,92 | 213.491,15 | 43.129,77 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 59.596,83 | 59.596,59 | 0,04 | 59.596,83 | 59.596,59 | 0,05 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.149.055,21 | 803.871,26 | 345.183,95 | 2.099.041,19 | 1.269.820,60 | 829.220,59 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6.387.575,41 | 5.698.325,30 | 772.250,11 | 7.168.505,52 | 6.123.093,53 | 1.043.441,99 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 131.319.320,10 | 60.592.875,78 | 70.726.444,32 | 84.193.538,40 | 30.714.542,83 | 53.478.995,57 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ΕΛΛΕΙΨΟ ΑΝΤΙΠΡΟΣΩΠΩΝ (Π.Α.Ε.) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2. Διακοσμητικά & άλλα αντικείμενα | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3. Διακοσμητικά & άλλα αντικείμενα | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 7. Λοιπά μεταγραφόμενα στοιχεία | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 33%;">5.898.000,00</td> <td style="width: 33%;">-4.790.590,99</td> <td style="width: 33%;">1.107.409,01</td> <td style="width: 33%;">10.445.000,00</td> <td style="width: 33%;">-10.445.000,00</td> <td style="width: 33%;">0,00</td> <td colspan="6"></td> </tr> <tr> <td>-896.409,04</td> <td>-175.808,08</td> <td>-720.600,96</td> <td>-499.637,88</td> <td>-60.934.637,88</td> <td>-68.414.833,43</td> <td colspan="6"></td> </tr> <tr> <td>-4.974.171,02</td> <td>-4.974.171,02</td> <td>-4.974.171,02</td> <td>-4.974.171,02</td> <td>-4.974.171,02</td> <td>-4.974.171,02</td> <td colspan="6"></td> </tr> <tr> <td>-75.700.815,34</td> <td>-75.700.815,34</td> <td>-75.700.815,34</td> <td>-75.700.815,34</td> <td>-75.700.815,34</td> <td>-75.700.815,34</td> <td colspan="6"></td> </tr> </table> | | | | | | | | | | | | 5.898.000,00 | -4.790.590,99 | 1.107.409,01 | 10.445.000,00 | -10.445.000,00 | 0,00 | | | | | | | -896.409,04 | -175.808,08 | -720.600,96 | -499.637,88 | -60.934.637,88 | -68.414.833,43 | | | | | | | -4.974.171,02 | -4.974.171,02 | -4.974.171,02 | -4.974.171,02 | -4.974.171,02 | -4.974.171,02 | | | | | | | -75.700.815,34 | -75.700.815,34 | -75.700.815,34 | -75.700.815,34 | -75.700.815,34 | -75.700.815,34 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5.898.000,00 | -4.790.590,99 | 1.107.409,01 | 10.445.000,00 | -10.445.000,00 | 0,00 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| -896.409,04 | -175.808,08 | -720.600,96 | -499.637,88 | -60.934.637,88 | -68.414.833,43 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| -4.974.171,02 | -4.974.171,02 | -4.974.171,02 | -4.974.171,02 | -4.974.171,02 | -4.974.171,02 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| -75.700.815,34 | -75.700.815,34 | -75.700.815,34 | -75.700.815,34 | -75.700.815,34 | -75.700.815,34 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ΕΛΛΕΙΨΟ ΠΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΤΩΝ (Π.Α.Ε.) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Δ. ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΟΥΜΕΝΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΤΙΚΟ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Α. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1. Γ.Τ.Α.Σ. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Μίσθων-Προβλέψεων | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3. Γραμμάτια σε εκδοστήριχη | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Μίσθων-Προβλέψεων | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3α. Επιστολές εισπραξιές (μηχανολογικές) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Μίσθων-Προβλέψεων | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4. Καρτέλια εισπραξιές στην εκδοτική χρήση | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5. Βραχυπρόθεσμες απαιτήσεις κατά λοιπών συμμετεχόντων ενδιαφερόντων εταιρειών | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 10. Επιστολές - Επίθετα πλάκες & χρήσιμα | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Μίσθων-Προβλέψεων | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 11. Χρήσιμα έπιπλα | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 12. Λοιπά έπιπλα, προσαύξηση & ποσοτήτων | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 13. Δραστηριότητες, προσαύξηση σε προμηθευτές | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 33%;">11.249.934,11</td> <td style="width: 33%;">0,00</td> <td style="width: 33%;">11.249.934,11</td> <td style="width: 33%;">7.746.062,47</td> <td style="width: 33%;">7.746.062,47</td> <td style="width: 33%;">0,00</td> <td colspan="6"></td> </tr> <tr> <td>83.300,00</td> <td>83.300,00</td> <td>83.300,00</td> <td>83.300,00</td> <td>83.300,00</td> <td>0,00</td> <td colspan="6"></td> </tr> <tr> <td>75.000,00</td> <td>75.000,00</td> <td>75.000,00</td> <td>75.000,00</td> <td>75.000,00</td> <td>0,00</td> <td colspan="6"></td> </tr> <tr> <td>537.404,07</td> <td>537.404,07</td> <td>537.404,07</td> <td>537.404,07</td> <td>537.404,07</td> <td>0,00</td> <td colspan="6"></td> </tr> <tr> <td>0,00</td> <td>0,00</td> <td>0,00</td> <td>0,00</td> <td>0,00</td> <td>0,00</td> <td colspan="6"></td> </tr> <tr> <td>9.060.454,26</td> <td>9.060.454,26</td> <td>9.060.454,26</td> <td>9.060.454,26</td> <td>9.060.454,26</td> <td>0,00</td> <td colspan="6"></td> </tr> <tr> <td>30.000,00</td> <td>30.000,00</td> <td>30.000,00</td> <td>30.000,00</td> <td>30.000,00</td> <td>0,00</td> <td colspan="6"></td> </tr> <tr> <td>94.245,45</td> <td>94.245,45</td> <td>94.245,45</td> <td>94.245,45</td> <td>94.245,45</td> <td>0,00</td> <td colspan="6"></td> </tr> <tr> <td>-94.245,45</td> <td>-94.245,45</td> <td>-94.245,45</td> <td>-94.245,45</td> <td>-94.245,45</td> <td>0,00</td> <td colspan="6"></td> </tr> <tr> <td>800.091,18</td> <td>800.091,18</td> <td>800.091,18</td> <td>800.091,18</td> <td>800.091,18</td> <td>0,00</td> <td colspan="6"></td> </tr> <tr> <td>540.543,82</td> <td>540.543,82</td> <td>540.543,82</td> <td>540.543,82</td> <td>540.543,82</td> <td>0,00</td> <td colspan="6"></td> </tr> <tr> <td>412.293,32</td> <td>412.293,32</td> <td>412.293,32</td> <td>412.293,32</td> <td>412.293,32</td> <td>0,00</td> <td colspan="6"></td> </tr> <tr> <td>22.438.022,74</td> <td>22.438.022,74</td> <td>22.438.022,74</td> <td>22.438.022,74</td> <td>22.438.022,74</td> <td>0,00</td> <td colspan="6"></td> </tr> </table> | | | | | | | | | | | | 11.249.934,11 | 0,00 | 11.249.934,11 | 7.746.062,47 | 7.746.062,47 | 0,00 | | | | | | | 83.300,00 | 83.300,00 | 83.300,00 | 83.300,00 | 83.300,00 | 0,00 | | | | | | | 75.000,00 | 75.000,00 | 75.000,00 | 75.000,00 | 75.000,00 | 0,00 | | | | | | | 537.404,07 | 537.404,07 | 537.404,07 | 537.404,07 | 537.404,07 | 0,00 | | | | | | | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | | | | | | | 9.060.454,26 | 9.060.454,26 | 9.060.454,26 | 9.060.454,26 | 9.060.454,26 | 0,00 | | | | | | | 30.000,00 | 30.000,00 | 30.000,00 | 30.000,00 | 30.000,00 | 0,00 | | | | | | | 94.245,45 | 94.245,45 | 94.245,45 | 94.245,45 | 94.245,45 | 0,00 | | | | | | | -94.245,45 | -94.245,45 | -94.245,45 | -94.245,45 | -94.245,45 | 0,00 | | | | | | | 800.091,18 | 800.091,18 | 800.091,18 | 800.091,18 | 800.091,18 | 0,00 | | | | | | | 540.543,82 | 540.543,82 | 540.543,82 | 540.543,82 | 540.543,82 | 0,00 | | | | | | | 412.293,32 | 412.293,32 | 412.293,32 | 412.293,32 | 412.293,32 | 0,00 | | | | | | | 22.438.022,74 | 22.438.022,74 | 22.438.022,74 | 22.438.022,74 | 22.438.022,74 | 0,00 | | | | | | |
| 11.249.934,11 | 0,00 | 11.249.934,11 | 7.746.062,47 | 7.746.062,47 | 0,00 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 83.300,00 | 83.300,00 | 83.300,00 | 83.300,00 | 83.300,00 | 0,00 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 75.000,00 | 75.000,00 | 75.000,00 | 75.000,00 | 75.000,00 | 0,00 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 537.404,07 | 537.404,07 | 537.404,07 | 537.404,07 | 537.404,07 | 0,00 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 9.060.454,26 | 9.060.454,26 | 9.060.454,26 | 9.060.454,26 | 9.060.454,26 | 0,00 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 30.000,00 | 30.000,00 | 30.000,00 | 30.000,00 | 30.000,00 | 0,00 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 94.245,45 | 94.245,45 | 94.245,45 | 94.245,45 | 94.245,45 | 0,00 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| -94.245,45 | -94.245,45 | -94.245,45 | -94.245,45 | -94.245,45 | 0,00 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 800.091,18 | 800.091,18 | 800.091,18 | 800.091,18 | 800.091,18 | 0,00 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 540.543,82 | 540.543,82 | 540.543,82 | 540.543,82 | 540.543,82 | 0,00 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 412.293,32 | 412.293,32 | 412.293,32 | 412.293,32 | 412.293,32 | 0,00 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 22.438.022,74 | 22.438.022,74 | 22.438.022,74 | 22.438.022,74 | 22.438.022,74 | 0,00 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Κ. ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1. Ταμείο | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3. Καταθέσεις όψεως και προθεσμίας | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 33%;">11.005.655</td> <td style="width: 33%;">-2.999.779,19</td> <td style="width: 33%;">8.005.875,81</td> <td style="width: 33%;">288.904,19</td> <td style="width: 33%;">-2.999.779,19</td> <td style="width: 33%;">5.006.095,69</td> <td colspan="6"></td> </tr> <tr> <td>29.993.781,48</td> <td>-3.076.704,28</td> <td>26.917.077,20</td> <td>36.029.354,01</td> <td>-36.029.354,01</td> <td>0,00</td> <td colspan="6"></td> </tr> </table> | | | | | | | | | | | | 11.005.655 | -2.999.779,19 | 8.005.875,81 | 288.904,19 | -2.999.779,19 | 5.006.095,69 | | | | | | | 29.993.781,48 | -3.076.704,28 | 26.917.077,20 | 36.029.354,01 | -36.029.354,01 | 0,00 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 11.005.655 | -2.999.779,19 | 8.005.875,81 | 288.904,19 | -2.999.779,19 | 5.006.095,69 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 29.993.781,48 | -3.076.704,28 | 26.917.077,20 | 36.029.354,01 | -36.029.354,01 | 0,00 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ΕΛΛΕΙΨΟ ΚΑΤΑΒΛΗΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΤΩΝ (Α.Ε.Α.Ε.) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ΕΜΕΤΑΒΑΤΙΚΟΙ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΤΩΝ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1. Έξοδα ετήσιων χρήσεων | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2. Έσοδα ετήσιων χρήσεων | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 33%;">93.820,38</td> <td style="width: 33%;">0,00</td> <td style="width: 33%;">93.820,38</td> <td style="width: 33%;">10.167.038,48</td> <td style="width: 33%;">-10.167.038,48</td> <td style="width: 33%;">0,00</td> <td colspan="6"></td> </tr> <tr> <td>0,00</td> <td>0,00</td> <td>0,00</td> <td>45.000,00</td> <td>-45.000,00</td> <td>0,00</td> <td colspan="6"></td> </tr> <tr> <td>93.820,38</td> <td>93.820,38</td> <td>93.820,38</td> <td>93.820,38</td> <td>93.820,38</td> <td>0,00</td> <td colspan="6"></td> </tr> <tr> <td>101.396.295,33</td> <td>101.396.295,33</td> <td>101.396.295,33</td> <td>101.396.295,33</td> <td>101.396.295,33</td> <td>0,00</td> <td colspan="6"></td> </tr> </table> | | | | | | | | | | | | 93.820,38 | 0,00 | 93.820,38 | 10.167.038,48 | -10.167.038,48 | 0,00 | | | | | | | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 45.000,00 | -45.000,00 | 0,00 | | | | | | | 93.820,38 | 93.820,38 | 93.820,38 | 93.820,38 | 93.820,38 | 0,00 | | | | | | | 101.396.295,33 | 101.396.295,33 | 101.396.295,33 | 101.396.295,33 | 101.396.295,33 | 0,00 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 93.820,38 | 0,00 | 93.820,38 | 10.167.038,48 | -10.167.038,48 | 0,00 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 0,00 | 0,00 | 0,00 | 45.000,00 | -45.000,00 | 0,00 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 93.820,38 | 93.820,38 | 93.820,38 | 93.820,38 | 93.820,38 | 0,00 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 101.396.295,33 | 101.396.295,33 | 101.396.295,33 | 101.396.295,33 | 101.396.295,33 | 0,00 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ΓΕΝΙΚΟ ΓΥΝΑΚΙΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΤΩΝ (Α.Ε.Α.Ε.) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ΑΔΙΑΓΡΑΦΙΜΟΙ ΤΑΞΕΙΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2. Χρηματοί λογαριασμοί εγγυημένων και εμπόρων ασφαλείων | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4. Λοιπά λογαριασμοί τόκων | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 33%;">9.564.000,00</td> <td style="width: 33%;">17.255.450,00</td> <td style="width: 33%;">26.819.450,00</td> <td style="width: 33%;">17.255.450,00</td> <td style="width: 33%;">-17.255.450,00</td> <td style="width: 33%;">0,00</td> <td colspan="6"></td> </tr> <tr> <td>2.500.000,00</td> <td>2.500.000,00</td> <td>2.500.000,00</td> <td>2.500.000,00</td> <td>2.500.000,00</td> <td>0,00</td> <td colspan="6"></td> </tr> <tr> <td>12.864.000,00</td> <td>12.864.000,00</td> <td>12.864.000,00</td> <td>12.864.000,00</td> <td>12.864.000,00</td> <td>0,00</td> <td colspan="6"></td> </tr> </table> | | | | | | | | | | | | 9.564.000,00 | 17.255.450,00 | 26.819.450,00 | 17.255.450,00 | -17.255.450,00 | 0,00 | | | | | | | 2.500.000,00 | 2.500.000,00 | 2.500.000,00 | 2.500.000,00 | 2.500.000,00 | 0,00 | | | | | | | 12.864.000,00 | 12.864.000,00 | 12.864.000,00 | 12.864.000,00 | 12.864.000,00 | 0,00 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 9.564.000,00 | 17.255.450,00 | 26.819.450,00 | 17.255.450,00 | -17.255.450,00 | 0,00 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.500.000,00 | 2.500.000,00 | 2.500.000,00 | 2.500.000,00 | 2.500.000,00 | 0,00 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 12.864.000,00 | 12.864.000,00 | 12.864.000,00 | 12.864.000,00 | 12.864.000,00 | 0,00 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΕΙΣ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1) Στο λογαριασμό "Παροχές σε συνδεδεμένες εταιρείες" η απομείωση έγινε στην καρτέλα "Μεταβολή τιμή μεταξύ της τιμής ελλειμματικού και της πρόβλεψης αυτής της ελλειμματικού" (ΠΑΝΑΘΗΝΑΪΚΟΣ Α.Ε. η εταιρεία) λογιστική αξία τους, όπως προκύπτει από τον νόμιμο συνημμένο πίνακα απομειώσεων ο οποίος δεν έχει κληθεί από Ορισμό Ελέγχου και η οποία ανέρχεται στο ποσό των 4.797.062,34 ευρώ. 2) Η διαφορά της αλλαγής του μετρητικού περιόχου κλειστής της 15ης Οκτωβρίου 2010 με βάση κλειστή της αλλαγής που αποσβεστούμε με την από 19 Ιουνίου 2010 (1η) Σύμβαση των μετόχων. Οι λογιστικές εγγραφές κατά το κλείσιμο και κλειστού λογιστικού έτους με βάση το ποσό κλειστής των μετόχων που λήγει τον μήνα Οκτώβριο 2010 με βάση κλειστή της αλλαγής που αποσβεστούμε με την από 19 Ιουνίου 2010 (1η) Σύμβαση των μετόχων. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ΚΑΤΑΤΑΞΗ ΑΔΙΑΓΡΑΦΙΜΩΝ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΟΥΜΕΝΩΝ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΟΙ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Εσοδα από ονόματι | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Μίσθων-Έξοδα Ποδοσφαιριστών Τμήματος | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Μιστά απομειώματα (έμληρα ή όψεως) εκπαιδευτικές | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Πάσης Άλλια εσοδα εκπαιδευτικές | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Σύνολο | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ΜΕΣΩΝ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1. Έξοδα διαπιστευθείς λειτουργιών | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2. Έξοδα δημιουργίας νέων ποδοσφαιριστών | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3. Έξοδα λειτουργιών διαδοχικών | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Μιστά απομειώματα (έμληρα ή όψεως) εκπαιδευτικές | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ΠΛΗΡΩΣΗ Η ΜΕΣΩΣΗ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4. Πρωτόκολλο τίτλου & συνοδεία έπιπλα | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Μίσθων-1. Προβλέψεις υπομνηστικών συμμετεχόντων & χρεωστών | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3. Χρεωστικοί τόκοι & συνοδεία έπιπλα | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Ολοκάτα απομειώματα (έμληρα ή όψεως) εκπαιδευτικές | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ΕΛΛΕΙΨΟ Η ΜΕΣΩΣΗ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1. Έπιπλα & ανόργανα έπιπλα | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2. Έπιπλα μέτρα | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3. Έσοδα προσημασμένων χρήσεων | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4. Έσοδα από προμήθ. προηγ. χρήσεων | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Μίσθων-1. Έπιπλα & ανόργανα έπιπλα | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2. Έπιπλα έπιπλα | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3. Έξοδα προσημασμένων χρήσεων | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4. Προβλέψεις για έπιπλα κειμήλια | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Οργανικά & έπιπλα απομειώματα (έμληρα ή όψεως) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ΜΕΣΩΣΗ Σύνολο απομειώσεων προηγ. εποχών | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Μίσθων- Ο επί ονόματι ενυποθηκωμένων στο λιμνοχ. κόστος | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ΚΑΘΑΡΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ (έμληρα ή όψεως) ΚΡΗΕΔΕΣ προ φόρων | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 33%;">21.060.172,93</td> <td style="width: 33%;">-54.625.889,80</td> <td style="width: 33%;">-33.565.696,67</td> <td style="width: 33%;">-18.659.992,07</td> <td style="width: 33%;">-14.935.704,67</td> <td style="width: 33%;">0,00</td> <td colspan="6"></td> </tr> <tr> <td>8.061.134,97</td> <td>1.997.184,70</td> <td>4.498.699,20</td> <td>-14.578.985,87</td> <td>-29.482.690,54</td> <td>0,00</td> <td colspan="6"></td> </tr> <tr> <td>87.550,20</td> <td>87.550,20</td> <td>87.550,20</td> <td>87.550,20</td> <td>87.550,20</td> <td>0,00</td> <td colspan="6"></td> </tr> <tr> <td>896.409,04</td> <td>896.409,04</td> <td>896.409,04</td> <td>896.409,04</td> <td>896.409,04</td> <td>0,00</td> <td colspan="6"></td> </tr> <tr> <td>-224.890,47</td> <td>-224.890,47</td> <td>-224.890,47</td> <td>-224.890,47</td> <td>-224.890,47</td> <td>0,00</td> <td colspan="6"></td> </tr> <tr> <td>30.516.438,85</td> <td>30.516.438,85</td> <td>30.516.438,85</td> <td>30.516.438,85</td> <td>30.516.438,85</td> <td>0,00</td> <td colspan="6"></td> </tr> </table> | | | | | | | | | | | | 21.060.172,93 | -54.625.889,80 | -33.565.696,67 | -18.659.992,07 | -14.935.704,67 | 0,00 | | | | | | | 8.061.134,97 | 1.997.184,70 | 4.498.699,20 | -14.578.985,87 | -29.482.690,54 | 0,00 | | | | | | | 87.550,20 | 87.550,20 | 87.550,20 | 87.550,20 | 87.550,20 | 0,00 | | | | | | | 896.409,04 | 896.409,04 | 896.409,04 | 896.409,04 | 896.409,04 | 0,00 | | | | | | | -224.890,47 | -224.890,47 | -224.890,47 | -224.890,47 | -224.890,47 | 0,00 | | | | | | | 30.516.438,85 | 30.516.438,85 | 30.516.438,85 | 30.516.438,85 | 30.516.438,85 | 0,00 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 21.060.172,93 | -54.625.889,80 | -33.565.696,67 | -18.659.992,07 | -14.935.704,67 | 0,00 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 8.061.134,97 | 1.997.184,70 | 4.498.699,20 | -14.578.985,87 | -29.482.690,54 | 0,00 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 87.550,20 | 87.550,20 | 87.550,20 | 87.550,20 | 87.550,20 | 0,00 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 896.409,04 | 896.409,04 | 896.409,04 | 896.409,04 | 896.409,04 | 0,00 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| -224.890,47 | -224.890,47 | -224.890,47 | -224.890,47 | -224.890,47 | 0,00 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 30.516.438,85 | 30.516.438,85 | 30.516.438,85 | 30.516.438,85 | 30.516.438,85 | 0,00 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Ο ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΤΟΥ Δ.Ε. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ΝΙΚΟΛΑΟΣ Δ. ΠΑΤΡΑΚΙΣ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Α.Δ.Τ. Χ 983948 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Ο Α' ΑΝΤΙΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΤΟΥ Δ.Ε. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ Κ. ΓΟΝΤΙΚΑΣ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Α.Δ.Τ. Χ 983930 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Ο ΓΕΝΙΚΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ΓΕΩΡΓΙΟΣ Χ. ΒΟΥΤΣΑΡΑΣ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Α.Δ.Τ. Χ 984688 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Ο ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ & ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΣ Η. ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΥ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Α.Δ.Τ. Χ 05799 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Ο ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΩΝ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ΓΕΩΡΓΙΟΣ Α. ΣΤΑΘΟΣ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Α.Δ.Τ. ΑΒ 349671 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

8.1 Αριθμοδείκτες ρευστότητας.

Ρευστότητα είναι η ικανότητα μιας επιχείρησης να εξοφλεί τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της χρησιμοποιώντας εύκολα ρευστοποιήσιμα περιουσιακά στοιχεία. Το πόσο ρευστό είναι ένα περιουσιακό στοιχείο εξαρτάται από την ταχύτητα με την οποία μπορεί να μετατραπεί σε χρήμα χωρίς να μειωθεί η αξία του. Η ύπαρξη ρευστότητας σε μια επιχείρηση έχει επίδραση στα κέρδη της, διότι αν τα κυκλοφοριακά της στοιχεία δε μετατρέπονται εύκολα σε μετρητά ή αν δεν υπάρχουν επαρκή ρευστά διαθέσιμα, τότε η επιχείρηση δε θα είναι σε θέση να πληρώσει τις υποχρεώσεις της. Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα τη δυσφήμισή της και τη μείωση της εμπιστοσύνης των συναλλασσόμενων με αυτή.

Οι αριθμοδείκτες που χρησιμοποιούνται περισσότερο για τον προσδιορισμό της βραχυχρόνιας οικονομικής θέσης μιας επιχείρησης και της ικανότητάς της να ανταποκρίνεται στις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της είναι οι εξής:

- **Αριθμοδείκτης γενικής ή κυκλοφοριακής ρευστότητας**

$$\frac{\text{κυκλοφορούν} + \text{χρεστ. μεταβ. λογ / σμιο}}{\text{βραχυυποχρεώσεις} + \text{πιστ. μεταβ. λογ / μοι}}$$

Ο δείκτης αυτός δείχνει τη φαινομενική, ποσοτική σχέση των κυκλοφοριακών περιουσιακών στοιχείων του ενεργητικού στον ισολογισμό της μονάδος με τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις, στο ίδιο χρονικό πλαίσιο τοθ ενός έτους από την ημερομηνία του ισολογισμού.

Το κυκλοφορούν ενεργητικό περιλαμβάνει αποθέματα, απαιτήσεις, χρεόγραφα και διαθέσιμα.

Οι βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις περιλαμβάνουν προμηθευτές, γραμμάτια πληρωτέα, βραχυπρόθεσμα τραπεζικά δάνεια, προκαταβολές πελατών, υποχρεώσεις από φόρους και τέλη, ασφαλιστικούς οργανισμούς, μερίσματα πληρωτέα, πιστωτές διάφοροι και γενικά τις υποχρεώσεις που λήγουν μέσα στην επόμενη του ισολογισμού χρήση.

Το μέγεθος του δείκτη εξαρτάται από τον κλάδο της επιχείρησης, την ποιότητα των κυκλοφοριακών στοιχείων, την αμεσότητα των τρεχουσών υποχρεώσεων και την ευκαμψία των αναγκών σε κεφάλαια κίνησης

Για να είναι περισσότερο αξιόπιστος ο δείκτης θα πρέπει να εξετάζεται διαχρονικά, σε σύγκριση με όμοιες επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου και με το μέσο όρο του κλάδου αλλά και σε συνδυασμό με τους παράγοντες από τους οποίους εξαρτάται.

Ο αριθμοδείκτης γενικής ρευστότητας μας δείχνει την ισορροπία μεταξύ βραχυχρόνιων στοιχείων που συνθέτουν τον ισολογισμό. Δηλαδή σε τι ποσοστό οι βραχυχρόνιες απαιτήσεις που έχει μια επιχείρηση μπορούν να καλύψουν τις βραχυχρόνιες υποχρεώσεις της. Εκτός από το μέτρο της ρευστότητας μιας επιχείρησης μας δείχνει και το περιθώριο ασφαλείας που διατηρεί ώστε να είναι σε θέση να αντιμετωπίσει κάποια ανεπιθύμητη εξέλιξη στη ροή των κεφαλαίων κίνησης. Επειδή σπάνια υπάρχει ακριβής αντιστοιχία μεταξύ των εισερχόμενων κεφαλαίων και των εξοφλούμενων υποχρεώσεων, γι' αυτό μια επιχείρηση θα πρέπει να διατηρεί επαρκή κυκλοφοριακά στοιχεία για να είναι σε θέση να ανταποκριθεί στις τρέχουσες υποχρεώσεις της όταν καταστούν ληξιπρόθεσμες.

Όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμοδείκτης γενικής ρευστότητας τόσο καλύτερη, από πλευράς ρευστότητας, είναι η θέση της συγκεκριμένης επιχείρησης. Γενικά ένας δείκτης κυκλοφοριακής ρευστότητας μεγαλύτερος του 2 θεωρείται καλή ένδειξη, όμως μπορεί να ποικίλλει ανάλογα με τον τύπο της επιχείρησης και τον κλάδο στον οποίο αυτή ανήκει. Μια συνεχής μείωση του δείκτη είναι ένδειξη ότι αρχίζει να αναπτύσσεται μια όχι ευνοϊκή κατάσταση για την επιχείρηση, κάτι το οποίο θα πρέπει να διερευνηθεί. Ένας χαμηλός αριθμοδείκτης κεφαλαίου κίνησης παρέχει ένδειξη ύπαρξης μεγαλύτερου βαθμού κινδύνου στην επιχείρηση από ότι ένας υψηλός αριθμοδείκτης. Σε γενικές γραμμές όσο χαμηλότερος ο δείκτης τόσο πιο μεγάλος ο κίνδυνος μη δυνατότητας αποπληρωμών και δημιουργίας «υπερθέρμανσης» με συνέπεια πτώση πωλήσεων. Αντίθετα υπέρμετρα υψηλός δείκτης μπορεί να σημαίνει μη αποδοτική κατανομή κεφαλαίων της επιχείρησης. Μπορεί δηλαδή να μη χρησιμοποιεί τις χρηματοδοτικές δυνατότητες που υπάρχουν με αποτέλεσμα να μη μεγεθύνεται στην αγορά της, όσο θα μπορούσε. Μπορεί ακόμα να κρύβει την ύπαρξη απαξιωμένων ή κατεστραμμένων αποθεμάτων, η αξία των οποίων δεν εμφανίζεται στα λογιστικά βιβλία της επιχείρησης, καθώς και δυσκολία αυτής να εισπράξει τις απαιτήσεις της.

2009-2010

$$\text{Γενικής ρευστότητας} = \frac{(25463805 + 36029354 + 93820 + 10212039) / 2}{(375462980 + 31720575,59 + 8143224 + 5674235) / 2} = 0,8641$$

2010-2011

$$\text{Γενικής ρευστότητας} = \frac{21608711}{43820864} = 0,4931$$

2011-2012

$$\text{Γενικής ρευστότητας} = \frac{32623102}{42648862} = 0,764$$

ΌΡΙΑ>1



Αν και είναι ευνόητο ότι ο λόγος που προκύπτει από τη διαίρεση θα πρέπει να είναι μεγαλύτερος της μονάδος για να εξασφαλίζονται τα απαραίτητα όρια ασφαλείας, παρ'όλα αυτά ένας υπερβολικά μεγάλος δείκτης μπορεί να σημαίνει και μη αποδοτική συσσώρευση ρευστών στοιχείων στις επιμέρους κατηγορίες.

Άρα στην εταιρία μας βλέπουμε ότι όχι μόνο δεν είναι ο δείκτης μεγαλύτερος της μονάδος αλλά πολύ μικρότερος. Άρα υπάρχει μεγάλο πρόβλημα ρευστότητας στην εταιρία μας, που σαφέστατα στην εκτίμηση της επάρκειας του δείκτη παίζει και η τρέχουσα συγκυρία της ευρύτερης οικονομίας (κρίση).

- **Δείκτης ταμειακής ρευστότητας**

$$\frac{\text{ταμειακά} + \text{ισοδ.ταμειακά} + \text{διαπρα.χρεόγραφα}}{\text{βραχυποχρεώσεις} + \text{πιστ.μεταβα.λογ / μοι}}$$

Ο πλέον ενδεικτικός δείκτης ρευστότητας είναι βέβαια ο δείκτης ταμειακής ρευστότητας. Δείχνει απλά την αριθμητική σχέση των ταμειακών και ισοδύναμων ταμειακών στοιχείων με τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις. Ο αριθμητής (Διαθέσιμο Ενεργητικό) περιλαμβάνει μετρητά, καταθέσεις όψεως, επιταγές και γενικά όσα στοιχεία είναι ισοδύναμα με μετρητά.

Ο δείκτης ταμειακής ρευστότητας μας δίνει την εικόνα της επάρκειας ή όχι μετρητών στην επιχείρηση σε σχέση με τις τρέχουσες λειτουργικές της ανάγκες και θα πρέπει να εξετάζεται διαχρονικά, σε σύγκριση με όμοιες επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου και με το μέσο όρο του κλάδου αυτού ώστε να είναι περισσότερο αξιόπιστος.

Η ταμειακή ρευστότητα εκφράζει την ικανότητα μιας επιχείρησης να εξοφλήσει τις τρέχουσες και ληξιπρόθεσμες υποχρεώσεις της με τα μετρητά που διαθέτει. Πιο συγκεκριμένα ο δείκτης ταμειακής ρευστότητας μας δείχνει πόσες φορές τα διαθέσιμα περιουσιακά στοιχεία μιας επιχείρησης καλύπτουν τις ληξιπρόθεσμες υποχρεώσεις της.

2009-2010

Ταμειακής ρευστότητας

$$= \frac{(3024784 + 25242685) / 2}{(37545629 + 31720575,59 + 8143224 + 5657235) / 2} = 0,340$$

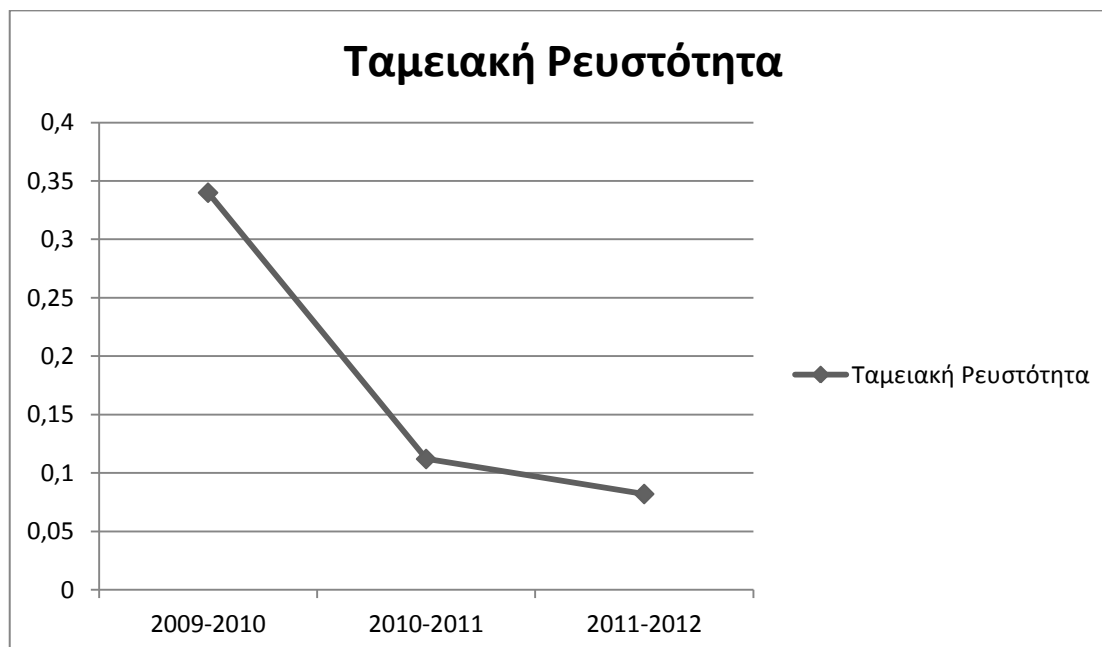
2010-2011

$$\text{Ταμειακής ρευστότητας} = \frac{49284345}{43820864} = 0,112$$

2011-2012

$$\text{Ταμειακής ρευστότητας} = \frac{3514633}{42648862} = 0,082$$

ΟΡΙΑ<1



Συνήθως μικρότερος της μονάδος και ανάλογα με τον κλάδο στον οποίο ανήκει η επιχείρηση ή τις πραγματικές ανάγκες και δυνατότητες τούτης.

Στην εταιρία μας βλέπουμε ότι και τις 3 χρονιές η εταιρία έχει την ικανότητα να εξοφλήσει τις τρέχουσες η τις ληξιπρόθεσμες υποχρεώσεις με τα μετρητά που διαθέτει.

- **Δείκτης κυκλοφοριακής ταχύτητας ή ανακύκλωσης απαιτήσεων**

$$\frac{\text{Πωλήσεις (καθαρές)}}{\text{Απαιτήσεις}}$$

Δείχνει πόσες φορές μέσα στην χρήση ανακυκλώνονται τα υπόλοιπα του λογαριασμού <<ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ>> και είναι βοηθητικός στην αξιολόγηση των παραπάνω δεικτών ρευστότητας. Ο δείκτης αυτός παρουσιάζει την ταχύτητα με την οποία ανακυκλώνονται οι εισπρακτέοι λογαριασμοί μιας επιχείρησης μέσα σε ένα έτος. Δείχνει δηλαδή πόσες φορές κατά μέσο όρο, εισπράττονται κατά τη διάρκεια της χρήσης οι απαιτήσεις της επιχείρησης. Αν διαιρέσουμε τον αριθμό των ημερών του έτους με το δείκτη έχουμε σε ημέρες το χρόνο που μεσολαβεί μεταξύ δύο εισπράξεων.

Όσο μεγαλύτερος ο δείκτης ταχύτητας εισπραξης απαιτήσεων τόσο μικρότερο το χρονικό διάστημα το οποίο μεσολαβεί για την ολοκλήρωση του κυκλώματος και συνεπώς γρηγορότερη είσπραξη των απαιτήσεων από μέρους της επιχείρησης. Συνεπώς μεγαλύτερες τιμές αυτού του αριθμοδείκτη είναι προτιμότερες από τις μικρότερες. Αναφερόμαστε βέβαια πάντα σε τιμές μεγαλύτερες της μονάδας αφού τιμές μικρότερες της μονάδας σημαίνει ανυπαρξία κυκλοφοριακής ταχύτητας.

Αξίζει να σημειωθεί η σχέση μεταξύ του αριθμοδείκτη κυκλοφοριακής ταχύτητας εισπρακτέων και των αριθμοδεικτών ρευστότητας. Όσο μεγαλύτερη είναι η τιμή του πρώτου τόσο μεγαλύτερη είναι η εμπιστοσύνη στα συμπεράσματα που αντλούνται από τη χρησιμοποίηση των αριθμοδεικτών ρευστότητας και αυτό γιατί ο αριθμοδείκτης κυκλοφοριακής ταχύτητας εισπρακτέων αποτελεί ένδειξη για την ποιότητα και τη ρευστότητα των απαιτήσεων.

2009-2010

$$\text{Ανακύκλωσης υπολοίπων} = \frac{16612844}{21060172} = 0,79 \text{ (φορές)}$$

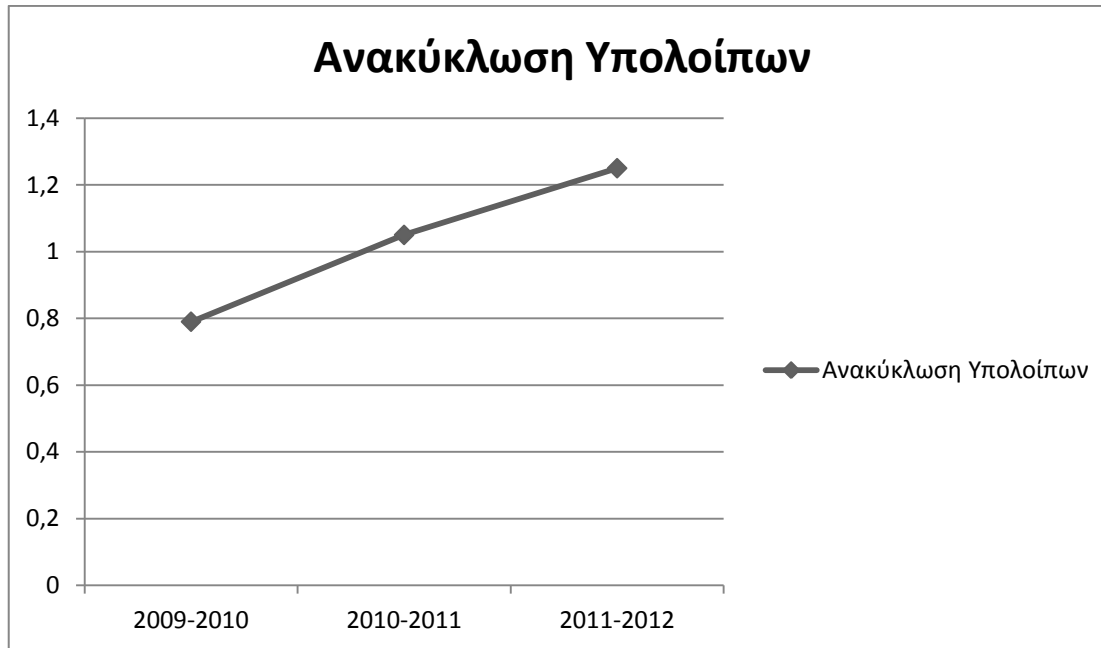
2010-2011

$$\text{Ανακύκλωσης υπολοίπων} = \frac{17376813}{16562528} = 1,05 \text{ (φορές)}$$

2011-2012

$$\text{Ανακύκλωσης υπολοίπων} = \frac{15706863}{12609520} = 1,25 \text{ (φορές)}$$

ΟΡΙΑ>1



Μας δείχνει πόσες φορές μέσα στον χρόνο εισπράττονται οι απαιτήσεις. Οι απαιτήσεις εισπράττονται κατά μέσο όρο το πρώτο έτος 0,79 φορές ενώ τον δεύτερο και τον τρίτο χρόνο εισπράττονται κατά 1,05 και 1,25 φορές αντίστοιχα. Γενικά οι τιμές του δείκτη δεν είναι ικανοποιητικές. Οι τιμές του δείκτη μας δίνουν την πληροφορία πως μεσολαβεί μεγάλο χρονικό διάστημα μεταξύ των εισπράξεων της επιχείρησης, πράγμα το οποίο μπορεί να σημαίνει πως ίσως η επιχείρηση αναγκάζεται να δανείζεται προκειμένου να εξοφλεί τις υποχρεώσεις της. Στην προκειμένη περίπτωση μόνο τον δεύτερο και τον τρίτο χρόνο έχουμε δείκτη μεγαλύτερο της μονάδος άρα έχουμε είσπραξη και ρευστοποίηση των υπολοίπων

8.2 Αριθμοδείκτες κεφαλαιακής δομής και βιωσιμότητας

Με τους αριθμοδείκτες βιωσιμότητας και κεφαλαιακής δομής εξετάζουμε τη δυνατότητα επιβίωσης της επιχείρησης μακροχρόνια καθώς και την επίδραση που έχει η χρηματοοικονομικής της διάρθρωση στη διαμόρφωση της κερδοφορίας της, δηλαδή το

κίνδυνο που εμπεριέχει λόγω της χρηματοοικονομικής μόχλευσης αυτή η διάρθρωση για τους μετόχους. Η χρησιμοποίηση δανειακών κεφαλαίων αυξάνει την αναμενόμενη απόδοση ιδίων κεφαλαίων μιας επιχείρησης όταν η αναμενόμενη απόδοση του ενεργητικού υπερβαίνει το κόστος των δανειακών κεφαλαίων. Η μόχλευση όμως φέρνει αντίθετα αποτελέσματα όταν η απόδοση του ενεργητικού είναι μικρότερη από το κόστος δανειακών κεφαλαίων. Στην περίπτωση αυτή είναι πιθανό να πραγματοποιηθούν ζημιές και αν η επιχείρηση αδυνατεί να καλύψει τις υποχρεώσεις της υπάρχει κίνδυνος να πτωχεύσει. Επομένως, αποφάσεις σχετικά με το ύψος των δανειακών κεφαλαίων που θα πρέπει να χρησιμοποιεί μια επιχείρηση θα πρέπει να εξισορροπούν τις μεγαλύτερες αναμενόμενες αποδόσεις με τον πρόσθετο κίνδυνο αθέτησης των δανειακών υποχρεώσεων.

Ο επιχειρηματικός κίνδυνος είναι ένας από τους παράγοντες που επηρεάζουν τις αποφάσεις μιας επιχείρησης για τη διατήρηση μιας δεδομένης διάρθρωσης κεφαλαίων. Υπάρχει σε όλες τις οικονομικές δραστηριότητες και συνδέεται άμεσα με το είδος της κάθε επιχείρησης. Όσο μεγαλύτερος είναι ο επιχειρηματικός κίνδυνος τόσο χαμηλότερος πρέπει να είναι ο αριθμοδείκτης δανειακής επιβάρυνσης.

Ένας ακόμα σημαντικός παράγοντας για τη χρησιμοποίηση ξένων κεφαλαίων από μια επιχείρηση είναι η θέση της επιχείρησης από άποψης φορολογίας. Οι τόκοι αφαιρούνται από τα κέρδη με αποτέλεσμα να μειώνεται το φορολογητέο ποσό και το κόστος δανεισμού ανάλογα με το συντελεστή φορολογίας κάθε επιχείρησης. Το πλεονέκτημα όμως αυτό χάνεται, αν το μεγαλύτερο μέρος των κερδών έχει λόγους να υπόκειται σε φορολογικές απαλλαγές. Επομένως, όσο υψηλότερος ο συντελεστής φορολογίας εισοδήματος τόσο πιο επωφελής η χρησιμοποίηση των ξένων κεφαλαίων. Τέλος, η ικανότητα της επιχείρησης να αντλεί κεφάλαια με επωφελείς γι' αυτήν όρους ακόμη και κάτω από δύσκολες συνθήκες είναι ο τρίτος παράγοντας που επηρεάζει τις αποφάσεις μιας επιχείρησης όσον αφορά τη διάρθρωση των κεφαλαίων της. Επιχειρήσεις με αμετάβλητο κύκλο εργασιών έχουν ανάγκη συνεχούς ροής κεφαλαίων για να πετύχουν

- **Αριθμοδείκτης υπερχρέωσης και επιπέδου κεφαλαιακής μόχλευσης**

$$\frac{\text{Υποχρεώσεις}}{\text{Ιδια / κεφάλαια}}$$

Δείχνει τη σχέση ιδίων κεφαλαίων προς ξένα και πιο συγκεκριμένα το επίπεδο κεφαλαιακής μόχλευσης της επιχείρησης. Όσο μεγαλύτερος είναι ο δείκτης (και πάνω από την μονάδα) τόσο υπερχρεωμένη είναι η επιχείρηση.

2009-2010

$$\text{Υπερχρέωσης} = \frac{59492228}{32351785} = 1,84$$

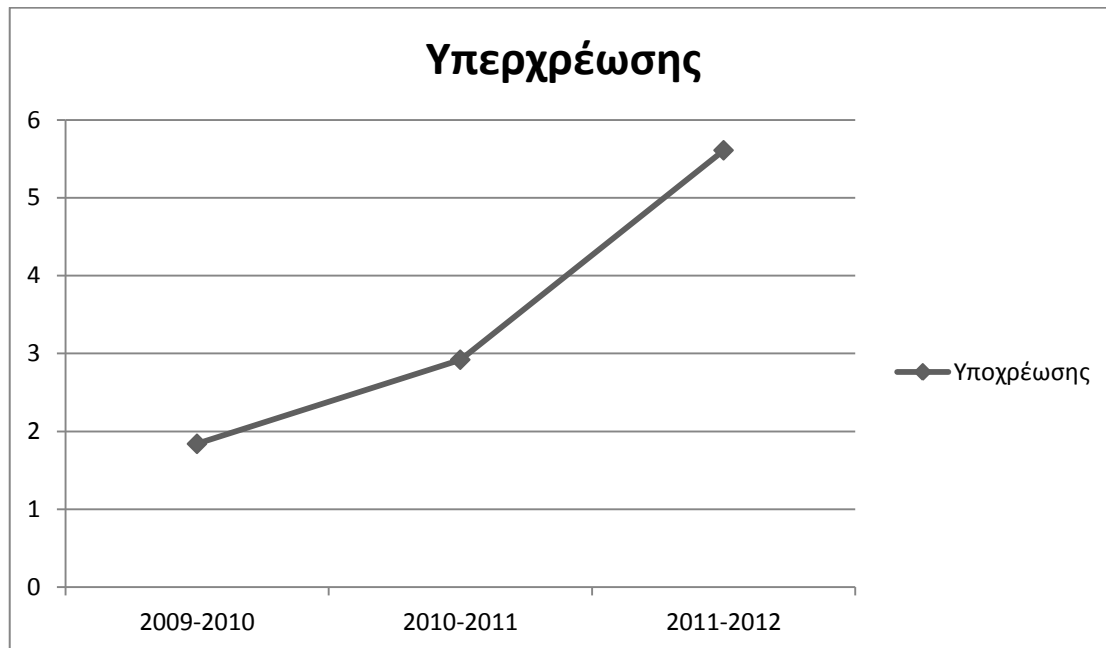
2010-2011

$$\text{Υπερχρέωσης} = \frac{51027875}{17474430} = 2,92$$

2011-2012

$$\text{Υπερχρέωσης} = \frac{44907225}{8000843} = 5,61$$

ΌΡΙΑ > 1



Η χρησιμοποίηση δανειακών κεφαλαίων αυξάνει την αναμενόμενη απόδοση ιδίων κεφαλαίων μιας επιχείρησης όταν η αναμενόμενη απόδοση του ενεργητικού υπερβαίνει το κόστος των δανειακών κεφαλαίων. η μόχλευση φέρνει αντίθετα αποτελέσματα όταν η απόδοση του ενεργητικού είναι μικρότερη από το κόστος των δανειακών κεφαλαίων. Πράγμα που βλέπουμε και στην επιχείρηση μας καθώς η απόδοση του ενεργητικού δεν είναι η αναμενόμενη και η επιχείρηση μας είναι υπερχρεωμένη.

- Χρηματοδότησης παγίων

$$\frac{\text{Ιδια.κεφάλαια}}{\text{Αξία.παγίων(καθαρή)}}$$

Ο παραπάνω δείκτης μας δείχνει τη σχέση ιδίων κεφαλαίων προς την (καθαρή) αξία των παγίων της επιχείρησης. Με τον υπολογισμό του αριθμοδείκτη αυτού προσδιορίζεται ο τρόπος χρηματοδότησης των παγίων της επιχείρησης. Όταν ο δείκτης είναι μεγαλύτερος της μονάδας τότε τα ίδια κεφάλαια όχι μόνο χρηματοδοτούν εξ' ολοκλήρου τα πάγια στοιχεία αλλά χρηματοδοτούν και ένα μέρος του κυκλοφορούν. Όταν ο δείκτης είναι μικρότερος της μονάδας τότε τα ίδια κεφάλαια δεν επαρκούν για να χρηματοδοτήσουν εξ' ολοκλήρου τα πάγια στοιχεία κι έτσι για τη συνολική χρηματοδότησή τους χρησιμοποιούνται και ξένα κεφάλαια. Ιδανικό θεωρείται ο δείκτης να κυμαίνεται γύρω στη μονάδα.

Ανοδική πορεία του αριθμοδείκτη ιδίων κεφαλαίων προς πάγια σημαίνει ότι η αύξηση των παγίων χρηματοδοτείται κατά μεγαλύτερο ποσοστό από τα ίδια κεφάλαια παρά από δανεισμό. Αντίθετα, μια φθίνουσα πορεία του αριθμοδείκτη δείχνει ότι τα ποσά που διατέθηκαν για την αύξηση των παγίων προέρχονται, κατά κύριο λόγο, από δανεισμό και όχι από τη χρησιμοποίηση ιδίων κεφαλαίων.

2009-2010

$$\text{Χρηματοδότησης παγίων} = \frac{32351785}{75700615} = 0,43$$

2010-2011

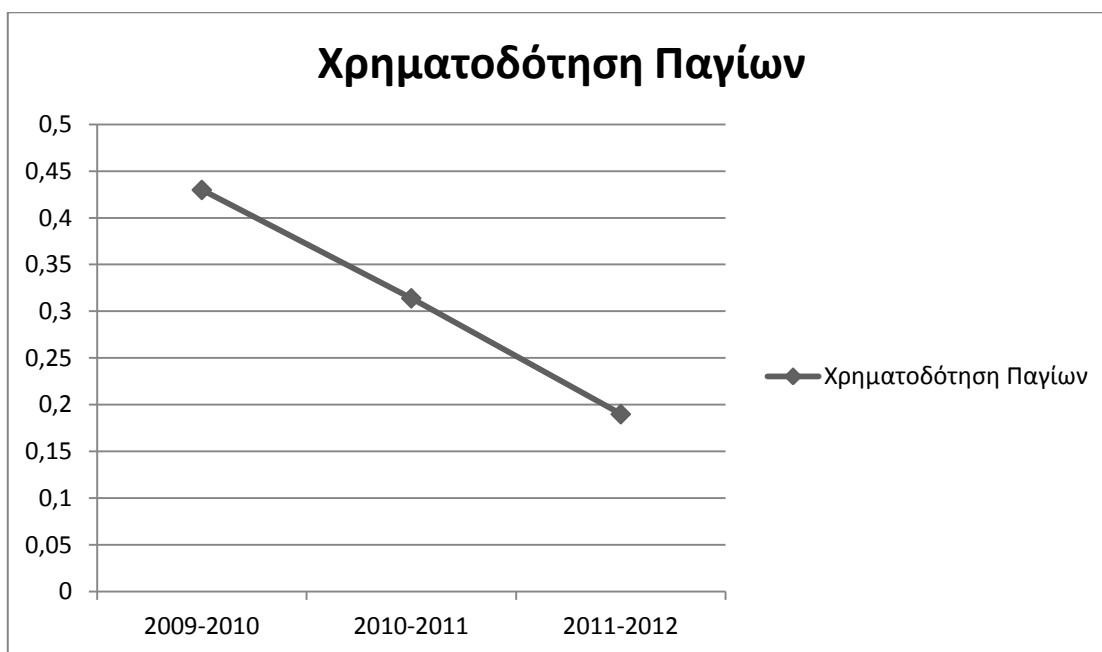
$$\text{Χρηματοδότησης παγίων} = \frac{17474430}{55772309} = 0,314$$

2011-2012

$$\text{Χρηματοδότησης παγίων} = \frac{8000843}{27460818} = 0,19$$

ΟΡΙΑ $\geq 1, < 1$

Στα πλαίσια του κλάδου. Σκοπός του αριθμοδείκτη κάλυψης παγίων είναι η εύρεση του τρόπου χρηματοδότησεως των παγίων επενδύσεων της επιχείρησης. Η επιχείρηση δεν έχει επενδύσεις πάνω στα πάγια της.



- **Δείκτης κεφαλαίων (αυτονομίας)**

Μας δείχνει τη σχέση των ιδίων κεφαλαίων της επιχείρησης προς το σύνολο των κεφαλαίων της. Ο αριθμοδείκτης αυτός μας δείχνει το ποσοστό του συνόλου του ενεργητικού που έχει χρηματοδοτηθεί από τους μετόχους της επιχείρησης.

Θα πρέπει να τονιστεί ότι ο αριθμοδείκτης ιδίων προς συνολικά απασχολούμενα κεφάλαια είναι τόσο σπουδαίος όσο και ο αριθμοδείκτης ρευστότητας, για το λόγο ότι εμφανίζει την οικονομική κατάσταση μιας επιχείρησης και αντανακλά τη μακροχρόνια ρευστότητά της με το να παρέχει ένδειξη για την ύπαρξη ή όχι πίεσης για την εξόφληση των υποχρεώσεων της. Γενικά όσο μεγαλύτερο είναι το ύψος των ιδίων κεφαλαίων μιας επιχείρησης σε σχέση με τις υποχρεώσεις της τόσο μεγαλύτερη προστασία παρέχεται στους δανειστές της και τόσο μικρότερη πίεση ασκείτε σε αυτήν για την εξόφληση των υποχρεώσεων της και την εκπλήρωση τόκων.

$$\frac{\text{Ίδια κεφάλαια}}{\text{Σύνολο παθητικού}}$$

2009-2010

$$\text{Αυτονομία} = \frac{32351785}{101386285} = 0,32$$

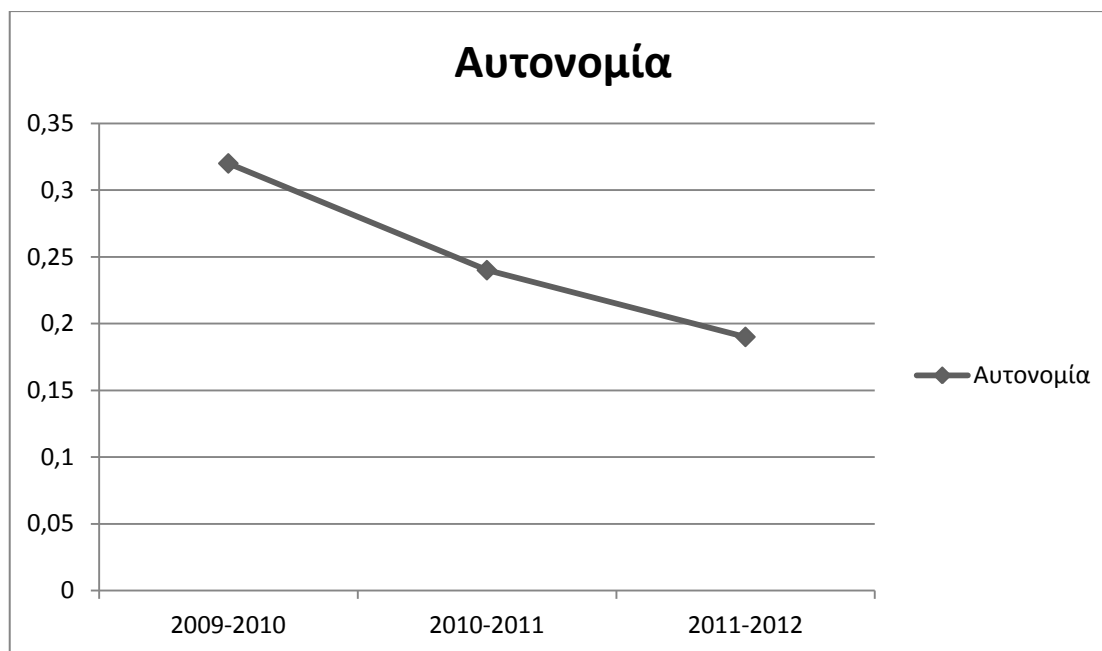
2010-2011

$$\text{Αυτονομία} = \frac{17474430}{73916068} = 0,24$$

2011-2012

$$\text{Αυτονομία} = \frac{8000843}{42685547} = 0,19$$

ΌΡΙΑ<1



Η σχέση ιδίων και συνολικών κεφαλαίων σε μια επιχείρηση εξαρτάται από την προσωπικότητα της από το αντικείμενο της, τη θέση στην ευρύτερη αγορά αλλά και την σημασία της στην οικονομία-κοινωνία στην οποία ανήκει της νομικής μορφής της (Α.Ε.) Οποσδήποτε ένας υψηλός δείκτης ιδίων προς το σύνολο αφήνει περιθώρια για αποδοτικότερη κεφαλαιακή διάρθρωση. Στην εταιρία μας βλέπουμε πολύ χαμηλά ποσά

ιδίων κεφαλαίων που σημαίνει ότι συνέχεια κάνει Α.Μ.Κ. για να καλύψει τις υποχρεώσεις της. Ο αριθμοδείκτης αυτός μας παρουσιάζει το ποσοστό του συνόλου των ενεργητικών στοιχείων της επιχείρησης που έχει χρηματοδοτηθεί από τους φορείς της, δηλαδή από τους μετόχους της.

- **Δείκτης δανειακής επιβάρυνσης**

$$\frac{\text{Συνολο.δανείων}}{\text{Σύνολο.παθητικού}}$$

Δείχνει τη σχέση δανείων προς το σύνολο κεφαλαίων κάθε μορφής που είναι επενδυμένα ή χρησιμοποιούνται καθοιονδήποτε τρόπο στην επιχείρηση.

2009-2010

$$\text{Δανειακής επιβάρυνσης} = \frac{21946599 + 20249437}{101386285} = 0,417$$

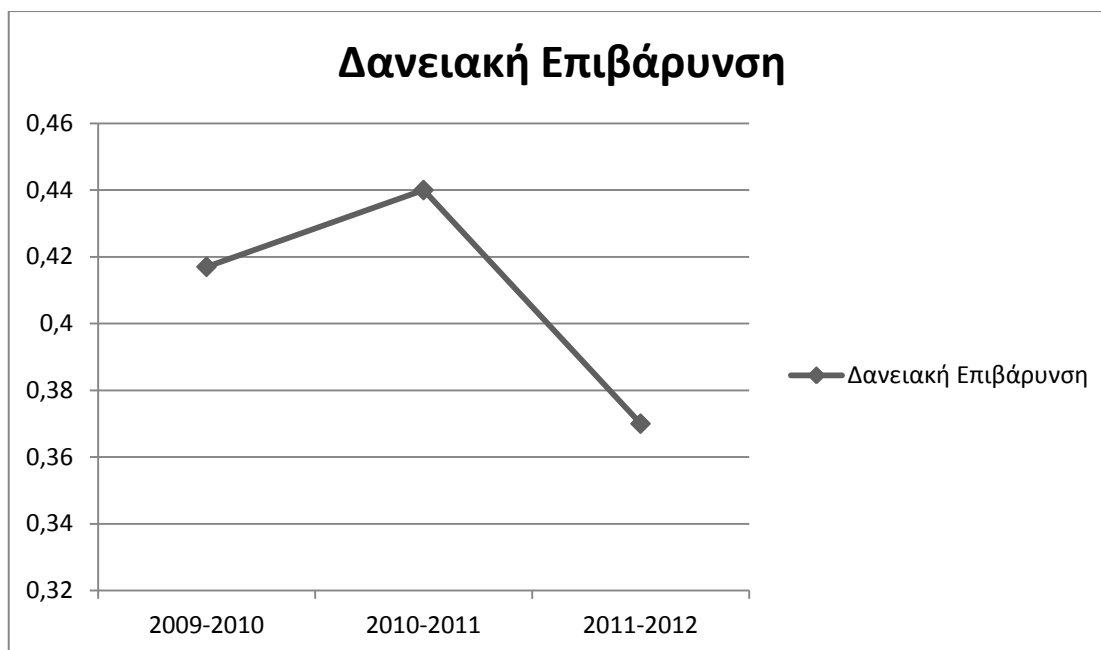
2010-2011

$$\text{Δανειακής επιβάρυνσης} = \frac{32295617}{73916068} = 0,44$$

2011-2012

$$\text{Δανειακής επιβάρυνσης} = \frac{16044892}{42685547} = 0,37$$

ΌΡΙΑ <1



- Δείκτης κάλυψης τόκων

$$\frac{\text{Αποτελέσματα προ.φόρων} + \text{χρημ} / \text{κα.έξοδα}}{\text{Ετήσια.χρημ} / \text{κα.έξοδα}}$$

Ο αριθμοδείκτης κάλυψης τόκων μας δείχνει πόσες φορές καλύπτονται οι τόκοι από τα καθαρά κέρδη της επιχείρησης. Με άλλα λόγια, ο αριθμοδείκτης αυτός εκφράζει τη σχέση μεταξύ των καθαρών κερδών μιας επιχείρησης και των τόκων με τους οποίους αυτή επιβαρύνεται μέσα στη χρήση για τα ξένα μακροπρόθεσμα κεφάλαια.

Ο δείκτης αυτός παρέχει ένδειξη για το περιθώριο ασφαλείας που απολαμβάνουν οι μακροχρόνιοι πιστωτές και είναι ιδιαίτερα σημαντικός γι' αυτούς, καθώς εμφανίζει την ικανότητα της επιχείρησης να εξοφλεί τους τόκους των ξένων κεφαλαίων από τα κέρδη της.

Όσο μεγαλύτερος είναι ο δείκτης τόσο μεγαλύτερη είναι η ικανότητα της επιχείρησης να πληρώνει τους τόκους της και τόσο μικρότερος ο κίνδυνος αδυναμίας να καλύψει τις υποχρεώσεις της. Αντίθετα, όσο μικρότερος είναι ο αριθμοδείκτης τόσο μεγαλύτερος είναι

ο δανεισμός της επιχείρησης και τόσο μεγαλύτερη η πιθανότητα αποτυχίας της. Τέλος, ο ιδανικό μέγεθος του αριθμοδείκτη εξαρτάται από τη σταθερότητα των κερδών και από το είδος της επιχείρησης.

2009-2010

$$\text{Κάλυψης τόκων} = \frac{30516439 + (-10333749)}{-1033749} = -30.5$$

2010-2011

$$\text{Κάλυψης τόκων} = \frac{-451709 + (-13129556)}{-451709} = -30$$

2011-2012

$$\text{Κάλυψης τόκων} = \frac{-20872120}{-429448} = -48,6$$

ΌΡΙΑ>1



Ο αριθμοδείκτης κάλυψης τόκων μας δείχνει πόσες φορές καλύπτονται οι τόκοι από τα καθαρά κέρδη της επιχείρησης. Στην επιχείρηση μας φαίνεται ότι έχουμε μεγάλο πρόβλημα με την αποπληρωμή των τόκων και έχει αδυναμία να καλύψει τις υποχρεώσεις της .

8.3 Αριθμοδείκτες απόδοσης κεφαλαίων

Η αξιολόγηση της απόδοσης των κεφαλαίων μια επιχείρησης δεν μπορεί να γίνει παρά με βάση μια πλήρη ανάλυση των μεγεθών που διαμορφώνουν τα αποτελέσματα στην κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσεως. Ακόμα βαθύτερα μια τέτοια αξιολόγηση του αποτελέσματος της επιχείρησης ελέγχει και την προϋπόθεση ότι η κατάσταση αποτελεσμάτων έχει συνταχθεί σύμφωνα με τις γενικώς παραδεκτές λογιστικές αρχές και πρότυπα. Τα αποτελέσματα των δεικτών απόδοσης είναι ενδεικτικά για τη διαχρονική πορεία παρουσίασης κερδών μιας επιχείρησης γεγονός που συνδέεται άρρηκτα με τη μακροχρόνια βιωσιμότητα της, ενώ επηρεάζουν σημαντικά την άποψη όλων των ομάδων που σχετίζονται και ενδιαφέρονται για την επιχείρηση όπως οι μέτοχοι, εργαζόμενοι, χρηματοπιστωτικά ιδρύματα. Αποδοτικότητα ονομάζουμε την πιθανότητα του κεφαλαίου να παράγει κέρδος καθώς και την ικανότητα που έχει η επιχείρηση να πραγματοποιεί κέρδη από τις διάφορες δραστηριότητές της κυρίως όμως από την κύρια δραστηριότητά της.

Η αποδοτικότητα κάθε επιχείρησης είναι το αποτέλεσμα ενός μεγάλου αριθμού επιχειρηματικών αποφάσεων, καθώς επίσης και της πολιτικής που ακολουθεί κάθε φορά σε θέματα τιμών, διαφήμισης κλπ. Η ανάλυση της αποδοτικότητας μας πληροφορεί σχετικά με το δυναμικό κερδών της επιχείρησης και το βαθμό αποτελεσματικότητας με τον οποίο διοικείται. Το γεγονός λοιπόν, ότι η ύπαρξη των περισσότερων επιχειρήσεων είναι συνυφασμένη με την πραγματοποίηση κερδών, αυτό καθιστά απόλυτα αναγκαία την ανάλυση αποδοτικότητας.

Οι αριθμοδείκτες αποδοτικότητας αναφέρονται αφ' ενός στις σχέσεις κερδών και απασχολούμενων στην επιχείρηση κεφαλαίων και αφ' ετέρου στις σχέσεις μεταξύ κερδών και πωλήσεων και δείχνουν πόσο αποτελεσματικά λειτούργησε η επιχείρηση κατά τη διάρκεια μιας ή και περισσότερων χρήσεων. Γενικά οι αριθμοδείκτες αποδοτικότητας υπολογίζονται είτε με βάση τις πωλήσεις της επιχείρησης κατά τη διάρκεια μιας χρήσης,

είτε με βάση τις επενδύσεις της. Οι κυριότεροι αριθμοδείκτες μέτρησης της αποδοτικότητας είναι οι εξής:

Δείκτης Απόδοσης Ιδίων Κεφαλαίων

$$\frac{\text{Καθαρά.ΚέρδηΠρο.Φόρων}}{\text{Σύνολο.Ιδίων.Κεφαλαίων}}$$

Αυτός ο αριθμοδείκτης μετρά το βαθμό αξιοποίησης των Ιδίων Κεφαλαίων, την ικανότητα δηλαδή του επιχειρηματία να αξιοποιεί τα Ίδια Κεφάλαια (λεφτά των συνεταίρων) και να παράγει από αυτά καθαρά κέρδη. Με άλλα λόγια μας δείχνει την αποτελεσματικότητα με την οποία μια επιχείρηση χρησιμοποιεί τα κεφάλαια των ιδιοκτητών της, καθώς παρουσιάζει το μέγεθος των κερδών που δημιουργήθηκε από τα κεφάλαια που έχουν επενδύσει οι μέτοχοι στην επιχείρηση. Η απόδοση των ιδίων κεφαλαίων μιας επιχείρησης εξαρτάται από δύο κυρίως παράγοντες, την απόδοση του ενεργητικού και τον πολλαπλασιαστή μόχλευσης ή πολλαπλασιαστή ιδίων κεφαλαίων. Συνεπώς, τυχόν αύξηση της απόδοσης του ενεργητικού ή του πολλαπλασιαστή μόχλευσης της επιχείρησης, αυτό συνεπάγεται αύξηση της απόδοσης των ιδίων κεφαλαίων και το αντίστροφο.

Χαμηλός αριθμοδείκτης αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων σημαίνει πως η επιχείρηση πάσχει σε κάποιο τομέα της (ανεπαρκής διοίκηση, χαμηλή παραγωγικότητα, υπερεπένδυση κεφαλαίων τα οποία δεν απασχολούνται πλήρως παραγωγικά, δυσμενείς οικονομικές συνθήκες κ.λπ.). Ένας εξωτερικός αναλυτής όμως δεν είναι σε θέση να εντοπίσει τα αδύνατα σημεία της επιχείρησης εξετάζοντας τον εν λόγω αριθμοδείκτη και μόνο.

Αντίθετα, ένας υψηλός αριθμοδείκτης αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων αποτελεί ένδειξη ότι η επιχείρηση ευημερεί και αυτό μπορεί να οφείλεται στην επιτυχημένη διοίκησή της, στις ευνοϊκές γι' αυτήν οικονομικές συνθήκες, στην εύστοχη χρησιμοποίηση των κεφαλαίων της κ.λπ.

- **Δείκτης Απόδοσης Συνόλου Επενδυμένων Κεφαλαίων**

$$\frac{\text{Καθαρά.Κέρδη.Προ.Φόρων} + \text{Χρημ} / \alpha. \text{Εξοδα}}{\text{Σύνολο.Παθητικώ}}$$

Αυτός ο αριθμοδείκτης δείχνει την αναλογία των καθαρών κερδών της χρήσης προς το μέσο όρο του συνόλου των κάθε πηγής κεφαλαίων που ήταν στη διάθεση της επιχείρησης κατά την ίδια χρήση.

- **Δείκτης Μικτού Κέρδους**

$$\frac{\text{Μικτά.Αποτελέσματα.Εκμετάλλευσης}}{\text{Καθαρές.Πωλήσεις}}$$

Ο αριθμοδείκτης μεικτού κέρδους μας δείχνει το μεικτό κέρδος που απολαμβάνει μια επιχείρηση από την πώληση προϊόντων αξίας 100 ευρώ, δείχνει επίσης την αποτελεσματικότητα της εκμετάλλευσης καθώς και τον τρόπο με τον οποίο καθορίζει την τιμή του προϊόντος η επιχείρηση.

Ο δείκτης αυτός εξαρτάται από τα χαρακτηριστικά του κλάδου εντός του οποίου δραστηριοποιείται η επιχείρηση, τον ανταγωνισμό στον κλάδο, τη στρατηγική της επιχείρησης, τη φάση του οικονομικού κύκλου και του κύκλου ζωής του προϊόντος ή του κλάδου κ.λπ.

Όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμοδείκτης μεικτού κέρδους τόσο καλύτερη, από άποψης κερδών, είναι η θέση της επιχείρησης γιατί μπορεί να αντιμετωπίσει χωρίς δυσκολία τυχών αύξηση του κόστους των πωλούμενων προϊόντων της. Με άλλα λόγια μπορούμε να πούμε ότι η επίδραση από μια ενδεχόμενη αύξηση του κόστους πωληθέντων θα είναι λιγότερο δυσμενής σε μια επιχείρηση που έχει υψηλό αριθμοδείκτη μεικτού κέρδους από ότι θα είναι σε μια άλλη με χαμηλό το σχετικό αριθμοδείκτη.

Ένας υψηλός αριθμοδείκτης μεικτού κέρδους δείχνει την ικανότητα της διοίκησης μιας επιχείρησης να επιτυγχάνει φθηνές αγορές και να πωλεί σε υψηλές τιμές.

Αντίθετα, ένας χαμηλός αριθμοδείκτης μεικτού κέρδους δείχνει μια όχι καλή πολιτική της διοίκησης στον τομέα αγορών και πωλήσεων. Το γεγονός αυτό οδηγεί σε στασιμότητα πωλήσεων με αποτέλεσμα να μην πραγματοποιούνται αγορές σε μεγάλες ποσότητες, που θα μπορούσαν να επιτευχθούν με χαμηλές τιμές.

Επομένως, αφού ο αριθμοδείκτης μεικτού κέρδους μας δείχνει το πόσο επικερδής είναι μια επιχείρηση από την πώληση των προϊόντων της, η συνεχής παρακολούθηση αυτού για μια σειρά ετών μας παρέχει ένδειξη για την πορεία της εταιρείας διαχρονικά

2009-2010

$$\text{Απόδοσης Κεφαλαίων} = \frac{-30.057.525}{44.350.320} = -0.68$$

$$\text{Αποδ.Συνολ.Απασχ.Κεφαλαίων} = \frac{224.890 + 30.057.525}{168.020.756} = 0.28$$

$$\text{Μικτό Κέρδος} = \frac{-33.565.696}{21.066.172} = -1.59$$

2010-2011

$$\text{Απόδοσης Κεφαλαίων} = \frac{-15.081.773}{24.913.107} = -0.6$$

$$\text{Αποδ.Συνολ.Απασχ.Κεφαλαίων} = \frac{15.533.482}{87.651.351} = 0.177$$

$$\text{Μικτό Κέρδος} = \frac{-33.376.434}{17.276.815} = -1.92$$

2011-2012

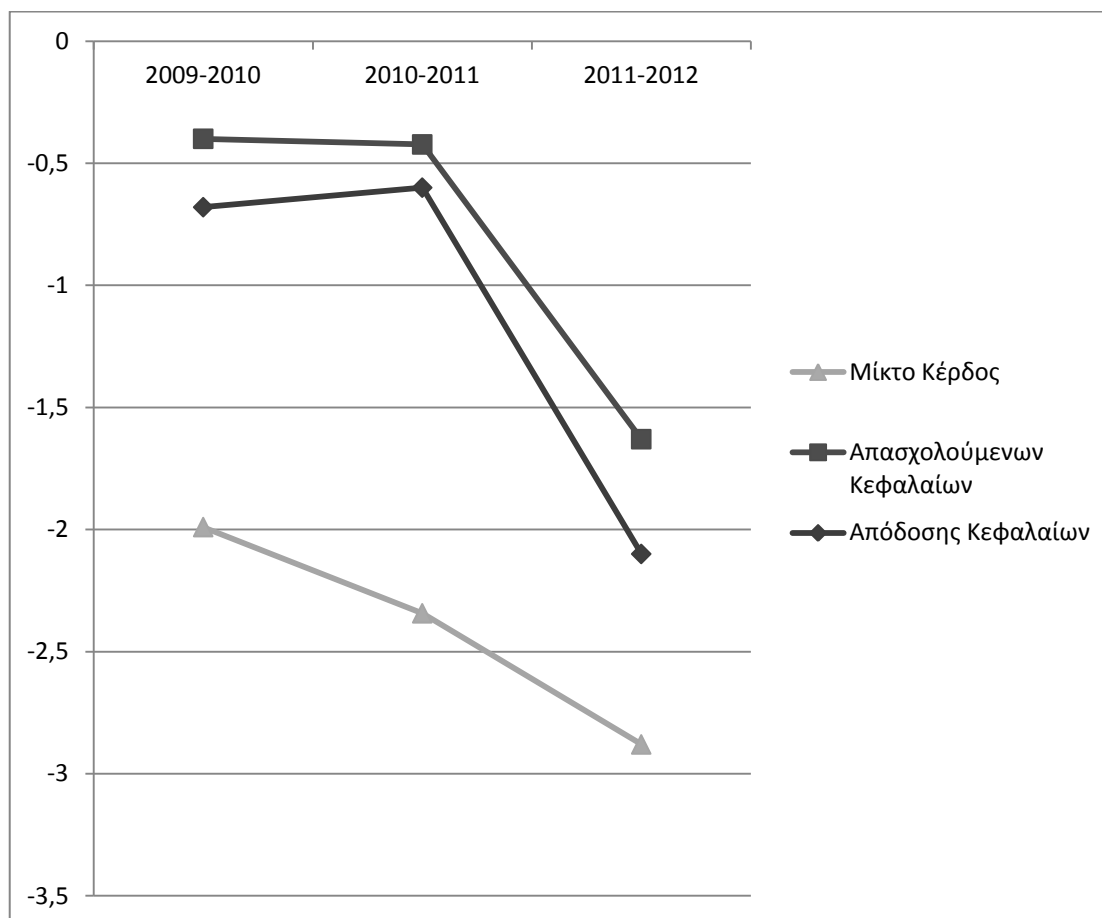
$$\text{Απόδοσης Κεφαλαίων} = \frac{-26.749.248}{12.737.636} = -2.1$$

$$\text{Αποδ.Συνολ.Απασχ.Κεφαλαίων} = \frac{27.178.696}{58.300.982} = 0.47$$

$$\text{Μικτό Κέρδος} = \frac{-19.659.351}{15.706.863} = -1.25$$

Όρια <,=,>1

ΓΡΑΦΗΜΑ ΤΩΝ 3 ΔΕΙΚΤΩΝ



Παρατηρούμε ότι ο δείκτης απόδοσης κεφαλαίων αυξάνεται Αυτό σημαίνει πως τα κεφάλαια των φορέων της επιχείρησης χρησιμοποιούνται ολοένα και πιο αποτελεσματικά, συνεπώς η κερδοφορία της επιχείρησης ολοένα και αυξάνεται.

Ο δείκτης απασχολούμενων κεφαλαίων έχει αρνητική τιμή και αυτό οφείλεται στο ότι η επιχείρηση στα καθαρά της κέρδη έχει και εκεί αρνητική τιμή. Η αρνητική τιμή στα μικτά αποτελέσματα οφείλεται στο γεγονός ότι η επιχείρηση είχε πολύ λιγότερα έσοδα από αγώνες απ'ότι ήταν τα έξοδα της.

Στο δείκτη μεικτού κέρδους εμφανίζεται αρνητική τιμή του δείκτη πράγμα το οποίο οφείλεται στο ότι το κυκλοφορούν ενεργητικό είναι μικρότερο από τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις. Πρακτικά αυτό δείχνει ότι η επιχείρηση έχει μικρές πωλήσεις σε σχέση με το καθαρό κεφάλαιο κίνησης.

8.4 Δείκτες εκμετάλλευσης στοιχείων

- Δείκτης Ανακύκλωσης Ενεργητικού

$$\frac{\text{Καθαρές.Πωλήσεις}}{\text{Σύνολο.Ενεργητικού}}$$

Ο συγκεκριμένος δείκτης δείχνει το μέγεθος του ενεργητικού σε σύγκριση με τις πωλήσεις.

Όρια > 1

- Δείκτης Ανακύκλωσης Πάγιου Ενεργητικού

$$\frac{\text{Καθαρές.Πωλήσεις}}{\text{Πάγιο.Ενεργητικό}}$$

Ο συγκεκριμένος δείκτης δείχνει το σχετικό μέγεθος του πάγιου ενεργητικού σε σχέση με τις πωλήσεις.

Όρια =, > 1

- Δείκτης Ανακύκλωσης Κεφαλαίου Κίνησης

$$\frac{\text{Καθαρές.Πωλήσεις}}{\text{Κεφάλαιο.Κίνησης}}$$

Ο συγκεκριμένος δείκτης δείχνει τη σχέση κεφαλαίου κίνησης και πωλήσεων.

Όρια =, > 1

2009-2010

$$\text{Ανακύκλωση Ενεργητικού} = \frac{21.060.172}{108.020.756} = 0.194$$

$$\text{Ανακύκλωση Πάγιου Ενεργητικού} = \frac{21.060.172}{75.700.615} = 0.278$$

$$\text{Ανακύκλωση Κεφαλαίου Κίνησης} = \frac{21.060.172}{-15.822.510} = -1.331$$

2010-2011

$$\text{Ανακύκλωση Ενεργητικού} = \frac{17.376.813}{87.651.351} = 0.198$$

$$\text{Ανακύκλωση Πάγιου Ενεργητικού} = \frac{17.376.813}{55.772.309} = 0.311$$

$$\text{Ανακύκλωση Κεφαλαίου Κίνησης} = \frac{17.376.813}{-12.814.253} = -1.426$$

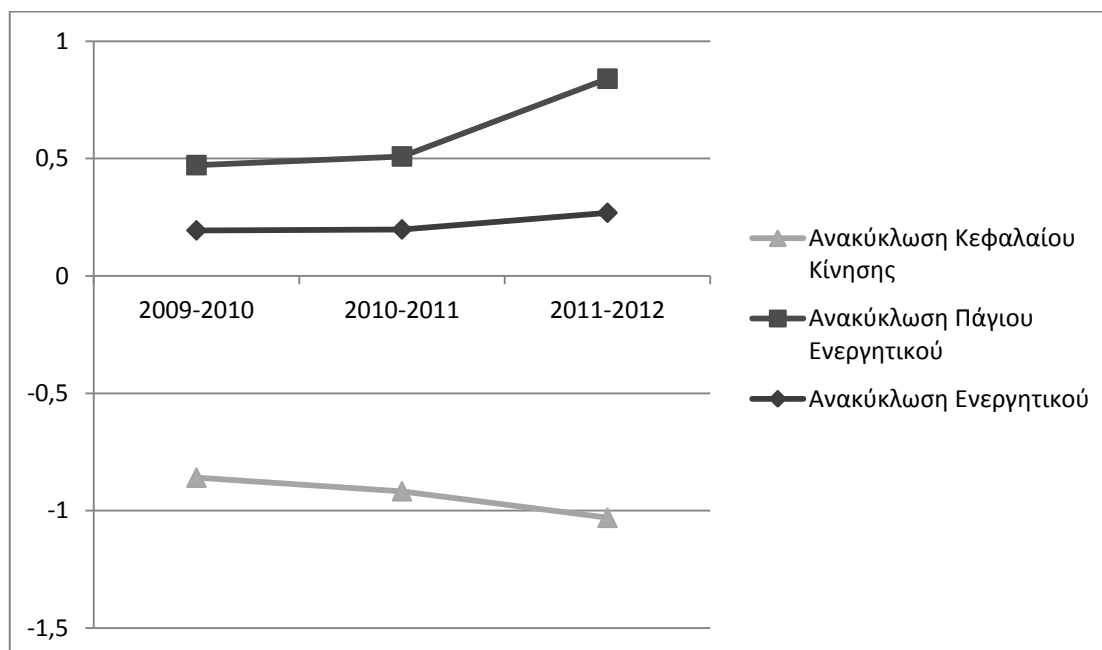
2011-2012

$$\text{Ανακύκλωση Ενεργητικού} = \frac{15.706.863}{58.315.982} = 0.269$$

$$\text{Ανακύκλωση Πάγιου Ενεργητικού} = \frac{15.706.863}{27.460.818} = 0.571$$

$$\text{Ανακύκλωση Κεφαλαίου Κίνησης} = \frac{15.706.863}{-8.413.101} = -1.87$$

ΓΡΑΦΗΜΑ ΤΩΝ 3 ΔΕΙΚΤΩΝ



Ο δείκτης ανακύκλωσης ενεργητικού παρατηρούμε ότι κυμαίνεται κάτω από τη μονάδα που σημαίνει ότι υπάρχει υπερεπένδυση κεφαλαίων στην επιχείρηση σε σχέση με τις πωλήσεις που είναι δυνατόν να πραγματοποιηθούν στη δεδομένη αγορά και συγκυρία από την εν λόγω ομάδα.

Ο δείκτης ανακύκλωσης πάγιου ενεργητικού βρίσκεται κάτω από τη μονάδα ενώ το όριο είναι ίσο ή μεγαλύτερο της με μία μικρή άνοδο το 2011-2012, κάτι που σημαίνει ότι στην επιχείρηση υπάρχει υπερεπένδυση κεφαλαίων σε άγια στοιχεία πάντα με τις δυνατότητες της μονάδος για πωλήσεις.

Τέλος ο δείκτης ανακύκλωσης κεφαλαίου κίνησης παρατηρούμε ότι τη χρονιά 2009-2010 κυμαίνεται στο -1,331 κάτι που δεν είναι φυσιολογικό δεδομένου του ορίου που ορίζει μεγαλύτερο ή ίσο της μονάδος. Αυτό δείχνει κακή κυκλοφορία αποθεμάτων και μη φυσιολογική είσπραξη απαιτήσεων, την αμέσως επόμενη χρονιά δηλαδή το 2010-2011 παρατηρούμε συνέχιση της μείωσης του δείκτη στο -1,426, το συγκεκριμένο νούμερο μας υποδεικνύει ότι υπήρξε ακόμα μεγαλύτερο πρόβλημα στην είσπραξη απαιτήσεων και στη ροή αποθεμάτων. Κλείνουμε τέλος με τη 2011-2012 όπου η τιμή φτάνει στο -1,87 κάτι που δείχνει επιδείνωση του προβλήματος και αδυναμία επίλυσης του από την διοίκηση της επιχείρησης.

8.5 Χρηματιστηριακοί Δείκτες

Οι συγκεκριμένοι δείκτες μετρώνται όχι από το λογιστήριο της εταιρείας αλλά κατευθείαν και αναντίρρητα από την αγορά. Με τους αριθμοδείκτες χρηματοοικονομικής διάρθρωσης και βιωσιμότητας εξετάζουμε τη δυνατότητα επιβίωσης της επιχείρησης μακροχρόνια, όπως επίσης και την επίδραση που έχει η χρηματοοικονομική της διάρθρωση στη διαμόρφωση της κερδοφορίας της, δηλαδή το βαθμό «κινδύνου» λόγω Χρηματοοικονομικής Μόχλευσης που εμπεριέχει αυτή η διάρθρωση για τους μετόχους.

Χρηματοοικονομική Μόχλευση είναι η χρησιμοποίηση δανειακών κεφαλαίων με σκοπό την αύξηση της απόδοσης των ιδίων κεφαλαίων. Η χρησιμοποίηση δανειακών κεφαλαίων αυξάνει την αναμενόμενη απόδοση ιδίων κεφαλαίων μιας επιχείρησης όταν η αναμενόμενη απόδοση του ενεργητικού υπερβαίνει το κόστος των δανειακών κεφαλαίων. Η μόχλευση όμως φέρνει αντίθετα αποτελέσματα όταν η απόδοση του ενεργητικού είναι μικρότερη από το κόστος δανειακών κεφαλαίων. Στην περίπτωση αυτή είναι πιθανό να πραγματοποιηθούν ζημιές και αν η επιχείρηση αδυνατεί να καλύψει τις υποχρεώσεις της υπάρχει κίνδυνος να πτωχεύσει. Επομένως, αποφάσεις σχετικά με το ύψος των δανειακών κεφαλαίων που θα πρέπει να χρησιμοποιεί μια επιχείρηση θα πρέπει να εξισορροπούν τις μεγαλύτερες αναμενόμενες αποδόσεις με τον πρόσθετο κίνδυνο αθέτησης των δανειακών υποχρεώσεων.

Ο επιχειρηματικός κίνδυνος είναι ένας από τους παράγοντες που επηρεάζουν τις αποφάσεις μιας επιχείρησης για τη διατήρηση μιας δεδομένης διάρθρωσης κεφαλαίων. Υπάρχει σε όλες τις οικονομικές δραστηριότητες και συνδέεται άμεσα με το είδος της κάθε επιχείρησης. Όσο μεγαλύτερος είναι ο επιχειρηματικός κίνδυνος τόσο χαμηλότερος πρέπει να είναι ο αριθμοδείκτης δανειακής επιβάρυνσης.

Ένας ακόμα σημαντικός παράγοντας για τη χρησιμοποίηση ξένων κεφαλαίων από μια επιχείρηση είναι η θέση της επιχείρησης από άποψης φορολογίας. Οι τόκοι αφαιρούνται από τα κέρδη με αποτέλεσμα να μειώνεται το φορολογητέο ποσό και το κόστος δανεισμού ανάλογα με το συντελεστή φορολογίας κάθε επιχείρησης. Το πλεονέκτημα όμως αυτό χάνεται, αν το μεγαλύτερο μέρος των κερδών έχει λόγους να υπόκειται σε φορολογικές απαλλαγές. Επομένως, όσο υψηλότερος ο συντελεστής φορολογίας εισοδήματος τόσο πιο επωφελής η χρησιμοποίηση των ξένων κεφαλαίων. Τέλος, η ικανότητα της επιχείρησης να αντλεί κεφάλαια με επωφελείς γι' αυτήν όρους ακόμη και κάτω από δύσκολες συνθήκες είναι ο τρίτος παράγοντας που επηρεάζει τις αποφάσεις μιας επιχείρησης όσον αφορά τη διάρθρωση των κεφαλαίων της. Επιχειρήσεις με

αμετάβλητο κύκλο εργασιών έχουν ανάγκη συνεχούς ροής κεφαλαίων για να πετύχουν μακροχρόνια άνοδο. Οι ανάγκες μιας επιχείρησης για κεφάλαια μελλοντικά και οι συνέπειες από τυχόν έλλειψή τους έχουν σημαντική επίδραση στη διάρθρωση των κεφαλαίων της επιχείρησης. Οι τράπεζες επιλέγουν με αυστηρά κριτήρια τις επιχειρήσεις που δανείζουν και προτιμούν αυτές που παρουσιάζουν υγιείς και δυναμικούς ισολογισμούς, για το λόγο αυτό αυξάνονται οι δυσκολίες δανεισμού κάτω από συνθήκες στενότητας ρευστών.

- **Εσωτερική (Λογιστική) Αξία Μετοχής**

$$\frac{\text{Σύνολο.Ιδίων.Κεφαλαίων}}{\text{Αριθμός.Μετοχών.Σε.Κυκλοφορία}}$$

Αυτός ο αριθμοδείκτης μας δείχνει το κατώτατο αποδεκτό επίπεδο της αξίας της μετοχής, γιατί η αξία των περιουσιακών στοιχείων αναφέρεται σε ιστορικές τιμές και δεν ανταποκρίνονται στις τρέχουσες τιμές τους. Επιπλέον, η συνολική αξία της επιχείρησης προσδιορίζεται όχι μόνο από τα υλικά περιουσιακά της στοιχεία αλλά και από τα άυλα ή αφανή περιουσιακά της στοιχεία (όπως είναι φήμη και η πελατεία, η τεχνογνωσία κλπ.), τα οποία καθορίζουν και τη μελλοντική της κερδοφορία.

Χρηματιστηριακή τιμή μετοχής είναι η τιμή η οποία προσδιορίζεται καθημερινά στο χρηματιστήριο από τις δυνάμεις της αγοράς και αντανακλά την κερδοφόρα δυναμικότητα της επιχείρησης, όπως αυτή εκτιμάται από τους παρόντες και υποψηφίους μετόχους. Εξαρτάται από τη φάση της αγοράς και της οικονομίας, την εσωτερική αξία μετοχής, τα άυλα πάγια στοιχεία που δεν εμφανίζονται στον ισολογισμό και τέλος, σε συνδυασμό με τα προηγούμενα, τις προοπτικές κερδοφορίας της επιχείρησης.

Από τα παραπάνω βγαίνει το συμπέρασμα ότι κατά κανόνα η χρηματιστηριακή τιμή μετοχής είναι μεγαλύτερη από την εσωτερική αξία μετοχής, γιατί η πρώτη περιέχει επιπλέον, εκτός από τα υλικά περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης, και τα άυλα πάγια στοιχεία και τις προοπτικές κερδοφορίας της.

Ο συγκεκριμένος δείκτης μας δείχνει την εσωτερική (λογιστική) αξία μιας μετοχής.

2009-2010

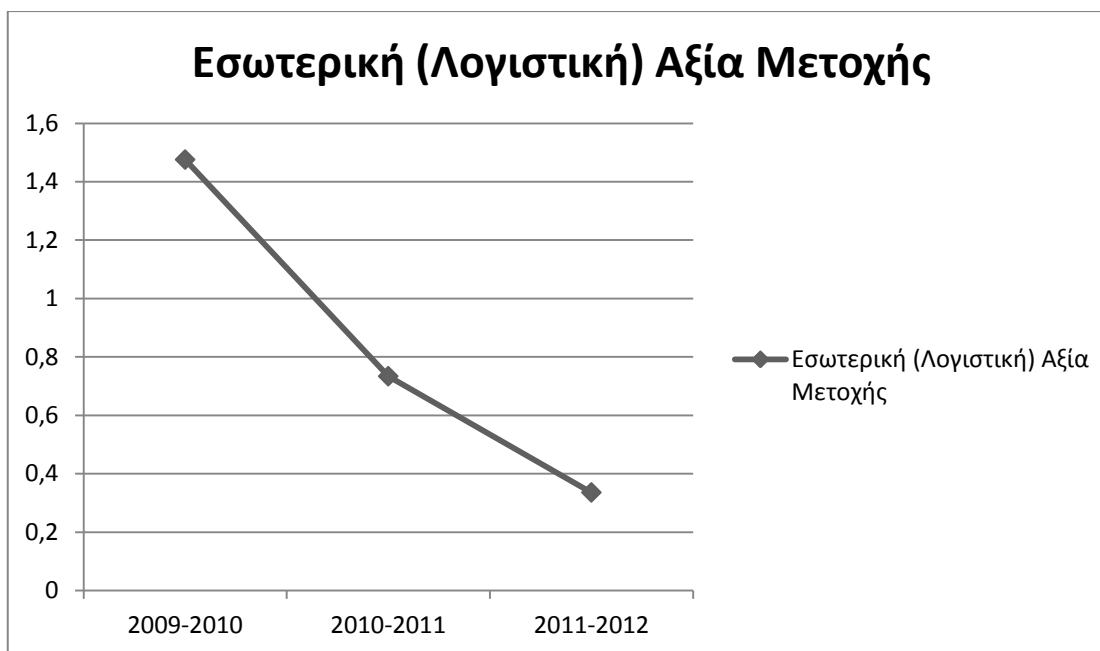
$$\text{Εσωτερική Αξία Μετοχής} = \frac{32.351.785}{21.935.548} = 1.476$$

2010-2011

$$\text{Εσωτερική Αξία Μετοχής} = \frac{17.474.430}{23.799.839} = 0.734$$

2011-2012

$$\text{Εσωτερική Αξία Μετοχής} = \frac{8.000.843}{23.799.839} = 0.336$$



Όπως παρατηρούμε η λογιστική αξία της μετοχής έχει ιδιαίτερα πτωτική πορεία, καθώς και ενώ το 2009-2010 βρισκόταν αρκετά πάνω από τη μονάδα το 2011-2012 τη βρίσκει λίγο πάνω από το μηδέν. Αυτό σε χρηματιστηριακούς όρους μας δείχνει ότι η αξία της μετοχής έχει υποτιμηθεί αρκετά.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

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 ‘αμφισβητούμενες’ 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. Ήταν ωστόσο φανερό ότι η αγορά δεν είχε ακόμη την ωριμότητα να στηρίξει τέτοιες πρακτικές σε ευρύτερο πλαίσιο. Ο χρόνος όμως μετρούσε υπέρ της καθιέρωσης του αθλητικού μάρκετινγκ.

Η νέα πραγματικότητα έδωσε το έναυσμα για την ταχύτατη ανάπτυξη του κλάδου, η οποία αποτυπώθηκε μέσα από τη δημιουργία νέων εταιρειών, την εισαγωγή στην ελληνική αγορά πολυεθνικών δικτύων αθλητικού μάρκετινγκ, την περαιτέρω βελτίωση του αθλητικού προϊόντος και την έκρηξη δημιουργίας νέων ΜΜΕ. Εκπληκτικό είναι ότι μέχρι το 1990 το ‘αθλητικό μάρκετινγκ’ στην Ελλάδα αντιπροσωπεύονταν από ελάχιστες εταιρείες, από τις οποίες οι περισσότερες είχαν ως βασική απασχόληση την περιμετρική διαφήμιση (πινακίδες) στους αθλητικούς χώρους.

Τα τελευταία 3 χρόνια δημιουργήθηκαν σημαντικές εταιρείες αθλητικού μάρκετινγκ, πολλές από τις οποίες είναι θυγατρικές μεγάλων ομίλων επικοινωνίας ή θυγατρικές διαφημιστικών ομίλων. Όλες αυτές οι εταιρείες μαζί με τις παλαιότερες και καθιερωμένες εταιρείες αθλητικού μάρκετινγκ και άλλες που δημιουργήθηκαν χωρίς να έχουν άμεση σχέση με διαφημιστικούς ομίλους συνθέτουν σήμερα ένα πάζλ εταιρειών που δραστηριοποιούνται με ιδιαίτερη επιτυχία στην ελληνική αγορά.

Το αθλητικό μάρκετινγκ σήμερα βρίσκεται σε στάδιο ανάπτυξης με μακροπρόθεσμη προοπτική. Ο αθλητισμός αναμφισβήτητα αποτελεί σήμερα ένα ισχυρότατο εργαλείο

μάρκετινγκ, το οποίο δίνει τη δυνατότητα σε εταιρείες και προϊόντα να ενδυναμώσουν τα brand names τους. Η στροφή των διαφημιζόμενων προς οτιδήποτε αθλητικό, είναι πλέον πασιφανής και δεν μπορεί παρά να αποτελεί σημαντικό όπλο για τη συνέχεια. Αυτά τα στοιχεία είναι γνωστά στους Έλληνες διαφημιζόμενους και διαφημιστές, οι οποίοι δεν είναι διατεθειμένοι να αγνοήσουν αυτή τη δυναμική και σίγουρα θα εξακολουθήσουν να επενδύουν στο αθλητικό μάρκετινγκ και τα προσεχή χρόνια. Από εκεί και πέρα όμως, υπάρχει μια σειρά από άλλους παράγοντες που θα καθορίσουν το επίπεδο της ανάπτυξης που αυτή τη στιγμή εξελίσσεται για το αθλητικό μάρκετινγκ. Και αυτοί είναι η εξειδίκευση, το επίπεδο παροχής υπηρεσιών, η δυνατότητα σχεδιασμού νέων δράσεων, οι φρέσκιες ιδέες και η δυνατότητα υλοποίησης, το πελατολόγιο, οι δημόσιες σχέσεις και η οργανωτική δομή. Όσον αφορά τώρα την χρηματοοικονομική ανάλυση της Π.Α.Ε. ΠΑΝΑΘΗΝΑΪΚΟΣ παρατηρείται πρόβλημα ταμειακής ρευστότητας κάτι που έχει ως αποτέλεσμα τη μη δυνατότητα αποπληρωμών των υποχρεώσεων της επιχείρησης και δημιουργία υπερθέρμανσης. Σε ότι αφορά το κομμάτι της κάλυψης τόκων παρατηρείται μέσω των δεικτών μεγάλο πρόβλημα αποπληρωμής των τόκων που έχει ως συνέπεια την αδυναμία κάλυψης των υποχρεώσεων της επιχείρησης. Εν συνεχεία στους δείκτες εκμετάλλευσης στοιχείων υπάρχει υπερεπένδυση κεφαλαίων σε σχέση με τις πωλήσεις της επιχείρησης. Τέλος η λογιστική αξία της μετοχής έχει έντονη πτωτική πορεία, το οποίο μας δείχνει την βαθιά υποτίμηση της σε χρηματιστηριακούς όρους.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- ❖ *Αλεξανδρής Κ.,(2007) Αρχές Μάνατζμεντ και Μάρκετινγκ (Οργανισμών και επιχειρήσεων αθλητισμού και αναψυχής) Εκδ. Χριστοδουλίδη*
- ❖ *Βένερ Α (2004), Αθλητισμός και μέσα μαζικής επικοινωνίας . Εκδ. Καστανιώτη*
- ❖ *Γραμματικόπουλος Ι.(2005) Ο Έλληνας καταναλωτής αθλητικών αγαθών*

- ❖ *Δράμπης Κ.-Κέλλης Σ.-Λιάπης Δ.-Μούγιος Β.-Σάλτας Π.-Τερζίδης Ι., Το ποδόσφαιρο στην παιδική και εφηβική ηλικία. Εκδ. Salto 1996*
- ❖ *Κάντζος Κ.,ph.D(2002) Ανάλυση χρηματοοικονομικών καταστάσεων Εκδ.Interbooks*

- ❖ *Λίνεκερ Γ., (2003) Ο νεαρός ποδοσφαιριστής Εκδ. Salto*
- ❖ *Οικονομίδης Ε.Ι.(1968) Αθλητισμός και Παιδεία Εκδ. Γρηγορίου - Παρισιάνου Διεθνής βιβλιογραφία*

- ❖ *Christian Eichler,(2006) Football 365 days Εκδ. Abrams H. N. Inc*
- ❖ *David Conn,(1998) Football Business Εκδ. Mainstream Sport Publication*
- ❖ *David Shilbury - Shayne Quick - Hans Westerbeek - George Costa(2007) Στρατηγικό Μάρκετινγκ του Αθλητισμού και της Αθλητικής Αναψυχής Εκδ. Τελέθριο (Επιμέλεια Ελληνικής Έκδοσης Έφη Τσιτσκάρη)*
- ❖ *Matthew D. - Shank,(2004) Sports marketing Εκδ. Pearson Education*
- ❖ *Simon - Chadwick - John - Beech,(2006) The marketing of sports Εκδ. Taylor and Francis Ltd.*

Ιστοσελίδες

- ❖ <http://vpsoccercoach.blogspot.com/2008/11/blog-post.html>
- ❖ http://www.chaniablogs.gr/Προπονητής_Ποδοσφαίρου/2008/11/25/Οργάνωση_και_λειτουργία_μιας_Ακαδημίας_Ποδοσφαίρου
- ❖ <http://www.web-star.gr/catalog.php?category=1>
- ❖ <http://www.sport24.gr/>
- ❖ www.akademijafudbala.edu.rs/konkurs/informator2006.doc
- ❖ www.ebusiness-lab.gr/Portals/12/.../Oikonomou_Papadaki.pdf
- ❖ www.nascar.com

- ❖ www.sportsnet.gr
- ❖ www.pao.gr
- ❖ www.deloitte.com
- ❖ www.sport24.gr
- ❖ www.gazzeta.gr