

## Εισαγωγή

Είναι σήμερα πια κοινή παραδοχή ότι ο αθλητισμός με την ευρύτερη έννοια (συμπεριλαμβανομένης της αναψυχής και του αθλητικού τουρισμού) αποτελεί μια μεγάλη και αναπτυσσόμενη βιομηχανία με μεγάλη οικονομική δραστηριότητα. Οι οργανισμοί αθλητισμού και αναψυχής ποικίλλουν ως προς το μέγεθός τους από τις τεράστιες πολυεθνικές εταιρείες (π.χ., εταιρείες αθλητικής ένδυσης και υπόδησης / εξοπλισμού) και τις αθλητικές ανώνυμες εταιρείες (π.χ., ποδοσφαιρικά σωματεία), ως τους μικρούς τοπικούς συλλόγους / σωματεία (μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς) και τις μικρές οικογενειακές επιχειρήσεις τοπικού χαρακτήρα (π.χ., γυμναστήρια κι εταιρείες αθλητικής αναψυχής).

Σε κάθε περίπτωση, είναι σήμερα απαραίτητο τα στελέχη των αθλητικών οργανισμών κι επιχειρήσεων αναψυχής, ανεξάρτητα από το μέγεθος και τους στόχους τους (π.χ., ιδιωτικοί, κρατικοί, δημοτικοί, μη κερδοσκοπικοί) να έχουν βασικές γνώσεις μάρκετινγκ και μάρκετινγκ, προκειμένου να κατανοούν το ανταγωνιστικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται ο οργανισμός τους και τις στρατηγικές αποφάσεις που πρέπει να λαμβάνονται, προκειμένου να επιβιώσει στην αγορά και να πετύχει τους στόχους του.

Παρόλο που οι όροι «μάρκετινγκ» και «μάρκετινγκ» είναι αγγλικοί, στο παρόν βιβλίο θα χρησιμοποιηθούν, όπως είναι, και όχι μεταφρασμένοι, καθώς χρησιμοποιούνται ευρέως σήμερα στην ελληνική βιβλιογραφία. Στόχος αυτού του συγγράμματος είναι να αναλυθούν οι βασικές και εισαγωγικές αρχές μάρκετινγκ και μάρκετινγκ και μέσω παραδειγμάτων να εφαρμοστούν στις αθλητικές υπηρεσίες και υπηρεσίες αναψυχής και τουρισμού. Απευθύνεται στους προπτυχιακούς φοιτητές των πανεπιστημιακών τμημάτων που παρακολουθούν τα μαθήματα της οργάνωσης και διοίκησης αθλητισμού, αναψυχής, τουρισμού και αθλητικού μάρκετινγκ, τα στελέχη των αθλητικών οργανισμών, αθλητικών εταιριών κι εταιριών αναψυχής, τους προπονητές, καθηγητές φυσικής αγωγής, αθλητές και σε όποιους εκείνους που ενδιαφέρονται να κατανοήσουν τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί (ή θα έπρεπε να λειτουργεί) η αθλητική αγορά και η αγορά της αναψυχής.

Το σύγγραμμα δεν έχει ως στόχο να καλύψει εκτεταμένα όλα τα θέματα μάρκετινγκ και μάρκετινγκ που έχουν αναπτυχθεί στη διεθνή βιβλιογραφία. Έχει γίνει μια επιλογή θεμάτων τα οποία, βάσει της διδακτικής κι επαγγελματικής εμπειρίας του συγγραφέα, θεωρούνται σημαντικά και πιο εφαρμοσμένα στους οργανισμούς αθλητισμού και αναψυχής. Επίσης, το σύγγραμμα δεν έχει ως στόχο να κάνει μια εκτεταμένη ανασκόπηση και παρουσίαση των ερευνητικών δεδομένων που δημοσιεύονται στα διεθνή επιστημονικά περιοδικά του χώρου. Τα κεφάλαια εισάγουν βασικές έννοιες με στόχο να κατανοηθεί η εφαρμογή τους στην αθλητική αγορά μέσα από παραδείγματα. Στο τέλος όμως κάθε κεφαλαίου υπάρχει μια λίστα από διεθνείς βιβλιογραφικές αναφορές στις οποίες ο αναγνώστης που ενδιαφέρεται περαιτέρω μπορεί να ανατρέξει.

Στη δεύτερη έκδοση του βιβλίου έγιναν οι ακόλουθες αλλαγές / προσθήκες:

- Επικαιροποίηση της βιβλιογραφίας και των παραδειγμάτων από την αθλητική αγορά.
- Προσθήκη των κεφαλαίων:
  - Επικοινωνία, Δημόσιες Σχέσεις και Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη
  - Ανασταθμικοί Παράγοντες Συμμετοχής σε Δραστηριότητες Αθλητισμού και Αναψυχής
  - Αθλητικός Τουρισμός
- Προσθήκη Εμπειρικών Μελετών με ερευνητικά δεδομένα από την Ελλάδα.
- Προσθήκη νέων case studies (περιπτωσιακές μελέτες) από αθλητικές εταιρείες και οργανισμούς αναψυχής που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα.

Οι πληροφορίες αυτές συνοδεύονται από μια σειρά ερωτήσεις, με στόχο να εφαρμοστεί η θεωρία που παρουσιάστηκε στα προηγούμενα κεφάλαια.

Οι περιπτωσιακές αυτές μελέτες επιλέχθηκαν, με στόχο να καλύψουν διάφορες πτυχές της αθλητικής αγοράς, και περιλαμβάνουν:

1. Την εταιρεία BodyTalk

2. Την Ένωση Καθαροσφαίρισης Καβάλας
3. Το Fitness Lifestyle Club
4. Την ΠΑΕ ΠΑΟΚ
5. Το Πανεπιστημιακό Γυμναστήριο του ΑΠΘ
6. Την Κατασκήνωση "Yuppi Camp"
7. Την Experience Corporate Events & Outdoor Activities
8. Την Ελληνική Ομοσπονδία Φιλάθλων Σωματείων Αντισφαίρισης
9. Την Αστική, μη κερδοσκοπική εταιρεία, «Μαραθώνιος Οήυμπου»
10. Τα Ποηιτιστικά EVENTS: Το παράδειγμα του CIOFF®
11. Tη Real Sport Media
12. Το Δημοτικό Αθλητικό Κέντρο Εύοομου
13. The European Health & Fitness Association

Το βιβήίο αποτελείται από έξι ενότητες:

Στην πρώτη ενότητα περιλαμβάνονται κεφάλαια που καλύπτουν βασικά αρχές μάνατζμεντ. Έτσι, στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται ο ορισμός της αθλητικής αγοράς και η περιγραφή της δομής του ελληνικού αθλητισμού και ακολουθούν τα κεφάλαια των εισαγωγικών εννοιών του μάνατζμεντ, της ανάηυσης του περιβάηηλλοντος του οργανισμού και της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού.

Στη δεύτερη ενότητα καλύπτονται εισαγωγικά κι εξειδικευμένα θέματα μάρκετινγκ. Έτσι περιλαμβάνονται τα κεφάλαια του ορισμού του αθλητικού προϊόντος και των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών του, των εφαρμογών των βασικών αρχών μάρκετινγκ στους αθλητικούς οργανισμούς και επιχειρήσεις αναψυχής, της τμηματοποίησης της αγοράς, της καταναηητικής συμπεριφοράς, της ανάπτυξης νέων προϊόντων, της έρευνας αγοράς και των αρχών για το σχεδιασμό ενός πηάνου μάρκετινγκ. Η ενότητα κηείνει με την ενότητα της επικοινωνίας, των δημοσίων σχέσεων, και εταιρικής κοινωνικής ευθύνης.

Στην τρίτη ενότητα καλύπτονται ειδικά θέματα που σχετίζονται με τους ανασταηητικούς παράγοντες συμμετοχής σε δραστηριότητες αθλητικής αναψυχής, τον αθλητικό τουρισμό και την εκτίμηση της ποιότητας των υπηρεσιών αναψυχής και αθλητισμού.

Στην τέταρτη ενότητα καλύπτονται τρία θέματα από το χώρο της οργανωσιακής συμπεριφοράς. Έτσι στο πρώτο κεφάλαιο αναλύεται η παρακίνηση στον εργασιακό χώρο, στο δεύτερο κεφάλαιο αναλύονται θέματα ηγεσίας και στο τρίτο κεφάλαιο οι βασικές αρχές της ομαδικής εργασίας (δυναμικής της ομάδας). Τα τρία αυτά θέματα επιλέχθηκαν συγκεκριμένα από την εκτεταμένη θεματολογία της οργανωσιακής συμπεριφοράς, γιατί έχουν πολλές εφαρμογές στο χώρο του αθλητισμού.

Στην πέμπτη ενότητα, που είναι αρκετά συνοπτική, γίνεται μια παρουσίαση των διεθνών οργανισμών που δραστηριοποιούνται στο χώρο του αθλητικού μάντζμεντ και της αναψυχής και των διεθνών επιστημονικών περιοδικών που προωθούν την έρευνα στο χώρο. Τέλος, παρουσιάζονται συνοπτικές πληροφορίες για τις σπουδές και το περιεχόμενο του προγραμμάτων αθλητικού μάντζμεντ, βασισμένες στη διεθνή εμπειρία του συγγραφέα.

Τέλος, στην έκτη ενότητα, όπως ήδη αναφέρθηκε, παρουσιάζονται cases από αθλητικούς οργανισμούς κι εταιρίες που δραστηριοποιούνται στην αγορά του αθλητισμού και της αναψυχής στην Ελλάδα. Σε όλες τις περιπτώσεις τα στοιχεία και οι πληροφορίες που παρουσιάζονται δόθηκαν από τους υπευθύνους / διοικήσεις των αντίστοιχων οργανισμών / εταιριών. Η κάθε παρουσίαση συνοδεύεται από ερωτήσεις / ασκήσεις με στόχο την εφαρμογή της θεωρίας στην πράξη.

### *Ευχαριστίες*

Κλείνοντας θα ήθελα να ευχαριστήσω τις Υποψήφιες Διδάκτορες του ΤΕΦΑΑ του ΑΠΘ, Μπαλιάσκα Παναγιώτα και Ποθατίδου Παναγιώτα, που βοήθησαν στη συγγραφή και επιμέλεια της 2<sup>ης</sup> έκδοσης του βιβλίου.

## Η Αθλητική Βιομηχανία

---

### Στόχοι του Κεφαλαίου

- Ο ορισμός των όρων «βιομηχανία» και «αθλητική βιομηχανία»
  - Η περιγραφή ενός μοντέλου της αθλητικής βιομηχανίας και το τι περιλαμβάνει
  - Η κατανόηση της δομής του ελληνικού αθλητισμού
  - Η ανάλυση των δεικτών εκτίμησης της ανάπτυξης της αθλητικής βιομηχανίας
- 

### 1.1 Εισαγωγή

Η αθλητική βιομηχανία έχει αναπτυχθεί ραγδαία τα τελευταία χρόνια σε όλο τον κόσμο. Στις Η.Π.Α., που είναι και η χώρα με τη μεγαλύτερη αθλητική βιομηχανία, αποτελεί σήμερα μία από τις 10 μεγαλύτερες βιομηχανίες. Είναι χαρακτηριστικό ότι το μέγεθός της στις Η.Π.Α. αυξήθηκε από πενήντα οκτώ δισεκατομμύρια δολλάρια το 1988, στα 152 δισεκατομμύρια δολλάρια το 1995 (Mullin, Hardy, & Sutton, 2003). Τα νούμερα αυτά φυσικά δεν μπορούν να συγκριθούν με τα ελληνικά δεδομένα. Σύμφωνα με έρευνα του Ινστιτούτου Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών (ΙΟΒΕ), η συμμετοχή του αθλητισμού στο ΑΕΠ ανήλθε στο 1,7%, συμβάλλοντας παράλληλα στη δημιουργία ικανοποιητικού αριθμού θέσεων εργασίας (1,1% του συνόλου των απασχολούμενων). Η συνολική αξία των αθλητικών προϊόντων που κατασκευάστηκαν το 2000 από 75 εταιρείες

ανήλθε σε 34,5 εκατομμύρια ευρώ. Οι εξαγωγές αθλητικών ειδών ανήλθαν σε 13,8 εκατομμύρια ευρώ, ενώ η συνολική αξία των αθλητικών προϊόντων που παρήχθησαν ή εισήχθησαν στην εγχώρια αγορά ήταν 131 εκατομμύρια ευρώ.

Το 2000 λειτούργούσαν στην Ελλάδα 1.300 ιδιωτικά γυμναστήρια στα οποία αθλούνταν 311.500 άτομα, εργάστηκαν σε αυτά 8.450 άτομα, ενώ ο τζίρος τους ανήλθε σε 164,5 εκατομμύρια ευρώ. Την ίδια χρονιά τα «καθαρά» έσοδα των ΜΜΕ από τις δραστηριότητές τους στον αθλητισμό (διαφημίσεις, από ανταποδοτικά τέλη από την κρατική τηλεόραση, από πωλήσεις αθλητικών περιοδικών, εφημερίδων κτλ.) ανέρχονται σε 96 εκατομμύρια ευρώ, ενώ τα έσοδα των διαφημιστικών εταιριών ανέρχονται σε 4 εκατομμύρια ευρώ (IOBE, 2002).

## 1.2 Ορισμός του Όρου «Βιομηχανία»

Σύμφωνα με τους Li, Hofacre, Mahony (2001), για τον ορισμό του όρου «βιομηχανία» έχουν χρησιμοποιηθεί τρεις διαστάσεις:

- Ομοιότητα προϊόντων. Εταιρίες που παράγουν παρόμοια προϊόντα ανήκουν σε ενιαίες βιομηχανίες (π.χ., αυτοκινητοβιομηχανία).
- Ομοιότητα στον τρόπο παραγωγής των προϊόντων (π.χ. τουριστική βιομηχανία).
- Παρόμοια οικονομική δραστηριότητα, το οποίο σημαίνει εταιρείες 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 μια επαγγελματική ποδοσφαιρική ομάδα, σε έναν αθλητικό οργανισμό ενός δήμου και σε μία εταιρεία παραγωγής αθλητικών προϊόντων. Παράγουν διαφορετικά προϊόντα (ποδόσφαιρο, μαζικός αθλητισμός, αθλητική ένδυση), έχουν τεράστιες διαφορές στα οικονομικά μεγέθη, αθλή και στη διαδικασία παραγωγής των προϊόντων. Τα αθλητικά είδη παρασκευάζονται στο εργοστάσιο, το πο-

δόσφαιρο παίζεται στο γήπεδο και ο αθλητικός οργανισμός του δήμου υλοποιεί τα προγράμματά του στα δημοτικά γυμναστήρια.

Στη διεθνή βιβλιογραφία η *Αθλητική Βιομηχανία* έχει οριστεί ως η αγορά στην οποία τα προϊόντα που προσφέρονται είναι οι αθλητικές δραστηριότητες και τα θέαματα, τα προγράμματα φυσικής δραστηριότητας και άσκησης και οι δραστηριότητες αναψυχής (Pitts & Stotlar, 1996). Ο ορισμός αυτός περιλαμβάνει 3 βασικές έννοιες:

- Το θέαμα, το οποίο περιλαμβάνει την ψυχαγωγία των ατόμων ως θεατών. Στην περίπτωση αυτή η ψυχαγωγία είναι παθητική.
- Τα προγράμματα που έχουν ως στόχο την ευεξία και τη βελτίωση της φυσικής κατάστασης των συμμετεχόντων (fitness). Τα προγράμματα αυτά προϋποθέτουν την ενεργητική συμμετοχή του ασκούμενου.
- Τον αθλητισμό αναψυχής, ο οποίος περιλαμβάνει τη συμμετοχή σε δραστηριότητες με στόχο την αναψυχή των συμμετεχόντων. Οι δραστηριότητες αυτές μπορεί να είναι υπαίθριες (βουνό και θάλασσα) και μπορεί να συνεισφέρουν στην προσέληκση εγχώριου ή εισαγόμενου τουρισμού (ενεργητικός αθλητικός τουρισμός).

Για να οριστεί καλύτερα η αθλητική βιομηχανία, έχουν παρουσιαστεί διάφορα μοντέλα στη διεθνή βιβλιογραφία. Στη συνέχεια θα αναλυθεί το μοντέλο που προτάθηκε από τους Li, Hofacre, & Mahony (2001), προσαρμοσμένο στην ελληνική πραγματικότητα, και θα παρουσιαστούν παραδείγματα από τον ελληνικό αθλητισμό.

### 1.3 Ένα Μοντέλο Περιγραφής της Αθλητικής Βιομηχανίας

Οι Li, Hofacre, & Mahony (2001) πρότειναν ένα μοντέλο που κατανέμει τους αθλητικούς οργανισμούς σε δύο μεγάλες κατηγορίες:

- Στους οργανισμούς οι οποίοι παράγουν το αθλητικό προϊόν (τμήμα παραγωγής του αθλητικού προϊόντος)
- Στους οργανισμούς οι οποίοι υποστηρίζουν το αθλητικό προϊόν (τμήμα υποστήριξης του αθλητικού προϊόντος)

### 1.3.1 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 (Πίνακας 1):

⊙ **Επαγγελματικά σωματεία:** Εδώ ανήκουν όλησ οι αθλητικές ομάδες (π.χ., ποδοσφαίρου ή καλαθοσφαίρισης), οι οποίες στην Ελλάδα αποτελούν ανώνυμες αθλητικές εταιρείες (π.χ., ΠΑΕ ΠΑΟΚ, ΚΑΕ ΑΕΚ κτλ). Οι πηγές εσόδων των ομάδων είναι πολλαπλές. Μπορούν να συνοψισθούν στις ακόλουθες:

- Τηλεοπτικά δικαιώματα
- Χορηγία
- Χρηματοδότηση από τον ΟΠΑΠ
- Πωλήσεις εισιτηρίων
- Μπουτίκ/πωλήσεις αναμνηστικών/γραμμική ανάπτυξη προϊόντων (product line extension)
- Ενοικιάσεις χώρων (εμπορική εκμετάλλευση συνοδευτικών εγκαταστάσεων)
- Εκμετάλλευση του ονόματος
- Συνδρομές φιλάθλων
- Συμμετοχή σε λίγκες (Champions League)
- Συμμετοχή σε τουρνουά
- «Πωλήσεις» παικτών

Δυστυχώς η οικονομική κατάσταση ποηιών 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 προσέλικυσης εσόδων και την περιορισμένη αγορά (ομάδες με μικρό αριθμό φιλάθλων). Φαινόμενα, όπως η βία στα γήπεδα, έχουν συντελέσει σε μεγάλο βαθμό στην αύξηση των οικονομικών προβλημάτων των ομάδων. Το παράδειγμα της συνένωσης των ομάδων του Ατρόμητου και της Χαλκηδόνας είναι χαρακτηριστικό για την αναγκαιότητα ύπαρξης ομάδων βιώσιμων με επαρκή



έσοδα. Στην περίπτωση αυτή η Χαθκνδόνα συνεισέφερε με τους ποδοσφαιριστές, τον προπονητή και το κεφάλαιο, ενώ ο Ατρόμπος με το όνομα, το έμβλημα και τους φιλάθλους (Γεωργάκης, 2005).

Στον ευρωπαϊκό χώρο οι ποδοσφαιρικές ομάδες είναι εταιρείες με τεράστια εμπορική αξία. Στη σχετική λίστα που δημοσιεύεται κάθε χρόνο ([www.Forbes.com](http://www.Forbes.com), 2010) με τις πιο εμπορικές ομάδες, η σειρά κατάταξης των ομάδων ως προς την αξία τους είναι η ακόλουθη:

- Η αγγλική Μάντσεστερ (Manchester United) είναι η πρώτη στη λίστα. Η αξία της υπολογίζεται σε 1.84 δισεκατομμύρια δολλάρια.
- Η Ρεάλ Μαδρίτης (Real Madrid) είναι η δεύτερη, με 1.32 δισεκατομμύρια δολλάρια.
- Η Άρσεναν (Arsenal) είναι η τρίτη, με 1.18 δισεκατομμύρια δολλάρια.
- Η Μπαρτσελόνα (Barcelona) είναι η τέταρτη, με 1 δισεκατομμύριο δολλάρια.
- Η Γιουβέντους (Juventus) είναι η πέμπτη, με 656 εκατομμύρια δολλάρια.

Κάποια στοιχεία για τη Μάντσεστερ είναι εντυπωσιακά:

- Από τις τηλεοπτικές μεταδόσεις, τους αγώνες της Μάντσεστερ παρακολουθούν 192 εκατομμύρια «νοικοκυριά» σε όλο τον κόσμο.
- Η ομάδα υπολογίζεται ότι έχει 333 εκατομμύρια φιλάθλους σε όλο τον κόσμο.
- Η χορηγία με την AON φέρνει στο σύλλογο 34 εκατομμύρια δολλάρια το χρόνο, με την AIG 17 εκατομμύρια δολλάρια.
- Τα έσοδα από τα τηλεοπτικά δικαιώματα ανέρχονται σε 164 εκατομμύρια δολλάρια το χρόνο.

⊙ **Ερασιτεχνικά αθλητικά σωματεία:** Αποτελούν τη βάση της ανάπτυξης του αθλητισμού σε όλα τα αθλήματα. Είναι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί που διοικούνται κατά βάση από εθελοντές. Χρηματοδοτούνται κατά κύριο λόγο από τη Γενική Γραμματεία Αθλητισμού

και τους Δήμους και κατά δεύτερο λόγο από δωρεές και συνδρομές των μελών τους. Η χρηματοδότηση γίνεται κατά κύριο λόγο βάσει 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.** Αποτελείται από:

- Τα εσωτερικά πρωταθλήματα κάθε πανεπιστημίου, στα οποία συμμετέχουν ομάδες των Πανεπιστημιακών Τμημάτων (intramural games).
- 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 ένα από τους βασικούς λόγους για τους οποίους η συμμετοχή των φοιτητών σε προγράμματα άσκησης είναι χαμηλή σε σύγκριση με χώρες, όπως η Αγγλία, η Γερμανία και οι Η.Π.Α. (Alexandris et al., 2001). Τα πανεπιστήμια θα έπρεπε να είναι βασικοί φορείς προώθησης του αθλητικού τρόπου ζωής και της αθλητικής παιδείας. Ένα σημαντικό ζήτημα είναι η στελέχωση των Πανεπιστημιακών Γυμναστηρίων και των Γραφείων Φυσικής Αγωγής με άτομα τα οποία έχουν γνώσεις αθλητικού μάντζμεντ και μάρκετινγκ, προκείμενου να δουλέψουν όχι μόνο στην εφαρμογή, αλλά και στο σχεδιασμό και οργάνωση των προγραμμάτων.

Οι Η.Π.Α. αποτελούν το πρότυπο ανάπτυξης του πανεπιστημιακού αθλητισμού. Οι αθλητικοί οργανισμοί των πανεπιστημίων στις Η.Π.Α είναι αυτόνομα τμήματα με διοικητική διάρθρωση, στελέχην μάρκετινγκ και δικό τους προϋπολογισμό. Διαχειρίζονται τις αθλητικές εγκαταστάσεις

των πανεπιστημίων και τα δικαιώματα των ομάδων, οι οποίες συμμετέχουν στο κολλεγιακό πρωτάθλημα (N.C.A.A., [www.ncaasports.com](http://www.ncaasports.com)). Ο κολλεγιακός αθλητισμός αποτελεί μια τεράστια βιομηχανία θεάματος, με νούμερα θεατών και τηλεθεατών τα οποία πολλαπλές φορές ξεπερνούν και τα επαγγελματικά πρωταθλήματα. Ως συνέπεια αποτελεί μια πολύ καλή επαγγελματική διέξοδο για τους αποφοίτους των τμημάτων φυσικής αγωγής και του αθλητικού μάντζμεντ.

- ⊙ **Σχολικός αθλητισμός:** Εκφράζεται μέσα από τη σχολική φυσική αγωγή και τα σχολικά πρωταθλήματα που διοργανώνονται σε τοπικό και πανελλήνιο επίπεδο με τη 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 / τις κοινότητες, τις συνδρομές των συμμετεχόντων και τη Γενική Γραμματεία Αθλητισμού. Έχουν ως στόχο τη βελτίωση της ποιότητας ζωής των δημοτών της κάθε περιοχής. Χαρακτηρίζονται από χαμηλές συνδρομές σε σύγκριση με τα ιδιωτικά προγράμματα. Στην πλειοψηφία των δήμων τα προγράμματα χρειάζονται εκσυγχρονισμό και αναβάθμιση των προσφερόμενων υπηρεσιών (Nassis, 1996). Για μια ακόμη φορά είναι επιτακτική η ανάγκη στελέχωσης των αθλητικών οργανισμών με αποφοίτους φυσικής αγωγής με γνώσεις μάρκετινγκ και μάντζμεντ.
- ⊙ **Ιδιωτικά γυμναστήρια / Κέντρα άσκησης:** Είναι ιδιωτικές εταιρίες αυτόνομες ή οργανωμένες σε αλυσίδες με το σύστημα της δικαιοδοσίας (franchise). Η διεθνής αγορά του «fitness» είναι πολύ μεγάλη και αναπτυσσόμενη τα τελευταία χρόνια. Υπάρχουν διεθνείς επαγγελματικοί φορείς και οργανισμοί, όπως οι ενώσεις International Health, Racquet and Sport Club (IHRSA ([cms.ihrsa.org](http://cms.ihrsa.org))) και Fitness Industry (FIA, [www.fia.org.uk](http://www.fia.org.uk)), οι οποίες μελετούν και καταγράφουν τις τάσεις και παρέχουν συμβουλευτικές υπηρεσίες στο χώρο. Στην Ελλάδα τα τελευταία χρόνια έχουν συντελεστεί μεγάλες αλλαγές στο χώρο των γυμναστηρίων. Τα συνοικιακά γυμναστήρια της δεκαετίας του 1980 με τις περιορισμένες παροχές και τις πε-

ριορισμένες πελατειακές ομάδες παρήκμασαν και εξελίχθηκαν σε πολυδύναμα κέντρα άσκησης. Έτσι περάσαμε από το προϊόν της «γυμναστικής» στα προϊόντα της «αναψυχής», της «ομορφιάς», της «ευεξίας». Τα γυμναστήρια υποστηρίχθηκαν από μια σειρά παροχών, όπως η σάουνα, το μασάζ, τα κομμωτήρια, η διατροφή κτλ., ενώ παράλληλα βελτιώθηκε σημαντικά η ποιότητα των εγκαταστάσεων και του εξοπλισμού. Σημαντικό ρόλο έπαιξαν οι αθισίδες οι οποίες οργανώθηκαν με το σύστημα της δικαιοδοσίας (franchise). Δυστυχώς, και παρόλες τις παραπάνω αθλητές, δεν υπάρχουν σήμερα επίσημες κληδικές έρευνες οι οποίες να απεικονίζουν την κατάσταση στην αγορά των γυμναστηρίων ως προς τον αριθμό των μελών και τα οικονομικά στοιχεία του κλάδου.

⊙ **Εταιρείες αθλητικής αναψυχής:** Εδώ περιλαμβάνονται όλοι οι οργανισμοί (κατά βάση ιδιωτικοί) οι οποίοι δραστηριοποιούνται στο χώρο της οργάνωσης δραστηριοτήτων που αποσκοπούν στην αναψυχή των συμμετεχόντων. Μερικά παραδείγματα αποτελούν:

- Τα γήπεδα ποδοσφαίρου 5X5
- Οι παιδικές κατασκηνώσεις
- Οι εταιρείες οργάνωσης υπαίθριων δραστηριοτήτων βουνού
- Τα χιονοδρομικά κέντρα
- Οι ξενώνες / καταλύματα
- Οι εναηθιακτικές μορφές τουρισμού
- Οι πισίνες
- Οι εταιρείες οργάνωσης θαλάσσιων δραστηριοτήτων
- Η άσκηση μέσα σε ξενοδοχεία
- Τα "SPA" και κέντρα θαλασσοθεραπείας
- Τα θεματικά πάρκα

Πολλά από τα παραπάνω παραδείγματα μπορούν να ενταχθούν στην έννοια του αθλητικού τουρισμού, ο οποίος στην Ευρώπη και την Αμερική αποτελεί μια τεράστια βιομηχανία, η οποία δυστυχώς δεν έχει αναπτυχθεί ακόμη στην Ελλάδα. Το μέγεθος της διεθνούς αγοράς του τουριστικού αθλητισμού εκτιμάται στα 45 δισεκατομμύρια δολάρια (Gibson,