



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΑΤΡΩΝ**
UNIVERSITY OF PATRAS

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ
Π.Τ. ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΜΕΣΟΛΟΓΓΙ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΣΕ
ΠΟΔΟΣΦΑΙΡΙΚΕΣ ΑΝΩΝΥΜΕΣ ΕΤΑΙΡΙΕΣ
(ΠΑΕ)**

ΣΠΥΡΙΔΩΝ ΑΚΤΥΠΗΣ 16577

ΜΑΡΚΟΣ-ΔΗΜΗΤΡΗΣ ΠΕΡΡΗΣ 16756

ΔΙΔΑΣΚΩΝ: ΔΑΣΚΑΛΟΠΟΥΛΟΣ ΕΥΑΓΓΕΛΟΣ

Μεσολόγγι 2020

UNIVERSITY OF PATRAS

SCHOOL OF ECONOMICS & BUSINESS

DEPARTMENT OF MANAGEMENT SCIENCE AND

TECHNOLOGY

FORMER DEPARTMENT OF BUSINESS

ADMINISTRATION AT MESSOLONGHI

THESIS

STRATEGIC MANAGEMENT IN A FOOTBALL

PUBLIC LIMITED COMPANY

SPYRIDON AKTYPIS 16577

MARKOS-DIMITRIOS PERRIS 16756

PROFESSOR: DASKALOPOULOS EVANGELOS

Messolonghi 2020

Η έγκριση της πτυχιακής εργασίας από το Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας του Πανεπιστημίου Πατρών δεν υποδηλώνει απαραίτητως και αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του Τμήματος.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε όλους όσους βοήθησαν στη συγγραφή αυτής της πτυχιακής εργασίας είτε προσφέροντάς μας κάποια στοιχεία είτε στατιστικά είτε σχετικές πληροφορίες.

Θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε τον επιβλέποντα καθηγητή κ. Ευάγγελο Δασκαλόπουλο για όλη την βοήθεια, στήριξη και καλή συνεργασία που είχαμε κατά την διάρκεια της πτυχιακής εργασίας διότι χωρίς αυτές θα ήταν δύσκολη η ολοκλήρωση της.

Τέλος θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε ο ένας τον άλλον για την πολύ καλή συνεργασία το ευχάριστο κλίμα και την αλληλοκατανόηση που υπήρξε καθ' όλη την διάρκεια της πτυχιακής.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Οι εξωτερικές απαιτήσεις για τους ευρωπαϊκούς κορυφαίους συλλόγους της ποδοσφαιρικής βιομηχανίας της UEFA έχουν αλλάξει. Λόγω της κακοδιαχείρισης των οικονομικών κατά τη διάρκεια μια σημαντικής χρονικής περιόδου που προέρχεται από τους <<αδίστακτους>> στόχους των συλλόγων για την επίτευξη μιας βραχυπρόθεσμης αθλητικής επιτυχίας, η UEFA (Η Ένωση του Ευρωπαϊκού Ποδοσφαιρικού Συλλόγου) αποφάσισε να αλλάξει τους κανόνες του παιχνιδιού. Η UEFA έχει εφαρμόσει πρόσφατα οικονομικούς κανονισμούς θεμιτού παιχνιδιού, με κύρια απαίτηση της την εξισορρόπηση των οικονομικών των συλλόγων ώστε να συμμετάσχουν σε μελλοντικούς διαγωνισμούς της UEFA. Κατά συνέπεια, είμαστε μάρτυρες μιας θεμελιώδους μετατόπισης των κορυφαίων ευρωπαϊκών συλλόγων μέσω αυτής της επικείμενης στρατηγικής. Από τώρα και στο εξής, ο σύλλογος πρέπει να ακολουθήσει μια βραχυπρόθεσμη στρατηγική η οποία να βασίζεται σχεδόν αποκλειστικά στην αναζήτηση της αθλητικής επιτυχίας. Η επιτυχής εφαρμογή μιας τέτοιας μακροπρόθεσμης στρατηγικής που εκτός από το ότι βασίζεται στον κύριο σκοπό της αθλητικής επιτυχίας χαρακτηρίζεται επίσης από την αναζήτηση της οικονομικής επιτυχίας.

ABSTRACT

External requirements for European top clubs in the UEFA football industry have changed. Due to mismanagement of finances over a significant period of time stemming from the clubs ruthless goals of achieving a short-term sporting success, UEFA (the Association of the European football club) decided to change the rules of the game. UEFA has recently implemented Financial Fair Play regulations, with its main requirement being to balance the finances of clubs to participate in future UEFA competitions. Consequently, we are witnessing a fundamental shift of the top European clubs through this forthcoming strategy. From now on, the club must pursue a short-term strategy based almost exclusively on the pursuit of sporting success. The successful implementation of such a long-term strategy that in addition to being based on the main purpose of sports success is also characterized by the search for financial success.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Η αρίθμηση των πρώτων σελίδων είναι λατινική (i, ii, iii, iv, v, vi, ...), ενώ η αραβική αρίθμηση ξεκινά από το πρώτο κεφάλαιο.

Συνίσταται η αυτόματη δημιουργία περιεχομένων μέσω του επεξεργαστή κειμένου. Στο Microsoft Word εισάγεται λίστα διαγραμμάτων (νοουμένου ότι έχουν χρησιμοποιηθεί headings για τις επικεφαλίδες των κεφαλαίων, υποκεφαλαίων και ενοτήτων) ως εξής:

Insert => Reference => Index and Tables => Table of Contents.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	ii
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	iii
ΠΙΝΑΚΑΣ ΕΙΚΟΝΩΝ.....	viii
ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ.....	ix
ΑΠΟΔΟΣΗ ΟΡΩΝ.....	x
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	xi
1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ.....	1
1.1 Η ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΑΘΛΗΤΙΚΗΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΤΩΝ Π.Α.Ε.....	1
1.2 Η UEFA ΑΛΛΑΖΕΙ ΤΟΥΣ ΚΑΝΟΝΕΣ.....	2
1.3 Ο ΣΥΝΔΥΑΣΜΟΣ ΑΘΛΗΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ.....	3
1.4 ΟΙ Π.Α.Ε ΩΣ ΟΡΓΑΝΩΣΕΙΣ ΠΟΥ ΑΝΑΖΗΤΟΥΝ ΚΕΡΔΗ.....	3
1.5 ΑΝΤΑΓΩΜΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ ΣΤΗΝ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΤΗΣ UEFA.....	4
1.6 ΣΚΟΠΟΣ.....	7
1.7 ΜΙΑ ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΠΡΟΟΠΤΙΚΗ ΣΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΟΥ ΠΟΔΟΣΦΑΙΡΟΥ ..	7
2 Η ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΤΗΣ UEFA.....	8
2.1 ΤΟ ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΤΟΥ ΘΕΜΙΤΟΥ ΠΑΙΧΝΙΔΙΟΥ ΤΗΣ UEFA.....	8
2.2 ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΙ ΤΟΥ FINANCIAL FAIR PLAY.....	12
3 ΜΕΘΟΔΟΣ.....	14

3.1	ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	14
3.1.1	ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗΣ ΤΟΥ GRANT ΓΙΑ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ	15
3.1.2	ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΒΑΣΙΚΩΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΤΗΣ ΠΟΔΟΣΦΑΙΡΙΚΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΤΗΣ UEFA.....	16
3.1.3	ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΒΑΣΙΚΩΝ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΩΝ.....	18
3.1.4	ΑΠΟΚΤΗΣΗ ΤΗΣ ΚΡΙΣΙΜΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗΣ.....	20
3.1.5	ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΑΞΙΑΣ ΤΟΥ PORTER ΓΙΑ ΤΟΝ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟ ΤΩΝ ΚΡΙΣΙΜΩΝ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ	20
3.1.6	ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΜΙΑΣ ΤΕΛΙΚΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΣΣΟΝΤΑΣ ΤΗ ΔΙΚΗ ΜΑΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΟΜΗ.....	21
3.2	ΣΤΟΧΕΥΣΗ ΤΟΥ ΓΕΝΙΚΟΥ ΕΥΡΩΠΑΙΚΟΥ ΚΟΡΥΦΑΙΟΥ ΣΥΛΛΟΓΟΥ	22
3.2.1	Η ΠΟΔΟΣΦΑΙΡΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΤΗΣ UEFA ΩΣ ΜΗ ΜΗΔΕΝΙΚΟ ΑΘΡΟΙΣΜΑ.....	23
3.3	Η ΕΠΕΡΧΟΜΕΝΗ ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ.....	24
3.4	ΠΑΡΑΘΕΣΗ ΤΗΣ ΘΕΜΑΤΙΚΗΣ ΤΩΝ ΕΠΕΡΧΟΜΕΝΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	24
4	ΕΜΠΕΙΡΙΚΑ ΕΥΡΗΜΑΤΑ.....	25
4.1	ΤΥΠΟΙ ΕΣΟΔΩΝ.....	25
4.1.1	ΕΣΟΔΑ MATCHDAY	26
4.1.2	ΕΣΟΔΑ ΜΕΤΑΔΟΣΗΣ.....	27
4.1.3	ΕΜΠΟΡΙΚΑ ΕΣΟΔΑ	28
4.2	ΤΥΠΟΙ ΕΞΟΔΩΝ	30
4.2.1	ΚΟΣΤΟΣ ΜΙΣΘΟΥ	30
4.2.2	ΚΟΣΤΟΣ ΜΕΤΑΦΟΡΑΣ.....	31
4.3	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΣΟΔΩΝ / ΕΞΟΔΩΝ.....	32
5	Η ΕΞΕΤΑΣΗ ΤΡΙΩΝ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΩΝ ΣΥΛΛΟΓΩΝ	33

5.1	FC BARCELONA.....	33
5.2	MANCHESTER UNITED	41
5.3	FC BAYERN MUNICH.....	47
6	Η ΕΞΕΤΑΣΗ ΤΡΙΩΝ ΑΠΟΤΥΧΗΜΕΝΩΝ ΣΥΛΛΟΓΩΝ	54
6.1	CHELSEA FC	54
6.2	LEEDS UNITED FC (LUFC).....	55
6.3	NEWCASTLE UNITED FC (NUFC).....	56
7	Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΜΑΣ	58
	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	62
	ΠΗΓΕΣ / ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	63
	ΠΝΕΥΜΑΤΙΚΑ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ	74

ΠΙΝΑΚΑΣ ΕΙΚΟΝΩΝ

Ο κατάλογος πινάκων έχει αντίστοιχη μορφή με τον πίνακα περιεχομένων.

Συνίσταται η αυτόματη δημιουργία καταλόγου πινάκων μέσω του επεξεργαστή κειμένου. Στο Microsoft Word Στο Microsoft Word εισάγεται λίστα διαγραμμάτων (νοουμένου ότι έχει χρησιμοποιηθεί για κάθε πίνακα η ετικέτα λεζάντας -caption label- «Πίνακας») ως εξής:

Insert => Reference => Index and Tables => Table of Figures και στο Caption label χρησιμοποιήστε τη λέξη Πίνακας.

Εικόνα 1-BARCELONA FC	33
Εικόνα 2-MANCHESTER UNITED FC	41
Εικόνα 3- BAYERN MUNCHEN FC	47
Εικόνα 4-CHELESA FC	54
Εικόνα 5-LEEDS UNITED FC	55
Εικόνα 6-NEW CASTLE UNITED FC	56

ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ

Παρουσιάζονται συνοπτικά όλες οι σημαντικές συντομογραφίες που έχουν χρησιμοποιηθεί στο κείμενο της πτυχιακής π.χ.:

FFP:	Financial Fair Play
UEFA:	Union of European Football Associations
ΠΑΕ:	Ποδοσφαιρική Ανώνυμη Εταιρία
Π.χ.	Παραδείγματος χάριν
FIFA	Fédération Internationale de Football Association (Γαλλικά)

ΑΠΟΔΟΣΗ ΟΡΩΝ

Στην περίπτωση χρήσης ορολογίας από ξενόγλωσση βιβλιογραφία, η οποία δεν έχει αποδοθεί επισήμως στην ελληνική γλώσσα, μπορεί να αναφερθεί σε αυτήν την ενότητα η απόδοση στην ελληνική που θεωρείται περισσότερο δόκιμη. π.χ.:

Club	Σύλλογος
Budget	Προϋπολογισμός
Social Media	Μέσα Κοινωνικής Δικτύωσης
EURO	Ευρωπαϊκή Διοργάνωση Εθνικών Ομάδων
MUNDIAL	Παγκόσμια Διοργάνωση Εθνικών Ομάδων
Champions League	Κύπελλο Πρωταθλητριών Ευρώπης
Europa League	Κύπελλο Κυπελλούχων Ευρώπης
Super Cup	Ευρωπαϊκή Διοργάνωση
Premier League	Αγγλικό Πρωτάθλημα
La Liga	Ισπανικό Πρωτάθλημα
Serie A	Ιταλικό Πρωτάθλημα
Bundesliga	Γερμανικό Πρωτάθλημα
Ligue 1	Γαλλικό Πρωτάθλημα
Brand name	Εμπορικό Όνομα

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το θέμα της παρούσας πτυχιακής είναι το στρατηγικό management σε μια ποδοσφαιρική ανώνυμη εταιρία. Θα δούμε δηλαδή πώς μια ΠΑΕ μπορεί να αποκτήσει στρατηγικό πλεονέκτημα (ή μειονέκτημα) έναντι άλλων.

Αναλυτικότερα στο

θα δούμε τι είναι το στρατηγικό μάνατζμεντ και πώς αλληλοεπιδρά με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Στην συνέχεια στο δεύτερο κεφάλαιο θα εξετάσουμε τις ΠΑΕ ως προς τον τρόπο λειτουργίας τους, τους στόχους τους αλλά και τους κινδύνους που μπορεί να αντιμετωπίσουν.

Στο τρίτο κεφάλαιο θα αναλύσουμε πώς συνδέεται μια ΠΑΕ με το στρατηγικό μάνατζμεντ αναφέροντας τα γενικά πρότυπα των μεγάλων ευρωπαϊκών ποδοσφαιρικών club.

Επιπλέον στο τέταρτο κεφάλαιο θα δούμε το ισοζύγιο των συλλόγων

Τέλος στο πέμπτο και έκτο θα δούμε παραδείγματα συλλόγων με επιτυχημένη στρατηγική, αλλά και με μέτρια στρατηγική.

1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

1.1 Η ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΑΘΛΗΤΙΚΗΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΤΩΝ Π.Α.Ε

Παραδοσιακά, οι ποδοσφαιρικοί σύλλογοι θεωρούνται μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί (Hemstrom, 2005). Με βάση την «ερασιτεχνική αθλητική ιδέα» (Soderman, 2012: 2), οι σύλλογοι, σε αντίθεση με τις οικονομικές ενώσεις, δεν συνδυάζουν την οικονομική δραστηριότητα με σκοπό την ικανοποίηση των οικονομικών συμφερόντων των μελών, αλλά μάλλον τα ιδεαλιστικά τους συμφέροντα για την επίτευξη της αθλητικής επιτυχίας. Ως εκ τούτου, παρόλο που η οικονομική δραστηριότητα υπήρξε προϋπόθεση για την επιβίωση, ο κύριος σκοπός του ποδοσφαιρικού συλλόγου ήταν πάντα η επίτευξη αθλητικής επιτυχίας στο γήπεδο (Hamil et al, 2010).

Ωστόσο, όπως προτείνουν οι Cross & Henderson (2003), οι ποδοσφαιρικοί σύλλογοι τις τελευταίες δεκαετίες παρέχοντας δραστηριότητες αναψυχής έχουν επιχειρηματικές οργανώσεις, με αποτέλεσμα να έχουν ξεθωριάσει οι διαφορές μεταξύ ποδοσφαιρικών συλλόγων και οργανισμών αναζήτησης κερδών. Αλλά ακόμη αν και η πλειοψηφία της βιομηχανίας του ποδοσφαίρου σήμερα θεωρεί τους εαυτούς τους ως κερδοσκοπικούς οργανισμούς εργάζονται σκληρά για την επίτευξη του κύριου σκοπού τους που δεν είναι άλλος από την αθλητική επιτυχία στο γήπεδο. Για να αντιμετωπίσουν τον έντονο ανταγωνισμό, οι ποδοσφαιρικοί σύλλογοι έχουν βασίσει τις στρατηγικές τους στο χτίσιμο ανταγωνιστικών ομάδων, ανεξάρτητα από το κόστος, αντλώντας συνεχώς κεφάλαια από πλούσιους ιδιοκτήτες ή / και πιστωτές που έχουν αμοιβαίο ενδιαφέρον για μια βραχυπρόθεσμα αθλητική επιτυχία. Τυχόν ζημιές καλύπτονται από τα ίδια κεφάλαια των κατόχων ή / και των πιστωτών. Κλαμπ όπως η Chelsea FC, η Manchester City και η Paris SG θα μπορούσαν να λειτουργήσουν ως τέτοια παραδείγματα τα τελευταία χρόνια. Οι βραχυπρόθεσμες αυτές στρατηγικές, που χαρακτηρίζονται από υψηλό κίνδυνο, ηθικό κίνδυνο και την απληστία για αθλητική επιτυχία, προκάλεσαν ένα φαύλο κύκλο που οδήγησε σε πληθωριστικές επιπτώσεις στους μισθούς και στο κόστος μεταφοράς, με αποτέλεσμα να κινδυνεύει να χρεοκοπήσει ολόκληρο το ευρωπαϊκό ποδόσφαιρο. Τέτοια τύχη είχαν η Πόρτσμουθ, η Λιντς Γιουνάιτεντ και η Σκωτσέζικη Ρέιντζερς, με αποτέλεσμα να μειωθεί η ανταγωνιστικότητα τους από υποβιβασμούς σε χαμηλότερες κατηγορίες και έχοντας εν γένει αρνητικές συνέπειες για τα κοντινά

περιβάλλοντά τους. Λαμβάνοντας υπόψη τους κορυφαίους ευρωπαϊκούς συλλόγους με μέση φερεγγυότητα 15% το 2011 , το 38% των συλλόγων ανέφεραν αρνητικά ίδια κεφάλαια (περισσότερες υποχρεώσεις από το σύνολο των περιουσιακών στοιχείων τους) κατά το ίδιο έτος (έκθεση συγκριτικής αξιολόγησης UEFA, 2011). Από την στατιστική αυτή έρευνα κατανοήστε ότι ο κίνδυνος πιθανών χρεοκοπιών εξακολουθεί να θεωρείται υψηλός εντός της UEFA.

1.2 Η UEFA ΑΛΛΑΖΕΙ ΤΟΥΣ ΚΑΝΟΝΕΣ

Ωστόσο, οι εξωτερικές απαιτήσεις για τους κορυφαίους ευρωπαϊκούς συλλόγους αλλάζουν. Εξαιτίας της κακής διαχείρισης των οικονομικών κατά τη διάρκεια μιας σημαντικής χρονικής περιόδου, η UEFA, στην προσπάθειά της να εξασφαλίσει την αειφορία των συλλόγων, εφάρμοσε νέους κανονισμούς για το χρηματικό δίκαιο παιχνίδι που αναγκάζουν τους κορυφαίους Ευρωπαϊκούς συλλόγους που στοχεύουν να συμμετάσχουν σε μελλοντικούς διαγωνισμούς της UEFA για να βελτιωθούν οικονομικά ακόμη και με δικές της προσπάθειες. Αυτό σημαίνει ότι δεν θα είναι πλέον δυνατή η συνεχής συγκέντρωση εξωτερικών κεφαλαίων για την κάλυψη ζημιών και επενδύσεων σε μεγάλους παίκτες - τέτοια κεφάλαια πρέπει να προέρχονται από την ίδια την ομάδα . Κλαμπ που δεν συμμορφώνονται με τέτοιες απαιτήσεις θα διακινδυνεύσουν με εξαιρέσεις από μελλοντικές διοργανώσεις της UEFA, και έτσι θα χάσουν πολλές ευκαιρίες για αθλητική επιτυχία, αλλά και σημαντικά έσοδα.

Λαμβάνοντας υπόψη ότι πάνω από το 50% των συλλόγων της ποδοσφαιρικής βιομηχανίας της UEFA είχε απώλειες το 2011 , το ερώτημα που πρέπει να ληφθεί υπόψη είναι η προετοιμασία των κορυφαίων ευρωπαϊκών συλλόγων και οι οικονομικές απαιτήσεις ενός θεμιτού παιχνιδιού. Ο Γενικός Γραμματέας της UEFA κ. Ο Infantino αναφέρει : «Οι οικονομικές απώλειες εξακολουθούν να βρίσκονται σε επικίνδυνο επίπεδο, και πολλοί σύλλογοι εξακολουθούν να έχουν σημαντική δουλειά να κάνουν στην εφαρμογή των νέων στρατηγικών σύμφωνα με τους κανόνες για ένα οικονομικό δίκαιο παιχνίδι »(Charlin, 2012: 1). Η UEFA ανέμενε ότι το 62% των κορυφαίων ευρωπαϊκών συλλόγων θα αποτύχουν στην πρώτη πραγματική αξιολόγηση που πραγματοποιήθηκε την άνοιξη του 2014 (έκθεση συγκριτικής αξιολόγησης UEFA, 2011). Ωστόσο, όπως κατέληξε ο κ. Infantino:

«η αξιολόγηση θα γίνει για πρώτη φορά μετά από ένα έτος, οπότε υπάρχει ακόμα λίγος χρόνος »(UEFA, 2013a: 1).

Υπάρχει μια συνεχής συζήτηση σχετικά με τη σοβαρότητα του οικονομικού θεμιτού παιχνιδιού. Μερικοί σύλλογοι έχουν αναφέρει ορισμένους περιορισμούς για την αποδοχή των αγώνων με τις νέες οικονομικές απαιτήσεις, και αντ' αυτού έδειξαν την πρόθεση τους να ξεπεράσουν τις απαιτήσεις επεκτείνοντας τους εφαρμοστέους κανόνες. Για παράδειγμα, για να μπορέσει να συνεχίσει να επενδύει στην ομάδα, ο πλούσιος γαλλικός σύλλογος

Paris Saint-Germain πρόσφατα έλαβε οικονομικές ενισχύσεις, αναφέροντας περαιτέρω εισφορές κεφαλαίου από τον κάτοχό της ως εμπορικά έσοδα (Hansson, 2013). Ωστόσο, λόγω του «συναγερμού» που σήμανε για 8 ευρωπαϊκούς συλλόγους τον Δεκέμβριο του 2012 εξαιτίας των ληξιπρόθεσμων οφειλών τους, η UEFA ανέφερε ότι παίρνει το οικονομικό δίκαιο παιχνίδι πολύ σοβαρά. Μεταξύ αυτών ήταν ο πρόσφατα πλούσιος ισπανικός κορυφαίος σύλλογος Malaga CF, φτάνοντας στους προημιτελικούς του UEFA Champions League και που περίμενε την συμμετοχή του στις επερχόμενες διοργανώσεις της UEFA (CFCB, 2013).

1.3 Ο ΣΥΝΔΥΑΣΜΟΣ ΑΘΛΗΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ

Κατά συνέπεια, είμαστε μάρτυρες μιας θεμελιώδους αλλαγής στις στρατηγικές της UEFA, όπου η εφαρμογή του οικονομικού θεμιτού παιχνιδιού που δημιουργεί ερευνητικό πρόβλημα που πρέπει να διερευνηθεί περαιτέρω. Όπως δηλώνει ο Aleemullah (2012: 1), “Το ευρωπαϊκό ποδόσφαιρο έχει μεταφραστεί στη σύγχρονη εποχή, ως η έννοια της επιτυχίας, έχει εξελιχθεί και περιλαμβάνει τόσο την ικανότητα να κερδίζει μια ομάδα τρόπαια στο γήπεδο, όσο και να αποκτά οικονομική ισχύ”. Λόγω του οικονομικού παιχνιδιού, η πλειοψηφία των συλλόγων αντιμετωπίζουν δυσκολία στην πρόκληση να μεταβούν από την επιδίωξη βραχυπρόθεσμων στρατηγικών, που αφορούσαν σχεδόν αποκλειστικά την αναζήτηση αθλητικής επιτυχίας, στην επιτυχή εφαρμογή μακροπρόθεσμων στρατηγικών, που χαρακτηρίζονται επιπρόσθετα από την αναζήτηση και οικονομικής επιτυχίας. Αυτό μπορεί να ειπωθεί ευκολότερα λαμβάνοντας υπόψη τη γενική απουσία οικονομικής απόδοσης σε προηγούμενες στρατηγικές.

1.4 ΟΙ Π.Α.Ε ΩΣ ΟΡΓΑΝΩΣΕΙΣ ΠΟΥ ΑΝΑΖΗΤΟΥΝ ΚΕΡΔΗ

Με την ταυτόχρονη αναζήτηση αθλητικής και οικονομικής επιτυχίας, οι ομοιότητες μεταξύ κορυφαίων ευρωπαϊκών συλλόγων και οργανώσεων που αναζητούν κέρδη γίνονται ακόμη πιο

εμφανείς. Ακόμη και αν και η αθλητική διάσταση διακρίνει ακόμα τα δύο μέρη, κάνοντας τη στρατηγική διατύπωση πιο περίπλοκη για τους συλλόγους, καθώς πρέπει να συνδυάζουν οικονομική και αθλητική απόδοση, οι σύλλογοι πρέπει να μοιάζουν με τους οργανισμούς που αναζητούν κέρδη και να αρχίσουν να εστιάζουν σε στρατηγικές κερδοφορίας. Φτάνοντας στην κερδοφορία, οι σύλλογοι όχι μόνο αποφεύγουν τις αθλητικές ποινές συμμορφούμενοι με τις οικονομικές απαιτήσεις του θεμιτού παιχνιδιού της UEFA, αλλά επίσης είναι σε θέση να επενδύσουν σε περαιτέρω βελτιώσεις της ομάδας μέσω ιδίων κεφαλαίων που δημιουργούνται, επιτρέποντας οι σύλλογοι να συνεχίσουν να εργάζονται για τον κύριο σκοπό τους, την αθλητική επιτυχία.

Προκειμένου να βελτιωθεί η οικονομική απόδοση, οι σύλλογοι μπορούν επίσης είτε να αυξήσουν τα έσοδα, να μειώσουν το κόστος είτε να κάνουν και τα δύο ταυτόχρονα. Φτάνοντας στο κέρδος, οι σύλλογοι θα έχουν συμμορφωθεί με το οικονομικό δίκαιο παιχνιδιού οι απαιτήσεις τους θα αυξάνονται επίσης λογικά μέσα από ίδια κεφάλαια, επιτρέποντάς τους να

- Χρησιμοποιούν τα δικά τους δημιουργημένα κεφάλαια για περαιτέρω επενδύσεις στην αναζήτηση περαιτέρω αθλητικής επιτυχίας,
- Βελτιώσουν και να στηρίξουν την οικονομία της χώρας τους μέσω των παρακρατούμενων κερδών ή του μειωμένου χρέους.

1.5 ΑΝΤΑΓΩΜΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ ΣΤΗΝ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΤΗΣ UEFA

Λόγω των ομοιοτήτων μεταξύ των κορυφαίων ευρωπαϊκών συλλόγων και των οργανώσεων που αναζητούν κέρδη, υποστηρίζουμε ότι οι θεωρίες στρατηγικής διαχείρισης των επιχειρήσεων θα μπορούσαν να εφαρμοστούν επιτυχώς και εδώ προκειμένου να

κατανοήσουμε πώς οι σύλλογοι θα μπορούσαν ενδεχομένως να προσαρμόσουν τις στρατηγικές τους σύμφωνα με το οικονομικό δίκαιο παιχνίδι. Υπάρχουν πολλές θεωρίες από τον τομέα της στρατηγικής διαχείρισης των επιχειρήσεων που βοηθούν να αναλύσουμε και να εξηγήσουμε τις πολύπλοκες ευκαιρίες για τον οργανισμό που αναζητά κέρδη. Αν και, όπως ισχυρίζεται ο Miller (1997), τέτοιες θεωρίες πρέπει σίγουρα να προσαρμοστούν και να αναπτυχθούν περαιτέρω σε αθλητικές επιχειρήσεις όπως η ποδοσφαιρική βιομηχανία της UEFA, αφού, όπως θα δούμε, τελικά βασίζεται σε ορισμένα μοναδικά βασικά στοιχεία που το διακρίνουν από την παραδοσιακή βιομηχανία αναζήτησης κερδών.

Οι Grant (2010) , Ngowi & Rwelamila (1999) προτείνουν ότι ο πρωταρχικός στόχος στη στρατηγική διαχείριση είναι να επιτευχθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ως εκ τούτου, η επιτυχία ενός ποδοσφαιρικού μοιάζει παρόμοια με μια εταιρεία που αναζητά κέρδη , για να βασίσει τη στρατηγική της στην καθιέρωση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι Ghemawat & Rivkin (1999: 49) προτείνουν ότι «μια εταιρεία που αποφέρει ανώτερες αποδόσεις στον κλάδο της μακροπρόθεσμα λέγεται ότι απολαμβάνει έναν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των αντιπάλων της », ενώ οι Besanko, Dranove & Shanley (2000: 389) επισημαίνουν ότι μια εταιρεία έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε μια αγορά «όταν κερδίζει υψηλότερο ποσοστό οικονομικού κέρδους από το μέσο ποσοστό οικονομικού κέρδους άλλων εταιρειών που ανταγωνίζονται στην ίδια αγορά ». Είναι αξιοσημείωτο ότι , αυτοί οι ορισμοί σχετίζουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με την επίτευξη ανώτερου οικονομικού επιχειρηματικού κέρδους . Ωστόσο, για να εφαρμοστεί με επιτυχία η έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στον ευρωπαϊκό κορυφαίο σύλλογο, ο Miller (1997) υποστήριξε ότι η ιδέα αυτή πρέπει να προσαρμοστεί στις μοναδικές βασικές αρχές της ποδοσφαιρικής επιχείρησης. Ως αχθοφόρος (1980: 15) ισχυρίζεται ότι , «το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα βρίσκεται στο επίκεντρο της απόδοσης μιας εταιρείας στις ανταγωνιστικές αγορές ». Λαμβάνοντας υπόψη ότι η κύρια παράσταση των κορυφαίων ευρωπαϊκών συλλόγων πραγματοποιείται στο γήπεδο, υποστηρίζουμε ότι είναι δικαιολογημένο να ισχυριστούμε ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα επιτυγχάνεται επίσης λογικά με αθλητικούς όρους στο γήπεδο. Οι Bar-Eli et al. (2008: 76), υποστηρίζουν ότι «η νίκη είναι μια κεντρική κατασκευή στον αθλητισμό, και ως εκ τούτου μια αθλητική οργάνωση θα θεωρούσε υπεραπόδοση του ανταγωνισμού της όταν έχει μεγαλύτερο ποσοστό νικών ». Στο ποδόσφαιρο, οι νίκες μεταφράζονται σε πόντους που κερδίζονται. συνεπώς, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του κορυφαίου ευρωπαϊκού συλλόγου μετράτε σε αριθμό πόντων που κερδίζονται στο τέλος της σεζόν. Με αυτόν τον ορισμό, καταλαβαίνουμε ότι μόνο ένα κλαμπ εντός της ίδιας αγοράς

μπορεί να θεωρηθεί ότι απολαμβάνει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η ποδοσφαιρική βιομηχανία της UEFA, λόγω του μοναδικού της συστήματος διαίρεσης, αποτελείται από πολλά εγχώρια συστήματα πρωταθλημάτων και έτσι δημιούργησε διάφορες αγορές όπου πολλοί σύλλογοι μπορούν να απολαμβάνουν ταυτόχρονα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Στη συνέχεια, οι διοργανώσεις της UEFA δημιουργούν περαιτέρω αγορές, δημιουργώντας επιπλέον ευκαιρίες για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Καθώς η UEFA διαθέτει τη δύναμη να αποκλείσει τη συμμετοχή ευρωπαϊκών κορυφαίων συλλόγων από μελλοντικούς διαγωνισμούς της, οι κανονισμοί για το χρηματικό δίκαιο παιχνίδι σε περίπτωση μη συμμόρφωσης μπορούν να περιορίσουν τις ευκαιρίες των συλλόγων για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στο πλαίσιο της ποδοσφαιρικής βιομηχανίας της UEFA. Παρόμοια με μια εταιρεία αναζήτησης κερδών, οι σύλλογοι θα προσπαθούν πάντα να πάρουν με τον συντομότερο τρόπο το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αλλά λόγω των απαιτήσεων οικονομικού θεμιτού παιχνιδιού, οι κορυφαίοι ευρωπαϊκοί σύλλογοι πρέπει από τώρα και στο εξής να ακολουθούν την «παράκαμψη» για να διατηρήσουν όλες τις ευκαιρίες ανοιχτές για να έχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η υπόθεση εδώ είναι ότι όλοι οι κορυφαίοι ευρωπαϊκοί σύλλογοι αγωνίζονται για την απόλυτη αθλητική επιτυχία (η οποία θα μπορούσε να επιτευχθεί μόνο με τη συμμετοχή στους διαγωνισμούς της UEFA), και ως εκ τούτου δεν είναι πρόθυμοι να περιορίσουν τις ευκαιρίες τους για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στη βιομηχανία ποδοσφαίρου της UEFA. Συνεπώς, υποθέτοντας ότι όλοι οι κορυφαίοι σύλλογοι της Ευρώπης θα προσπαθήσουν να συμμορφωθούν με τις απαιτήσεις της UEFA για το δίκαιο παιχνίδι, θα πρέπει πρωτίστως να επιτύχουν την οικονομική επιτυχία ώστε να μην περιορίσουν τις ευκαιρίες για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Όπως γνωρίζουμε, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του κορυφαίου ευρωπαϊκού συλλόγου είναι να είναι αναγνωριστεί στο γήπεδο σημειώνοντας πολλές νίκες. Κατά συνέπεια, για τη δημιουργία συνθηκών για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ο σύλλογος πρέπει λογικά να βελτιώσει τις αθλητικές επιδόσεις του. Ωστόσο, υποστηρίζουμε ότι οι προϋποθέσεις για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θα μπορούσαν επίσης να ενισχυθούν με οικονομικά μέτρα που θα λάβει ο σύλλογος, δεδομένου ότι φαίνεται να υπάρχει μια στενή θετική σχέση μεταξύ κερδοφορίας και αθλητικής επιτυχίας. Αυτό υποστηρίζεται από τους Bar-Eli et al. (2008: 79), οι οποίοι δηλώνουν ότι «υπάρχουν άλλα εταιρικά περιουσιακά στοιχεία, όχι απαραίτητα [άμεσα] επικεντρωμένα στον αθλητισμό ή στη λειτουργική διαχείριση, τα οποία συμβάλουν την γενική ή επιχειρηματική επιτυχία των συλλόγων». Όπως γνωρίζουμε, οποιοδήποτε

οικονομικό πλεόνασμα θα δημιουργηθεί πιθανότατα να επανεπενδυθεί στην ομάδα για να βελτιώσει την αθλητική απόδοση του συλλόγου . Επιπλέον, η οικονομική ευμάρεια είναι ζωτικής σημασίας για την αποφυγή αθλητικών εμποδίων όσον αφορά τιμωρίες από την UEFA. Ως εκ τούτου, η κερδοφορία μαζί με τις βελτιωμένες αθλητικές επιδόσεις, φαίνεται να είναι ο τρόπος για να αξιοποιηθούν πλήρως οι ευκαιρίες για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στη μεταβαλλόμενη ποδοσφαιρική βιομηχανία της UEFA .

1.6 ΣΚΟΠΟΣ

Λαμβάνοντας υπόψη την πρόκληση του συνδυασμού βελτιωμένων οικονομικών επιδόσεων με τον κύριο σκοπό την επίτευξη αθλητικής επιτυχίας με τις επερχόμενες στρατηγικές, ο σκοπός αυτής της εργασίας είναι να παρέχει καθοδήγηση για την προσαρμογή του κορυφαίου ευρωπαϊκού συλλόγου στο χρηματοοικονομικό δίκαιο παιχνίδι της UEFA και ταυτόχρονη επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στην μεταβαλλόμενη ποδοσφαιρική βιομηχανία της UEFA. Για να επιτύχουμε τον σκοπό μας, πρέπει να απαντήσουμε στο ακόλουθο ζήτημα:

- Πώς μπορεί ο ευρωπαϊκός κορυφαίος σύλλογος να επιτύχει την κερδοφορία και ταυτόχρονα να βελτιώσει την αθλητική απόδοση;

Απαντώντας στο ερώτημά μας, στοχεύουμε να συμβάλουμε στην αντικατάσταση των βραχυπρόθεσμων στρατηγικών των ευρωπαϊκών κορυφαίων συλλόγων με μακροπρόθεσμες στρατηγικές που βασίζονται στην αθλητική επιτυχία και χαρακτηρίζονται επίσης από βιώσιμη οικονομική υγεία. Τέτοιες στρατηγικές όχι μόνο θα εξασφάλιζαν αθλητικές ανταγωνιστικές θέσεις στους συλλόγους, αλλά θα μείωναν και τον κίνδυνο πιθανών χρεοκοπιών.

1.7 ΜΙΑ ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΠΡΟΟΠΤΙΚΗ ΣΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΟΥ ΠΟΔΟΣΦΑΙΡΟΥ

Η έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έχει συσχετιστεί με το ποδόσφαιρο αρκετές φορές, αλλά κυρίως σε σχέση με τη στρατηγική πρόκληση της προσαρμογής στο δίκαιο παιχνίδι. Για παράδειγμα, με σκοπό την ανάλυση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στα επαγγελματικά ομαδικά αθλήματα, οι Dolles & O Soderman (2012) αναπτύσσουν ένα πλαίσιο «δικτύου συλλήψεων αξίας» του ποδοσφαιρικού συλλόγου, όπου εξετάζουν τις διαφορετικές πελατειακές σχέσεις του ποδοσφαιρικού συλλόγου και τη σχετική αξία της καταγραφής των δραστηριοτήτων τους. Οι Bar-Eli et al. (2008) ακολούθησαν μια εσωτερική προσέγγιση και διερεύνησαν πώς δύο ιστορικά επιτυχημένα ποδοσφαιρικά σωματεία της ποδοσφαιρικής

βιομηχανίας της UEFA έχουν κερδίσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Επιπλέον, ο Soderman (2012) συζητά πώς μπορούν να μάθουν οι ποδοσφαιρικοί σύλλογοι από τις επιχειρήσεις, μεταφέροντας βέλτιστες πρακτικές από οργανισμούς που βασίζονται σε κέρδη στην ποδοσφαιρική βιομηχανία, ενώ οι Gómez, Kase, και Urrutia (2010) παρουσιάζουν ένα πλαίσιο σχετικά με την έννοια της δημιουργίας αξίας στον αθλητικό κλάδο. Όπως είναι αντιληπτό, αν και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έχει εφαρμοστεί στο ποδόσφαιρο, λίγοι έχουν συσχετίσει την ιδέα αυτή με τις πρόσφατα απαιτούμενες οικονομικές απαιτήσεις του θεμιτού παιχνιδιού της UEFA . Ως εκ τούτου, φαίνεται να υπάρχει ένα κενό έτοιμο να αξιοποιηθεί στον τομέα της στρατηγικής διαχείρισης ποδοσφαίρου για να παρέχει μια πιο βαθιά κατανόηση του τρόπου επίτευξης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στην ποδοσφαιρική βιομηχανία της UEFA της σύγχρονης εποχής .

2 Η ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΤΗΣ UEFA

2.1 ΤΟ ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΤΟΥ ΘΕΜΙΤΟΥ ΠΑΙΧΝΙΔΙΟΥ ΤΗΣ UEFA

Σε αυτή τη διατριβή, η εφαρμογή του οικονομικού θεμιτού παιχνιδιού της UEFA αντιμετωπίζεται ως εμπειρικό σημείο εκκίνησης για περαιτέρω ανάλυση του τρόπου με τον οποίο ο ευρωπαϊκός κορυφαίος σύλλογος θα μπορούσε να προσαρμόσει τη στρατηγική του και να στοχεύσει στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στον μεταβαλλόμενο ποδοσφαιρικό κλάδο της UEFA. Αυτό σημαίνει ότι αντί να κοιτάμε προς τα πίσω για να αναλύσουμε τους λόγους για το οικονομικό δίκαιο παιχνίδι, θα το κάνουμε αναλύοντας τις επερχόμενες στρατηγικές. Ωστόσο, για να γίνει καλύτερα κατανοητή η πρόκληση του συλλόγου να προσαρμοστεί στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον, κρίνεται απαραίτητο να κατανοήσουμε το ιστορικό της απόφασης της UEFA να εφαρμόσει αυτές τις οικονομικές απαιτήσεις. Ως εκ τούτου, αυτό το κεφάλαιο εξετάζει τους λόγους που οδήγησαν την UEFA στην εφαρμογή των κανονισμών για το δίκαιο παιχνίδι.

Το ιστορικό της εφαρμογής των κανονισμών από την UEFA για το χρηματικό δίκαιο παιχνίδι είναι η οικονομική δυσχέρεια που έχει χαρακτηρίσει το ευρωπαϊκό ποδόσφαιρο και αυξήθηκε συστηματικά κατά την τελευταία δεκαετία. Αυτή η οικονομική δυσχέρεια είναι κυρίως προϊόν των βραχυπρόθεσμων στρατηγικών των συλλόγων που περιγράφονται στην εισαγωγή, με αποτέλεσμα σημαντικούς κινδύνους πτώχευσης, κάτι που συνέβη τα τελευταία χρόνια στην Leeds United και την Rangers. Σύμφωνα με το Financial Fair Play (2012), η Portsmouth FC χρεοκόπησε το 2010 μετά την υιοθέτηση ενός συστήματος μισθών που εξαρτάται πλήρως από περαιτέρω εισφορές μετρητών από τους ιδιοκτήτες της. Όταν οι ιδιοκτήτες σταμάτησαν να εισάγουν περισσότερα κεφάλαια στο κλαμπ, η Portsmouth FC υποβιβάστηκε στην τρίτη κατηγορία όπου εξακολουθεί να αγωνίζεται μέχρι και σήμερα.

Στην περίπτωση της Leeds United, ο σύλλογος επέλεξε, διαφορετική από την προσέγγιση της Portsmouth FC, για την καταπολέμηση του έντονου ανταγωνισμού, ζητώντας επιπλέον χρήματα από τους πιστωτές (Realbusinessrecovery, 2010). Τέτοια κεφάλαια επενδύθηκαν όσο η ομάδα είχε υψηλές αποδόσεις στο γήπεδο, αλλά όταν ο σύλλογος είχε χαμηλή απόδοση, έχασε τεράστιες πηγές αναμενόμενων εσόδων, με αποτέλεσμα την αδυναμία αποπληρωμής του χρέους (Vrooman, 2007). Κατά συνέπεια, ο σύλλογος έπρεπε να πουλήσει τους καλύτερους παίκτες του, και κατέληξε ως υποβιβασμένος από την Premier League το 03/04. Σήμερα, η Leeds United παίζει ξανά στην πρώτη κατηγορία, μετά την άνοδο της από την δεύτερη κατηγορία και αφού αγωνίζονταν στην τρίτη κατηγορία για πολλά χρόνια, μακριά από τη δόξα της κορυφής του ευρωπαϊκού ποδοσφαίρου.

Ωστόσο, όπως αναφέρεται στην εισαγωγή, δεν είναι μόνο οι ίδιοι οι σύλλογοι που επηρεάζονται από πιθανές χρεοκοπίες. Όπως είπε ο Den Osynlige Handen (2012), λόγω του εσφαλμένου φορολογικού σχεδιασμού που προκύπτει από την προσπάθειά για ανταγωνιστικότητα στην ποδοσφαιρική βιομηχανία της UEFA, η Rangers οδηγήθηκε στην χρεοκοπία το 2012 και ξεκίνησε ξανά από τις χαμηλότερες κατηγορίες ποδοσφαίρου της Σκωτίας. Ωστόσο, το πεπρωμένο της Rangers δεν επηρέασε μόνο το ίδιο το κλαμπ, αλλά και το εγγύς περιβάλλον του. Αποτέλεσμα της «εξαφάνισης του γίγαντα» της Scottish Premiership, ήταν ότι το τεράστιο πλήθος των οπαδών έχασε ένα σημαντικό μέρος της παράδοσης, της δόξας και της ελκυστικότητάς του. Επιπλέον, τα συγκεντρωτικά έσοδα μειώθηκαν δραματικά αφού προέρχονταν κυρίως από την μετάδοση αγώνων, τις χορηγίες και άλλες αγωνιστικές δραστηριότητες. Όπως δείχνει το παράδειγμα της Rangers, οι ποδοσφαιρικοί σύλλογοι είναι παρόμοιοι με το σύστημα των τραπεζών, καθώς αθώοι συμμετοχοί όπως άλλοι σύλλογοι,

υποστηρικτές και συνεργάτες διατρέχουν κίνδυνο να επηρεαστούν αρνητικά από τις ενέργειες ενός συλλόγου. Μόλις ξεκινήσει η αρνητική πορεία, ο κίνδυνος κλιμάκωσης είναι τεράστιος, οδηγώντας σε κρίσιμες συνέπειες όχι μόνο για τον σύλλογο τον ίδιο, αλλά και για το εγγύς περιβάλλον του.

Σήμερα, η οικονομική δυσχέρεια εμφανίζεται σε ολόκληρο τον κόσμο του ευρωπαϊκού ποδοσφαίρου. Σύμφωνα με την έκθεση συγκριτικής αξιολόγησης της UEFA (2011), μια έρευνα σε περισσότερους από 650 ευρωπαϊκούς συλλόγους κορυφαίων κατηγοριών έδειξε ότι πάνω από το 50% έχασε τα κέρδη του και ότι το 20% των συλλόγων ξόδεψε πάνω από 120% των εσόδων του το 2011. Η συνολική απώλεια αυξήθηκε κατά 183% από την περίοδο 2007-2011, με αποτέλεσμα η συνολική απώλεια κερδών να φτάσει τα 1,7 δισ. Ευρώ το 2011.

Δεν είναι η ικανότητα δημιουργίας εσόδων που θέτει κυρίως τους συλλόγους σε οικονομική δυσχέρεια. Όπως και αναφέρεται στην έκθεση συγκριτικής αξιολόγησης της UEFA (2011), τα μέσα έσοδα του ποδοσφαίρου παρά την οικονομική κρίση αυξήθηκαν κατά 5,6% ετησίως κατά τα τελευταία πέντε χρόνια, αποδεικνύοντας μια συνολική ικανότητα σε ολόκληρο τον κλάδο να αποφέρει έσοδα. Αντ' αυτού, η αύξηση των μισθών και του κόστους μεταφοράς, που προκύπτει από τις προσπάθειες των συλλόγων να προσελκύσουν και να διατηρήσουν τους καλύτερους παίκτες στην προσπάθειά τους για βραχυπρόθεσμη επιτυχία, εξηγούν την αιτία των εκτεταμένων οικονομικών προβλημάτων. Το 2010, το συνολικό κόστος αντιστοιχούσε στο 113% των συνολικών εσόδων, όπου οι μισθοί και το κόστος μεταφοράς αντιστοιχούσε στο 71% (έκθεση συγκριτικής αξιολόγησης UEFA, 2011). Όπως είπε περαιτέρω η Deloitte (2012a), οι μισθοί / έσοδα υπερβαίνουν σήμερα το συνιστάμενο όριο της UEFA (70%) σε τρία από τα πέντε κορυφαία πρωταθλήματα (Αγγλική Premier League, Ισπανική La Liga, Γερμανική Bundesliga, Ιταλική Serie A και Γαλλική Ligue 1), που σημαίνει ότι το λειτουργικό κέρδος είναι σχεδόν αδύνατο να επιτευχθεί.

Το ερώτημα που πρέπει να εξεταστεί είναι πώς επιτρέπεται στους ποδοσφαιρικούς συλλόγους να λειτουργούν με τόσο φτωχή οικονομική διαχείριση, ιδίως όταν λαμβάνεται υπόψη η σημασία της ποδοσφαιρικής βιομηχανίας στην κοινωνία. Οι Morrow & Hamil (2003) τονίζουν τις κοινωνικές συνέπειες, επισημαίνοντας ότι οι δραστηριότητες του ποδοσφαιρικού συλλόγου δεν επηρεάζουν μόνο την άμεση κοινότητα των υποστηρικτών, αλλά την κοινωνία διαφορετικών ομάδων που σχετίζονται με έναν συγκεκριμένο γεωγραφικό, κοινωνικό ή θρησκευτικό χώρο. Ακόμη και οι Dolles & Soderman (2012) αντιμετωπίζουν αυτό το ερώτημα τονίζοντας την οικονομική πτυχή, υποστηρίζοντας ότι η ποδοσφαιρική επιχείρηση

αντιπροσωπεύει ένα σημαντικό ποσοστό διαφορών εθνών ». Υποστηρίζεται επίσης ότι η απάντηση για την συνολική οικονομική ανευθυνότητα μεταξύ των ποδοσφαιρικών συλλόγων είναι διπλή, και στις δύο περιπτώσεις σχετίζεται με ηθικούς κινδύνους. Τον 18ο αιώνα, ο Άνταμ Σμιθ (1776) το υποστήριξε αυτό για λογαριασμό του τραπεζικού συστήματος καθώς η κακοδιαχείριση επιχειρήσεων για διάστημα δύο ημερών θα μπορούσε να επηρεάσει αρνητικά ένα αθώο τρίτο μέρος, αφού όλα τα μέρη ήταν στενά συνδεδεμένα μεταξύ τους. Δύο αιώνες αργότερα, όταν αναφερόμαστε στο αμερικανικό τραπεζικό σύστημα και την οικονομική κρίση που παράλυσε τον κόσμο το 2008, ο Dowd (2009: 142) συσχετίζει τις σκέψεις του Smith με την έννοια του ηθικού κινδύνου, τον οποίο όρισε όταν εμφανίστηκε ως εξής: «ένα μέρος είναι υπεύθυνο για το συμφέρον του άλλο, αλλά έχει το κίνητρο να βάλει πρώτο το δικό του συμφέρον». Δεδομένου ότι το τραπεζικό σύστημα θα μπορούσε να προσελκύσει τις ακολουθούμενες βραχυπρόθεσμες στρατηγικές εντός της ποδοσφαιρικής βιομηχανίας της UEFA, θα μπορούσε κανείς να υποθέσει ότι ο Dowd όρισε τον ευρωπαϊκό κορυφαίο σύλλογο όπως εμείς τον ξέρουμε σήμερα. Εδώ, ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η Rangers.

Ενθαρρυμένοι από δυνάμεις στις τοπικές κοινότητες, οι ποδοσφαιρικοί σύλλογοι μας έδωσαν την αίσθηση ότι είναι «πολύ μεγάλος για να πέσω» και πολύ σημαντικός στην κοινωνία. Όπως επισημαίνει ο Storm (2012), σε περίπτωση οικονομικής δυσχέρειας, συχνά όχι μόνο τα μέλη της διοίκησης και οι ιδιοκτήτες, αλλά και οι υποστηρικτές και οι αρμόδιες αρχές, κάνουν ό,τι μπορούν για να σώσουν την ύπαρξη του συλλόγου. Οι Dolles & Soderman (2005: 22) υποστηρίζουν αυτήν την άποψη, δηλώνοντας ότι «το ποδόσφαιρο έχει τις ρίζες του στο τοπικό περιβάλλον και ένα ζωτικό μέρος της πολιτιστικής και κοινωνικής σύνθεσης των τοπικών κοινοτήτων, και ως εκ τούτου, τα κοινοτικά κεφάλαια ή οι συγκεντρωμένοι πόροι μπορούν να δαπανηθούν δικαιολογημένα για να διατηρήσουν τους συλλόγους. Με αυτή την έννοια, οι ποδοσφαιρικοί σύλλογοι παραμένουν σε μεγάλο βαθμό ανέγγιχτοι από οικονομικές δυνάμεις που καθορίζουν την τύχη των άλλων εταιρειών». Διαθέτοντας τόσο ευνοϊκές συνθήκες στις τοπικές κοινότητες, οι σύλλογοι έχουν συνειδητά αναλάβει υψηλότερους κινδύνους, γνωρίζοντας ότι διατρέχουν τον ηθικό κίνδυνο για να «διατηρηθούν» με τον ένα ή τον άλλο τρόπο. Η συμπεριφορά του ηθικού κινδύνου ενισχύεται περαιτέρω από το σύστημα διαίρεσης στο οποίο βασίζεται το ποδόσφαιρο, αφού η χρεοκοπία επιτρέπει στον σύλλογο να ξεκινήσει εκ νέου σε χαμηλότερη κατηγορία και έτσι εμποδίζει τον σύλλογο να εξαφανιστεί εντελώς.

Συνοψίζοντας το υπόβαθρο των πιο δύσκολων οικονομικών απαιτήσεων, θεωρούμε ότι η οικονομική δυσχέρεια των συλλόγων προκύπτει από την ανεύθυνη συμπεριφορά που

χαρακτηρίζεται από τον ηθικό κίνδυνο μαζί με τις άμεσες συνέπειές του για τα κοντινά περιβάλλοντά τους ως κύριοι λόγοι για την εφαρμογή των κανόνων του οικονομικού θεμιτού παιχνιδιού από την UEFA.

2.2 ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΙ ΤΟΥ FINANCIAL FAIR PLAY

Για να αποκτήσετε καλύτερη κατανόηση της πρόκλησης του συλλόγου να προσαρμοστεί στο οικονομικό δίκαιο παιχνίδι και τις στρατηγικές ευκαιρίες που προκύπτουν από αυτό, θεωρούμε επίσης απαραίτητο να εξετάσουμε πιο προσεκτικά τους οικονομικούς κανονισμούς της UEFA για δίκαιο παιχνίδι. Ως εκ τούτου, θα εξετάσουμε σε αυτό το κεφάλαιο τι συνεπάγεται πραγματικά το οικονομικό δίκαιο παιχνίδι. Όπως ορίζεται παραπάνω στις Σημαντικές έννοιες , οι κανονισμοί για το δίκαιο παιχνίδι της UEFA είναι ένα σύνολο χρηματοοικονομικών κανόνων που εφαρμόζονται από την UEFA, με απώτερο σκοπό να διασφαλίσει τη βιωσιμότητα των συλλόγων στον κόσμο του ευρωπαϊκού ποδοσφαίρου . Η πρώτη πραγματική αξιολόγηση έγινε την άνοιξη του 2014 και έδειξε την ανάγκη για σημαντική βελτίωση των οικονομικών επιδόσεων των ποδοσφαιρικών συλλόγων (Financial fair play, 2012). Με βασική απαίτηση την εξισορρόπηση, το οικονομικό δίκαιο παιχνίδι στόχευσε στα κάτωθι:

- Εισαγωγή περισσότερης πειθαρχίας και ορθολογισμό στα οικονομικά του ποδοσφαιρικού συλλόγου.
- Βελτίωση της οικονομικής και χρηματοοικονομικής ικανότητας των συλλόγων, αυξάνοντας τη διαφάνεια τους και την αξιοπιστία
- Μείωση στους μισθούς και στα έξοδα μεταφοράς και περιορισμό του πληθωρισμού .
- Ενίσχυση των συλλόγων για ανταγωνιστικά εισοδήματα .
- Ενίσχυση /Αύξηση των δαπανών για το μακροπρόθεσμο όφελος του ποδοσφαίρου.
- Προστασία της μακροπρόθεσμης βιωσιμότητας του ευρωπαϊκού ποδοσφαιρικού συλλόγου.
- Διασφάλιση ότι οι σύλλογοι έχουν αναλάβει έμπρακτα και εγγράφως τις ευθύνες με τους παίκτες, τις κοινωνικές / φορολογικές αρχές, τους πιστωτές και τους άλλους συλλόγους.

Οι στόχοι δείχνουν την προθυμία της UEFA να προστατεύσει την βιωσιμότητα των ευρωπαϊκών ποδοσφαιρικών συλλόγων καθώς και τα κοντινά περιβάλλοντά τους. Ο Γενικός

Γραμματέας της UEFA κ. Infantino υπογραμμίζει ότι «οι σύλλογοι έχουν την ευθύνη να πάρουν πολύ σοβαρά μέτρα. Δεν αφορά μόνο ένα κλαμπ που μπορεί να χρεοκοπήσει, διότι η πτώχευση γίνεται αισθητή σε όλους τους συλλόγους και στο ίδιο το παιχνίδι»

(Gibson, 2013: 1).

Στην πράξη, οι κανονισμοί για το δίκαιο παιχνίδι βασίζονται στα οικονομικά αποτελέσματα των ποδοσφαιρικών συλλόγων, που σημαίνει ότι οι σύλλογοι σε σύντομο χρονικό διάστημα πρέπει να είναι σε θέση να ξεπεράσουν τα όποια θέματα αντιμετωπίζουν. Ωστόσο, ο Goateron (2012) εξηγεί ότι υπάρχει μια περίοδος προσαρμογής που καθορίζεται από την UEFA, η οποία αποτελείται από 5 περιόδους παρακολούθησης που μαζί κυμαίνονται για μια περίοδο 6 εποχών, επιτρέποντας αρχικά την μείωση των απωλειών προκειμένου να διευκολυνθεί η διαδικασία προσαρμογής των ποδοσφαιρικών συλλόγων στις νέες χρηματοοικονομικές απαιτήσεις του πρωτοποριακού αυτού στρατηγικού σχεδιασμού της UEFA. Κατά την περίοδο διεξαγωγής αυτής της έρευνας, την περίοδο 12/13, η παρακολούθηση βρίσκονταν στην περίοδο 1. Κατά τη διάρκεια αυτής της 2ης περιόδου, το μέγιστο επιτρεπόμενο έλλειμμα είναι 45 εκατ. ευρώ. Ωστόσο, από την περίοδο παρακολούθησης 3 το μέγιστο επιτρεπόμενο έλλειμμα είναι 30 εκατ. ευρώ, που είναι κατά μέσο όρο 10 εκατ. ευρώ την σεζόν. Το μέγιστο επιτρεπόμενο έλλειμμα μετά από την σεζόν 2016/2017 μειώθηκε και προσαρμόστηκε σχεδόν στο επίπεδο που χαρακτηρίζεται ως

«διάλειμμα» (0 εκατ. €)

Στο τέλος κάθε σεζόν και περιόδου παρακολούθησης, οι σύλλογοι πρέπει να παράγουν τα οικονομικά τους αποτελέσματα και τις πληροφορίες που απαιτούνται για να αποδείξουν ότι πληρούν τις οικονομικές απαιτήσεις για να λάβουν την άδεια συμμετοχής στις επερχόμενες διοργανώσεις της UEFA.

Όπως επισημαίνει η UEFA στο Financial Fair Play (2012), υπάρχουν ορισμένες εξαιρέσεις ενσωματωμένες στο σύστημα, επιτρέποντας στους συλλόγους να αποκλείουν το κόστος στους ακόλουθους τομείς κατά τον υπολογισμό του μέγιστου επιτρεπόμενου ελλείμματος :

- Κόστος χρηματοδότησης που σχετίζεται με την κατασκευή ενσώματων παγίων στοιχείων, όπως ανάπτυξη καινούργιου γηπέδου, ανάπτυξη νέων αθλητικών εγκαταστάσεων
- Κόστος ανάπτυξης ομάδας νέων
- Δαπάνες για δραστηριότητες ανάπτυξης της κοινότητας

Οι ομάδες που δεν πληρούν τις οικονομικές απαιτήσεις θα τιμωρούνται. Η τιμωρία είναι μια σειρά πιθανών κυρώσεων για τη μη συμμόρφωση με τους κανόνες του χρηματοοικονομικού θεμιτού παιχνιδιού. Τι κυρώσεις θα επιβληθούν στον αποτυχημένο σύλλογο εξαρτάται από τον βαθμό παραβίασης, που κυμαίνεται από μια απλή προειδοποίηση ή μια ήπια κύρωση μέχρι και αποκλεισμό από μελλοντικούς διαγωνισμούς της UEFA και απόσυρση του τίτλου / βραβείου, οι οποίες είναι οι πιο αυστηρές ποινές.

Αυτό σημαίνει ότι οι σύλλογοι που δεν αποδίδουν οικονομικά στοιχεία κινδυνεύουν να αποκλειστούν από το επερχόμενος διαγωνισμούς της UEFA, και έτσι χάνουν όχι μόνο την περαιτέρω αθλητική επιτυχία, αλλά και σημαντικά έσοδα. Η πιθανή τιμωρία όπως παρατηρείται ότι εφαρμόζεται όταν υπάρχει ένα κενό σε μια σεζόν μεταξύ της περιόδου παρακολούθησης κατά την οποία διαπράχθηκε η αποτυχία και της εφαρμογής της τιμωρίας. Για παράδειγμα, εάν ένας σύλλογος δεν πληρούσε τις προϋποθέσεις του οικονομικού παιχνιδιού την περίοδο παρακολούθησης 1, θα αντιμετώπιζε την κύρωση κατά τη διάρκεια της σεζόν 14/15.

3 ΜΕΘΟΔΟΣ

3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο σκοπός της μεθόδου μας είναι να παρέχει μια σχετική και αξιόπιστη προσέγγιση που μας καθοδηγεί προς την απάντηση του τρόπου με τον οποίο ο ευρωπαϊκός κορυφαίος σύλλογος μπορεί να επιτύχει κερδοφορία και ταυτόχρονα να βελτιώσει την αθλητική του απόδοση, προκειμένου να δημιουργήσει τις βέλτιστες συνθήκες για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στη μεταβαλλόμενη ποδοσφαιρική βιομηχανία της UEFA. Ως εκ τούτου, όχι μόνο τα αθλητικά, αλλά και τα οικονομικά μέτρα θα μπορούσαν να αποτελέσουν τη βάση για τη στρατηγική του ευρωπαϊκού κορυφαίου συλλόγου για την επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Κατά συνέπεια, για να απαντήσουμε στην ερώτησή μας για το θέμα, θα διατυπώσουμε στην παρούσα μελέτη μια μακροπρόθεσμη στρατηγική βασισμένη σε προσδιορισμένες και προτεινόμενες δραστηριότητες που πρέπει να αποτελέσουν τη βάση για την ταυτόχρονη αναζήτηση κερδοφορίας και βελτιωμένης αθλητικής απόδοσης.

3.1.1 ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗΣ ΤΟΥ GRANT ΓΙΑ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ

Δεδομένου ότι ο ευρωπαϊκός κορυφαίος σύλλογος θα μπορούσε να θεωρηθεί πλέον ως οργανισμός αναζήτησης κερδών, προτείνουμε ότι οι κρίσιμες δραστηριότητες θα μπορούσαν να εντοπιστούν με την εφαρμογή των θεωριών της στρατηγικής διαχείρισης επιχειρήσεων, εάν προσαρμοστούν προσεκτικά στον κύριο στόχο του συλλόγου που είναι το ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα. Ο Grant (2010) παρέχει μια συστηματική στρατηγική προσέγγιση που καθοδηγεί την σταθερή αναζήτηση κερδών προς το δυναμικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, και υποστηρίζει ότι το ίδιο θα μπορούσε να εφαρμοστεί με επιτυχία και στον ευρωπαϊκό κορυφαίο σύλλογο. Η πρόκληση μας σε αυτό, είναι να εφαρμοστεί με επιτυχία η στρατηγική προσέγγιση του Grant σύμφωνα με τις μοναδικές βασικές αρχές της ποδοσφαιρικής βιομηχανίας της UEFA, λαμβάνοντας υπόψη παράγοντες όπως η ταυτόχρονη αναζήτηση για αθλητική και οικονομική επιτυχία, το σύστημα διαίρεσης / κατηγοριοποίησης και οι διαπραγματεύσεις μεταξύ αγοραστών και πελατών που διαφέρουν άρδην από την παραδοσιακή βιομηχανία αναζήτησης κέρδους.

Ο Grant (2010) προτείνει ότι υπάρχουν δύο βασικές πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος: οι εξωτερικές πηγές, οι οποίες αναφέρονται στους βασικούς παράγοντες επιτυχίας της βιομηχανίας, που ορίζονται ως «αυτοί οι παράγοντες μέσα στο περιβάλλον της αγοράς που

καθορίζουν την ικανότητα της εταιρείας να επιβιώσει και να ευημερήσει (Grant, 2010: 86), και οι εσωτερικές πηγές, οι οποίες αναφέρονται στο δυναμικό των πόρων της εταιρείας και τις δυνατότητες δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Το κλειδί για μια επιτυχημένη στρατηγική που δημιουργεί προϋποθέσεις για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι η απόκτηση στρατηγικής προσαρμογής μεταξύ του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος .

Έτσι με βάση όσα αναφέρθηκαν ανωτέρω , στην αναζήτηση του κορυφαίου ευρωπαϊκού συλλόγου για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος , θα αναγνωρίσουμε κυρίως τους εξωτερικούς βασικούς παράγοντες επιτυχίας που χαρακτηρίζουν την ποδοσφαιρική βιομηχανία της UEFA και, στη συνέχεια, θα εντοπίσουμε τους στενά συνδεδεμένους βασικούς πόρους και ικανότητες προκειμένου να επιτευχθεί η απαραίτητη στρατηγική προσαρμογή.

3.1.2 ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΒΑΣΙΚΩΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΤΗΣ ΠΟΔΟΣΦΑΙΡΙΚΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΤΗΣ UEFA

Καθώς οι καθορισμένοι βασικοί παράγοντες επιτυχίας της ποδοσφαιρικής βιομηχανίας της UEFA θα αποτελέσουν το γενικό πλαίσιο για τις στρατηγικές ευκαιρίες του συλλόγου, και ως εκ τούτου τη βάση για περαιτέρω ανάλυση, πρέπει να τους διατυπώσουμε και να τους εξετάσουμε με αξιοπιστία και εγκυρότητα. Ως εκ τούτου, πρέπει να κάνουμε μια ρεαλιστική προσέγγιση (Mik-Meyer & Justesen, 2012) που παραμένει αντικειμενική και να υπερβαίνει τις δικές της υποθέσεις και υποκειμενικές εμπειρίες. Ο Jacobsen (2002) υπογραμμίζει την δυνατότητα αναπαραγωγής ως τον πιο σημαντικό δείκτη της έρευνας -αποτέλεσμα, που σημαίνει ότι η μέθοδος μας πρέπει να έχει τέτοια αντικειμενικότητα που η αναγνώρισή των βασικών παραγόντων επιτυχίας της ποδοσφαιρικής βιομηχανίας της UEFA θα ήταν περίπου ίδιοι με εκείνων άλλων ερευνητών .

Για να προσδιορίσουμε τους βασικούς παράγοντες επιτυχίας της βιομηχανίας, θα εφαρμόσουμε μια περιγραφική μέθοδο έρευνας (Jacobsen, 2002) πραγματοποιώντας μια αντιπροσωπευτική βιομηχανική ανάλυση εμπνευσμένη από το πλαίσιο των πέντε δυνάμεων του Porter (Porter, 1979), το οποίο μας επιτρέπει να εντοπίσουμε αντικειμενικά τους «οδηγούς» και τα μοναδικά χαρακτηριστικά της ποδοσφαιρικής βιομηχανίας της UEFA. Αυτή η ανάλυση της βιομηχανίας θα αναλυθεί προσεκτικά με συλλεγμένα εμπειρικά δεδομένα που αποτελούν μια σχετική και αξιόπιστη βάση για την κατανόηση των εξωτερικών πηγών του

ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η ανάλυση της βιομηχανίας θα στηριχτεί σε μελέτες εγγράφων που μας επιτρέπουν να κατανοήσουμε την πραγματική πραγματικότητα του κλάδου. Συγκεκριμένα, θα συλλέγουμε δευτερεύοντα δεδομένα από έγγραφα πολιτικής, ιστοσελίδες, ετήσιες εκθέσεις, επίσημες έρευνες, υποθέσεις κ.λπ. Αυτά τα ευρήματα θα συμβάλουν στην κατανόηση των οδηγών κερδοφορίας του κλάδου, όπως κανάλια εσόδων, βασικά κόστη και διαπραγματεύσιμες σχέσεις. Ο λόγος για την επιλεγμένη προσέγγιση είναι η αναζήτηση της αντικειμενικότητας. Μερικές συνεντεύξεις με άτομα που παρέχουν τις υποκειμενικές τους απόψεις πιθανότατα δεν θα δώσουν καμία σημαντική συμβολή. Αντ' αυτού, θεωρούμε πολύ πιο αξιόπιστο να επιλέγουμε σχετικές πληροφορίες από τον τεράστιο όγκο δευτερευόντων δεδομένων που είναι δημόσια διαθέσιμα σε αυτό το πεδίο, που προέρχονται ιδιαίτερα από την προθυμία των συλλόγων να μοιράζονται συγκεκριμένες πληροφορίες. Εδώ, πρέπει να το γνωρίζουμε ότι θα υπάρξει κάποια υποκειμενικότητα οπότε η πρόκληση της μελέτης μας θα είναι η αναζήτηση μιας αντικειμενικής επιλογής, λαμβάνοντας υπόψη την ουσία του εμπειρικού υλικού – την συνάφεια, την αξιοπιστία και την χρησιμότητα. Αυτό πρέπει να επιτευχθεί με προσεκτική αξιολόγηση των πηγών και του πλαισίου από το οποίο προέρχονται.

Εκτός από τις μελέτες τεκμηρίωσης, η ανάλυση της βιομηχανίας θα βασιστεί επίσης στις μελέτες σχετικά με το φαινόμενο πως ο ευρωπαϊκός κορυφαίος σύλλογος μπορεί να επιτύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην συνεχώς μεταβαλλόμενη ποδοσφαιρική βιομηχανία της UEFA επιτυγχάνοντας ταυτόχρονα κερδοφορία και αθλητικές επιτυχίες. Η επιτυχία χαρακτηρίζεται από αμφισημία και ανάγκη περαιτέρω κατανόησης. Ένα τέτοιο φαινόμενο θα πρέπει, σύμφωνα με τον Jacobsen (2002), να διερευνηθεί κατάλληλα με μια εντατική προσέγγιση, και πιο συγκεκριμένα εκτελώντας τις προαναφερθείσες μικρές-N μελέτες. Κατά συνέπεια, ένα σημαντικό μέρος της εμπειρικής μας έρευνας θα είναι η ποιοτική εξέταση τριών από τους πιο επιτυχημένους ευρωπαϊκούς κορυφαίους συλλόγους, δηλαδή η

FC Barcelona, η Manchester United και η FC Bayern Munich, τις οποίες όλοι θεωρούν ότι έχουν καταφέρει να φτάσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω ενός υψηλού επιπέδου οικονομικής και αθλητικής επιτυχίας κατά τη διάρκεια μιας σημαντικής χρονικής περιόδου. Καθώς η εφαρμογή του οικονομικού θεμιτού παιχνιδιού αναδιαμορφώνει τις βασικές αρχές του κλάδου, με αποτέλεσμα την αναζήτηση τόσο αθλητικής όσο και οικονομικής επιτυχίας, υποστηρίζεται από πολλούς η άποψη ότι αυτοί οι σύλλογοι παρέχουν μια κρίσιμη συμβολή στην ανάλυση του κλάδου και, συνεπώς, μια περαιτέρω καθοδήγηση προς τον εντοπισμό των μεταβαλλόμενων βασικών παραγόντων επιτυχίας της ποδοσφαιρικής βιομηχανίας της UEFA.

3.1.3 ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΒΑΣΙΚΩΝ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΩΝ

Οι τρεις επιτυχημένοι ευρωπαϊκοί κορυφαίοι σύλλογοι θα είναι ιδιαίτερα σημαντικοί ως πρότυπα για τον προσδιορισμό των εσωτερικών πηγών του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, δηλαδή των εσωτερικών πόρων του συλλόγου και των δυνατοτήτων. Η επιλογή των τριών ευρωπαϊκών κορυφαίων συλλόγων που εξετάστηκαν βασίζεται στη δική μας αντίληψη της αθλητικής και οικονομικής επιτυχίας. Παρόλο που αυτή η επιλογή θα είναι πάντα υποκειμενική, έχουμε επιλέξει συνειδητά συλλόγους με αθλητικές και οικονομικές επιδόσεις στις 10 σεζόν (02 / 03-11 / 12) που κατά πάσα πιθανότητα θεωρούνται γενικά ως ανώτερες σχετικά με τις διοργανώσεις (βλέπε 5.0 Η εξέταση τριών επιτυχημένων ευρωπαϊκών κορυφαίων συλλόγων). Η απόφαση να μην γίνει αναφορά και σε άλλα πρωταθλήματα βασίζεται στην απουσία συλλόγων που ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις μας σχετικά με την αθλητική και οικονομική επιτυχία.

Λόγω του γεγονότος ότι οι μικρές-N μελέτες μας βασίζονται σε μερικές διαφοροποιημένες μονάδες και έναν απροσδιόριστο αριθμό μεταβλητών (Jacobsen, 2002), η προσέγγισή μας αυτή μας επιτρέπει να προχωρήσουμε βαθιά στην εσωτερική στρατηγική κάθε ερευνητικού συλλόγου και να εξετάσουμε την πιθανή προέλευση του αντίστοιχου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των συλλόγων. Αυτό μας επιτρέπει να επισημάνουμε το φαινόμενο από διαφορετικές οπτικές γωνίες, και, κατά συνέπεια, να εντοπίσουμε οποιοδήποτε κοινό μοτίβο που θα μπορούσε να δείξει τον δρόμο για αθλητική και οικονομική επιτυχία. Οι επιτυχημένες εσωτερικές στρατηγικές των συλλόγων θα χρησιμοποιηθούν αργότερα για την ερμηνεία ενός βέλτιστου ευρωπαϊκού κορυφαίου συλλόγου που, με τη σύνθεση του και τις αναγνωρισμένες

δυνατότητες του, παρέχουν καθοδήγηση προς τους κορυφαίους ευρωπαϊκούς συλλόγους σχετικά με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Στην επιλογή των τριών επιτυχημένων ευρωπαϊκών κορυφαίων συλλόγων εκ μέρους μας , προσπαθήσαμε να αποκτήσουμε μια όσο το δυνατόν πιο αξιόπιστη εκπροσώπηση σχετικά με το τι χρειάζεται να κάνει ο ευρωπαϊκός κορυφαίος σύλλογος για να επιτύχει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αυτό εξηγεί γιατί τα τρία επιλεγμένα κλαμπ κατανέμονται σε διαφορετικές περιφέρειες στην Ευρώπη. Με μια τέτοια προσέγγιση, είμαστε σε θέση να εξετάσουμε πολλές προοπτικές του φαινομένου της επίτευξης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον της ποδοσφαιρικής βιομηχανίας της UEFA, και έτσι ελαχιστοποιείται ο κίνδυνος δημιουργίας λανθασμένης εικόνας. Με αυτόν τον τρόπο, διασώζεται ο κίνδυνος πιθανών επιπτώσεων που προκύπτουν από τις γεωγραφικές διαφορές, τις οικονομικές προϋποθέσεις και τους εθνικούς κανονισμούς. Για παράδειγμα, όπως αντιμετωπίστηκε στα εμπειρικά μας ευρήματα, η δημιουργία εσόδων βασίζεται κυρίως σε διαφορετικούς εθνικούς κανονισμούς και η δημιουργία εσόδων από το matchday εξαρτάται σίγουρα από τη γενική οικονομική κατάσταση της κάθε χώρας. Μέσα από τα εμπειρικά μας ευρήματα σε κλαμπ κυρίως από μια συγκεκριμένη χώρα, θα δημιουργηθεί μια μη αντιπροσωπευτική εικόνα των υποκείμενων συνθηκών σχετικά με το πώς επιτυγχάνεται το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, με αποτέλεσμα οι στρατηγικές μας προτάσεις να είναι μην είναι εφαρμόσιμες για ολόκληρο τον ποδοσφαιρικό κλάδο. Από την άλλη πλευρά, αν αντί να κάνουμε μικρές-N μελέτες επιλέγαμε να συλλέξουμε τα εμπειρικά μας δεδομένα από μια μεγαλύτερη ομάδα μονάδων, θα μπορούσαμε ενδεχομένως να αποκτήσουμε μια καλύτερη εικόνα αυτής της βιομηχανίας . Ωστόσο, σε μια τέτοια προσέγγιση, δεν θα μπορούσαμε να βρούμε τις ελλείψεις στους πόρους της εσωτερικής στρατηγικής κάθε συλλόγου, ώστε να κινδυνεύει να χάσει τον προσδιορισμό των πολύτιμων πηγών του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Όπως αναφέρθηκε, αυτό που θα μπορούσε να «αντικρούσει» την προσέγγιση της μικρής N-μελέτης είναι η αναζήτησή μιας γενίκευσης των αποτελεσμάτων της έρευνας . Στόχος μας είναι να προτείνουμε μια ρεαλιστική στρατηγική που να εφαρμόζεται από την πλειοψηφία των κορυφαίων ευρωπαϊκών συλλόγων στην αναζήτησή τους για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αλλά συμπεριλαμβάνοντας μικρές-N-μελέτες στην έρευνά μας, διακινδυνεύουμε να μειωθεί η δυνατότητα εφαρμογής των κρίσιμων δυνατοτήτων που προσδιορίζονται από τις πρωταρχικές πηγές του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος . Λόγω διαφορετικών συνθηκών, μπορεί να μην

είναι ρεαλιστικό για όλους τους κορυφαίους ευρωπαϊκούς συλλόγους σήμερα για να επιτύχουν την οικονομική και αθλητική επιτυχία που χαρακτήρισαν την FC Barcelona, Manchester United και Bayern Munich για τόσο μεγάλο χρονικό διάστημα. Ωστόσο, ακόμη αν και όλοι οι σύλλογοι λόγω των μοναδικών εσωτερικών συνθηκών προφανώς δεν θα είναι σε θέση να εφαρμόσουν τόσο ολοκληρωμένες στρατηγικές που χαρακτηρίζουν τους τρεις υπό εξέταση συλλόγους, θεωρούμε ότι οι επιτυχημένες στρατηγικές θα μπορούσαν να λειτουργήσουν ως βέλτιστες πρακτικές στην αναζήτηση οικονομικής και αθλητικής επιτυχίας από κορυφαίους συλλόγους του είδους. Επιπλέον, όπως αποδεικνύεται από τα εμπειρικά μας ευρήματα, τόσο η FC Barcelona όσο και η FC Bayern Munich εφάρμοσαν στρατηγικές ανάκαμψης που τους επέτρεψαν να μετατρέψουν τη μέτρια απόδοση σε επιτυχία τόσο εντός όσο και εκτός γηπέδου, δικαιολογώντας ότι πολλά μπορούν να επιτευχθούν σε σύντομο θέμα χρόνος με τη σωστή διαμόρφωση στρατηγικής. Ως εκ τούτου, τα χαρακτηριστικά των επιλεγμένων συλλόγων και τα στρατηγικά τους μέτρα θεωρούνται ότι αποτελούν τη σωστή βάση για το τι θα έπρεπε να κάνει ο ευρωπαϊκός κορυφαίος σύλλογος στην προσπάθειά του για επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στην μεταβαλλόμενη ποδοσφαιρική βιομηχανία UEFA.

3.1.4 ΑΠΟΚΤΗΣΗ ΤΗΣ ΚΡΙΣΙΜΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗΣ

Μόλις προσδιοριστούν οι βασικοί παράγοντες επιτυχίας από τη ποδοσφαιρική βιομηχανία της UEFA οι σύνδεσμοι θα είναι σε θέση να αποκτήσουν τη στρατηγική προσαρμογή που αποτελεί τη βάση για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της UEFA.

3.1.5 ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΑΞΙΑΣ ΤΟΥ PORTER ΓΙΑ ΤΟΝ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟ ΤΩΝ ΚΡΙΣΙΜΩΝ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ

Αποκτώντας τη στρατηγική προσαρμογή χρησιμοποιώντας τη στρατηγική προσέγγιση του Grant, θα είμαστε σε θέση να διαβεβαιώσουμε τι κρίσιμες ικανότητες που πρέπει να επιδιώξει ο κορυφαίος ευρωπαϊκός σύλλογος στην ταυτόχρονη αναζήτησή της κερδοφορίας και των αθλητικών αποδόσεων. Μόλις εντοπιστούν οι εσωτερικές δυνατότητες του συλλόγου, θα εκμεταλλευτούμε την ανάλυση αλυσίδας αξίας του Porter (2008), η οποία επιτρέπει περαιτέρω διαχωρισμό των δυνατοτήτων σε συγκεκριμένες δραστηριότητες δημιουργίας αξίας. Με αυτό

το βήμα, θα μπορέσουμε να αναγνωρίσουμε και να προτείνουμε τις δραστηριότητες ενίσχυσης του αθλητισμού που πρέπει να αναληφθούν από τον ευρωπαϊκό κορυφαίο σύλλογο στην προσπάθειά του για την επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Έτσι, θα συμπληρώσουμε λογικά την μέχρι τώρα περιγραφική μας μελέτη με κανονιστικά στοιχεία. Όσον αφορά τις δραστηριότητες ενίσχυσης του περιθωρίου, θα προτείνουμε δραστηριότητες που αυξάνουν τα έσοδα, μειώνουν το κόστος ή και τα δύο ταυτόχρονα. Ως εκ τούτου, ακόμη και αν τα κορυφαία ευρωπαϊκά κλαμπ όπως γνωρίζουμε έχουν δείξει μια αυξανόμενη ικανότητα να δημιουργούν έσοδα κατά τη διάρκεια των προηγούμενων ετών, δεν έχουμε προσδιορίσει τις προτεινόμενες δραστηριότητές μας στις πιο προβληματικές και προκλητικές από πλευρά κόστους. Ο λόγος είναι ότι οι σύλλογοι πιθανότατα πρέπει να συνεχίσουν την προσπάθεια διαχείρισης του αυξημένου κόστους που σχετίζεται κυρίως με επενδύσεις παικτών και με την περαιτέρω αύξηση των εσόδων.

Παρόλο που η αλυσίδα αξίας του Porter δημιουργήθηκε για την ανάλυση της διαδικασίας δημιουργίας αξίας μιας εταιρείας αναζήτησης κερδών (Porter, 2008), υποστηρίζουμε ότι η ίδια προσέγγιση θα μπορούσε να είναι θετική και εφαρμόστηκε στον ευρωπαϊκό κορυφαίο σύλλογο, αφού αγωνίζεται να ικανοποιήσει τις απαιτήσεις του οικονομικού θεμιτού παιχνιδιού όπως μια εταιρεία που αγωνίζεται για κερδοφορία. Αυτό που υποστηρίζεται από τον Porter (1990), είναι ότι η συνολική λογική του πλαισίου θα μπορούσε να εφαρμοστεί ευνοϊκά σε όλες τις βιομηχανίες. Όμως, για να εφαρμοστεί με επιτυχία, πρέπει να εξετάσουμε για άλλη μια φορά τις μοναδικές βασικές αρχές της βιομηχανίας ποδοσφαίρου της UEFA και στη συνέχεια να τα προσαρμόσουμε στην ανάλυση της αλυσίδας αξίας.

3.1.6 ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΜΙΑΣ ΤΕΛΙΚΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΣΣΟΝΤΑΣ ΤΗ ΔΙΚΗ ΜΑΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΟΜΗ

Έχοντας εντοπίσει και προτείνει τις κρίσιμες δραστηριότητες, το τελευταίο βήμα για να ανταποκριθούμε στο θέμα του ζητήματος είναι να τα αναδιοργανώσουμε μια μακροπρόθεσμη στρατηγική. Αυτό πρέπει να επιτευχθεί αναπτύσσοντας ένα στρατηγικό πλαίσιο βασισμένο, σύμφωνα με τους Bowman & Ambrosini's (2000), στις έννοιες της δημιουργίας αξίας και της συλλογής αξιών, οι οποίες αναδιοργανώνουν τις δραστηριότητες σε σχέση την αύξηση εσόδων και την μείωση του κόστους. Συνδέοντας ευνοϊκά την οικονομική απόδοση με την αθλητική

επιτυχία, το στρατηγικό πλαίσιο διευκολύνει τη διαμόρφωση μιας στρατηγικής που αποτελείται από τις προτεινόμενες δραστηριότητες και παρέχει καθοδήγηση για ταυτόχρονη επίτευξη κερδοφορίας και βελτιωμένη αθλητική στον μεταβαλλόμενο ποδοσφαιρικό κλάδο της UEFA.

3.2 ΣΤΟΧΕΥΣΗ ΤΟΥ ΓΕΝΙΚΟΥ ΕΥΡΩΠΑΙΚΟΥ ΚΟΡΥΦΑΙΟΥ ΣΥΛΛΟΓΟΥ

Στα επόμενα κεφάλαια, θα μιλήσουμε για την UEFA που εκπροσωπεί τους πολυάριθμους συλλόγους που χρειάζονται προσαρμογή των στρατηγικών τους στις χρηματοοικονομικές απαιτήσεις του θεμιτού παιχνιδιού και πιθανότατα να ανταποκρίνονται στην προτεινόμενη στρατηγική. Έχοντας υπόψη ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θεωρείται συχνά περιορισμένο μέσα σε μια δεδομένη αγορά, δεν θα είχε νόημα να αποσκοπήσουμε άμεσα στην εφαρμογή της προτεινόμενης στρατηγικής σε όλους τους συλλόγους της UEFA. Η χρησιμότητα της προτεινόμενης στρατηγικής μας δεν αφορά οποιονδήποτε σύλλογο καθώς όλοι οι σύλλογοι του κλάδου θα μπορούσαν να επωφεληθούν ευνοϊκά από την προτεινόμενη στρατηγική στην προσπάθειά τους να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η εν λόγω στρατηγική αφορά τον σύλλογο εκείνον που πραγματικά επιτυγχάνει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και έχει την ικανότητα να ενισχύσει αθλητικές επιδόσεις σχετικά με τον ανταγωνισμό.

3.2.1 Η ΠΟΔΟΣΦΑΙΡΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΤΗΣ UEFA ΩΣ ΜΗ ΜΗΔΕΝΙΚΟ ΑΘΡΟΙΣΜΑ

Εάν όλοι οι σύλλογοι μπορούσαν να εφαρμόσουν στρατηγικές δημιουργίας αξίας στην προσπάθειά τους για επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, καταλαβαίνουμε επίσης ότι η ποδοσφαιρική βιομηχανία της UEFA δεν περιορίζεται από την άποψη της αξίας. Εφαρμόζοντας στρατηγικές δημιουργίας αξίας, οι ομάδες πιθανότατα θα καταφέρνουν να αυξήσουν τα έσοδα σε συνολικό επίπεδο, συμβάλλοντας στην αύξηση της συνολικής αξίας του κλάδου. Ως εκ τούτου, αυτή η μελέτη βασίζεται στην προοπτική ότι η αύξηση των εσόδων ενός συλλόγου δεν γίνεται αυτόματα αλλά συνεπάγεται μείωση άλλων «άχρηστων» δαπανών (παρόλο που τα λογικά μερίδια της αγοράς επηρεάζονται). Για παράδειγμα αυτό θα μπορούσαμε να το δούμε όταν τα κλαμπ αυξάνουν ταυτόχρονα τις βάσεις των θαυμαστών τους, όπου η αύξηση σε ένα δεν οδηγεί σε μείωση του άλλου, καθώς οι υποστηρικτές συνήθως δεν αλλάζουν ομάδες. Το ίδιο συμβαίνει και από εμπορικής πλευράς, όπου η συμφωνία υψηλών χορηγιών σε ένα κλαμπ δεν συνεπάγεται μια λιγότερο πολύτιμη συμφωνία σε άλλο. Με άλλα λόγια, ο ανταγωνισμός εντός της ποδοσφαιρικής βιομηχανίας της UEFA δεν χαρακτηρίζεται από κανένα παιχνίδι μηδενικού αθροίσματος μεταξύ των συλλόγων. Στοχεύοντας να ενθαρρύνουμε τους κορυφαίους ευρωπαϊκούς συλλόγους να εφαρμόσουν τη δημιουργία αξίας στις στρατηγικές για την ταυτόχρονη αναζήτηση κερδοφορίας και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, θέλουμε να υπογραμμίσετε ότι δεν στοχεύουμε άμεσα την ποδοσφαιρική βιομηχανία της UEFA ως τέτοια, αν και η αύξηση των γενικών εσόδων της κορυφαίας ευρωπαϊκής λέσχης συμβάλλει σίγουρα στην αύξηση της συνολικής αξίας της βιομηχανίας.

3.3 Η ΕΠΕΡΧΟΜΕΝΗ ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ

Η μέθοδος μας για την απάντηση στο ζήτημα του θέματος έχει επιπτώσεις στην δομή της διατριβής. Πριν από την εφαρμογή των επιχειρησιακών στρατηγικών θεωριών διαχείρισης για την καθοδήγηση του γενικού Ευρωπαϊκού κορυφαίου συλλόγου προς την επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, θα εξετάσουμε στο επόμενο κεφάλαιο μας τα εμπειρικά ευρήματα της ποδοσφαιρικής βιομηχανίας της UEFA. Αυτή η δομή μας επιτρέπει να εκμεταλλευτούμε μια πλούσια εισροή πληροφοριών που δεν περιορίζεται από καμία θεωρία, με αποτέλεσμα να υπάρχει η δυνατότητα αργότερα να γίνει ανάλυση με ανοιχτό και δεκτικό τρόπο, υποστηριζόμενη από σχετική θεωρία. Η απόφαση να συνδυαστεί αργότερα θεωρία και ανάλυση βασίζεται στην αντίληψη ότι οι όροι της θεωρίας είναι κρίσιμοι για τη στρατηγική προσέγγιση προς το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, και τοποθετούνται κατάλληλα σε άμεση σχέση με την ανάλυση και όχι ως ξεχωριστό μέρος.

3.4 ΠΑΡΑΘΕΣΗ ΤΗΣ ΘΕΜΑΤΙΚΗΣ ΤΩΝ ΕΠΕΡΧΟΜΕΝΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ

Κεφάλαιο 4-5. Εμπειρικά Ευρήματα. Σε αυτό το κεφάλαιο, παρουσιάζουμε τα εμπειρικά μας ευρήματα σχετικά με τους οδηγούς του ποδοσφαίρου της UEFA και την αντίστοιχη στρατηγική των τριών επιτυχημένων ευρωπαϊκών κορυφαίων συλλόγων.

Κεφάλαιο 6. Σε αυτό το κεφάλαιο, παρουσιάζουμε παραδείγματα όχι και τόσο επιτυχημένων συλλόγων ως προς την οικονομική επιτυχία.

Κεφάλαιο 7. Η στρατηγική που προτείνουμε και η ανάλυση της σε υποκατηγορίες.
Κεφάλαιο 8. Συμπεράσματα. Σε αυτό το τελευταίο κεφάλαιο, συζητάμε τις επιπτώσεις των ευρημάτων μας.

4 ΕΜΠΕΙΡΙΚΑ ΕΥΡΗΜΑΤΑ

Τα εμπειρικά μας ευρήματα για την ποδοσφαιρική βιομηχανία της UEFA οργανώνονται ως εξής: κυρίως, εξετάσαμε τα γενικά ευρήματα των οδηγών της ποδοσφαιρικής βιομηχανίας της UEFA, συμπεριλαμβανομένων των εσόδων και το κύριο κόστος. Τα εμπειρικά μας ευρήματα ολοκληρώνονται με την ποιοτική μας εξέταση από τους τρεις επιτυχημένους ευρωπαϊκούς κορυφαίους συλλόγους FC Barcelona, Manchester United και FC Bayern Munich

4.1 ΤΥΠΟΙ ΕΣΟΔΩΝ

Το Football Money League της Deloitte (2013), που περιγράφεται από μόνο του ως «η πιο σύγχρονη και αξιόπιστη ανάλυση των σχετικών οικονομικών επιδόσεων των συλλόγων», ετησίως κατατάσσει τους κορυφαίους 20 ποδοσφαιρικούς συλλόγους στον κόσμο του ποδοσφαίρου λόγω της ικανότητάς τους να παράγουν έσοδα από καθημερινές λειτουργίες. Από το Football Money League της Deloitte (2013), τα έξοδα μεταφοράς παικτών εξαιρούνται, τα έσοδα διαιρούνται συνήθως σε έσοδα αγώνων, έσοδα μετάδοσης και εμπορικά έσοδα. Το 2013 διανεμήθηκαν τα 20 κορυφαία έσοδα των συλλόγων.

Η εξέλιξη κάθε καναλιού εσόδων σε €, υπολογίζεται σε σχέση με τους 20 καλύτερους συλλόγους κάθε έτους για τη δημιουργία εσόδων (Deloitte, 2005- 2013). Όπως φαίνεται, η μετάδοση είναι η πηγή εσόδων με τη μεγαλύτερη παραγωγή, ακολουθούμενη από τα εμπορικά έσοδα που σημείωσαν ραγδαία αύξηση από τις 09/10, ενώ τα αγωνιστικά έσοδα είχαν μια πιο μέτρια εξέλιξη από τις 03/04.

4.1.1 ΕΣΟΔΑ MATCHDAY

Τα έσοδα του Matchday προέρχονται κυρίως από αποδείξεις πύλης (συμπεριλαμβανομένης της ιδιότητας μέλους και τα εισιτήρια της σεζόν), και συνεπώς εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον αριθμό των εντός έδρας παιχνιδιών που παίζονται κάθε σεζόν. Για παράδειγμα, η Manchester United σημείωσε μείωση 11% στα έσοδα της αγωνιστικής το 2003 αφού έπαιξαν τέσσερα λιγότερα παιχνίδια στο γήπεδο Old Trafford σε σύγκριση με το προηγούμενο έτος. Αντίθετα, και λόγω τριών επιπλέον εντός έδρας αγώνων στο Champions League στους τελικούς, η Chelsea FC αύξησε τα έσοδα του αγώνα κατά 15% την ίδια χρονιά.

Ένας άλλος οδηγός των εσόδων του αγώνα είναι η δυνατότητα προσέλκυσης ζωντανής παρουσίας, η οποία τα τελευταία χρόνια προήλθε κυρίως από νέες εγκαταστάσεις σταδίων. Με την μετακίνηση από το Stadio Olimpico στο Juventus Stadium, η Juventus FC αύξησε τη μέση εντός έδρας συμμετοχής στο πρωτάθλημα κατά 63% σε περίπου 36.000 στις 11/12, οδηγώντας σε αύξηση των εσόδων του αγώνα από 0,4 εκατομμύρια ευρώ έως 1,4 εκατομμύρια ευρώ ανά παιχνίδι. Ως αποτέλεσμα, τα συνολικά έσοδα της αντιστοιχίας σχεδόν τριπλασιάστηκαν στα 31,8 εκατομμύρια ευρώ, παρά το γεγονός ότι έπαιξε τέσσερα λιγότερα εντός έδρας παιχνίδια σε σύγκριση με τα προηγούμενα έτη. Ένας άλλος σύλλογος που επωφελείται από τις νέες εγκαταστάσεις του γηπέδου είναι η Arsenal FC, η οποία μετακόμισε στο Emirates Stadium το 2006 (Deloitte, 2007). Η μέση συμμετοχή στο πρωτάθλημα στο Emirates Stadium ήταν 60.000 στις 11/12 και σε συνδυασμό με το Champions League, η Arsenal FC έγινε ο μόνος σύλλογος των 20 κορυφαίων ομάδων που αποδεικνύει πως τα έσοδα του αγώνα είναι η πιο σημαντική πηγή εσόδων, δημιουργώντας το 41% των συνολικών εσόδων.

Αντίστροφα σε κλαμπ που επωφελούνται από την κατασκευή νέων γηπέδων, υπάρχουν πολλά κλαμπ μεταξύ των 20 κορυφαίων ομάδων που υποφέρουν από μειωμένα ή περιορισμένα έσοδα του αγώνα, με κύρια αίτια αυτού του γεγονότος την έλλειψη ικανότητας προσέλκυσης ζωντανής παρακολούθησης. Για παράδειγμα, η AC Milan αντιμετώπισε πτώση από 9,6% στη μέση συμμετοχή στο πρωτάθλημα σε 48.487 τον 11/12, και εξακολουθεί να αγωνίζεται να

δημιουργήσει έσοδα από το matchday στο στάδιο San Siro. Βιώνοντας μια πτώση 29% στις 11/12, που οφείλεται κυρίως στη μείωση κατά 16% της μέσης συμμετοχής στο πρωτάθλημα σε 44.577, τα έσοδα του αγώνα σήμερα αντιστοιχούν μόνο στο 13% των συνολικών εσόδων του συλλόγου .

4.1.2 ΕΣΟΔΑ ΜΕΤΑΔΟΣΗΣ

Τα έσοδα από τη μετάδοση συνίστανται από έσοδα που παράγονται τόσο από εγχώριους όσο και από διεθνείς διαγωνισμούς και εξαρτώνται από την υψηλή ζήτηση των φορέων εκμετάλλευσης συνδρομητικής τηλεόρασης. Τα έσοδα από τη μετάδοση εξαρτώνται θετικά από την εγχώρια απόδοση του πρωταθλήματος και σε διαγωνισμούς όπως η UEFA, όπου η διαφορά μεταξύ της συμμετοχής στο Champions League και το Europa League είναι σημαντική όταν πρόκειται να δημιουργηθούν έσοδα. Για παράδειγμα, η αύξηση των εσόδων της γερμανικής Borussia Dortmund κατά 28,3 εκατομμύρια ευρώ (88%) προήλθαν κυρίως από τη λήψη 25,6 εκατ. ευρώ από την UEFA λόγω της συμμετοχής της στο Champions League, σε σύγκριση με τα προηγούμενα 4,5 εκατομμύρια ευρώ σε συνεισφορές της UEFA από τη συμμετοχή της στο Europa League στις 10/11. Η Chelsea FC είναι ένα άλλο παράδειγμα που καταδεικνύει τη σημασία του ποδοσφαίρου του Champions League. Τελειώνοντας ως νικητές του Champions League το 2012, η Chelsea FC έλαβε 59,9 εκατομμύρια ευρώ από συνεισφορές της UEFA, το οποίο σε σύγκριση με το προηγούμενο τρίμηνο της αγωνιστικής προσπάθειας οδήγησε σε αύξηση 15,4 εκατομμυρίων ευρώ στα έσοδα μετάδοσης. Όσον αφορά τα εγχώρια έσοδα ραδιοτηλεοπτικών μεταδόσεων, η Manchester City έλαβε την υψηλότερη συνεισφορά όλων των συλλόγων (74,9 εκατομμύρια ευρώ) μετά τη νίκη της στην Premier League, που αντιστοιχεί σε αύξηση 6,1 εκατομμυρίων ευρώ από την κατάταξη της στην τρίτη θέση κατά τη διάρκεια του προηγούμενου έτους.

Το δυναμικό δημιουργίας εσόδων από εκπομπές ποικίλλει σε ολόκληρο το ευρωπαϊκό ποδόσφαιρο καθώς η δημιουργία συμφωνιών μετάδοσης διαφέρει από πρωτάθλημα σε πρωτάθλημα. Στην Αγγλία, ο πρόεδρος της Premier league ανακοίνωσε μια νέα τριετή συμφωνία αξίας 3 δισεκατομμυρίων λιρών, με αποτέλεσμα μια πιθανή αύξηση κατά 20-30 εκατομμύρια £ ανά σεζόν για τα κορυφαία κλαμπ της Αγγλίας. Ομοίως με την Premier League, η γερμανική Bundesliga ανακοίνωσε μια νέα συμφωνία από την περίοδο 13/14, αξίας 50% μεγαλύτερης από την τρέχουσα συμφωνία. Αντίθετα, τα δικαιώματα μετάδοσης των ισπανικών πρωταθλητριών διαπραγματεύονται μεμονωμένα, οδηγώντας σε μια άνιση κατανομή των

εσόδων από τις εκπομπές, όπου οι κορυφαίοι σύλλογοι όπως η Real Madrid και η FC Barcelona αποκομίζουν το κύριο μέρος. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα λιγότερα έσοδα μετάδοσης για τους υπόλοιπους Ισπανικούς συλλόγους και συνεπώς μια περαιτέρω ανισότητα μεταξύ αυτών και των ευρωπαϊών «συναδέλφων» τους.

4.1.3 ΕΜΠΟΡΙΚΑ ΕΣΟΔΑ

Τα εμπορικά έσοδα περιλαμβάνουν έσοδα που προέρχονται κυρίως από χορηγίες που προέρχονται από εμπορικές συμφωνίες με εταιρείες, αλλά και εμπορεύματα που δημιουργούνται από την πώληση σουβενίρ για τους υποστηρικτές και βασίζεται κυρίως στην ικανότητα του συλλόγου να διαπραγματεύεται ευνοϊκά εμπορικές προσφορές, οι οποίες με τη σειρά τους εξαρτώνται από τη δημοτικότητα του συλλόγου. Για παράδειγμα, η νέα συμφωνία χορηγίας της Manchester United με την General Motors και τη Chevrolet αγγίζει έως και τα 54 εκατομμύρια ευρώ για την σεζόν 14/15, βάζοντας το κλαμπ μπροστά από την Barcelona η οποία έως τότε κατείχε την κορυφή. Η Qatar Sports Investments συγκεντρώνει περίπου 30 εκατομμύρια ευρώ ανά σεζόν. Ο Aleemullah (2012) επισημαίνει ένα άλλο παράδειγμα, τονίζοντας την εμπορική επιτυχία της Liverpool FC που προήλθε από την αναδιάρθρωση προηγούμενων συμφωνιών χορηγίας. Σπάζοντας την προηγούμενη συμφωνία με την Adidas, που δημιούργησε 12 εκατομμύρια λίρες ανά σεζόν, ο σύλλογος υπέγραψε μια νέα συμφωνία χορηγίας αξίας έως 25 εκατομμυρίων £ ανά σεζόν. Ομοίως, η Liverpool FC υπέγραψε μια νέα συμφωνία χορηγίας με την επενδυτική τράπεζα Standard Chartered, αξίας 20 εκατομμυρίων λιρών Αγγλίας ανά σεζόν, η οποία υπερδιπλασιάζει τη συμβολή της τελευταίας συμφωνίας με τον δανέζικο ζυθοποιό Carlsberg. Ο συνιδιοκτήτης του συλλόγου John W. Henry δήλωσε: «Όταν ήρθαμε σε συμφωνία, εκείνη την περίοδο επικρατούσε ένα κλίμα αστάθειας. Οι άνθρωποι έχουν μιλήσει για αυτήν την ιδέα των ενάρετων κύκλων. Όσο πιο δυνατοί είμαστε εμπορικά, τόσο ισχυρότερη μπορεί να είναι αυτό το κλάμπ» (Aleemullah, 2012: 1).

Τα εμπορικά έσοδα μπορεί να είναι κρίσιμα για πολλούς συλλόγους. Στην πραγματικότητα, είναι συνήθως η πιο σημαντική πηγή εσόδων στο γερμανικό ποδόσφαιρο. Στην περίπτωση της Bayern Munich, σημαίνει κάτι περισσότερο από το ήμισυ των συνολικών εσόδων του συλλόγου. Την περίοδο 11/12, ο σύλλογος αύξησε τα έσοδα από εμπορεύματα κατά 13,5 € εκατομμύρια (31%), με αποτέλεσμα την αύξηση των εμπορικών εσόδων κατά 23,9 εκατομμύρια ευρώ (13%) σε ποσό ρεκόρ 201,6 εκατ. €. Αυτό κάνει την Bayern Munich το πρώτο κλαμπ που έχει δημιουργήσει πάνω από 200 εκατομμύρια ευρώ από μία μόνο πηγή

εσόδων. Ένα άλλο παράδειγμα εμπορικής επιτυχίας είναι η γερμανική Borussia Dortmund, η οποία κατάφερε να αυξήσει τα έσοδα από εμπορεύματα κατά 61% την περίοδο 11/12, κυρίως λόγω του ανοίγματος του πέμπτου καταστήματος αναμνηστικών στην πόλη.

Οι νέες εγκαταστάσεις του γηπέδου είναι συχνά ένας σημαντικός παράγοντας για την αύξηση των εμπορικών εσόδων. Η αύξηση των εμπορικών ευκαιριών ήταν ο κύριος μοχλός πίσω από την αύξηση των εμπορικών εσόδων κατά 36% της Juventus την περίοδο 11/12. Προκειμένου να ενισχυθούν τα εμπορικά έσοδα, υποστηρίζεται ότι ορισμένοι ιταλικοί σύλλογοι, μεταξύ άλλων η Milan και η Inter, πρέπει να σκεφτούν μια παρόμοια προσέγγιση επενδύοντας σε νέα γήπεδα.

Η θετική αμφίδρομη σχέση μεταξύ της αθλητικής επιτυχίας και της αύξησης των εσόδων .

Σύμφωνα με την Deloitte (2013), υπάρχει μια θετική σχέση μεταξύ της αθλητικής επιτυχίας και της αύξησης των εσόδων . Η εγχώρια αθλητική επιτυχία που οδηγεί στη συμμετοχή στην UEFA είναι ιδιαίτερα σημαντική για την ενίσχυση των εσόδων. Κερδίζοντας το εγχώριο διπλό πρωτάθλημα και φτάνοντας στα στάδια του ομίλου στο Champions League την περίοδο 11/12, η προαναφερθείσα Borussia Dortmund παρουσίασε αύξηση 50,6 εκατομμυρίων ευρώ (37%) στα συνολικά έσοδα. Το ίδιο συνέβη και για την Manchester City, η οποία λόγω της εναρκτήριας συμμετοχής της στον όμιλο Champions League σημείωσε συνολική αύξηση εσόδων 51%. Αντίστροφα, η AS Roma βίωσε 19% μείωση στα συνολικά έσοδα λόγω της αποτυχίας της να προκριθεί στα στάδια του ομίλου στο Champions League την περίοδο 11/12.

4.2 ΤΥΠΟΙ ΕΞΟΔΩΝ

Όπως καταδεικνύει η έκθεση συγκριτικής αξιολόγησης της UEFA (2011), το συνολικό κόστος των συλλόγων που συμμετέχουν στην UEFA αντιστοιχούσε στο 113% των συνολικών εσόδων το 2010. Όπως αποδεικνύει επίσης, το κόστος των συλλόγων μπορεί να χωριστεί σε κόστος που σχετίζεται με επενδύσεις παικτών (κόστος υπαλλήλου / μισθού και έξοδα μεταφοράς), λειτουργικά έξοδα και μη λειτουργικά έξοδα, όπου το κόστος σχετίζεται με τον παίκτη, οι επενδύσεις αντιστοιχούσαν στο 71% των συνολικών δαπανών των κορυφαίων ομάδων της UEFA την περίοδο 2004 -2010, και ως εκ τούτου θεωρούνται από τα βασικότερα κύρια κόστη νός ποδοσφαιρικού συλλόγου.

Όπως καταδεικνύει η έκθεση συγκριτικής αξιολόγησης της UEFA (2011, οι επενδύσεις που σχετίζονται με τον παίκτη αυξήθηκαν από 62% των εσόδων στο 71% των εσόδων από το 2007. Στην πραγματικότητα, το μισθολογικό κόστος αυξήθηκε κατά 38% μεταξύ 2007 και 2011, και σε συνδυασμό με το καθαρό κόστος μεταφοράς αντιστοιχούσε σε συνολική αύξηση 42%. Οι λέσχες που συμμετάσχουν στην UEFA αύξησαν τα συνολικά έσοδα κατά 24% κατά την ίδια περίοδο και αυτό σημαίνει ότι τα έξοδα που σχετίζονται με τις επενδύσεις παικτών αυξήθηκαν κατά 18 ποσοστιαίες μονάδες.

4.2.1 ΚΟΣΤΟΣ ΜΙΣΘΟΥ

Σύμφωνα με την Deloitte (2012a), το κόστος των μισθών έχει αυξηθεί τόσο δραματικά που υπερβαίνει σήμερα το μέγιστο όριο ασφάλειας της UEFA σε τρία από τα κορυφαία πέντε πρωταθλήματα στην Ευρώπη, συμπεριλαμβανομένων της Αγγλικής Premier League σε ποσοστό 70%, της Ιταλικής Serie A σε ποσοστό 75% και Γαλλική Ligue 1 σε ποσοστό 75%.

Η Liverpool FC είναι ένα παράδειγμα ενός συλλόγου που λαμβάνει μέτρα για την καταπολέμηση τέτοιων ανησυχητικών αριθμών, μέσω της υιοθέτησης ενός νέου συστήματος μισθών το 2010. Όπως επιβάλλεται από το οικονομικό δίκαιο παιχνίδι (2013), οι νέοι

ιδιοκτήτες του συλλόγου ξεκίνησαν αμέσως με μια αναδιάρθρωση του συστήματος μισθών παικτών το 2010, μεταβαίνοντας από ένα σύστημα σταθερού μισθού ανεξάρτητο από την αθλητική απόδοση των παικτών σε ένα σύστημα μεταβλητών μισθών ανάλογα με την αθλητική απόδοση των παικτών στο γήπεδο. Ως αποτέλεσμα, συνολικά οι μισθοί μειώθηκαν κατά 8% από την περίοδο 10/11 στην περίοδο 12/13, συμβάλλοντας στη μείωση της αναλογία μισθών / εσόδων από το ανησυχητικό 70% στο πιο σταθερό επίπεδο του 59% εντός των ίδιων περιόδων. Η θετική σχέση μεταξύ μισθολογικού κόστους και αθλητικής επιτυχίας σύμφωνα με τους Szymanski και Kuypers (1999), υπάρχει.

4.2.2 ΚΟΣΤΟΣ ΜΕΤΑΦΟΡΑΣ

Εκτός από τους ταχέως αυξανόμενους μισθούς, οι μαζικές δαπάνες μεταφοράς συμβάλλουν επίσης στην ταχεία αύξηση του κόστους που σχετίζεται με τις επενδύσεις των παικτών. Σύμφωνα με το Transfermarkt (2013), τα καθαρά έξοδα μεταφοράς των συλλόγων της Premier League (έσοδα μεταφοράς μείον έξοδα μεταφοράς) ήταν αρνητικά και γενικά μειώνονται κάθε χρόνο από την έναρξη της περιόδου 1992, καταλήγοντας σε έλλειμμα τόσο τεράστιο όσο 364,4 εκατ. £ στις περιόδους 12/13.

4.3 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΣΟΔΩΝ / ΕΞΟΔΩΝ

Τα παραπάνω κανάλια εσόδων και ειδικότερα το «κόστος» αποτελεί τη βάση για το εισόδημα του ποδοσφαιρικού συλλόγου. Οι αποκτήσεις παικτών αποσβένονται ετησίως κάτω από την «Απόσβεση παίκτη». Συνήθως οι ποδοσφαιρικοί σύλλογοι χρησιμοποιούν την απόσβεση ευθείας γραμμής, που σημαίνει ότι το τέλος μεταγραφής αποσβένεται καθ' όλη τη διάρκεια του συμβολαίου. Τυχόν κέρδος από τις πωλήσεις παικτών αναφέρεται με τη σειρά του στον τομέα "Κέρδος από πωλήσεις παίκτη".

Οι επιπτώσεις της UEFA Financial Fair Play στην κατάσταση αποτελεσμάτων

Όπως προηγουμένως εξετάστηκε στο. Οι κανονισμοί για το δίκαιο παιχνίδι της UEFA, υπάρχουν ορισμένες εξαιρέσεις που λαμβάνει υπόψη η UEFA κατά την παρακολούθηση των κορυφαίων ευρωπαϊκών συλλόγων σχετικά με την κατάσταση των αποτελεσμάτων που αφορά τους κανονισμούς για το δίκαιο παιχνίδι. Οι κύριες εξαιρέσεις εμφανίζονται ως κόστος που σχετίζεται με:

- Την κατασκευή ενσώματων πάγιων στοιχείων (ανάπτυξη γηπέδου / εγκαταστάσεων κ.λπ.)
- Ανάπτυξη ομάδας νέων
- Κοινοτικές αναπτυξιακές δραστηριότητες

Ως εκ τούτου, τα έξοδα που σχετίζονται με τους προαναφερθέντες τομείς θα εξαιρούνται από την δήλωση εσόδων του συλλόγου όταν παρακολουθούνται από την UEFA σε σχέση με την οικονομική δίκαιη λειτουργία.

5 Η ΕΞΕΤΑΣΗ ΤΡΙΩΝ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΩΝ ΣΥΛΛΟΓΩΝ

Η FC Barcelona, η Manchester United και η FC Bayern Munich είναι τρεις κορυφαίες ομάδες που έχουν καθιερώσει τις θέσεις τους στο Football Money League ως τρεις από τους καλύτερους συλλόγους δημιουργίας εσόδων. Επιπλέον, αγωνίζονται σταθερά στην κορυφή των εγχώριων πρωταθλημάτων τους για μια δεκαετία, δείχνοντας όχι μόνο οικονομική, αλλά και αθλητική επιτυχία.

5.1 FC BARCELONA



Εικόνα 1-BARCELONA FC

ΑΘΛΗΤΙΚΗ ΕΠΙΔΟΣΗ

Κατά τα τελευταία είκοσι χρόνια, η FC Barcelona γνώρισε την πιο επιτυχημένη αθλητική εποχή στην ιστορία του συλλόγου (FC Barcelona, 2013a). Έχει κερδίσει την ισπανική La Liga δέκα φορές τα τελευταία 15 χρόνια ενώ η χειρότερη θέση μέσα σε αυτά τα χρόνια είναι η τρίτη. Επιπλέον, τα τελευταία είκοσι χρόνια η ομάδα βρίσκεται πάντα στον θεσμό του Champions league, με μόνη εξαίρεση το 2002. Κατάφερε να φτάσει στα τελικά τα τελευταία χρόνια 5 φορές με ισάριθμες κατακτήσεις. (2006, 2009, 2011, 2015)

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ

Η FC Barcelona δεν έχει επιτύχει μόνο αθλητική επιτυχία στο γήπεδο, αλλά σημείωσε αξιοσημείωτη πρόοδο όσον αφορά και την οικονομική απόδοση. Η ομάδα έχει προχωρήσει από μια μέτρια θέση στη δημιουργία εσόδων για να εδραιωθεί στην κορυφή της Football Money League την τελευταία δεκαετία. Από τη σεζόν 02/03, η οποία περιείχε μία από τις μεγαλύτερες απώλειες στην ιστορία του συλλόγου (Hamil et al, 2010), η FC Barcelona κατάφερε να αυξήσει τα έσοδα αυξάνοντας με επιτυχία και τα τρία κανάλια εσόδων της. Αυτό συνέβαλε σε μια σταθερή ικανότητα να φτάσει το νεκρό σημείο με τη μόνη εξαίρεση την απώλεια των 80 εκατομμυρίων ευρώ., που προήλθε κυρίως από τη διαφωνία με την τηλεοπτική εταιρεία Sogecable (FC Barcelona Memoria, 2010).

Η μετάδοση εσόδων υπήρξε ο κύριος μοχλός εσόδων τα τελευταία χρόνια, παρόλο που η ταχεία αύξηση των εμπορικών εσόδων είχε ως αποτέλεσμα τη μετατόπιση της μεγαλύτερης ροής εσόδων την περίοδο 11/12. Ακόμα και τα έσοδα από το matchday αυξήθηκαν κατά την τελευταία δεκαετία, αν και ήταν πιο μέτρια. Η συνολική αύξηση των εσόδων συνέβαλε στη σταθερότητα αναλογία μισθών / εσόδων που σήμερα πλησιάζει το 50% από το επίπεδο του 70%.

ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΙΔΙΟΚΤΗΣΙΑΣ ΜΕΛΟΥΣ ΤΗΣ FC BARCELONA

Όπως είπε ο Hamil et al (2010), η FC Barcelona είναι εξ ορισμού ένας μη κερδοσκοπικός οργανισμός που ανήκει εξ ολοκλήρου στα μέλη του. Πληρώνοντας μια ετήσια συνδρομή, τα μέλη έχουν το δικαίωμα να εκλέγουν πρόεδρο και μέλη του διοικητικού συμβουλίου, τα οποία στη συνέχεια είναι υπεύθυνα για τη διακυβέρνηση της λέσχης "Περισσότερα από ένα κλαμπ". Η επιτυχημένη στρατηγική της FC Barcelona συνοψίζεται συχνά με αναφορά στο σύνθημα της ύπαρξής της «Περισσότερο από ένα κλαμπ», του οποίου οι ρίζες ξεκινούν από την αρχή του συλλόγου. Ιδρύοντας τότε τον Καταλανικό σύλλογο το 1899, η Joan Gamper διαβεβαίωσε ότι ο σκοπός δεν ήταν μόνο ο πρωτότυπος λόγος να παίζεις ποδόσφαιρο, αλλά και να είσαι σύλλογος που δρούσε ενεργά τη «χώρα» του (Βαρκελώνη, 2013β). Ο στόχος ήταν να δημιουργηθεί ένας σύλλογος που να συμβολίζει την Καταλανικές αρχές και δημοκρατία, που διέπετε από τα μέλη της και είναι ανοιχτή σε όλους, και το 1932, ο σύλλογος δήλωσε ότι «Η δημοτικότητά του περιλάμβανε αναμφισβήτητα στοιχεία που δεν σχετίζονται με τον αθλητισμό» (Βαρκελώνη, 2013c).

Ως εκ τούτου, ήδη από τη γέννησή του, ο σύλλογος προοριζόταν να είναι σύμβολο του ομώνυμου κρατιδίου, των ανθρώπων του και του πολιτισμού τους, και αυτές οι θεμελιώδεις ιδέες έχουν αναπτύξει μια ενότητα τόσο ισχυρή που είναι επιτυχώς συγκρίσιμο με αυτό που αισθάνονται άλλοι άνθρωποι για τις χώρες τους. Ακόμα και σήμερα, ένας από τους σημαντικότερους στόχους του συλλόγου είναι να μεταλαμπαδεύσουν τις ιστορικές αξίες της FC Barcelona, που παίρνουν έκφραση στην περιγραφή της FC Barcelona ως «ένας σύλλογος που αγωνίζεται με την αθλητική έννοια το πεδίο του γηπέδου, αλλά συνάμα αφουγκραζόμενος τις ανησυχίες των ανθρώπων του» (Βαρκελώνη, 2013γ). Όπως δήλωσε το μέλος του διοικητικού συμβουλίου Marc Ingla: «Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της FC Barcelona είναι το επίπεδο της προσκόλλησης και της ταυτοποίησης των συνδεδεμένων μελών του και άλλων υποστηρικτών του συλλόγου και ο στενός σύνδεσμος που δημιουργείται μεταξύ αυτών των δύο» (Hamil et al, 2010).

Η στρατηγική ανάκαμψης της FC Barcelona όπως είπε ο Hamil et al (2010), οφείλονταν στο ότι ο σύλλογος εφάρμοσε μια στρατηγική ανάκαμψης το 2003, σε μια προσπάθεια να αλλάξει την αρνητική πείρα που είχε πρόσφατα. Ο σύλλογος δεν είχε κερδίσει τίποτα τα τελευταία τέσσερα χρόνια, και οικονομικά ήταν σε ακόμη χειρότερη κατάσταση. Βαριά χρέη, ο σύλλογος γνώρισε μία από τις μεγαλύτερες καθαρές απώλειες στην ιστορία (-164 € Μ), τα οποία προέρχονταν κυρίως από τη μείωση των εσόδων και του ανεξέλεγκτου κόστους με αποτέλεσμα την αναλογία κόστους μισθού / εσόδων έως και 88%.

Ως αποτέλεσμα, ο νεοεκλεγμένος πρόεδρος Joan Laporta αντιμετώπισε μια κρίσιμη συγκυρία. Ο Laporta κατανόησε την κρίσιμη σχέση μεταξύ αθλητικής & οικονομικής επιτυχίας. Η οικοδόμηση μιας ισχυρής ομάδας στο γήπεδο θεωρήθηκε ως οδηγός όλων των πηγών εσόδων. Ο αντιπρόεδρος μάρκετινγκ δήλωσε, «η καλύτερη προσφορά είναι μια ομάδα με καλή απόδοση και μια υπέροχη παράσταση στο γήπεδο» (Richelieu and Pons, 2006: 241). Αν και δεν ήταν η FC Barcelona (και εξακολουθεί να μην είναι) εταιρεία περιορισμένης ευθύνης, δεν μπόρεσε να προσελκύσει νέους μετόχους στην προσπάθειά της να οικοδομήσει μια δυνατή/αποτελεσματική ομάδα. Κατά συνέπεια, ο σύλλογος έπρεπε να εφαρμόσει μια νέα εσωτερική στρατηγική και έτσι επικεντρώθηκε στη μεγιστοποίηση των πόρων που εισέρεαν σαν έσοδα και στην περαιτέρω μείωση των λειτουργικών εξόδων. Η ιδέα ήταν να βελτιώσει την αποτελεσματικότητα της ομάδας και, συνεπώς, την αθλητική ανταγωνιστικότητα του συλλόγου με χρήματα που παράγονται από βελτιωμένα οικονομικά αποτελέσματα. Τέτοια οικονομικά αποτελέσματα έπρεπε να προκύψουν από δραστηριότητες εκτός πεδίου

χωρισμένες σε τρεις συγκεκριμένους τομείς: αύξηση σε παγκόσμιο επίπεδο της επωνυμίας (συμπεριλαμβανομένης της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης), εμπορικές δραστηριότητες και εσωτερική βελτιστοποίηση των οικονομικών. Η αύξηση σε παγκόσμιο επίπεδο της επωνυμίας ήταν κρίσιμο στοιχείο, καθώς το όραμα ήταν να επαναπροσδιορίσει τον σύλλογο ως ηγέτη στον κόσμο του αθλητισμού και των μέσων. Όπως δήλωσε ο Laporta το 2003, «πρέπει να καταφέρουμε να επιτύχουμε μια κατάσταση όπου ένα νεαρό αγόρι στη Σιγκαπούρη ή το Τόκιο να φοράει φανέλα της Barça »(Hamil et al, 2010: 483).

Η πρώτη στρατηγική κίνηση του Laporta ήταν να διορίσει μια νέα ομάδα επαγγελματιών με υψηλές επιδόσεις ως διευθυντές, που να διαθέτουν όχι μόνο πολύτιμη επιχειρηματική εμπειρία, αλλά και βαθιά οπαδική σχέση με τον σύλλογο.

Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ LA MASIA

Το χτίσιμο της ομάδας βασίστηκε στην ιδέα της διατήρησης μιας βιώσιμης εικόνας της μάρκας δημιουργώντας μια ομάδα και όχι συλλέγοντας μια ομάδα μεμονωμένων παικτών αστέρων. Ο σύλλογος κατανόησε πως αν βασίζεται εξ ολοκλήρου στη μοίρα των μεμονωμένων παικτών αστέρων, την εικόνα της μάρκας και τη δική της εικόνα, οι σχετικές πηγές εσόδων θα ήταν διαφορούμενες και θα τοποθετούσαν τον σύλλογο σε θέση όπου θα ήταν αδύνατο να ελέγξει την εικόνα της επωνυμίας της. Κατά συνέπεια, υποτίθεται ότι η ισχύς της μάρκας της FC Barcelona να ενσωματωθεί στο ίδιο το κλαμπ και όχι αποκλειστικά σε μεμονωμένους παίκτες αστέρων θα ήταν η ιδανική λύση. Ως εκ τούτου, η FC Barcelona δημιούργησε μια ομάδα βασισμένη κυρίως σε παίκτες που παρήχθησαν από την ισχυρή νεολαία της μέσω ενός συστήματος ανάπτυξης, συμπληρωμένο προσεκτικά με βασικές προσλήψεις παικτών αστέρων. Με αυτόν τον τρόπο, η ακαδημία νέων, θεωρείται ως η πιο αποτελεσματική γραμμή παραγωγής στον κόσμο του ποδοσφαίρου (Smith 2010), καθώς είχε έναν κρίσιμο ρόλο στη διαδικασία ανοικοδόμησης της ομάδας, που μαρτυρείται από τις ετήσιες επενδύσεις του συλλόγου ύψους 5 εκατ. (Kay, 2010). Σχετικά με το ποσοστό των προϊόντων της La Masía τα ίδια χρόνια, αυτές οι επενδύσεις έχουν αποδειχθεί ότι έχουν αποδώσει. Επίσης, αξιοσημείωτο είναι ότι αυτοί οι παίκτες που παρήχθησαν όχι μόνο ήταν απαραίτητοι για την αθλητική επιτυχία της FC Barcelona, αλλά και για την ισπανική εθνική ομάδα, η οποία κατέληξε πρωταθλήτρια στα τελευταία διεθνή τουρνουά. Η ποιότητα της ομάδας της La Masía αποδείχθηκε όταν πραγματοποιήθηκε η ετήσια ανάδειξη του καλύτερου Ευρωπαίου

ποδοσφαιριστή 2010 - και οι τρεις υποψήφιοι παίκτες, οι Andres Iniesta, Lionel Messi και Xavi Hernández, γαλουχήθηκαν και προετοιμάστηκαν στη La Masía (Ufa, 2010a).

Τα θετικά αποτελέσματα της La Masía υπερέβαιναν τις αθλητικές επιδόσεις στο γήπεδο. Σαν συνέπεια της ικανότητάς της να παρέχει στην πρώτη ομάδα παίκτες παγκόσμιας κλάσης, η La Masía κατέληξε στο ότι η Barcelona δεν χρειάστηκε να βασίσει τη στρατηγική πρόσληψης κυρίως σε δαπανηρές αποκτήσεις παικτών που δεν προέρχονταν από εκεί. Το παρατηρητήριο ποδοσφαίρου (2013) τονίζει ότι το κλαμπ line-up το 2013 κόστισε 144 εκατομμύρια ευρώ, το οποίο θα μπορούσε να συγκριθεί με το μεγαλύτερο αντίπαλο της Real Madrid με 410 εκατομμύρια ευρώ.

Η προσέγγιση της La Masía έχει οδηγήσει σε μια συνέχεια που όχι μόνο διαποτίζει την ομάδα παιχνιδιού, αλλά εμφανίζεται και σε άλλες περιοχές του συλλόγου. Για παράδειγμα, όταν προσλήφθηκε νέος διευθυντής το 08/09, η Barcelona όρισε τον καταλανικό διευθυντή αποθεματικών Josep Guardiola, αρχηγό της πρώτης ομάδας και μετέπειτα προπονητή, αποδεικνύοντας την διαρκή αναζήτηση της ταυτότητας και του συλλόγου ακόμη και σε μεταβατικό στάδιο. Στη συνέχεια, όταν ο Guardiola αποφάσισε να αποχωρήσει από το κλαμπ το 2012, αντικαταστάθηκε από τον Tito Vilanova, πρώην πρόεδρο της La Masía και βοηθό του Guardiola για τέσσερα χρόνια στην πρώτη ομάδα και αρκετά χρόνια στην εφεδρική ομάδα (FC Barcelona, 2013e). Το αποτέλεσμα αυτού του εγχειρήματος είναι επίσης η αθλητική φιλοσοφία του «Tiki Taka», που χαρακτηρίζεται από γνώση της «μπάλας» και του επιθετικού ποδοσφαίρου (Leong, 2009), που διαποτίζει ολόκληρο το κλαμπ και προχωρά πέρα από την τακτική.

Η BARCELONA ΩΣ ΠΑΓΚΟΣΜΙΟ ΜΕΓΕΘΟΣ

Οι Hamil et al (2010) επισημαίνουν ότι ως φυσικό επακόλουθο της συνειδητής στρατηγικής δημιουργίας μιας μάρκας, η εικόνα βασίζεται στην ομάδα και όχι σε μεμονωμένους παίκτες, οδηγώντας σε μια ισχυρότερη και πολύ πιο βιώσιμη εικόνα της μάρκας για τον σύλλογο. Ως εκ τούτου, η FC Barcelona διεύρυνε συνεχώς τη υπόβαθρο των θαυμαστών της τόσο των εγγεγραμμένων ατόμων όσο και των απλών φίλων της, οδηγώντας στο επίτευγμα της ύπαρξης περισσότερων θαυμαστών στην Ευρώπη, που αντιστοιχούν σε συνολικά 58 εκατομμύρια υποστηρικτές το 2010 (FC Barcelona, 2013f). Επιπλέον, υπήρχαν 1.444 επίσημοι σύλλογοι

υποστηρικτών εγγεγραμμένοι παγκοσμίως. Ενώ σχετικά με τα εγγεγραμμένα άτομα, το σύνολο τους διευρύνεται συνεχώς οπου έφτασε να είναι 177.246 το 2011 (Βαρκελώνη, 2013g).

Εκτός από την οικοδόμηση της εικόνας της μάρκας γύρω από την ομάδα, οι Hamil et al (2010) τονίζουν ότι η FC Barcelona ενίσχυσε επίσης την επωνυμία της με μια συνειδητή προσέγγιση της επέκτασης της προώθησης του συλλόγου εκτός της χώρας. Αυτό έγινε κυρίως με την εφαρμογή του Εταιρικού Προγράμματος Κοινωνικής Ευθύνης (CSR), που θεωρείται από τους Hamil et al (2010: 492) ως «μεταξύ της πιο εκτεταμένης από οποιαδήποτε αθλητική οργάνωση οπουδήποτε στον κόσμο », και σχετίζεται με το κύριο χαρακτηριστικό του συλλόγου να είναι «κάτι περισσότερο από ένα κλαμπ». Σε σχέση με τον αυξανόμενο αριθμό υποστηρικτών σε όλο τον κόσμο, ο σύλλογος με υψηλό το αίσθημα υποχρέωσης να παίζει κοινωνικό ρόλο, και ο καλύτερος τρόπος για να το επιτύχει αυτό ήταν να γίνει «περισσότερο από ένα κλαμπ» σε παγκόσμιο επίπεδο. Το 2006, ο σύλλογος διεύρυνε τις ασχολίες του που σχετίζονται με το Ίδρυμα

FC Barcelona «πηγαίνοντας» από ένα τοπικό επίπεδο σε μια παγκόσμια ιδέα. Ο σύλλογος υπέγραψε συμφωνία για πέντε χρόνια με την UNESCO με σκοπό τον παραλληλισμό του ποδοσφαίρου με τομείς όπως η παιδεία και η κοινωνική ενσωμάτωση . Επιπρόσθετα , η

Ομάδα ανέπτυξε τη συνεργασία της με τη UNICEF (Διεθνές Ταμείο Έκτακτης Ανάγκης των Ηνωμένων Εθνών), το οποίο υποχρέωσε τον σύλλογο να δωρίσει 1,5 εκατ. Ευρώ κάθε χρόνο και να διαδίδει τη φήμη της UNICEF σε όλο τον κόσμο φορώντας την στην φανέλα της . Με αυτόν τον τρόπο, η FC Barcelona έγινε μοναδική στον κόσμο του ποδοσφαίρου. Αυτή η συμφωνία ήταν μέρος της στρατηγικής του συλλόγου για παγκοσμιοποίηση της μάρκας της . Αυτή η μοναδική συμφωνία επέτρεψε στον σύλλογο να καθιερώσει παγκοσμίως την αντίληψη ότι είναι «κάτι περισσότερο από μια Λέσχη".

ΕΠΗΛΕΘΝ ΕΜΠΟΡΙΚΕΣ ΣΥΜΦΩΝΙΕΣ

Η σχεδίαση της μεγιστοποίησης του εμπορικού ονόματος του συλλόγου προήλθε από την παγκοσμίου εμβέλειας στρατηγική οπου εφαρμόστηκε και πέτυχε την αύξηση της συνολικής αξίας (το 2012 αποτιμήθηκε στα 580 εκατομμύρια δολάρια από την Brand Finance PLC), αλλά επίσης έχει άρρηκτη σχέση με τα αυξανόμενα εμπορικά κέρδη. Ως φυσικό αποτέλεσμα της επέκτασης της βάσης των θαυμαστών της, η

FC Barcelona αύξησε τα εμπορεύματά της και η προσέγγιση CSR συνέβαλε ακόμη περισσότερο στα αυξανόμενα εμπορικά έσοδα. Ξέχωρα από την μεγιστοποίηση του ονόματος, τα έσοδα από εμπορικές χορηγίες αυξήθηκαν περισσότερο από μια ανεπτυγμένη στρατηγική ως προς τις χορηγίες που έχει ως βάση οικονομικές συμφωνίες με παγκόσμιους οργανισμούς . Ξέχωρα από τα χορηγικά deal με την UNESCO και τη UNICEF, ο σύλλογος επέκτεινε την χορηγική του συμφωνία με τη Nike (αξίας 30 εκατ. Ευρώ ετησίως), ενώ απέκτησε εμπορικές συμφωνίες με εταιρίες κολοσσούς όπως η Coca-Cola, η Estrella Damm. Αυτή η στρατηγική στον εμπορικό τομέα, υποστηρίζεται από την αυξανόμενη εικόνα της επωνυμίας και την αύξηση των εμπορικών εσόδων κατά 313% μεταξύ των περιόδων 03/04 και 11/12 (Deloitte, 2005-2013). Για την μεγιστοποίηση των εσόδων, ο σύλλογος επέλεξε να εισαγάγει την δική της πρώτη πραγματική συμφωνία, κλείνοντας ένα μακρόπνοο deal με την Qatar Sports .Οι επενδύσεις τις περιόδους 11/12, εκτιμάται ότι ανέρχονταν σε 30 εκατομμύρια ευρώ ετησίως.

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΕΞΥΓΙΑΝΣΗ

Επιπρόσθετα, οι Hamil et al (2010) τονίζουν ότι, εκτός από τις συνεργασίες που συνήχθησαν στον τομέα των εσόδων, ο σύλλογος έκανε επίσης σημαντικές βελτιώσεις στον τομέα του κόστους (Daskalopoulos et al, 2016). Η δομή κόστους της FC Barcelona ήταν ένα καίριο ζήτημα στις αρχές του 2000, που καταδεικνύεται από την αναλογία μισθών / εσόδων αφού ανέρχονταν σε ποσοστό 88%. Προκειμένου να βελτιωθεί ο έλεγχος του κόστους, ο σύλλογος εφάρμοσε ένα σύστημα μισθών που βασίζεται τόσο στην ομάδα όσο και στο άτομο. Την περίοδο 05/06, το κόστος των μισθών αποτελούνταν από ένα 18% που σχετιζονταν με την επιτυχία της ομάδας και άλλο ένα 18% που σχετιζονταν με την απόδοση του κάθε παίκτη. Ένα παρόμοιο σύστημα μισθοδοσίας εφαρμόστηκε για στελέχη της διαχείρισης. Ο σύλλογος έκανε συνολικά βελτιώσεις στον έλεγχο κόστους , οι οποίες συνέβαλαν στη μείωση της αναλογίας μισθών / εσόδων, που έφτασε κάτω από 49% σε δύο χρόνια.

Ολοκληρώνοντας τη στρατηγική ανάκαμψης της FC Barcelona , οι Hamil et al (2010) καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι η στρατηγική ανάκαμψης της FC Barcelona μετέτρεψε την απόδοση της ομάδας τόσο εντός όσο και εκτός γηπέδου . Η στρατηγική branding καθώς και η υλοποίηση εμπορικών δραστηριοτήτων οδήγησαν σε αύξηση των εμπορικών εσόδων τα οποία μαζί με τον εσωτερικό εξορθολογισμό βελτίωσαν τα οικονομικά αποτελέσματα του συλλόγου. Μετά την οικονομική καταστροφή ύψους 164 εκατ. ευρώ την περίοδο 02/03, ο σύλλογος κατάφερε να φτάσει στην κορυφή κατά τη διάρκεια των έξι επόμενων χρόνων , και

επιπλέον, η κρίσιμη αναλογία μισθών / εσόδων σταθεροποιήθηκε περίπου στο επίπεδο του 50%. Αυτό επέτρεψε στον σύλλογο να συνεχίσει να επενδύει σε παίκτες αστέρες, αλλά όχι δαπανώντας τα οικονομικά της αποτελέσματα . Συνδυάζοντας τέτοιες επενδύσεις με προϊόντα από τη La Masía, ο σύλλογος δημιούργησε μια ομάδα που ξεκίνησε την πιο επιτυχημένη αθλητική εποχή στην ιστορία του συλλόγου, που την περίοδο 11/12 είχε ως αποτέλεσμα να κατακτήσει πέντε τίτλους πρωταθλήματος και τρεις τίτλους πρωταθλήματος.

Ως συνέπεια της αυξανόμενης εγχώριας και διεθνούς αθλητικής απόδοσης, η

FC Barcelona παρουσίασε επίσης μια σημαντική αύξηση στα έσοδα από τις εκπομπές και τους αγώνες . Η αύξηση των εσόδων μετάδοσης προήλθε κυρίως από τη βελτίωση της απόδοσης τους συλλόγου στο Champions League (Hamil et al, 2010). Αυτό είχε ως αποτέλεσμα μια συνολική αύξηση 172% στα έσοδα από τις εκπομπές μεταξύ των περιόδων 03/04 και 11/12 . Με τη σειρά τους, τα έσοδα του matchday βελτιώθηκαν από την καλή συμμετοχή στο Champion League , το οποίο οδήγησε αύξηση κατά 54% στις συνδρομές στο κλαμπ μεταξύ 2003 και 2008, μια συνολική επέκταση της βάσης θαυμαστών και της χωρητικότητας του Camp Nou (Hamil et al, 2010), τα οποία όλα μαζί είχαν ως αποτέλεσμα μια συνολική αύξηση κατά 101% στα έσοδα από αγώνα μεταξύ των περιόδων 03/04 και 11/12.

5.2 MANCHESTER UNITED



Εικόνα 2-MANCHESTER UNITED FC

ΑΘΛΗΤΙΚΗ ΕΠΙΤΥΧΙΑ

Την τελευταία εικοσαετία η Manchester United κέρδισε την αγγλική PREMIER LEAGUE οκτώ φορές (τρία διαδοχικά περίοδο 06/07 έως 08/09) ενώ μετράει έξι κύπελλα Αγγλίας, 2 ευρωπαϊκούς τίτλους (1 champions league, 1 Europa league) και ένα παγκόσμιο τίτλο συλλόγων το 2008. Όλα αυτά δεν θα είχαν γίνει αν δεν υπήρχε ο πρωτεργάτης των επιτυχιών αυτών sir.ALEX FERGUSON

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΕΠΙΔΟΣΗ

Ο σύλλογος του Μάντσεστερ, ήταν μία από τις πρώτες φιγούρες όσον αφορά την δημιουργία εσόδων στον κόσμο του ποδοσφαίρου, τερματίζοντας μεταξύ των πρώτων στην Ποδοσφαιρική Money League κάθε σεζόν τα τελευταία δεκαπέντε χρόνια. Η συνεχής αύξηση των εσόδων ήταν αποτέλεσμα μιας μέγιστης ανάπτυξης και στις τρεις εισροές χρημάτων , συμβάλλοντας στην επίτευξη κέρδους κάθε χρόνο την τελευταία δεκαπενταετία, με εξαιρέσεις στις περιόδους 04/05, 07/08 και 09/10 όταν οι αποδειχθείσες συνολικές απώλειες ήταν 108£ εκατομμύρια. Οι οικονομικές απώλειες δεν είχαν καμία σχέση με τη λειτουργική απόδοση του συλλόγου - προήλθαν από απαιτήσεις που έπρεπε να καταβληθούν κατά τη διάρκεια αυτών των εποχών ως συνέπεια του αυξημένου δανεισμού του συλλόγου το 2005 (Conn, 2008; Gibson, 2010).

Η αύξηση των εισρεώμενων χρημάτων ως έσοδα ενθάρρυνε τον αγγλικό σύλλογο να φτάσει στο ασφαλές αναλογικό ισοζύγιο μισθών / εσόδων, σχεδόν συνεχώς κάτω από το 50% και πολύ χαμηλότερα από το επικίνδυνο ποσοστό του 70%

ΜΟΡΦΗ ΕΤΑΙΡΙΑΣ

Ο αγγλικός σύλλογος έχει την μορφή εταιρίας περιορισμένης ευθύνης, ως ιδιοκτήτες παρουσιάζονται η οικογένεια Glazers (98,70% μετοχών) οπού έχουν εισάγει το club στο Αμερικάνικο χρηματιστήριο .

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΟΥ CLUB

Οι επιτυχίες του συλλόγου τόσο σε οικονομικό αλλά και αθλητικό επίπεδο τα τελευταία δεκαπέντε χρόνια είναι φυσικό επόμενο του συνειδητού στόχου να συμμορφωθεί με το όραμα από το 2004: ‘off the pitch’ , υποστηριζόμενο από μία μεσοπρόθεσμη στρατηγική που βασίστηκε σε πέντε βασικούς άξονες:

- Να διατηρήσει την αθλητική επιτυχία.
- Να οικοδομήσει μια ισχυρότερη σχέση με τους θαυμαστές παγκοσμίως.
- Να αξιοποιήσει παγκοσμίως το όνομα της.
- Ανάπτυξη δικαιωμάτων των μέσων.
- Μεγιστοποίηση των κερδών από την χρήση του Γηπέδου

Η στρατηγική περιλάμβανε ενίσχυση των χρηματικών εισροών σε όλους τους τομείς των εσόδων που είχε ως στόχο την οικονομική βοήθεια του συλλόγου και ως συνέπεια την επίτευξη κερδών μεσοπρόθεσμα (ετήσια έκθεση της Man Utd 2004). Τα έσοδα του συλλόγου σημείωσαν ραγδαία αύξηση από τότε που ανακοινώθηκαν αυτοί οι στρατηγικοί στόχοι το 2004. Κατά την περίοδο 06/07 τα κέρδη εκτινάχθηκαν στο 34%, τα έσοδα του αγώνα αντικαταστάθηκαν από τα έσοδα μετάδοσης ως βασική πηγή εσόδων του συλλόγου την περίοδο 09/10, μετά από αύξηση 76% από την περίοδο 05/06 έως 07/08 και την σταθερή ανάπτυξη από εκεί και έπειτα . Ωστόσο, η πιο πενιχρή πηγή εισροών, ήτοι τα εμπορικά έσοδα, σημείωσαν αξιοσημείωτη πρόοδο ώστε να αντισταθμίσει και να υποσκιάσει τόσο την ημέρα

αγώνων, όσο και τα έσοδα μετάδοσης. Έτσι κατείχε την πρωτοκαθεδρία των εσόδων της Manchester United την περίοδο 11/12.

Η αθλητική απόδοση εξηγεί την κρίσιμη εικόνα της μάρκας και την παγκόσμια βάση των θαυμαστών της. Η Μάντσεστερ Γιουνάιτεντ δίνει έμφαση στην αθλητική της απόδοση μέσω της ιστορίας ως μιας από τις κορυφαίες αθλητικές μάρκες στον κόσμο, αξίας συνολικά 853 εκατομμυρίων δολαρίων το 2012, ενώ το πλήθος των θαυμαστών της εκτιμάται σήμερα 659M σε όλο τον κόσμο (Manutd, 2013a). Με βάση μια έρευνα της εταιρείας έρευνας αγοράς Kantar για λογαριασμό του συλλόγου το 2012, ο σύλλογος αύξησε στο διπλάσιο τη βάση των θαυμαστών του εντός μιας περιόδου πέντε ετών στο ποσό των 659 εκατ., που έχει αντιστοιχία περίπου 1/10 του κόσμου και στο 41% όλων των οπαδών του ποδοσφαίρου. Ως αποτέλεσμα της προσέγγιση της οικοδόμησης μιας ισχυρής σχέσης με τη διεθνή βάση θαυμαστών, μέσω της έκθεσης των παιχνιδιών και των περιηγήσεων σε αναδυόμενες αγορές κατά τη διάρκεια των προ-σεζόν, το 90% της βάσης θαυμαστών του συλλόγου σήμερα βρίσκεται σε διεθνώς αναδυόμενες αγορές. Το ήμισυ του ποσού μοιράζεται στην Ασία, ενώ το υπόλοιπο κατανέμεται ομοιόμορφα στην Αφρική, τη Μέση Ανατολή, την Ευρώπη και την Αμερική. Αν και τα τεράστια πλήθη των υποστηρικτών προσελκύονται από την αθλητική απόδοση του συλλόγου με την πάροδο του χρόνου, ο Szymanski (1998) προτείνει ότι δεν θα αλλάξει πλευρά λόγω μιας προσωρινής μείωσης των αθλητικών επιδόσεων από τότε που πιθανότατα οι οπαδοί έχουν κολλήσει με τη μοναδική ιστορία του συλλόγου. Ο γενικός αρχηγός του τμήματος marketing, Richard Arnold ισχυρίζεται ότι: «αυτοί οι οπαδοί δεν είναι άστατοι. Είναι μύθος να πούμε ότι η ποδοσφαιρική υποστήριξη είναι παροδική». Επιπλέον, ο Άρνολντ επισημαίνει ότι η ένταση του ανταγωνισμού μόνο εμβαθύνει τα συναισθήματα των θαυμαστών και το πάθος για την ομάδα. Ο Andrews (2004) το υποστηρίζει ότι η Manchester United κυριαρχεί όταν πρόκειται να προσελκύσει θαυμαστές στο εσωτερικό, ακόμα και στις πιο δύσκολες περιόδους, όπως κατά τη του '70 και του '80. Ο Szymansky (1989) τονίζει ότι η υποστήριξη των θαυμαστών ήταν κρίσιμη για τη μακροχρόνια επιβίωση των συλλόγων, παρέχοντας τη βάση για την εποχή του Ferguson που ξεκίνησε στις αρχές της δεκαετίας του '90 και εν τέλει να γίνει ο πιο επιτυχημένη περίοδος του συλλόγου ιστορικά.

Σύμφωνα με τον σύλλογο σήμερα, η ισχυρή αξία της μάρκας και η σταθερή βάση θαυμαστών είναι βασικές αρχές που αποτελούν τη βάση για περαιτέρω έσοδα που προέρχονται και από τα τρία κανάλια εσόδων (Manutd, 2013a).

ΕΣΟΔΑ MATCHDAY

Αφού πέτυχε να φτάσει σε πλήρη χωρητικότητα σε κάθε παιχνίδι εντός έδρας από τη σεζόν 97/98 (Manutd, 2013a), η Manchester United πήρε την μεγάλη απόφαση να επεκτείνει το γήπεδο της το Old Trafford με 8.000 θέσεις το 2006, με αποτέλεσμα η χωρητικότητα να φτάσει τις 76.000. Αυτό συνέβαλε σε αύξηση 34% των εσόδων του αγώνα (ευρωπαϊκές μάρκες ποδοσφαίρου, 2011), οδηγώντας σε τομακτικό ρεκόρ ύψους 137,5 εκατομμυρίων £ στα ετήσια έσοδα του αγώνα κατά τη διάρκεια μιας σεζόν (Deloitte, 2008). Από τότε, η Manchester United συνέχισε να γεμίζει το Old Trafford, και λόγω της υψηλής αθλητικής απόδοσης του συλλόγου κάθε σεζόν, πέτυχε μεγάλο αριθμό εντός έδρας παιχνιδιών, δημιουργώντας σταθερά έσοδα από αγώνες αγώνων άνω των 120 εκατομμυρίων λιρών σεζόν (Deloitte, 2008-2013).

ΕΣΟΔΑ ΜΕΤΑΔΟΣΗΣ

Μπορεί να εξηγηθεί εν μέρει η σημαντική αύξηση των εσόδων από τις εκπομπές στις 06/07 και 07/08 από την τεράστια αθλητική επιτυχία που γνώρισε η Manchester United κατά τη διάρκεια αυτών των ετών, μαζί με την οικονομικά ευνοϊκή συμφωνία μετάδοσης που έγινε μεταξύ της Premier League και της τηλεοπτικές εταιρείες το 07/08. Επιπλέον, η ήδη μεγάλη ανάπτυξη του brand name του συλλόγου επέτρεψε στον σύλλογο να συνεργαστεί με παρόχους κινητής τηλεφωνίας και τηλεόρασης σε 50 περίπου χώρες. Αυτές οι πρωτοβουλίες αύξησαν περαιτέρω τα έσοδα από τις εκπομπές και συνέβαλαν στην ικανότητα επίτευξης ενός συγκεντρωτικού κοινού παγκοσμίως σεζόν 11/12 (Manutd, 2013a).

ΕΜΠΟΡΙΚΑ ΕΣΟΔΑ

Έχοντας σχεδόν κερδίσει τα έσοδα του αγώνα και της μετάδοσης, η Brand Finance (2012) ισχυρίζεται ότι η ροή εμπορικών εσόδων ήταν λογικά στο επίκεντρο της Manchester United περαιτέρω αύξηση εσόδων.

Το Brand Finance (2012) δίνει έμφαση στην ισχυρή μάρκα της United, στην τεράστια βάση των θαυμαστών και στην εμπορική μονάδα ως οι βασικοί λόγοι για την ταχεία αύξηση των εμπορικών εσόδων τα τελευταία χρόνια, η προσέλκυση κορυφαίων εταιρειών (που προέρχονται από την ισχυρή μάρκα και το υπόβαθρο των θαυμαστών) επίσης ως εμπορική καινοτομία όσον αφορά το κλείσιμο σημαντικών χορηγικών συμφωνιών

(προέρχεται από την εμπορική μονάδα) είναι δύο κύριοι παράγοντες της εμπορικής ροής εσόδων. Η ικανότητα της Manchester United να επισυνάψει χορηγικές συμφωνίες για τν

προβολή αυτών στο αθλητικό υλικό, με τα χρόνια είναι ο βασικός λόγος που εξηγεί την απότομη καμπύλη που πρόσφατα χαρακτήρισε την εξέλιξη του εμπορική ροή εσόδων. Ο σύλλογος κατάφερε βελτιώνει συνεχώς τις προσφορές του, πηγαίνοντας από τη συνεργασία με την Vodafone αξίας £ 9 εκατομμυρίων ετησίως 2004, στην συμφωνία AON αξίας 20 εκατομμυρίων £ ετησίως το 2011.

Κοιτώντας μπροστά, η Manchester United δείχνει σημάδια περαιτέρω εμπορικής καινοτομίας. Από το 2014, η General Motors θα αντικατέστησε την AON ως τον κύριο σπόνσορα του συλλόγου, με την επισύναψη συμφωνίας που θα επέφερε στον σύλλογο ούτε λίγο ούτε πολύ 400 εκατομμύρια £ σε βάθος εξαετίας. Αντ' αυτού, η AON θα χαρίσει και τα προπονητικά της Manchester United αντικαθιστώντας τον Carrington ως το όνομα του εκπαιδευτικού κέντρου του συλλόγου, προσθέτοντας επιπλέον 200 εκατομμύρια £ στα οκτώ επόμενα χρόνια (Larsson, 2013)

Ο πρώην προπονητής του συλλόγου Sir Alex Ferguson ανέλαβε 1986 και διατέλεσε προπονητής του συλλόγου για 27 χρόνια. Αυτή είναι η μεγαλύτερη χρονική περίοδος που υπάρχει. Ο Sir Alex Ferguson συνέχισε στο μονοπάτι του Sir Matt Busby και εφάρμοσε μια ισχυρή κουλτούρα νίκης στο Old Trafford που διατηρείται έκτοτε ανεξάρτητα από τη δημιουργία παικτών, με αποτέλεσμα σχεδόν 50 τίτλους. (Manutd, 2013c). Κατά την «εποχή Ferguson», ο σύλλογος κέρδισε τους περισσότερους τίτλους (12 στον αριθμό) στο αγγλικό πρωτάθλημα και δύο από τους τρεις τίτλους του Champions League. Σχεδόν οι υπόλοιποι, όπως ήδη γνωρίζουμε, κερδήθηκαν από τον Sir Matt Busby (Manutd, 2013d).

Ο Szymanski (1998) παρομοιάζει τον Sir Alex Ferguson με τον Sir Matt Busby οπότε στράφηκε στην ανάπτυξη των ακαδημιών με στόχο την στελέχωση της πρώτης ομάδας. Ο Sir Alex έχει συχνά βάσιζε την ομάδα του σε μια ομάδα παικτών του Manchester όπου μεγάλωσε στην ακαδημία νέων του συλλόγου και συμπληρώνεται από την εξωτερική απόκτηση ανερχόμενων ποδοσφαιριστών. Για παράδειγμα, από την ομάδα 93/94, πάνω από 10 παίκτες ξεκίνησαν την καριέρα τους στο Manchester United. Αυτή η πλευρά επηρεάστηκε από την γενιά του 74/75, που αποτελείται από παίκτες όπως ο Gary Neville, ο David Beckham, ο Nicky Butt, και ο Paul Scholes. Ένα άλλο δικό της προϊόν σε αυτήν την ομάδα ήταν ο Ουαλός Ryan Giggs, ο οποίος ανήκε στην πρώτη ομάδα ήδη από τη σεζόν 90/91 (Ιστορικές ομάδες, 2013). Αυτή γενιά παικτών επρόκειτο να μείνει στο κλαμπ για μεγάλο χρονικό διάστημα, συμβάλλοντας στην αθλητική επιτυχία της Manchester United στη δεκαετία του '90 και κατά τα πρώτα έτη του 2000. Όσον αφορά τον Paul Scholes, και τον Ryan Giggs, παίζουν ακόμα

ζωτικό ρόλο στην αναζήτηση της Manchester United για περαιτέρω αθλητική επιτυχία στο Old Trafford σε ηλικία 38 ετών και 39 αντίστοιχα. Με τέτοια εμπειρία, οδηγούν ακόμα μια ομάδα (ακαδημίες) η οποία αποτελείται από περίπου 10 νεαρά ταλέντα που έχουν συγκεντρωθεί στην ακαδημία νέων του συλλόγου, πρόσφατα προήχθη στην πρώτη ομάδα της Manchester United από τον Sir Alex Ferguson (Ιστορικές ομάδες, 2013 · Aboutmantud, 2013α, β).

5.3 FC BAYERN MUNICH



Εικόνα 3- BAYERN MÜNCHEN FC

ΑΘΛΗΤΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ

Η FC Bayern Munich έχει παρόμοια με την FC Barcelona και την Manchester United σημαντική αθλητική επιτυχία κατά την τελευταία εικοσαετία. Η βαυαρική ομάδα από τις αρχές του 2000 έχει κατακτήσει 16 από τα τελευταία 20 πρωταθλήματα. Επιπλέον, αξιοπρόσεκτη είναι και η παρουσία της γερμανικής ομάδας και στις ευρωπαϊκές και παγκόσμιες διασυλλογικές οργανώσεις. Πιο συγκεκριμένα έχει συνεχής παρουσία στην τελική φάση του Champions league ενώ έχει κατακτήσει 3 φορές το τρόπαιο (2001/2013/2020) ενώ αντίστοιχα αυτές τις χρονιές έχει κατακτήσει και τους παγκόσμιους διασυλλογικούς θεσμούς στους οποίους πήρε μέρος (Δηπειρωτικό & παγκόσμιο συλλογών)

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ

Τα τελευταία χρόνια, η FC Bayern Munich έχει κάνει ένα αξιοσημείωτο ταξίδι δημιουργώντας έσοδα, πηγαίνοντας από μια μέτρια 9η θέση στο Football Money League 03/04 στον 4ο καλύτερο σύλλογο στον κόσμο (Deloitte, 2005-2013). Στην πραγματικότητα, ο κύκλος εργασιών των 368 εκατ. ευρώ το 11/12 ήταν ο μεγαλύτερος κύκλος εργασιών που ανέφερε ποτέ ο σύλλογος (Deloitte, 2013). Η ικανότητα ανάπτυξης των εσόδων έχει συμβάλει σε ένα σταθερό ανοδικό οικονομικό όφελος κατά τη διάρκεια αυτής της χρονικής περιόδου, επιτυγχάνοντας το κέρδος όλα τα έτη εκτός από την περίοδο 03/04 (απώλεια 3,4 εκατ. ευρώ) (FC Bayern München AG, 2012).

Όπως δηλώνει ο Rambler (2012), παρόλο που οι μισθοί των παικτών έχουν αυξηθεί κατά 51 εκατ. ευρώ από τις 05/06, η FC Bayern Munich χάρη στη συνεχή αύξηση των εσόδων κατάφερε να διατηρήσει την σημαντική αναλογία μισθών / εσόδων γύρω από το επίπεδο του 50% ,πολύ κάτω από το κρίσιμο επίπεδο 70%. Επιπλέον, μειώνοντας τους μισθούς από 166,3 εκατομμύρια ευρώ το 2010 σε 157,7 εκατομμύρια ευρώ το 2011, ο σύλλογος κατάφερε να μειώσει την αναλογία μισθών / εσόδων στο 49%.

ΙΔΙΟΚΤΗΣΙΑΚΟ

Όπως είπε ο Duffelen (2010), η FC Bayern Munich είναι παρόμοια με άλλα κλαμπ της Bundesliga που ανήκουν στην πλειοψηφία των μελών της, και επομένως κατ' ορισμό όχι «επιχείρηση καθαυτή, αν και στοιχεία του το κλαμπ μπορεί να λειτουργήσει ως έχει» (Duffelen, 2010: 1). Το μοντέλο ιδιοκτησίας έχει το υπόβαθρό του στο 51% κατά κανόνα, υποχρεώνοντας έτσι ότι τα μέλη πρέπει να κατέχουν τουλάχιστον το 51% του συλλόγου. Ως εξαίρεση, η FC Bayern μπορεί να διατηρήσει τον συνολικό έλεγχο του συλλόγου και ταυτόχρονα να αυξήσει το κεφάλαιο από εξωτερικές πηγές τροφοδότησης, αν και ο κανόνας μειώνει τις δυνατότητες για εξωτερικές επενδύσεις μέσω εισφορών ιδιωτικών κεφαλαίων (Deloitte, 2012α). Από την η FC Bayern Munich λειτουργεί ως κοινή μετοχή εταιρεία FC Bayern München AG, η οποία δεν είναι δημόσια εισηγμένη αλλά ιδιωτική. Ο εγγεγραμμένος σύλλογος FC Bayern München e.V. έχει στην κατοχή του το 81,8% της εταιρείας, ενώ το υπόλοιπο 18,2% ανήκει σε ανώνυμες εταιρίες όπως η ADIDAS & η AUDI.(FC Bayern, 2013d).

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Συνέχεια και ισχυρή διαχείριση

Οι Bar-Eli et al. (2008) προτείνουν ότι η επιτυχημένη στρατηγική της FC Bayern Munich είναι κυρίως ένα αποτέλεσμα ισχυρής διαχείρισης, και όχι αποτέλεσμα μιας «σταθερής ομάδας και παικτών»(Bar-Eli et al., 2008: 79), ο σύλλογος συνεχίζει να αποδίδει στο γήπεδο αν και οι παίκτες έχουν έρθει και έχουν φύγει. Μια θεμελιώδης πτυχή σε αυτό ήταν ότι ο συλλογικός προσανατολισμός, στηρίζεται σε σαφείς ομαδικές δομές που έχουν ομαλά ενσωματωθεί νέοι

παίκτες στην οργανωτική κουλτούρα. Αυτή η οργανωτική κουλτούρα προήλθε από την ισχυρή διαχείριση που χαρακτηρίζεται από μια αξιοσημείωτη συνέχεια (Rambler, 2010) και εξακολουθεί να είναι ακόμα και σήμερα ζωτικό μέρος της στρατηγικής της FC Bayern. Ο θρύλος του συλλόγου Franz Beckenbauer, ο οποίος έπαιξε στην πρώτη ομάδα 13 χρόνια (64-77), έγινε αργότερα επικεφαλής και παρέμεινε ενώ τον αντικατέστησε το 2009 ο Uli Hoeness, πρώην παίκτης και γενικός αρχηγός από το 1979.

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΠΡΟΣΛΗΨΕΩΝ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΝΕΩΝ

Όπως αναφέρθηκε περαιτέρω από τους Bar-Eli et al. (2008), διορίστηκε Γενικός Διευθυντής το 1979, Uli Hoeness είχε το όραμα της δημιουργίας μιας ισχυρής ομάδας που θα μπορούσε και πάλι να πολεμήσει στην κορυφή της Ευρώπης, μετά από μια ασυνήθιστη περίοδο κακής αθλητικής απόδοσης, λαμβάνοντας υπόψη την παράδοση της αθλητικής επιτυχίας του συλλόγου. Για να το κάνει αυτό, ξεκίνησε μια επιθετική στρατηγική πρόσληψης με βάση κεφάλαια που προέρχονται κυρίως από την ικανότητα προσέλκυσης ατόμων που θα συμμετείχαν στην έδρα που ήταν το σπίτι του συλλόγου από τους Ολυμπιακούς Αγώνες το 1972. Η στρατηγική χαρακτηρίστηκε από το συνδυασμό ανάπτυξης νέων ταλέντων και αγορών ακριβών παικτών αστέρων, όπου συχνά προσελκύονται από τους κύριους αντιπάλους του συλλόγου στη γερμανική Bundesliga. Η ιδέα πίσω από μια τέτοια στρατηγική προσλήψεων δεν ήταν μόνο η επίτευξη αθλητικής επιτυχίας, αλλά και αύξηση εσόδων - οι παίκτες αστέρια έφεραν μεγαλύτερο εισόδημα όσον αφορά τα εμπορεύματα και τις χορηγίες. Ο Hoeness δήλωσε: «Αυτός [οι παίκτες αστέρες] είναι ακριβώς για το οποίο οι οπαδοί του ποδοσφαίρου ενδιαφέρονται" (Bar-Eli et al. 2008: 90). Όπως είπε ο Rambler (2010), ο σύλλογος ακόμα και σήμερα χαρακτηρίζεται από την ίδια επιτυχημένη στρατηγική πρόσληψης, αν και η ανάπτυξη νέων έχει έναν πιο σημαντικό ρόλο. Η αριστεία της ακαδημίας του συλλόγου αποδείχτηκε ξεκάθαρα κατά τη διάρκεια του τελικού του Champions League 2010, όπου τέσσερις δικοί του οι παίκτες μπήκαν στο γήπεδο.

ΕΜΠΟΡΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

Εκτός από την εφαρμογή της επιτυχημένης πολιτικής προσλήψεων, ο Hoeness κατάλαβε επίσης ότι υπήρχε η ανάγκη για νέους οικονομικούς πόρους (Bar-Eli et al., 2008). Η μετακίνηση στο Ολυμπιακό Στάδιο εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τα έσοδα του αγώνα, μια πηγή εξαρτάται κυρίως από την αθλητική απόδοση και επηρεάζεται από ασταθείς παράγοντες όπως καιρός, ο Hoeness προσπάθησε να βρει νέες εισροές εσόδων. Κατά συνέπεια, ξεκίνησε εστιάζοντας στις εμπορικές συμφωνίες με εταιρίες κολοσσούς, και έτσι αποτέλεσε το υπόβαθρο για αυτό που επρόκειτο να γίνει η πιο σημαντική πηγή εσόδων του συλλόγου στη δεκαετία του 2000.

Η επιτυχία στο οικονομικό κομμάτι του συλλόγου εξηγείται κυρίως από την ικανότητα του συλλόγου να επισυνάπτει οικονομικές συμφωνίες και αναπτύσσει εμπορικά έσοδα. Τα εμπορικά έσοδα αυξήθηκαν κατά 92% από το 03/04 και έχει συνεισφέρει τακτικά στο πάνω από το 50% των συνολικών παραγόμενων συλλόγων έσοδα. Το 2012, κατέρριψε το όριο των 200 εκατ. ευρώ, και έτσι έγινε ο πρώτος σύλλογος στην ιστορία που κέρδισε αυτό το ποσό από μία συγκεκριμένη εισροή εσόδων (Deloitte, 2005-2013). Αξιοσημείωτο είναι ότι τα εμπορικά έσοδα της FC Bayern από μόνα τους θα είχαν την 12η θέση στο Football Money League (Rambler, 2012).

Οι βασικοί παράγοντες αυτής της εμπορικής επιτυχίας είναι οι μακροχρόνιες εμπορικές συμφωνίες όπως με την Adidas και την Audi, μαζί αξιοποιώντας το ευνοϊκό κλίμα στη γερμανική εταιρική αγορά που είχε ως αποτέλεσμα ένα μεγάλο χαρτοφυλάκιο εταιρικών premium συνεργατών (Deloitte, 2013). Το Deloitte (2013), η μοναδική στρατηγική συνεργασία με την Adidas, αξίας 25 εκατ. ευρώ ετησίως, επεκτάθηκε κατά οκτώ νέα χρόνια κατά τη διάρκεια του 2012, και είναι ιδιαίτερα σημαντικό καθώς επιτρέπει στον σύλλογο να αναλάβει πλεονέκτημα σημαντικών συνεργιών (Brand Finance, 2011). Κατέχει το 9,1% των μεριδίων στην FC Bayern München AG, η Adidas έχει ενεργό ρόλο στο σύλλογο και συμβάλλει όχι μόνο οικονομικά, αλλά και με εμπορική καθοδήγηση. Παρόμοια με τη στρατηγική εταιρική σχέση με Adidas, FC Bayern συμφώνησε σε στενή συνεργασία με τον άλλο ιδιωτικό ιδιοκτήτη της και επίσης premium συνεργάτη AUDI AG, δεσμεύοντας την εταιρεία αυτοκινήτων να επενδύσει ένα ποσό κοντά 200 εκατ. ευρώ στο κλαμπ σε βάθος δεκαετίας (Deloitte, 2010). Σε συνέχεια των παραπάνω οικονομικών συνεργασιών, ο σύλλογος ανέπτυξε οικονομικές συμφωνίες οκτώ εταιρικούς συνεργάτες premium, συμπεριλαμβανομένων των Coca Cola, HypoVereinsbank, Imtech, Lufthansa, Paulaner,

Samsung, Yingli Solar, και Bwin (FC Bayern, 2013e), ο κάθε εταιρικός κολοσσός χρηματοδοτεί με 4-8 εκατ. ευρώ ετησίως και άλλοι 13 κλασικοί συνεργάτες χρηματοδοτούν ο καθένας με ένα ποσό της τάξεως των 2-4 εκατομμύρια € ετησίως (Rambler, 2012). Στον αντίποδα, η επιλογή της πώλησης της ονοματοδοσίας του γηπέδου στην ασφαλιστική Allianz με κόστος 90 εκατομμύρια ευρώ, έφερε επιπλέον 6 εκατ. ευρώ ετησίως στα ταμεία της ομάδας (Rambler, 2012). Ο Uli Hoeness κατέληξε: «Στη χορηγικές συμφωνίες είμαστε νούμερο ένα στην Ευρώπη» (Rambler, 2012: 1).

Εκτός από τις χορηγίες, τα εμπορικά έσοδα ενισχύονται επίσης από την FC Bayern's δραστηριότητες εμπορευμάτων. Λαμβάνοντας υπόψη ότι τα εμπορεύματα αντιστοιχούσαν σε έως και 28% των συνολικών εμπορικών εσόδων το 11/12, η 31% αύξηση των εσόδων από εμπορεύματα το 11/12 ήταν κρίσιμη για την επίτευξη του συλλόγου από το ρεκόρ των 200 εκατ. ευρώ στα εμπορικά έσοδα (Deloitte, 2013). Εδώ, οι παίκτες εγχώριων αστέρων παίζουν κρίσιμο ρόλο, συμβάλλοντας στην εγχώρια πώληση προϊόντων (Rambler, 2012).

Από την Deloitte (2009), ένας άλλος πυλώνας της εμπορικής επιτυχίας είναι η αυξανόμενες ευκαιρίες που προέκυψαν όταν μετακόμισε στην νέα έδρα το Allianz Arena το 2005. Μετά την απόκτηση 100% ιδιοκτησίας του σταδίου το Νοέμβριο του 2007 και ενεργοποίηση του συλλόγου για να καταγράψει όλη την αξία που προέρχεται από σχετικά κανάλια εσόδων, όπως δικαιώματα ονομάτων, περιηγήσεις στα γήπεδα, φιλοξενία, εκτελεστικά κουτιά, τροφοδοσία και η αντίπαλη ενοικίαση του γηπέδου του στο Μόναχο 1860 μέχρι 2025, τα εμπορικά έσοδα αυξήθηκαν κατά 65%.

Σύμφωνα με την Brand Finance (2012), η επιτυχία στον εμπορικό τομέα έδρασε καταλυτικά για να γίνει η δεύτερη υψηλότερη αξία μάρκας στον κόσμο του ποδοσφαίρου, φτάνοντας την τιμή των 786 εκατ. ευρώ το 2012. Αυτή η αξία προήλθε από αύξηση 59% από το προηγούμενο έτος. Η μάρκα του συλλόγου είναι ιδιαίτερα ισχυρή εγχώρια (Brand Finance, 2011), έχοντας κατά νου ότι ο σύλλογος είναι πρότυπο για το γερμανικό ποδόσφαιρο μετά τη μακρά παράδοση του αθλητισμού μέσω του συλλόγου και τις πολυάριθμες συνεισφορές στις επιτυχίες της εθνικής ομάδας στη δεκαετία του 1970 (Bar-Eli et al., 2008). Παράλληλα, ο σύλλογος παγκόσμια δημοτικότητα, φτάνοντας συνολικά 3.202 επίσημες λέσχες θαυμαστών (αύξηση 8,5% από το προηγούμενο έτος) το 2012 (FC Bayern, 2012) Από την FC Bayern (2012), ο σύλλογος θα μπορούσε επίσης να δείξει συνολικό αριθμό 187.865 μελών του συλλόγου 2012, που αντιστοιχεί σε αύξηση 9,6% από το προηγούμενο έτος.

ΕΣΟΔΑ MATCHDAY

Παρόλο που τα εμπορικά έσοδα έχουν προφανώς σημαντικό αντίκτυπο στην ικανότητα της FC Bayern, ο σύλλογος παράγει επίσης σημαντικά έσοδα από τις άλλες δύο κύριες εισροές. Ομοίως με τη μετάβαση στο Ολυμπιακό Στάδιο το 1972, τα έσοδα του αγώνα είχαν βελτιωθεί λογικά από τη μετάβαση στο Allianz Arena το 2005, επιτρέποντας στον σύλλογο να αυξήσει την μέση συμμετοχή αγώνων εντός έδρας από 53.000 σε 67.000 (Deloitte, 2007). Αυτή η κίνηση συνέβαλε σε αυτό το matchday ώστε τα έσοδα να αυξηθούν κατά 62% την πρώτη πλήρη σεζόν (05/06) στο νέο στάδιο. Ομοίως με τα εμπορικά έσοδα, τα έσοδα του αγώνα ενισχύθηκαν περαιτέρω με την απόκτηση 100% της Allianz Arena το 2007, συμβάλλοντας στην περαιτέρω αύξηση 26% το 07/08 (Deloitte, 2009).

Τα έσοδα του matchday αυξάνονται τα τελευταία χρόνια, φτάνοντας 85,4 εκατ. ευρώ το 11/12 (Deloitte, 2013). Στην πραγματικότητα, η μέση συμμετοχή της FC Bayern είναι η τέταρτη μεγαλύτερη στην Ευρώπη, που χτυπήθηκε μόνο από FC Barcelona, Borussia Dortmund και Manchester United (Ράμπλερ, 2012).

Ακόμα κι αν η FC Bayern Munich μεγιστοποιεί συνεχώς τα έσοδα του αγώνα χρησιμοποιούμενη την χωρητικότητα, εξακολουθούν να υπάρχουν ευκαιρίες για αύξηση των εσόδων από τις ημέρες του αγώνα από την ομάδα. Λόγω της προσανατολισμένης προς τους θαυμαστές κουλτούρας της (και παρόμοια με άλλες γερμανικές λέσχες) οι προσφορές είναι σχετικά χαμηλές (Rambler, 2012). Στην σεζόν 08/09, το μέσο κόστος ενός εισιτηρίου για ένα παιχνίδι ήταν περίπου 20 €, ενώ ένα παιχνίδι στην Premier League είχε τιμή δύο φορές περισσότερο (Rambler, 2010).

ΕΣΟΔΑ ΜΕΤΑΔΟΣΗΣ

Τα έσοδα από τη μετάδοση εξαρτώνται κυρίως από την αθλητική επιτυχία του συλλόγου, και ειδικά στο Champions League (Deloitte, 2005-2013). Η πτώση 19% το 07/08 ήταν άμεση συνέπεια της αποτυχίας να προκριθεί στα τελικά της διοργάνωσης, ενώ οι δύο τελικοί του Champions League στις 09/10 και 11/12 είχαν ως αποτέλεσμα 20% και αύξηση 13% αντίστοιχα. Τα έσοδα από την εκπομπή του συλλόγου ήταν για να βελτιωθούν περαιτέρω με ανενωμένες συλλογικές συμφωνίες με τα MME (Deloitte, 2008).

ΚΟΣΤΟΣ

Εκτός από την προσπάθεια αύξησης των εσόδων, η FC Bayern Munich έχει επίσης βασίσει τη στρατηγικές επιλογές της σχετικά με την μείωση του κόστους. Όπως ειπώθηκε νωρίτερα, η πρόσληψη του συλλόγου υποστηρίζεται συνδυάζοντας την ανάπτυξη νέων παικτών με την απόκτηση πιο ακριβών παικτών αστέρων. Ο Rambler (2012) όμως ισχυρίστηκε ότι , ο σύλλογος έχει σχεδιάσει και υλοποιήσει μια επιτυχημένη προσέγγιση για τη διάρθρωση των μισθών που βασίζεται στο ισοζύγιο προσφορών σχετικά χαμηλοί μισθοί σε συγκεκριμένα νεότερους παίκτες που αναπτύχθηκαν εσωτερικά και πληρώνουν υψηλότερους μισθούς για την προσέλκυση διεθνών παικτών αστέρων. Όπως σχολίασε ο πρόεδρος της εκτελεστικής επιτροπής Karl Heinz Rummenigge σχετικά με την επιλεκτική προσέγγιση του συλλόγου: «Δεν θα επιδιώξουμε ποτέ επικίνδυνη επιχειρηματική στρατηγική, αλλά θα συνεχίσουμε να υπογράφουμε παίκτες υψηλής ποιότητας. Θα επενδύσουμε σε ποιότητα, όχι ποσότητα»(Rambler, 2012: 1). Ως αποτέλεσμα της προσέγγισης της δομής των μισθών και την συνεχή αύξηση των εσόδων, η FC Bayern διατηρεί διαρκώς την αναλογία μισθών / εσόδων περίπου 50% τα τελευταία χρόνια.

6 Η ΕΞΕΤΑΣΗ ΤΡΙΩΝ ΑΠΟΤΥΧΗΜΕΝΩΝ ΣΥΛΛΟΓΩΝ

6.1 CHELSEA FC



Εικόνα 4-CHELESA FC

Ο André Villas-Boas μετακόμισε από την FC Porto στην Chelsea FC το καλοκαίρι του 2011. Ο Πορτογάλος προπονητής, μόλις 33 ετών εκείνη την εποχή, είχε μόλις καθοδηγήσει τους «Dragões» (Dragons) στη νίκη στο UEFA Europa League. Ο σύλλογος του Λονδίνου κατέβαλε περίπου 15 εκατομμύρια ευρώ. Ο Villas-Boas παρουσίασε σύντομα ένα τριετές σχέδιο για να μεταφέρει το κλαμπ του Λονδίνου στην κορυφή της Ευρώπης. Ωστόσο, ο ιδιοκτήτης της Chelsea Roman Abramovich είχε ήδη υπομείνει πολλά. Ο Ρώσος ιδιοκτήτης του κλαμπ τον έκρινε υπεύθυνο για τα απογοητευτικά αποτελέσματα. Έτσι, στις 4 Μαρτίου 2012, η Chelsea FC απέλυσε τον Πορτογάλο προπονητή τους. Ο πρώην Ιταλός μέσος Roberto Di Matteo, προηγουμένως βοηθός του Villas-Boas, ανέλαβε, αρχικά μόνο ως επιστάτης. Στο τέλος της σεζόν, η Chelsea FC ήταν έκτη στο τραπέζι. Ωστόσο, ο Di Matteo τους οδήγησε στην πρώτη του νίκη στο Champions League (UCL).

Ο Carlo Ancelotti έγινε ο προπονητής της Chelsea FC το καλοκαίρι του 2009. Ο πρώην Ιταλός μέσος είχε καθοδηγήσει την AC Milan σε δύο νίκες UCL (2003, 2007). Στην σεζόν 2009/2010, οδήγησε την Chelsea FC στο double, δηλαδή τόσο το EPL όσο και το FA Cup. Ωστόσο, η Chelsea FC έχασε και τα δύο βραβεία την επόμενη σεζόν. Ο Αμπράμοβιτς απέλυσε τον Ανσέλοτι αμέσως μετά τον τελευταίο αγώνα της σεζόν 2010/2011. Ένα μήνα νωρίτερα, οι αντίπαλοι της Manchester United FC είχαν αποκλείσει την Chelsea FC στους προημιτελικούς του UCL, ένα τρόπαιο που τότε απουσίαζε στην αίθουσα συνεδριάσεων του συλλόγου. Αυτό πιθανότατα ήταν ένα κρίσιμο στοιχείο που διέπει αυτήν την απόλυση μετά τη σεζόν.

6.2 LEEDS UNITED FC (LUFC)



Εικόνα 5-LEEDS UNITED FC

Κατά τη σεζόν 2003/2004, τα χρέη της Leeds United FC εκτιμήθηκαν ως αστρονομικά υψηλά, περίπου 100 εκατομμύρια λίρες στερλίνες. Κατά συνέπεια, η LUFC έπρεπε να συνεχίσει να πουλάει ποιοτικούς παίκτες, εξασθενίζοντας την ομάδα τους. Από το διοικητικό συμβούλιο απολύθηκε ο διευθυντής Peter Reid, πρώην διεθνής μέσος της Αγγλίας, στις 10 Νοεμβρίου 2003, λίγους μήνες μετά την άφιξή του στο Elland Road. Εκείνη την εποχή, η LUFC είχε κερδίσει όχι περισσότερους από οκτώ πόντους από δώδεκα αγώνες EPL. Ο Έντι Γκρέι, ένας ήρωας όλων των εποχών για την λέσχη, ανέλαβε καθήκοντα. Αρχικά, τα αποτελέσματα βελτιώθηκαν υπό την επίβλεψή του. Η LUFC απομακρύνθηκε ακόμη και από τη ζώνη κινδύνου στα τέλη του 2003. Ωστόσο, στη συνέχεια έχασαν επτά συνεχόμενους αγώνες. Ωστόσο, οι «Λευκοί» κατάφεραν να ανακάμψουν λίγο, για άλλη μια φορά. Στο τέλος, ο υποβιβασμός ήταν αναπόφευκτος.

Ο David O'Leary ήταν υπεύθυνος στην Elland Road από την 1η Οκτωβρίου 1998, όταν διαδέχθηκε τον πρώην αφεντικό του George Graham, μέχρι το καλοκαίρι του 2002. Εκείνη την εποχή, το διοικητικό συμβούλιο τον απέλυσε. Στον O'Leary είχε επιτραπεί να ξοδέψει πάνω από 100 εκατομμύρια λίρες στερλίνα στην αγορά μεταγραφών, χωρίς να κερδίσει το τρόπαιο. Η ομάδα του O'Leary έπεσε σοβαρά κατά τη διάρκεια της σεζόν 2000/2001, αλλά ανέκαμψε. Αυτές οι βλάβες μπορεί να αποδοθούν στα καθυστερημένα φαινόμενα κόπωσης και στα κορυφαία αποτελέσματα αναμονής των αγώνων UCL, τουλάχιστον εν μέρει. Τον Απρίλιο του 2001, η LUFC έφτασε στους ημιτελικούς του UCL / European Champions Cup για πρώτη φορά από το 1975.

6.3 NEWCASTLE UNITED FC (NUFC)



Εικόνα 6-NEW CASTLE UNITED FC

Η Newcastle United FC γνώρισε ένα ταραχώδες καλοκαίρι το 2005. Φήμες σχετικά με την ιδιοκτησία του συλλόγου, την αποχώρηση ορισμένων αστέρων-παικτών και την αποτυχία να προκριθεί στην Ευρώπη μέσω του κυπέλλου UEFA Intertoto (UIC) συνέβαλαν στην αναταραχή. Εν τω μεταξύ, ο Σκωτσέζος διευθυντής Graeme Souness, πρώην ήρωας της Liverpool FC, αγόρασε μερικούς παίκτες πρώτης κατηγορίας, συμπεριλαμβανομένου του επιθετικού της Αγγλίας Michael Owen, ο οποίος επέστρεψε στην Αγγλία για 17 εκατομμύρια λίρες στερλίνες, μετά από μια σεζόν στη Real Madrid.

Αρχικά, ο Owen συνεργάστηκε όμορφα με τον Alan Shearer, στην τελευταία του σεζόν ως ενεργού παίκτη. Ωστόσο, ο Owen τραυματίστηκε σοβαρά την παραμονή της Πρωτοχρονιάς. Μετά από αυτό, η μορφή της ομάδας μειώθηκε σημαντικά. Ένα μήνα αργότερα, ο πρόεδρος της NUFC απέλυσε το Souness. Μια σκληρή μάχη ενάντια στον υποβιβασμό φάνηκε τότε να βρίσκεται μπροστά για το «Magpies». Η σεζόν 2005/2006 φάνηκε τότε να μην έχει καμία προοπτική για το «Magpies». Ο Glenn Roeder, διευθυντής της ακαδημίας νέων, ανέλαβε καθήκοντα. Καθοδήγησε την ομάδα από τη δέκατη πέμπτη θέση στην έβδομη θέση, καταγράφοντας ακόμη και ένα σημείο UIC. Η ομάδα κέρδισε τουλάχιστον εννέα αγώνες από τους υπόλοιπους 14 αγώνες στο EPL. Ο ιρλανδός εθνικός τερματοφύλακας Given και Shearer δήλωσε μετά ότι ο Souness δεν ήταν ποτέ το φαβορί των οπαδών και ότι η προτίμησή του για ορισμένους παίκτες ήταν καταστροφική για το ομαδικό πνεύμα.

Στη σεζόν 2012/2013, ο Alan Pardew καθοδήγησε το NUFC στην 16η θέση. Έτσι, απέφυγαν τον υποβιβασμό. Ωστόσο, η NUFC έφτασε στους προημιτελικούς του UEFA Europa League, κάτι που θα μπορούσε να εξηγήσει την απογοητευτική απόδοσή τους στο EPL και στους εγχώριους αγώνες κυπέλλου, τουλάχιστον εν μέρει.

Η χημεία μεταξύ Souness και μέρους της ομάδας προφανώς υπήρχε κατά τη διάρκεια της περιόδου θεραπείας (2005/2006). Επιπλέον, οι ισχυροί οπαδοί των «Magpies» δεν εκτίμησαν το έργο του. Υπό αυτές τις συνθήκες, η αντικατάσταση ενός διευθυντή μπορεί να είναι αναπόφευκτο μέτρο. Κατά τη διάρκεια της περιόδου ελέγχου (2012/2013), η NUFC ήταν μέτρια και στους τρεις εσωτερικούς αγώνες. Αυτό μπορεί να εξηγηθεί από τεράστιες ευρωπαϊκές προσπάθειες. Επομένως, δεν προκαλεί έκπληξη το γεγονός ότι η διαφορά μεταξύ της περιόδου θεραπείας (2005/2006) και της περιόδου ελέγχου (2012/2013) είναι θετική.

7 Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΜΑΣ

Διαμόρφωση της τελικής στρατηγικής για χρηματοοικονομικό δίκαιο παιχνίδι και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Έχοντας εντοπίσει το κρίσιμο περιθώριο και τις αθλητικές δραστηριότητες ενίσχυσης, το τελευταίο βήμα για να απαντήσουμε στο ερώτημά μας είναι, όπως επισημαίνεται στη μέθοδο, να διατυπώσουμε ένα μακροπρόθεσμη στρατηγική που βασίζεται στις προσδιοριζόμενες δραστηριότητες παρέχει καθοδήγηση προς το γενική συμμόρφωση του κορυφαίου ευρωπαϊκού συλλόγου με το οικονομικό δίκαιο παιχνίδι και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αυτό επιτυγχάνεται με την αναδιοργάνωση των δραστηριοτήτων που προσδιορίζονται στην αλυσίδα αξίας σε μια ιδιόκτητη ανάπτυξη στρατηγικό πλαίσιο που βασίζεται στο μοναδικό θεμελιώδες της ταυτόχρονης αναζήτησης για αθλητική και οικονομική επιτυχία στη μεταβαλλόμενη ποδοσφαιρική βιομηχανία της UEFA. Ως εκ τούτου, για να διαμορφωθεί μια συγκεκριμένη στρατηγική για τον γενικό κορυφαίο ευρωπαϊκό σύλλογο στην ταυτόχρονη αναζήτησή του για αθλητική και οικονομική επιτυχία, εμείς προτείνουμε μια περαιτέρω αναδιοργάνωση χρησιμοποιώντας το δικό μας αναπτυγμένο στρατηγικό πλαίσιο.

Έχουμε βασίσει το στρατηγικό μας πλαίσιο στις έννοιες της δημιουργίας αξίας και της σύλληψης αξιών, και έτσι διατυπώνουμε κυρίως την προτεινόμενη στρατηγική μας σχετικά με τη δημιουργία αξίας (δηλαδή αύξηση εσόδων) και δραστηριότητες συλλογής αξίας (δηλαδή μείωση κόστους), αν και περιέχει επίσης άμεσα αθλητικά ενισχυτικά στοιχεία. Λόγω των εντοπισμένων δυσκολιών από την προβληματική πλευρά του κόστους, έχουμε συνειδητά επιλέξει να βασίσουμε τη στρατηγική μας σε περαιτέρω αύξηση εσόδων στην αναζήτηση κερδοφορίας. Ωστόσο, προκειμένου να συμμορφωθεί με την οικονομική έκθεση της UEFA έχουμε βελτιώσει τον έλεγχο κόστους και τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα του συλλόγου, έχουμε συμπληρώσει την δική μας στρατηγική διαφοροποίησης με στοιχεία μείωσης του κόστους, επιτρέποντας στον σύλλογο να συλλάβει περισσότερα από τα αξία που δημιουργήθηκε, αλλά χωρίς να διακινδυνεύσει τον κύριο σκοπό της αθλητικής επιτυχίας του συλλόγου. Ο λόγος είναι ότι τέτοια στοιχεία που μειώνουν το κόστος έχουν αποδειχθεί ότι έχουν επίσης άμεση αθλητική ενίσχυση, συμπληρώνοντας περαιτέρω τις άμεσες αθλητικές μας δραστηριότητες στην αναζήτηση του συλλόγου για το απόλυτο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Τα διαφορετικά βήματα στο στρατηγικό πλαίσιο, και συνεπώς στην προτεινόμενη μακροπρόθεσμη στρατηγική για το θεμιτό παιχνίδι της UEFA και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, εξετάζονται παρακάτω.

1) Ξεκινώντας με τις δραστηριότητες δημιουργίας άμεσης αξίας από την πλευρά της ζήτησης, σας προτείνουμε μια εφαρμογή δραστηριοτήτων διαφοροποίησης που δημιουργούν μια βαθύτερη έννοια του πυρήνα προσφέροντας, ενθαρρύνοντας όχι μόνο τους υπάρχοντες υποστηρικτές να επαναλάβουν την αγορά, αλλά και την προσέλκυση νέων υποστηρικτές. Τέτοιες δραστηριότητες συλλέγονται υπό δημιουργία συμβολικής αξίας, που περιέχει το δημιουργία κοινής οργανωτικής κουλτούρας, τοπικές συνεισφορές στην πρώτη ομάδα και δραστηριότητες κοινοτικής ανάπτυξης. Επιπλέον, προτείνουμε δραστηριότητες διαφοροποίησης που βελτιώνουν την υποκειμενική εμπειρία της βασικής προσφοράς του συλλόγου του παιχνιδιού, προσελκύοντας περαιτέρω υποστηρικτές να καταναλώσουν την προσφορά. Τέτοιες δραστηριότητες καταρτίζονται με αισθητική αξία, που περιέχει την ενσωμάτωση με συμβολική και λειτουργική αξία κατά την ημέρα του αγώνα, και την ανάπτυξη του γηπέδου. Επιπλέον, η διαχείριση εμπορικών σημάτων και η εμπορική καινοτομία αποτελούν κρίσιμο μέρος της προτεινόμενης στρατηγικής μας, καθώς τέτοιες δραστηριότητες όχι μόνο αναγνωρίζουν και περαιτέρω βελτιώστε τις άλλες δραστηριότητες δημιουργίας αξίας, αλλά και δημιουργήστε επιπλέον διαφημίσεις ευκαιρίες, προσελκύοντας τόσο υποστηρικτές όσο και εταιρείες. Τέλος, προτείνουμε το κλαμπ να εκμεταλλευτεί οικονομικά την ανάπτυξη των νέων, διερευνώντας τις ευκαιρίες δημιουργίας κέρδους από την πώληση παικτών που παράγονται και δεν θεωρούνται απαραίτητα σημασία στην αναζήτηση του συλλόγου για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

2) Οι δραστηριότητες αύξησης των εσόδων δημιουργούν προϋποθέσεις κερδοφορίας και συνεπώς τη συμμόρφωση με τις οικονομικές απαιτήσεις δίκαιου παιχνιδιού της UEFA. Ωστόσο, τέτοιες δραστηριότητες δεν συνεπάγονται κερδοφορία εφ' όσον ο σύλλογος είναι ανίκανος να συλλάβει την απαιτούμενη αξία που δημιουργήθηκε. Ως εκ τούτου, για να ενεργοποιηθεί το κλαμπ για να αποκομίσει περισσότερη από την αξία που δημιουργήθηκε, συνιστούμε, εκτός από την διαφοροποίηση και την βασική προσφορά από την πλευρά της ζήτησης, ταυτόχρονα δίνει περισσότερη προσοχή στην πλευρά της προσφοράς και τις κρίσιμες διαπραγματευτικές σχέσεις με τους παίκτες. Εδώ, προτείνουμε στον σύλλογο να το μειώσει βασικό κόστος με την εφαρμογή μιας πολιτικής προσλήψεων που βασίζεται στην ανάπτυξη

νέων με προσεκτικές αποκτήσεις παικτών, μαζί με ένα σύστημα αμοιβών που βασίζεται στην ομάδα κίνητρα απόδοσης.

3) Εφαρμόζοντας τις προτεινόμενες δραστηριότητες αύξησης εσόδων και μείωσης κόστους, υποστηρίζουμε ότι ο γενικός ευρωπαϊκός κορυφαίος σύλλογος θα πάει προς την κερδοφορία και θα καταφέρει να συμμορφωθεί με το χρηματικό δίκαιο παιχνίδι της UEFA. Οι δυνατότητα συμμόρφωσης με το χρηματικό δίκαιο παιχνίδι της UEFA ενισχύεται περαιτέρω από το γεγονός ότι το κόστος σχετίζεται με πολλές από τις δραστηριότητες (δηλαδή την ανάπτυξη ακαδημιών, ανάπτυξη γηπέδου και ανάπτυξη κοινότητας) που προτείνουμε εξαιρούνται στη διαδικασία παρακολούθησης της UEFA.

4) Φτάνοντας στην κερδοφορία και την οικονομική επιτυχία, ο σύλλογος θα δημιουργήσει κεφάλαια που θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν για προσεκτικές αποκτήσεις παικτών στην προσπάθειά του για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αποδεικνύοντας τη θετική σχέση μεταξύ οικονομικής και αθλητικής επιτυχίας.

5) Εδώ, προτείνουμε το κλαμπ να αυξήσει τη λειτουργική του αξία με την εφαρμογή δραστηριοτήτων που σχετίζονται με την ανάπτυξη της ομάδας, όπως η πρόσληψη έμπειρου προπονητικού επιτελείου,

6) Εκτός από τις άμεσες αθλητικές δραστηριότητες, η συνιστώμενη μείωση κόστους δραστηριοτήτων από την πλευρά της προσφοράς, δηλαδή η πολιτική προσλήψεων που βασίζεται στην ανάπτυξη των νέων συμπληρώνεται από προσεκτικές αποκτήσεις παικτών και το σύστημα αμοιβών που βασίζεται στην ομάδα κίνητρα απόδοσης, θεωρείται επίσης ότι αυξάνουν τις αθλητικές επιδόσεις του συλλόγου. Με αυτόν τον τρόπο, καταλαβαίνουμε ότι η προτεινόμενη στρατηγική μας ενθαρρύνει τον σύλλογο βελτιώνει τις αθλητικές επιδόσεις του χωρίς να αυξάνει το κύριο κόστος που σχετίζεται με τον παίκτη επενδύσεις, επιτρέποντας στον σύλλογο να δημιουργεί ταυτόχρονα όρους για οικονομικά και αθλητικά επιτυχία.

7) Επίτευξη αθλητικής επιτυχίας μέσω του ενάρετου κύκλου, θα αύξανε τις δυνατότητες αύξησης και των τριών εσόδων, συμβάλλοντας και πάλι στην οικονομική επιτυχία.

8) Τέλος, με την ταυτόχρονη επίτευξη της κερδοφορίας και βελτιωμένη αθλητική απόδοση, η προτεινόμενη μακροπρόθεσμη στρατηγική μας προκαλεί μια διαδικασία που επιτρέπει στον γενικό κορυφαίο ευρωπαϊκό σύλλογο να μην συμμορφώνεται μόνο με την UEFA οικονομικό δίκαιο παιχνίδι, αλλά επίσης δημιουργούν προϋποθέσεις για την επίτευξη

ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος εντός του αλλαγής της ποδοσφαιρικής βιομηχανίας της UEFA.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Ακόμα κι αν υποστηρίζουμε ότι έχουμε δημιουργήσει προϋποθέσεις για τη γενική ευρωπαϊκή κορυφαία λέσχη να επιτύχουμε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στη βιομηχανία ποδοσφαίρου UEFA, δεν μπορούμε να παραιτηθούμε από τη γοητεία στο ποδόσφαιρο - το απρόβλεπτο. Πρέπει να θυμόμαστε ότι το ποδόσφαιρο είναι ένα άθλημα που χαρακτηρίζεται από εξαιρετικά μικρά περιθώρια, ειδικά στο υψηλότερο επίπεδο, όπου η νίκη και η ήττα μόλις μπορούν να είναι πλήρως ελεγχόμενη. Θα μπορούσε να καθοριστεί το αποτέλεσμα των 90 λεπτών ενός νοκ-άουτ παιχνιδιού πολύ περισσότερο από αυτό που ο σύλλογος θα μπορούσε ενδεχομένως να ελέγξει και να προετοιμαστεί εκ των προτέρων. Απρόβλεπτοι παράγοντες, όπως απρόσμενες συνθήκες αγώνα, λάθος ενός παίκτη, κόκκινη κάρτα, τραυματισμός, εξαπάτηση ενός αντιπάλου ή η αντίληψη ενός μόνο διαιτητή, θα μπορούσε όλα απότομα να αλλάξουν τη μοίρα του παιχνιδιού, με αποτέλεσμα να χάσετε αντί να κερδίσετε. Ως εκ τούτου, η προτεινόμενη στρατηγική δεν μπορεί ποτέ να θεωρηθεί ως εγγύηση για τη νίκη, αλλά τουλάχιστον μια προσέγγιση για να επωφεληθείτε, στην απόλυτη αναζήτηση του κορυφαίου ευρωπαϊκού συλλόγου για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εντός της μεταβαλλόμενης βιομηχανίας ποδοσφαίρου της UEFA.

ΠΗΓΕΣ / ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

MCGRATH, R. G. (2010). BUSINESS MODELS: A DISCOVERY DRIVEN APPROACH. LONG RANGE PLANNING, 43 (2-3)

MIK-MEYER, N., & JUSTESEN, L. (2012). QUALITATIVE RESEARCH METHODS IN ORGANIZATION STUDIES. ACADEMICA.

MILLER, LORI K. (1997). SPORT BUSINESS MANAGEMENT. GAITHERSBURG, MD: ASPEN.

MORROW, S., & S. HAMIL (2003): CORPORATE COMMUNITY INVOLVEMENT BY FOOTBALL CLUBS: BUSINESS STRATEGY OR SOCIAL OBLIGATION? STIRLING RESEARCH THESIS IN SPORTS STUDIES, 1

NGOWI, ALFRED B., & RWELAMILA, PANTALEO D. (1999). WHAT IS A COMPETITIVE ADVANTAGE IN THE CONSTRUCTION INDUSTRY? ACADEMIC JOURNAL, 41 (2: 30)

PATTON, M. Q. (1994). HOW TO USE QUALITATIVE METHODS IN EVALUATION. NEWBURY PARK, CA.

PETERAF. M. A. (1994). THE TWO SCHOOLS OF THOUGHT IN RESOURCE-BASED THEORY: DEFINITIONS AND IMPLICATIONS FOR RESEARCH. ADVANCES IN STRATEGIC MANAGEMENT, CONNECTICUT.

PORTER, M. E. (1979). HOW COMPETITIVE FORCES SHAPE STRATEGY. HARVARD BUSINESS REVIEW, 57 (2:137-145)

PORTER, M. E. (1980). COMPETITIVE STRATEGY. NEW YORK FREE PRESS: 15,42

PORTER, M. E. (1990). THE COMPETITIVE ADVANTAGE OF NATIONS. HARVARD BUSINESS REVIEW, FREE PRESS, NEW YORK.

PORTER, M. E. (1991). TOWARDS A DYNAMIC THEORY OF STRATEGY. STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL 12 (2: 95-117)

PORTER, M. E. (2008). COMPETITIVE ADVANTAGE: CREATING AND SUSTAINING SUPERIOR PERFORMANCE. SIMON & SCHUSTER INC.

RAMASWAMY, V., & GOUILLART, F. J. (2010). THE POWER OF CO-CREATION. FREE PRESS. SIMON & SCHUSTER INC. NEW YORK.

RAVASI, D., & RINDOVA, V. P. (2004). CREATING SYMBOLIC VALUE: A CULTURAL PERSPECTIVE ON PRODUCTION AND EXCHANGE. SDA BOCCONI RESEARCH THESIS.

RICHELIEU, & PONS. (2006). TORONTO MAPLE LEAFS VS FOOTBALL CLUB BARCELONA. INTERNATIONAL JOURNAL OF SPORTS MARKETING AND SPONSORHIP, 7 (3: 241)

SMITH, ADAM. (1776). THE WEALTH OF NATIONS. W. STRAHAN AND T. CADELL, LONDON

SODERMAN, S. (2012). FOOTBALL AND MANAGEMENT: COMPARISONS BETWEEN SPORT AND ENTERPRISE. PALGRAVE MACMILLAN.

STORM, RASMUS K. (2012). THE NEED FOR REGULATING PROFESSIONAL SOCCER IN EUROPE: A SOFT BUDGET CONSTRAINT APPROACH ARGUMENT. SPORT, BUSINESS AND MANAGEMENT: AN INTERNATIONAL JOURNAL, 2(1:21-38)

SZYMANSKI, S. (1998). WHY IS MANCHESTER UNITED SO SUCCESSFUL? BUSINESS STRATEGY REVIEW, 9

SZYMANSKI, S., & KUYPERS, T. (1999). WINNERS & LOSERS: THE BUSINESS STRATEGY OF FOOTBALL. VIKING, LONDON.

THOMPSON, A., & STRICKLAND A. J. (1992). STRATEGY FORMULATION AND IMPLEMENTATION: TASKS OF THE GENERAL MANAGER. HOMEWOOD, IL: IRWIN: 32

VOOMAN, JOHN. (2007). THEORY OF THE BEAUTIFUL GAME: THE UNIFICATION OF EUROPEAN FOOTBALL. SCOTTISH JOURNAL OF POLITICAL ECONOMY, (54:3)

UNION OF EUROPEAN FOOTBALL ASSOCIATIONS, UEFA (2017). FINANCIAL REPORT 2016/2017. 42ND ORDINARYUEFA CONGRESS.

UNION OF EUROPEAN FOOTBALL ASSOCIATIONS, UEFA (2018) CLUB LICENSING AND FINANCIAL FAIR PLAY REGULATIONS, EDITION 2018.

DELOITTE (2018). ANNUAL REVIEW OF FOOTBALL FINANCE 2018.

UNION OF EUROPEAN FOOTBALL ASSOCIATIONS, UEFA (2018)

CLUB LICENSING AND FINANCIAL FAIR PLAY REGULATIONS, EDITION 2018.

ALTMAN E (1993) CORPORATE FINANCIAL DISTRESS AND BANKRUPTCY, SECOND EDITION, JOHN WILEY & SONS, NEW YORK.

RICO M, PUIG F (2015) WHY DO SPANISH FOOTBALL CLUBS SUCCEED IN THEIR INSOLVENCY PROCEEDINGS? UNIVERSIA BUSINESS REVIEW, 48(4), 52–85.

BARAJAS A´, RODRI´GUEZ P, (2010) SPANISH FOOTBALL CLUBS´ FINANCES: CRISIS AND PLAYER SALARIES. INTERNATIONAL JOURNAL OF SPORT FINANCE, 5, 52–66.

ANDREFF W (2015) CLUB GOVERNANCE AND BUDGET CONSTRAINTS IN EUROPEAN AND FRENCH FOOTBALL. UNIVERSITE´PARIS1 PANTHE´ON-SORBONNE (POST-PRINT AND WORKING PAPERS) HAL-01305710, HAL.

BACHMAIER B, LAMMERT J, PLUMLEY D, WILSON R, HOVEMANN G (2018) REGULATORY INTENSITY IN ENGLISH

BARAJAS A, CASTRO-LIMERES O, GASPARETTO T (2017) APPLICATION OF MCDA TO EVALUATE FINANCIAL FAIR PLAY AND FINANCIAL STABILITY IN EUROPEAN FOOTBALL CLUBS. JOURNAL OF SPORTS ECONOMICS & MANAGEMENT, 7(3), 143–164.

ANDERSON, C., & SALLY, D. (2013). ΤΟ ΠΑΙΧΝΙΔΙ ΑΡΙΘΜΩΝ: ΓΙΑΤΙ ΟΛΑ ΟΣΑ ΓΝΩΡΙΖΕΤΕ ΓΙΑ ΤΟ ΠΟΔΟΣΦΑΙΡΟ ΕΙΝΑΙ ΛΑΘΟΣ . ΝΕΑ ΥΟΡΚΗ: ΒΙΚΙΝΓΚ / ΠΙΓΚΟΥΙΝΟΣ.

AUDAS, R., DOBSON, S., & GODDARD, J. (1999). ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΟΣ ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ , 20 , 305–318.

BACHAN, R., REILLY, B., & WITT, R. (2008). Ο ΚΙΝΔΥΝΟΣ ΝΑ ΕΙΣΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΗΣ ΠΡΩΤΑΘΛΗΜΑΤΟΣ ΑΓΓΛΙΚΟΥ ΠΟΔΟΣΦΑΙΡΟΥ: ΕΜΠΕΙΡΙΚΕΣ ΕΚΤΙΜΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΡΕΙΣ ΠΡΟΣΦΑΤΕΣ ΣΕΖΟΝ ΠΡΩΤΑΘΛΗΜΑΤΟΣ. ΕΦΗΜΕΡΙΔΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΈΡΕΥΝΑΣ , 59 , 884–891.

BALDUCK, A., BUELENS, M., & PHILIPPAERTS, R. (2010A). ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΟΥ ΚΥΚΛΟΥ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΤΩΝ ΠΡΟΠΟΝΗΤΩΝ ΣΤΑ ΜΕΣΑΙΑ ΣΕΖΟΝ ΣΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ ΣΤΟ ΠΟΔΟΣΦΑΙΡΟ. ΤΡΙΜΗΝΙΑΙΑ ΈΡΕΥΝΑ ΓΙΑ ΆΣΚΗΣΗ ΚΑΙ ΑΘΛΗΤΙΣΜΟ , 81 , 379–383.

BALDUCK, A., PRINZIE, A., & BELEN'S, M. (2010B). Η ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΚΥΚΛΟΥ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΤΩΝ ΠΡΟΠΟΝΗΤΩΝ ΚΑΙ Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΣΤΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ ΤΗΣ ΓΗΠΕΔΟΥΧΟΥ ΟΜΑΔΑΣ, ΣΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ ΚΑΙ ΣΤΗΝ ΚΑΤΑΤΑΞΗ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ. ΕΦΗΜΕΡΙΔΑ ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΩΝ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΩΝ , 37 , 679–689.

BRUINSHOOFD, A., & TER WEEL, B. (2003). ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΝΑ ΠΑΕΙ; ΟΙ ΕΠΙΔΟΣΕΙΣ ΜΕΙΩΘΗΚΑΝ ΞΑΝΑ ΜΕ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΠΟ ΤΟ ΟΛΛΑΝΔΙΚΟ ΠΟΔΟΣΦΑΙΡΟ. EUROPEAN JOURNAL OF OPERATIONAL RESEARCH , 148 , 233–246.

CARTER, N. (2006). Ο ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΠΟΔΟΣΦΑΙΡΟΥ: ΜΙΑ ΙΣΤΟΡΙΑ . ΛΟΝΔΙΝΟ: ROUTLEDGE.

CARTER, N. (2007). «ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΩΝ ΜΕΣΩΝ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗΣ»: Η ΜΕΤΑΒΑΛΛΟΜΕΝΗ ΣΧΕΣΗ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΩΝ ΠΟΔΟΣΦΑΙΡΟΥ ΚΑΙ ΤΩΝ ΜΕΣΩΝ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗΣ. ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΣ ΣΤΗΝ ΙΣΤΟΡΙΑ , 27 , 217-240.

CHANG, YY, DASGUPTA, S., & HILARY, G. (2010). ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ CEO, ΑΜΟΙΒΗ ΚΑΙ ΣΤΑΘΕΡΗ ΑΠΟΔΟΣΗ. ΕΠΙΣΤΗΜΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ , 56 , 1633–1652.

Evangelos Daskalopoulos, Anastasios Evgenidis, Athanasios Tsagkanos and Costas Siriopoulos (2016). Assessing variations in foreign direct investments under international financial reporting standards (IFRS) adoption, macro-socioeconomic developments and credit ratings. Investment Management and Financial Innovations, 13(3-2), 328-340. doi:10.21511/imfi.13(3-2).2016.05

D'ADDONA, S., & KIND, A. (2014). ΑΝΑΓΚΑΣΤΙΚΟΣ ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΔΙΕΥΘΥΝΤΩΝ ΣΤΑ ΑΓΓΛΙΚΑ ΠΡΩΤΑΘΛΗΜΑΤΑ ΠΟΔΟΣΦΑΙΡΟΥ: ΜΙΑ ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΗ ΠΡΟΟΠΤΙΚΗ. ΠΕΡΙΟΔΙΚΟ SPORTS , 15 , 150–179.

DE PAOLA, M., & SCORPA, V. (2011). ΟΙ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΟΥ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΟΥ ΚΥΚΛΟΥ ΕΡΓΑΣΙΩΝ: ΑΠΟΔΕΙΚΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΠΟ ΑΠΟΛΥΣΕΙΣ ΠΡΟΠΟΝΗΤΩΝ ΣΕ ΙΤΑΛΙΚΕΣ ΟΜΑΔΕΣ ΠΟΔΟΣΦΑΙΡΟΥ JOURNAL OF SPORTS ECONOMICS , 13 , 152–168.

DOBSON, S., & GODDARD, J. (2011). ΤΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΤΟΥ ΠΟΔΟΣΦΑΙΡΟΥ (2Η ΕΚΔΟΣΗ). CAMBRIDGE: CAMBRIDGE UNIVERSITY PRESS.

GANGLOFF, KA, CONNELLY, BL ΚΑΙ SHOOK CL (2016). ΑΠΟ ΑΠΟΔΙΟΠΟΜΠΑΙΟΥΣ ΤΡΑΓΟΥΣ ΚΑΙ ΣΗΜΑΤΑ: ΑΝΤΙΔΡΑΣΕΙΣ ΕΠΕΝΔΥΤΩΝ ΣΤΗ ΔΙΑΔΟΧΗ ΤΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΟΝΤΟΣ ΣΥΜΒΟΥΛΟΥ ΜΕΤΑ ΑΠΟ ΑΔΙΚΙΕΣ. ΕΦΗΜΕΡΙΔΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ (ΠΡΟΣΕΧΩΣ).

HENTSCHEL, S., MUEHLHEUSSER, G., & SLIWKA D. (2012). Ο ΑΝΤΙΚΤΥΠΟΣ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ ΣΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΕΤΕΡΟΓΕΝΕΙΑΣ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ . ΧΑΡΤΙ ΕΡΓΑΣΙΑΣ CESIFO 3950.

ΚΑΗΝ, L. (2000). Η ΑΘΛΗΤΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΩΣ ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΟ ΑΓΟΡΑΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ. ΕΦΗΜΕΡΙΔΑ ΤΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΠΡΟΟΠΤΙΚΩΝ , 14 , 75–94.

ΚΗΑΝΝΑ, N., & ΡΟΥΛΣΕΝ, ΑΒ (1995). ΔΙΕΥΘΥΝΤΕΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ: ΚΑΚΟΙ Η ΑΠΟΔΙΟΠΟΜΠΑΙΟΙ ΤΡΑΓΟΙ; JOURNAL OF FINANCE , 50 , 919–940.

ΚΟΝΙΝΓ, R. (2003). ΜΙΑ ΟΙΚΟΝΟΜΕΤΡΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΔΡΑΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΛΥΣΗΣ ΠΡΟΠΟΝΗΤΗ ΣΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ. ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ , 35 , 555–564.

ΚΥΠΕΡ, S., & ΣΥΜΑΝΣΚΙ, S. (2010). ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΝΟΜΙΑ . ΛΟΝΔΙΝΟ: HARPER COLLINS.

ΡΙΕΠΕΡ, J., ΝÜΕΣΧ, S., & ΦΡΑΝΚ, E. (2014). ΠΩΣ ΟΙ ΠΡΟΣΔΟΚΙΕΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΙΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΕΣ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ ΑΝΤΙΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ. SCHMALENBACH BUSINESS REVIEW ,

66 , 5–23.

ROULSEN, R. (2000). ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΜΕΙΝΕΙ Η ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΦΥΓΕΙ; ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΔΡΑΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΛΥΣΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΠΟΝΗΤΗ ΣΤΟ ΠΟΔΟΣΦΑΙΡΟ. ΕΥΚΑΙΡΙΑ , 13 , 29–32.

SALOMO, S., & TEICHMANN, K. (2000). Η ΣΧΕΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΗΣ ΔΙΑΔΟΧΗΣ ΣΤΟ ΓΕΡΜΑΝΙΚΟ ΠΡΩΤΑΘΛΗΜΑ ΠΟΔΟΣΦΑΙΡΟΥ. EUROPEAN JOURNAL OF SPORT MANAGEMENT , 7 , 99–119.

SZYMANSKI, S. (2003). Η ΕΚΤΙΜΗΣΗ: ΤΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΤΟΥ ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ. ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΤΗΣ ΟΞΦΟΡΔΗΣ , 19 (2003), 467–477.

TENA, JD, & FORREST, D. (2007). ΑΠΟΛΥΣΗ ΕΝΤΟΣ ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΤΩΝ ΠΡΟΠΟΝΗΤΩΝ ΠΟΔΟΣΦΑΙΡΟΥ: ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΙΤΙΩΝ ΚΑΙ ΣΥΝΕΠΕΙΩΝ. EUROPEAN JOURNAL OF OPERATIONAL RESEARCH , 181 , 362–373.

TER WEEL, B. (2011). Ο ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΤΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΒΕΛΤΙΩΝΕΙ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ; ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΠΟ ΤΟ ΟΛΛΑΝΔΙΚΟ ΠΟΔΟΣΦΑΙΡΟ. DE ECONOMIST , 159 , 279–303.

VAN OURS, JC, & VAN TUIJL, MA (2016). ΑΠΟΡΡΙΨΗ ΕΠΙΚΕΦΑΛΗΣ ΠΡΟΠΟΝΗΤΗ ΤΗΣ ΣΕΖΟΝ ΚΑΙ Η ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΩΝ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΩΝ ΠΟΔΟΣΦΑΙΡΙΚΩΝ ΟΜΑΔΩΝ. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΈΡΕΥΝΑ , 54 , 591-604.

WARD, A., AMASON, AC, LEE, PM, & GRAFFIN, SD (2011). Η ΠΡΙΜΟΔΟΤΗΣΗ ΑΠΟΔΙΟΠΟΜΠΑΙΟΥ ΤΡΑΓΟΥ: ΜΙΑ ΟΡΘΟΛΟΓΙΚΗ ΑΠΟΨΗ ΤΗΣ ΝΕΑΣ ΑΠΟΖΗΜΙΩΣΗΣ CEO. ΣΤΟ ΜΑ CARPENTER (ED.), ΤΟ ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΙΣ ΚΟΡΥΦΑΙΕΣ ΟΜΑΔΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ (ΣΕΛ. 349–374). CHELTENHAM: EDWARD ELGAR PUBLISHING LIMITED.

UEFA.COM <https://www.uefa.com/>

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ: 06/10/2020

THE GUARDIAN <https://www.theguardian.com/football>

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ: 06/10/2020

SPONSORS <https://www.sponsors.de/>

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ: 06/10/2020

DELOITTE. <https://www2.deloitte.com/gr/en.html>

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ: 06/10/2020

EUROPEAN HISTORY.COM <http://www.europeancuphistory.com/clubs/bayern.html>

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ: 06/10/2020

EUROPEAN HISTORY.COM <http://www.europeancuphistory.com/clubs/barcelona.html>

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ: 09/10/2020

EUROPEAN HISTORY.COM

<http://www.europeancuphistory.com/clubs/manutd.html>

HMEPOMHNIA: 09/10/2020

FOOTBALL BRANDS 2012 <https://brandirectory.com/rankings/football/2012>

HMEOMHNIA: 09/10/2020

BARCELONA FC <https://www.fcbarcelona.com/en/>

HMEPOMHNIA: 15/10/2020

BAYERN MUNICH FC <https://fcbayern.com/en/news/>

HMEPOMHNIA: 15/10/2020

FINANCIAL FAIR PLAY <http://www.financialfairplay.co.uk/>

HMEPOMHNIA: 15/10/2020

BIG-5 WEEKLY POST <http://www.financialfairplay.co.uk/>

HMEPOMHNIA: 26/10/2020

WORDFOOTBALLNET <https://www.worldfootball.net/teams/manchester-united/20/>

HMEPOMHNIA: 26/10/2020

MANCHESTER UNITED FOOTBALL CLUB

<https://www.privco.com/company/manchester-united-football-club>

HMEPOMHNIA: 05/11/2020

MAILONLINE <https://www.dailymail.co.uk/sport/football/article-1261064/Lionel-Messi-Cesc-Fabregas-Gerard-Pique--forged-Barcelonas-hothouse-champions.html>

HMEPOMHNIA: 05/11/2020

GOAL <https://www.goal.com/en/news/1717/editorial/2009/11/25/1646970/el-clasico-inquisitionbarcelonas-ideologies-vs-real-madrids>

HMEPOMHNIA: 06/11/2020

SOCCER NEWS <https://www.sportingnews.com/us/soccer>

HMEPOMHNIA: 07/11/2020

MANUTD.COM <https://ir.manutd.com/>

HMEPOMHNIA: 07/11/2020

BBC <http://news.bbc.co.uk/2/hi/business/6300015.stm>

HMEPOMHNIA: 11/11/2020

BR <https://bleacherreport.com/articles/400079-how-can-bayern-munich-pay->

HMEPOMHNIA: 11/11/2020

WIL <https://watchitlive.eu/>

HMEPOMHNIA: 22/11/2020

ΠΝΕΥΜΑΤΙΚΑ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ

Copyright © Πανεπιστήμιο Πατρών. Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Δηλώνω ρητά ότι, σύμφωνα με το άρθρο 8 του Ν. 1599/1988 και τα άρθρα 2,4,6 παρ. 3 του Ν. 1256/1982, η παρούσα εργασία αποτελεί αποκλειστικά προϊόν προσωπικής εργασίας και δεν προσβάλλει κάθε μορφής πνευματικά δικαιώματα τρίτων και δεν είναι προϊόν μερικής ή ολικής αντιγραφής, οι πηγές δε που χρησιμοποιήθηκαν περιορίζονται στις βιβλιογραφικές αναφορές και μόνον.

Ακτύπησ Σπυρίδων Α.Μ: 16577

Περρής Μάρκος – Δημήτρης Α.Μ: 16756

Έτος ολοκλήρωσης πτυχιακής:2020