

*ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ*  
&  
*ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΟ ΠΟΔΟΣΦΑΙΡΟ*



Παναγιώτης Αλεξόπουλος

Λέκτορας

Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου

Τμήμα Οργάνωσης & Διαχείρισης Αθλητισμού

Αθανάσιος Κριεμάδης

Αναπλ. Καθηγητής

Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου

Τμήμα Οργάνωσης & Διαχείρισης Αθλητισμού

**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ**  
**&**  
**ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΟ ΠΟΔΟΣΦΑΙΡΟ**

**ΕΚΔΟΣΕΙΣ “ΤΕΛΕΘΡΙΟΝ”**

© 2009: - Εκδόσεις "ΤΕΛΕΘΡΙΟΝ", Αναστάσιος Πιπέρης & ΣΙΑ Ε.Ε.

ISBN 978-960-8410-83-1

Εκδόσεις "ΤΕΛΕΘΡΙΟΝ"

Τζαβέλα 3Αθήνα - 10681

Τηλ.: 210-38.38.593

e-mail: teleth@otenet.gr

Ο εκδοτικός οίκος έχει όλα τα δικαιώματα του βιβλίου. Απαγορεύεται η αναπαραγωγή του οποιουδήποτε τμήματος αυτής της εργασίας που καλύπτεται από τα δικαιώματα (copyright), ή τη χρήση της σε οποιαδήποτε μορφή, ή με οποιονδήποτε τρόπο - γραφικό, ηλεκτρονικό, ή μηχανικό, συμπεριλαμβανομένων των φωτοτυπιών, της μαγνητοφώνησης και των συστημάτων αποθήκευσης και αναπαραγωγής - χωρίς τη γραπτή άδεια του εκδότη.

# Πρόλογος

Χρειάστηκαν πλέον των δύο ετών για να ολοκληρωθεί το παρόν βιβλίο, αφού η συλλογή των απαραίτητων στοιχείων ήταν επίπονη και χρονοβόρα σε ένα χώρο όπως είναι αυτός του ποδοσφαίρου. Γίνεται μια θεωρητική - πρακτική προσέγγιση με παράθεση παραδειγμάτων από τις μεγαλύτερες ποδοσφαιρικές ομοσπονδίες της Ευρώπης.

Αναμφίβολα, η διεισδυτικότητα του ποδοσφαίρου σε όλες τις εκφάνσεις του δημόσιου βίου είναι πολύ μεγαλύτερη απ' ό,τι μπορεί να υποθεθεί εκ πρώτης όψεως.

Αυτό το ομαδικό άθλημα έχει οικονομικές, κοινωνικές και πολιτικές διαστάσεις. Ως εκ τούτου, αποτελεί ένα πολυδιάστατο θέμα το οποίο χρήζει μιας ολοκληρωμένης πολιτικής, που σε παγκόσμιο επίπεδο επιβάλλεται από τη FIFA-UEFA-ΟΙΚΕΙΕΣ ΟΜΟΣΠΟΝΔΙΕΣ κάθε χώρας.

Το ενδιαφέρον για την ανάλυση της στρατηγικής διοίκησης στο επαγγελματικό ποδόσφαιρο προκύπτει από τη διαρκώς αυξανόμενη συμμετοχή όλο και περισσότερων χωρών παγκοσμίως στο πιο λαοφιλές άθλημα.

Αυτή η κατακόρυφα αυξανόμενη συμμετοχή του διεθνώς σε βασικά μακροοικονομικά μεγέθη των εγχώριων οικονομιών, όπως το ΑΕΠ, οι ιδιωτικές και δημόσιες επενδύσεις, η κατανάλωση, το εμπορικό ισοζύγιο και, τέλος, η απασχόληση είναι το βασικό κίνητρο της συγγραφής αυτού του πονήματος. Το βιβλίο αυτό αφορά τον φοιτητή πανεπιστημίου, το διοικητικό παράγοντα της ποδοσφαιρικής βιομηχανίας, τον καταναλωτή του ποδοσφαιρικού θεάματος και τους παραγωγούς του αθλητικού στοιχηματισμού.

Η πρώτη ενότητα περιλαμβάνει τη θεωρητική ανάλυση της έννοιας της «στρατηγικής». Ειδικότερα, αναφέρεται στη στρατηγική διαμόρφωση, τη στρατηγική εφαρμογή και τη στρατηγική αξιολόγηση δίνοντας παραδείγματα από επιτυχημένες ποδοσφαιρικές ομοσπονδίες και συλλόγους παγκόσμια.

Στη δεύτερη ενότητα παρουσιάζεται η στρατηγική της Παγκόσμιας Ομοσπονδίας Ποδοσφαίρου (FIFA) και γίνεται ανάλυση των οργάνων της διοίκησης και των οικονομικών της παραμέτρων.

Η τρίτη ενότητα περιλαμβάνει τη δομή της Ένωσης Ευρωπαϊκών Ποδοσφαιρικών Ομοσπονδιών (UEFA), και γίνεται αναφορά στη μεγαλύτερη και πιο επιτυχημένη εμπορικά διοργάνωση, το «Champions League». Επίσης, αναλύονται αγωνιστικά και οργανο-διοικητικά οι καλύτερες ομάδες της Ευρώπης.

Στην τέταρτη ενότητα αναλύεται η κατανομή των εσόδων και των εξόδων της UEFA.

Στην πέμπτη ενότητα εξετάζεται η οργάνωση των Αγγλικών πρωταθλημάτων.

Συνολικά, το παρόν πόνημα αποτελεί ένα χρήσιμο εργαλείο για τους φορείς του ποδοσφαίρου, για τις ποδοσφαιρικές ανώνυμες εταιρείες και τους δημόσιους φορείς, όπως η ΓΓΑ. Επίσης, θεωρούμε ότι θα μπορούσε να συμβάλει στη διαμόρφωση πολιτικών σχετικών με την οργάνωση του ποδοσφαίρου και να βοηθήσει ερευνητές οι οποίοι επιθυμούν να αποκτήσουν μια εικόνα των εξελίξεων στο πεδίο της στρατηγικής διοίκησης του παγκόσμιου επαγγελματικού ποδοσφαίρου, καθώς προσφέρει μια ολοκληρωμένη εικόνα για τα ζητήματα που ήδη απασχολούν την παγκόσμια ποδοσφαιρική βιομηχανία. Τα στοιχεία έχουν αντληθεί από τα ετήσια οικονομικά αποτελέσματα των επαγγελματικών ποδοσφαιρικών ομάδων, όπως επίσης και από τις εκθέσεις της εταιρείας Deloitte για πάνω από μία πενταετία (2002-2007).

Οι συγγραφείς  
Π. Αλεξόπουλος, Λέκτορας  
Θ. Κριεμάδης, Αν. Καθηγητής

# Περιεχόμενα

Πρόλογος		Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος	32
Περιεχόμενα		Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος	34
<b>Κεφάλαιο 1</b>		Η Ανάλυση SWOT	35
<b>Στρατηγική Διοίκηση και</b>		Εφαρμογή της Στρατηγικής	37
<b>Επαγγελματικό Ποδοσφαίρο</b>	<b>11</b>	Αξιολόγηση της Στρατηγικής	40
Εισαγωγή	11	Στρατηγικός Έλεγχος	42
Η Εξέλιξη της Στρατηγικής Σκέψης	13	<b>Κεφάλαιο 2</b>	
Ο Ρόλος του Στρατηγικού Σχεδιασμού		<b>Παγκόσμια Ομοσπονδία</b>	
στο Πλαίσιο της Στρατηγικής		<b>Ποδοσφαίρου (FIFA)</b>	<b>45</b>
Διοίκησης	14	Η Ομιλία του Ζόζεφ Ζεπ Μπλάτερ	
Η Διαδικασία του Στρατηγικού		στο Johannesburg το 2007	45
Σχεδιασμού	16	Εισαγωγή	47
Η Διαδικασία του Στρατηγικού		Η Ιστορία της FIFA και η Δομή της	47
Σχεδιασμού Στους Αθλητικούς		Η ιδέα δημιουργίας της FIFA αρχίζει	
Οργανισμούς	17	να διαμορφώνεται....	48
Διαμόρφωση της Στρατηγικής	17	Όλο και περισσότερες χώρες γίνονται	
Εφαρμογή της στρατηγικής	18	μέλη της FIFA...	50
Αξιολόγηση της στρατηγικής	18	Η Αγγλία επιστρέφει στη FIFA	51
Η Σημασία του Στρατηγικού		Η καινούργια εποχή της FIFA...	51
Σχεδιασμού	19	Το διοικητικό συμβούλιο της FIFA	57
Αιτίες της Απουσίας Στρατηγικού		Το Παγκόσμιο Κύπελλο Ποδοσφαίρου	59
Σχεδιασμού	20	Τα Εισιτήρια του World Cup από	
Διαμόρφωση της Στρατηγικής	21	1986-2010	61
Αποστολή του Οργανισμού	23	Συγκριτική ανάλυση τιμών του	
Παραδείγματα διατύπωσης της		τελευταίου (2006) με το επόμενο	
δήλωσης Αποστολής σε Αθλητικούς		Παγκόσμιο Κύπελλο (2010)	61
Οργανισμούς	25	Τηλεοπτικά δικαιώματα του Παγκοσμίου	
Στρατηγικό Όραμα	26	Κυπέλλου και συγκριτική ανάλυση με	
Παραδείγματα Οραμάτων Αθλητικών		τους Ολυμπιακούς Αγώνες(1994-2002)	63
Οργανισμών	26	Συμπεράσματα για την οργάνωση και	
Στρατηγικοί Στόχοι	27	τη λειτουργία του FIFA World Cup	
Παραδείγματα Στρατηγικών Στόχων		του 2006.	65
Αθλητικών Οργανισμών	28	Συγκριτική ανάλυση των οικονομικών	
Βασικές Τεχνικές στην Ανάπτυξη		της FIFA από το 2002-2007	66
Στρατηγικής	30	Πρόγραμμα Οικονομικής Υποστήριξης	73

Η οικονομική κατάσταση της FIFA για το έτος 2007	75	Ανακατανομή των εσόδων στις 32 ομάδες της διοργάνωσης	141
Προϋπολογισμός του 2008	76	Ο τελικός του Champions League ήταν αξίας 310 εκ. ευρώ σύμφωνα με μελέτη της MasterCard στη Ρώμη το 2009.	141
Σπόνσορες	79	Οι δέκα ακριβότερες μεταγραφές στην ιστορία του ποδοσφαίρου μέχρι 9/2009.	142
Οι έξι μεγάλοι χορηγοί – συνεργάτες της FIFA	80	Αναλυτικά οι δέκα ακριβότερες μεταγραφές	143
Οι σπόνσορες του World Cup 2010	82	<b>Κεφάλαιο 4</b>	
Τα γήπεδα στα οποία θα διεξαχθούν οι αγώνες του World Cup 2010	83	<b>ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ:</b>	
Γενική κατηγοριοποίηση ποδοσφαιρικών διοργανώσεων	85	<b>Το Αγγλικό Ποδοσφαίρο</b>	<b>145</b>
Πλαίσιο κριτηρίων ανάλυσης	86	H FA	145
Περιγραφή Κριτηρίων	86	Premier League	146
Περιγραφή της Κλίμακας Βαθμολόγησης Κριτηρίων	88	Η Σύστασή της	146
Ανάλυση των χωρών και των διοργανώσεων	91	Αγωνιστική Περίοδος	148
Ανάλυση ευρωπαϊκών χωρών κύριου ενδιαφέροντος	91	Οι παίκτες της Premier League. Μεταγραφές και αμοιβές	152
<b>Κεφάλαιο 3</b>		Η ριζική αλλαγή των γηπέδων της Premier League.	
<b>Ένωση Ευρωπαϊκών Ομοσπονδιών Ποδοσφαίρου (UEFA)</b>	<b>95</b>	Η κίνηση των εισιτηρίων.	158
Η Σύστασή της: UEFA	96	Τα τηλεοπτικά δικαιώματα της Premier League	180
Καθήκοντα της UEFA:	97	Barclays Premier League. Ο Χορηγός	183
Από το UEFA Cup του 1971 στο UEFA Europa League το 2009	98	Η οικονομική ευρωστία της Barclays Premier League	184
Η Περίπτωση της Ρεάλ Μαδρίτης	100	Η Football League	187
Η Περίπτωση της Γιουβέντους	104	Εισαγωγή	187
Η Περίπτωση της Άρσεναλ	106	Γενική οικονομική αναφορά της Football League	188
Η περίπτωση της Μίλαν	108	Οι μισθοί στη Football League	189
Η Περίπτωση της Ρόμα	112	Οι συνεργάτες αναμετάδοσης των αγώνων της Football League	192
Η Περίπτωση της Ίντερ	114	Η Coca-Cola Ανανέωσε το Συμβόλαιο της με την Football League	193
Η Περίπτωση της Μάντσεστερ Γιουνάιτεντ	117	Championship	194
Η Περίπτωση της Μπαρτσελόνα	120	Η σύσταση της Championship	194
Η Περίπτωση της Λίβερπουλ	122	Αγωνιστική Περίοδος	194
Η Περίπτωση της Τσέλσι	124	Μεταγραφές	298
Η Περίπτωση της Μπάγερν Μονάχου	128	Η Χωρητικότητα των γηπέδων της Championship	201
Η Οικονομική Ανάλυση της UEFA	131	League 1	204
Πηγές εσόδων της UEFA.	132	Γενικά	204
Κατανομή των εξόδων της UEFA	134	Η Χωρητικότητα των γηπέδων της League 1	205
Η Οικονομική Ανάλυση του Champions League	136		
Συγκριτική οικονομική ανάλυση του Champions League 2006/07 με 2007/08	138		



League 2	208	Η οικονομική εξέλιξη των εσόδων της Serie A	257
Γενικά	208	COPPA ITALIA	257
Αγωνιστική περίοδος	208	SUPER COPPA	257
Η Χωρητικότητα των γηπέδων της League 2	208	<b>Κεφάλαιο 6</b>	
The Football Conference	210	<b>ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ:</b>	
Η σύσταση της Football Conference	210	<b>Το Γαλλικό Ποδόσφαιρο</b>	<b>259</b>
Conference National	211	Η απαρχή του γαλλικού ποδοσφαίρου	259
FA Cup	213	Η Γαλλική Ομοσπονδία Ποδοσφαίρου	259
Παλαιότεροι νικητές του FA Cup	214	Ligue De Football Professionel (LFP)	261
Συνεργάτες αναμετάδοσης των αγώνων	214	Η σύσταση της Επαγγελματικής Ποδοσφαιρικής Λίγκας (LFP)	261
League Cup	217	Ligue 1	261
FA Community Shield	218	Ligue 2	262
Football League Trophy	218	Τα Κύπελλα του Γαλλικού Ποδοσφαίρου	262
<b>Κεφάλαιο 5</b>		Coupe de France	262
<b>ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ:</b>		Coupe de France	262
<b>Το Ιταλικό Ποδόσφαιρο</b>	<b>221</b>	Trophée de Champions	262
Το ποδόσφαιρο στην Ιταλία σήμερα	221	Οι Μεταγραφές της Ligue 1 την αγωνιστική περίοδο 2007/2008	263
Το σκάνδαλο «Calciopoli»	222	Οι Μεταγραφές της Ligue 2 την αγωνιστική περίοδο 2007/2008	264
Το Χρονικό του σκανδάλου	222	Εμπορική εκμετάλλευση αθλητικών προϊόντων της Ligue 1	266
Το Σκάνδαλο Calciopoli και το Κατηγορητήριο	223	Χορηγίες	268
Ο οικονομικός αντίκτυπος του σκανδάλου	225	Εισιτήρια	269
Ένα μεγάλο σκάνδαλο για την Ιταλία	226	Οι Μισθοί των Παικτών του Γαλλικού Ποδοσφαίρου	274
Ποδοσφαιρική Ομοσπονδία Ιταλίας	229	Αναμεταδόσεις Αγώνων	274
Serie A	229	Η Οικονομική Πλευρά του Γαλλικού Ποδοσφαίρου	278
Serie B	230	<b>Κεφάλαιο 7</b>	
Lega Calcio	231	<b>ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ:</b>	
Μεταγραφικές Κινήσεις της Serie A (για υπόθεση εργασίας) την Αγωνιστική Περίοδο 2007-2008	232	<b>Το Γερμανικό Ποδόσφαιρο</b>	<b>281</b>
Μεταγραφικές Κινήσεις της Serie B (για υπόθεση εργασίας) την Αγωνιστική Περίοδο 2007-2008	236	Το Ποδόσφαιρο στη Γερμανία	281
Οι Μισθοί των Παικτών της Serie A και της Serie B	237	Γερμανική Ομοσπονδία Ποδοσφαίρου	281
Οικονομική Ανάλυση της Οικονομίας της Serie A	242	Bundesliga	282
Χορηγίες	243	Bundesliga 2	283
Εμπορική εκμετάλλευση αθλητικών προϊόντων	244	DFB-Pokal	283
Έσοδα από την κίνηση των εισιτηρίων	246	Οι Μεταγραφές της Bundesliga 1 για τις Αγωνιστικές Περιόδους 2006-2007, 2007/2008	284
Έσοδα της Serie A από τις αναμεταδόσεις των αγώνων της	250		

Οι Μεταγραφές της Bundesliga 2 για την Αγωνιστική Περίοδο 2007/2008	287	Στημένα παιχνίδια και στην Ιταλία το 2009	305
Bundesliga 1- Η Οικονομική Πλευρά της Γερμανικής Λίγκας	289	Στημένα παιχνίδια σε όλη την Ερώπη;	305
Χορηγίες	290	Διακόπτει τις χορηγίες η ADIDAS	306
Εμπορική εκμετάλλευση αθλητικών προϊόντων	292	<b>Βιβλιογραφία</b>	<b>309</b>
Εισιτήρια	293	Πηγές Πληροφοριών	314
Τηλεοπτικά Δικαιώματα	297	Ιστοσελίδες Ποδοσφαιρικών Ομοσπονδιών	314
Μισθοί των παικτών	301		
<b>Κεφάλαιο 8</b>			
<b>Στημένα Παιχνίδια στο Ευρωπαϊκό Επαγγελματικό Ποδόσφαιρο</b>	<b>303</b>		
Τα στημένα παιχνίδια στη Γερμανία κατά το 2009	303		

## Κεφάλαιο 1

# Στρατηγική Διοίκηση και Επαγγελματικό Ποδόσφαιρο

### Εισαγωγή

Ο όρος «στρατηγική» χρησιμοποιείται από τον τέταρτο αιώνα π.Χ., όταν ο Sun Tzu έγραψε για την τέχνη του πολέμου (Sun Tzu, 1971). Ο Sun Tzu αναφερόταν, φυσικά, στη στρατιωτική στρατηγική. Η στρατηγική των επιχειρήσεων, που εμφανίστηκε στις δεκαετίες του '50 και του '60 (Ansoff 1965), έχει δημιουργήσει σήμερα σημαντικό επιστημονικό και βιβλιογραφικό υπόβαθρο. Το στρατηγικό μάνατζμεντ - ο τρόπος με τον οποίο μια εταιρεία προσδιορίζει τη στρατηγική της κατεύθυνση και ευθυγραμμίζει τις λειτουργικές της διαδικασίες στη συγκεκριμένη στρατηγική - έχει εξελιχθεί σε ξεχωριστό ακαδημαϊκό τομέα, όπως το μάρκετινγκ, τα οικονομικά των επιχειρήσεων, κ.λπ. (Mintzberg et al. 1998, Rumelt et al. 1994). Στην ουσία, η στρατηγική υποδεικνύει την κατεύθυνση της εταιρείας στο μέλλον και τον τρόπο με τον οποίο η εταιρεία θα φτάσει εκεί. Μερικοί θεωρούν ότι οι επιχειρήσεις μπορούν να αντεπεξέλθουν χωρίς στρατηγική, όμως οι περισσότεροι ακαδημαϊκοί και διευθυντές επιχειρήσεων πιστεύουν ότι η στρατηγική έχει θετικά αποτελέσματα στη γενική ευημερία της εταιρείας και αποτελεί μία από τις πιο σημαντικές δραστηριότητες των επιχειρήσεων (Inkpen & Choudhury, 1995). Εντούτοις, οι περισσότεροι επιστημαίνον την ανεπάρκεια των τυποποιημένων συστημάτων και διαδικασιών στρατηγικής διοίκησης στο σημερινό έντονα μεταβαλλόμενο επιχειρησιακό περιβάλλον.

Η στρατηγική διοίκηση θεωρείται συνήθως ως μια ενδεχόμενη σκέψη που προσδοκά μελλοντικές ενέργειες. Είναι δηλαδή μια διαδικασία με την οποία οι διευθυντές των επιχειρήσεων μπορούν να ανακαλύψουν πού βρίσκονται, να αποφασίσουν πού θέλουν να πάνε, να προσδιορίσουν πώς μπορούν να φθάσουν εκεί και, καθώς προχωρούν, να διαπιστώσουν αν εξακολουθούν να επιθυμούν τη συγκεκριμένη κατεύθυνση (Galer, Graham & Heijden, 1992). Η στρατηγική διοίκηση όμως, για να είναι αποδοτική και αποτελεσματική, πρέπει να λαμβάνει υπόψη τόσο την πολυπλοκότητα τηςχείρησης όσο και το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται.

Η στρατηγική διοίκηση επικεντρώνεται στον καθορισμό των

μακροπρόθεσμων επιχειρησιακών στόχων και στην ανάπτυξη και εφαρμογή στρατηγικών για την επίτευξη των στόχων αυτών. Η στρατηγική διοίκηση έχει μακροπρόθεσμο προσανατολισμό και ορίζεται ως η διατύπωση σχεδίων σε επίπεδο επιχείρησης, τα οποία θέτουν τους στόχους, τις στρατηγικές και πολιτικές της επιχείρησης και κινούνται προς την επίτευξη του οράματος και της αποστολής της επιχείρησης (Stonehouse & Pemberton, 2002). Στην ουσία, η στρατηγική διοίκηση είναι η διαδικασία επιλογής των κατάλληλων εναλλακτικών δράσεων που διαθέτει μια επιχείρηση και η υιοθέτηση μιας επιλεγμένης κατεύθυνσης, χρησιμοποιώντας τις οργανωτικές διαδικασίες και τα συστήματα της επιχείρησης (Storford, 2001).

Τα χαρακτηριστικά των συστημάτων στρατηγικής διοίκησης, υιοθετημένα από τους Karger και Parnell (1996), παρουσιάζονται στον Πίνακα 1.

<b>Πίνακας 1 Χαρακτηριστικά συστημάτων στρατηγικής διοίκησης (Karger &amp; Parnell, 1996)</b>	
<b>Χαρακτηριστικά</b>	<b>Περιγραφή</b>
<b>Εσωτερικός προσανατολισμός</b>	Έμφαση στην πρόσφατη ιστορία της επιχείρησης, στην αξιολόγηση της παρούσας κατάστασης, στη μέτρηση της επίδοσης και στην ανάλυση των δυνατών σημείων και των αδύνατων σημείων.
<b>Εξωτερικός προσανατολισμός</b>	Η ικανότητα απόκτησης αξιόπιστων και έγκυρων πληροφοριών για το εξωτερικό περιβάλλον προκειμένου να εντοπιστούν οι ευκαιρίες και οι κίνδυνοι που υπάρχουν σε αυτό.
<b>Λειτουργική ενσωμάτωση</b>	Ο βαθμός συμμετοχής των διαφόρων Διευθύνσεων / Τμημάτων της επιχείρησης στην ενσωμάτωση των διαφορετικών λειτουργικών απαιτήσεων σε μια γενική προοπτική στρατηγικής διοίκησης της επιχείρησης.
<b>Συμμετοχή προσωπικού</b>	Ο βαθμός συμμετοχής των διευθυντών της επιχείρησης, των μελών του συμβουλίου, των διευθυντών γραμμών παραγωγής και προσωπικού στη διαδικασία της στρατηγικής διοίκησης.
<b>Χρήση των τεχνικών</b>	Ο βαθμός εμπιστοσύνης στις τεχνικές της στρατηγικής διοίκησης προκειμένου να αντιμετωπιστούν τα στρατηγικά προβλήματα.
<b>Δημιουργικότητα στον προγραμματισμό</b>	Ο βαθμός στον οποίο οι ενέργειες που πραγματοποιούνται στο πλαίσιο της στρατηγικής διοίκησης βασίζονται έμφαση σε νέους τρόπους σκέψης.
<b>Επικέντρωση στον έλεγχο</b>	Η έμφαση που δίνεται στη στρατηγική διοίκηση ως μέσο ελέγχου της επιχείρησης.

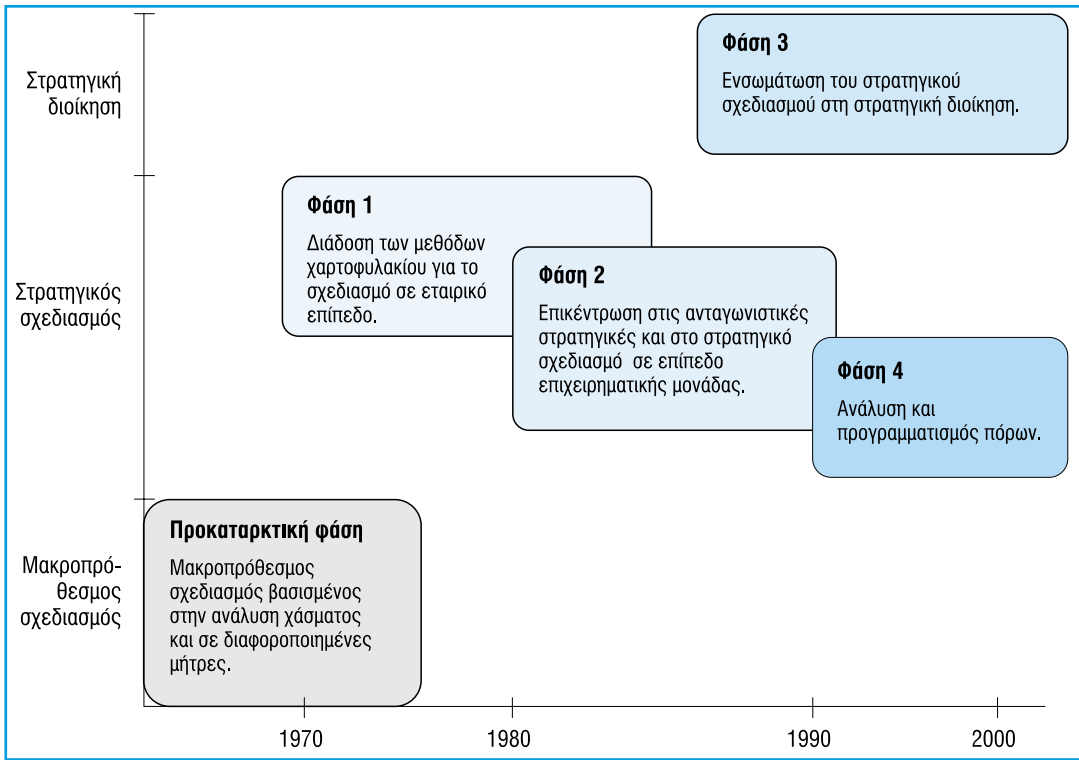
## Η Εξέλιξη της Στρατηγικής Σκέψης

Πριν από τα τέλη της δεκαετίας του '60, δεν υπήρχε κάποια μορφή σχεδιασμού που να εστίαζε στη δημιουργία και τη διατήρηση των προϋποθέσεων επιτυχίας για την επιχείρηση και που θα μπορούσε να ονομαστεί στρατηγική διοίκηση. Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούσαν, ως μακροπρόθεσμο σχεδιασμό μια μορφή ανάλυσης που βασιζόταν κυρίως στον κατά προσέγγιση υπολογισμό των τάσεων και σε προβλέψεις για το μέλλον. Ένα παράδειγμα μιας τέτοιας μεθόδου ανάλυσης ήταν η ανάλυση χάσματος (gap analysis). Αυτή η μορφή ανάλυσης εξετάζει τα προϊόντα της επιχείρησης και προβλέπει το ποσοστό του τζίρου ή τα περιθώρια κέρδους που θα πετύχει η κάθε μονάδα προϊόντος χωριστά. Ο κύκλος εργασιών ή το περιθώριο κέρδους, εξαιτίας του κύκλου ζωής των προϊόντων, συνήθως μειώνεται με την πάροδο του χρόνου. Η ανάλυση χάσματος προσδιορίζει την απόκλιση που πρέπει να γεφυρωθεί, δεν παρέχει όμως καμία ένδειξη σχετικά με το πώς θα επιτευχθεί αυτό. Τα διαφορετικά στάδια της ανάπτυξης της στρατηγικής σκέψης παρατίθενται στο Σχήμα 1 (Grünig & Kühn, 2005).

Στην αρχή της δεκαετίας του '70, σύμβουλοι επιχειρήσεων σε ζητήματα στρατηγικής ανάλυσης και σχεδιασμού ανέπτυξαν διάφορες μεθόδους χαρτοφυλακίου (portfolio methods). Οι μέθοδοι αυτοί, σε αντίθεση με τις αναλύσεις των τάσεων, δίνουν τη δυνατότητα στρατηγικής ανάλυσης της επιχείρησης. Η ανάπτυξη των μεθόδων αυτών αποτελεί το πρώτο βήμα στην ανάπτυξη της στρατηγικής σκέψης. Οι μέθοδοι χαρτοφυλακίου χρησιμοποιούνται ακόμα και σήμερα για να καθορίσουν τους στρατηγικούς στόχους των επιχειρήσεων, στοιχεία απαραίτητα για τον καθορισμό της εταιρικής στρατηγικής.

Στην αρχή της δεκαετίας του '80, ο στρατηγικός σχεδιασμός σε εταιρικό επίπεδο, με τη βοήθεια των μεθόδων χαρτοφυλακίου, άρχισε να εφαρμόζεται σε επίπεδο επιχειρηματικής μονάδας. Το σημαντικότερο ζήτημα στην ανάπτυξη της στρατηγικής για κάθε επιχείρηση είναι το πώς θα αποκτήσει η επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ο Porter είναι ο πρώτος ακαδημαϊκός ο οποίος, στο βιβλίο του «Ανταγωνιστική Στρατηγική» (1980), παρουσίασε τρεις γενικές στρατηγικές που μπορούν να αποτελέσουν τη βάση για την ανταγωνιστική στρατηγική μιας επιχείρησης.

Ο όρος «Στρατηγική Διοίκηση» (strategic management) έχει ευρύτερη έννοια. Εκτός από το σχεδιασμό (planning), περιλαμβάνει τη διατύπωση των επιμέρους στρατηγικών της εταιρείας (strategies) και το στρατηγικό έλεγχο και αξιολόγηση (strategic control). Ο λόγος της διευρυμένης αυτής άποψης είναι ότι η μεμονωμένη εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού σε μια επιχείρηση δε θα μπορούσε να επιφέρει βελτίωση της επίδοσης (performance) του οργανι-



**Σχήμα 1:** Οι διαφορετικές φάσεις εξέλιξης της Στρατηγικής Σκέψης (Grünig & Kühn, 2005).

σμού. Μια επιχείρηση, για να πραγματοποιήσει τις αλλαγές που απαιτούνται, πρέπει να διαθέτει επιπλέον τις κατάλληλες ικανότητες και τους απαιτούμενους πόρους. Η στρατηγική διοίκηση εστιάζεται στο σχεδιασμό και την εφαρμογή της στρατηγικής (Nutt και Backoff, 1987).

Οι πόροι της επιχείρησης αποτελούν μέρος αυτής και εξετάζονται πάντα κατά τη διαδικασία της στρατηγικής ανάλυσης και του προγραμματισμού. Εντούτοις, από τα μέσα της δεκαετίας του '90, οι επιχειρήσεις ήταν σε θέση να χρησιμοποιήσουν τα συμπεράσματα του Wit και Meyer (1998), οι οποίοι διαμόρφωσαν τα κριτήρια για τον προσδιορισμό των στρατηγικά σημαντικών πόρων.

## Ο Ρόλος του Στρατηγικού Σχεδιασμού στο Πλαίσιο της Στρατηγικής Διοίκησης

Ο στρατηγικός σχεδιασμός διατηρεί πρωτεύοντα ρόλο στη στρατηγική διοίκηση. Η αλλαγή του όρου από «στρατηγικός σχεδιασμός» σε «στρατηγική διοίκηση», όπως επισημάνθηκε παραπάνω, συνοδεύτηκε από τη μεγέθυνση της εικόνας του. Ο στρατηγικός σχεδιασμός συμπληρώθηκε με τις έννοιες της εφαρμογής της στρατηγικής και του ελέγχου και της αξιολόγησης της στρατηγικής. Αυτό σημαίνει ότι

η στρατηγική διοίκηση αποτελείται από:

1. Το στρατηγικό σχεδιασμό (ανάπτυξη της στρατηγικής),
2. Την εφαρμογή της στρατηγικής, και
3. Τον έλεγχο και αξιολόγηση της στρατηγικής.

Τα τρία παραπάνω στοιχεία μπορούν να κατανοηθούν αν θεωρηθεί ότι αποτελούν τρία στάδια μιας απλής διαδικασίας. Η πρώτη φάση, ο στρατηγικός σχεδιασμός, θέτει μακροπρόθεσμους στόχους και παρέχει έναν πρόχειρο οδηγό για το τι είναι απαραίτητο από άποψης ενεργειών και πόρων. Αυτό δίνει μια ξεκάθαρη κατεύθυνση και βάση για τη δεύτερη φάση, την εφαρμογή της στρατηγικής. Το τελικό στάδιο, ο έλεγχος και η αξιολόγηση της στρατηγικής, έχει διττή λειτουργία: Πρώτον, παρέχει ανατροφοδότηση σχετικά με το πώς εφαρμόζεται η στρατηγική. Δεύτερον, ελέγχει εάν οι υποθέσεις ή οι προϋποθέσεις που διατυπώνονται στο στρατηγικό σχέδιο ανταποκρίνονται στην πραγματικότητα. Εάν υπάρχει πολύ μεγάλη απόκλιση από το στρατηγικό σχέδιο και την εφαρμογή του ή εάν οι υποθέσεις ή οι προϋποθέσεις δεν ανταποκρίνονται στην πραγματικότητα, τότε πρέπει να επαναληφθεί η διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού (Bryson, 1995).

Ο στρατηγικός σχεδιασμός χρησιμοποιείται εκτεταμένα από τους οργανισμούς. Προσδιορίζεται ως η διαδικασία καθορισμού των αξιών του οργανισμού, του οράματος, της αποστολής-σκοπού, των μακροπρόθεσμων στόχων, των στρατηγικών και πολιτικών που διέπουν την απόκτηση και κατανομή των πόρων με σκοπό την επίτευξη των στόχων του οργανισμού (Johnson & Scholes, 1999).

Ο σκοπός του στρατηγικού σχεδιασμού είναι, όπως ο Eadie (2000) προτείνει, να διατηρηθεί μια μακροχρόνια ευνοϊκή ισορροπία ανάμεσα σ' έναν οργανισμό και το περιβάλλον του. Ο στρατηγικός σχεδιασμός έχει προσδιοριστεί ως “μια πειθαρχημένη προσπάθεια, η οποία παράγει αποφάσεις και ενέργειες που διαμορφώνουν και ριζίζουν τι είναι ο οργανισμός, τι κάνει και γιατί το κάνει” (Bryson, 1995). Παρέχει μια συστηματική διαδικασία συγκέντρωσης πληροφοριών, τις οποίες χρησιμοποιεί για να διαμορφώσει μια μακροπρόθεσμη κατεύθυνση και κατόπιν να μετατρέψει την κατεύθυνση αυτή σε συγκεκριμένους στόχους και δράσεις. Συνδυάζει φουτουριστική σκέψη, αντικειμενική ανάλυση και υποκειμενική αξιολόγηση των στόχων και των προτεραιοτήτων για μια μελλοντική πορεία δράσης που θα εξασφαλίζει τη μακροπρόθεσμη αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Σύμφωνα με τους Osborne και Gaebler (1992), ο στρατηγικός σχεδιασμός διαπερνά την κουλτούρα ενός οργανισμού, δημιουργώντας μια σχεδόν ενστικτώδη αίσθηση του πού πηγαίνει ο οργανισμός και τι είναι σημαντικό.

Το πιο σημαντικό όμως ζήτημα είναι να μετατραπεί το στρατηγικό σχέδιο σε δράση. Ο στρατηγικός σχεδιασμός προσανατολίζεται

σε δράσεις, οι οποίες είναι χρηστικές μόνο όταν συνδέονται με την διαδικασία εφαρμογής. Υπάρχει, ωστόσο, ο κίνδυνος της αποτυχίας σύνδεσης του στρατηγικού σχεδιασμού με τη διαδικασία της λήψης αποφάσεων.

Έτσι, η αποτελεσματική στρατηγική διοίκηση, η διευρυμένη δηλαδή διαδικασία ανάπτυξης και διαχείρισης της στρατηγικής ατζέντας, είναι υψίστης σημασίας. Ο Koteeen (1989) προσδιορίζει τη στρατηγική διοίκηση ως μια ευρεία έννοια η οποία περιλαμβάνει όλες εκείνες τις διοικητικές αποφάσεις και ενέργειες που καθορίζουν τη μακροπρόθεσμη απόδοση ενός οργανισμού, ενώ ο Toft (1989) ως μια προχωρημένη και συνεκτική μορφή στρατηγικής σκέψης η οποία προσπαθεί να εμφυσήσει το όραμα σε όλους τους τομείς και τα τμήματα του οργανισμού, χρησιμοποιώντας κάθε λειτουργικό και διοικητικό σύστημα. Οι Vinzant και Vinzant (1996) χαρακτηρίζουν το στρατηγικό σχεδιασμό ως τον “ακρογωνιαίο λίθο” της στρατηγικής διοίκησης, αλλά ταυτόχρονα επισημαίνουν ότι “η πετυχημένη εφαρμογή της στρατηγικής διοίκησης απαιτεί την αξιολόγηση των δυνατοτήτων του οργανισμού σε περιοχές όπως η διοικητική ικανότητα, η κουλτούρα, η ηγεσία και η οργανωτική δομή, ενώ άλλοι συμφωνούν ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι το πρωταρχικό στοιχείο αλλά όχι η ουσία της στρατηγικής διοίκησης.

Σύμφωνα με τον Steiss (1985), η στρατηγική διοίκηση αφορά αποφάσεις αναφορικά με το πώς θα κινηθεί στο μέλλον ο οργανισμός, καθορίζοντας ποιος θα αναλάβει την εφαρμογή των πολιτικών και στρατηγικών και βελτιώνοντας τις συνεχιζόμενες δραστηριότητες και λειτουργίες του οργανισμού, στο πλαίσιο του ελέγχου και της αξιολόγησης της στρατηγικής.

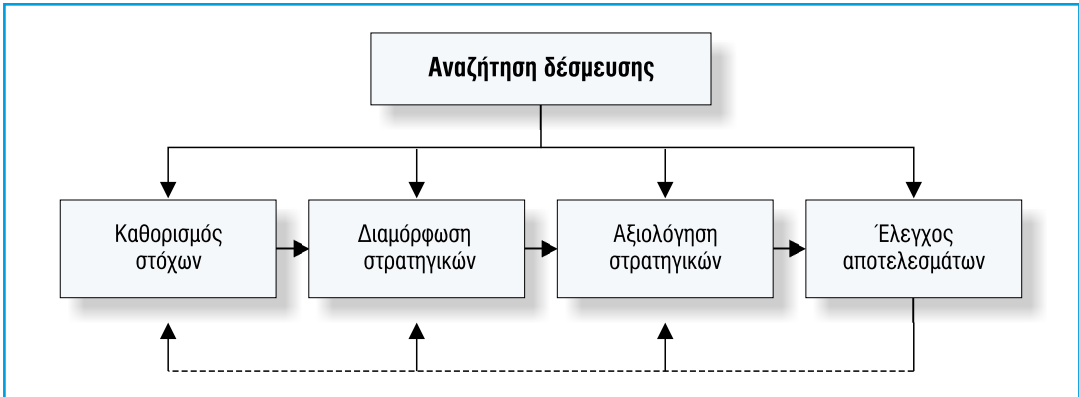
## Η Διαδικασία του Στρατηγικού Σχεδιασμού

Παραδοσιακά, ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι η διαδικασία που περιλαμβάνει τα παρακάτω στάδια:

1. Ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης
2. Ανάπτυξη του οράματος, των αξιών και της αποστολής
3. Καθορισμό των γενικών μακροπρόθεσμων στόχων
4. Προσδιορισμό των γενικών στρατηγικών που πρέπει να εφαρμοστούν
5. Κατανομή των πόρων για την επίτευξη των μακροπρόθεσμων στόχων.
6. Έλεγχο και αξιολόγηση της στρατηγικής (Hellriegel, Jackson, Slocum, Staude, Amos, Klipper, Louw & Oosthuizen, 2001).

Ο τυπικός στρατηγικός σχεδιασμός είναι μια λεπτομερής διαδικασία καθορισμού των μακροπρόθεσμων στόχων της εταιρείας, καθορι-





**Σχήμα 2:** Η Διαδικασία του Στρατηγικού Σχεδιασμού (Armstrong, 1982)

σμού των διαδικασιών για τη δημιουργία, την εφαρμογή και την αξιολόγηση των στρατηγικών και, τέλος, καταγραφής και αξιοποίησης των αποτελεσμάτων. Κατά τη διάρκεια των φάσεων αυτών, είναι απαραίτητη η δέσμευση όλων των εμπλεκόμενων μέσα στην επιχείρηση (Armstrong, 1982). Τα στάδια αυτά συνοψίζονται στο Σχήμα 2.

## Η Διαδικασία του Στρατηγικού Σχεδιασμού στους Αθλητικούς Οργανισμούς

Ο Kriemadis (1997) ανέπτυξε το μοντέλο στρατηγικού σχεδιασμού με εφαρμογή στους αθλητικούς οργανισμούς, το οποίο παρουσιάζεται στο Σχήμα 3. Ακολουθεί μια σύντομη ανάλυση των σταδίων του στρατηγικού σχεδιασμού:

### Διαμόρφωση της Στρατηγικής

1. Η κουλτούρα, οι πολιτικές, οι αξίες, ο σκοπός και οι μακροπρόθεσμοι στόχοι διαμορφώνουν τη στρατηγική θέση του οργανισμού και θα πρέπει να προσδιορίζονται είτε όταν δημιουργείται ένας καινούργιος οργανισμός είτε όταν αναμορφώνεται η στρατηγική κατεύθυνση ενός υπάρχοντος οργανισμού.
2. Η ύπαρξη κοινωνικών, πολιτικών, εκπαιδευτικών, δημογραφικών, νομικών, οικονομικών /φορολογικών, τεχνολογικών και ανταγωνιστικών αλλαγών απαιτεί την αποτελεσματική ανάλυση και αξιολόγηση των ευκαιριών και απειλών του περιβάλλοντος από τους αθλητικούς οργανισμούς, με σκοπό την πρόβλεψη και άμεση ανταπόκρισή τους στις αλλαγές αυτές.
3. Οι αθλητικοί οργανισμοί πρέπει να αναλύσουν τα δυνατά τους σημεία και τις αδυναμίες τους που θα μπορούσαν να επηρεάσουν την επιβίωση και την ανάπτυξή τους στο μέλλον.

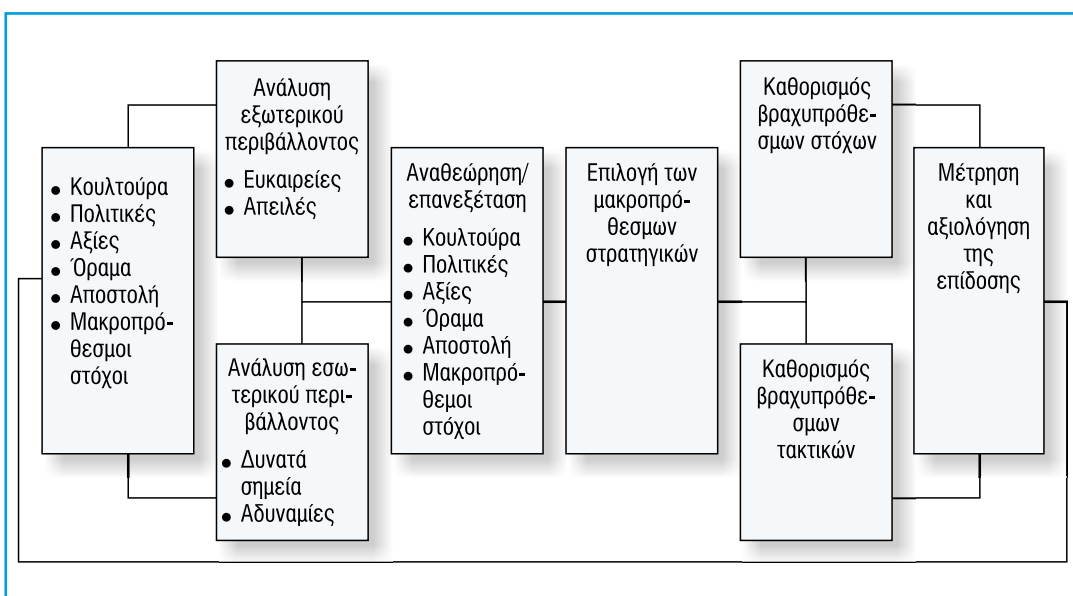
4. Οι αθλητικοί οργανισμοί θα πρέπει να επανεξετάζουν περιοδικά και να αναθεωρούν τις διατυπωμένες αξίες, το όραμα, το σκοπό και τους μακροπρόθεσμους στόχους, ώστε να ανταποκρίνονται στις αλλαγές που συντελούνται στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον τους.
5. Μετά τον προσδιορισμό των μακροπρόθεσμων στόχων (λαμβάνοντας υπόψη την ανάλυση του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος), οι αθλητικοί οργανισμοί θα πρέπει να καθορίσουν τις μακροπρόθεσμες στρατηγικές, οι οποίες θα πρέπει να ευθυγραμμίζονται με τους στόχους του οργανισμού.

### Εφαρμογή της στρατηγικής

Αφού επιλεγούν οι μακροπρόθεσμες στρατηγικές του οργανισμού, το επόμενο βήμα είναι ο καθορισμός των βραχυπρόθεσμων στόχων και των τακτικών (μεθόδων επίτευξης των βραχυπρόθεσμων στόχων) που οδηγούν στην πραγματοποίηση των μακροπρόθεσμων στόχων και στρατηγικών.

### Αξιολόγηση της στρατηγικής

Η τελευταία φάση της διαδικασίας του στρατηγικού σχεδιασμού είναι η στρατηγική αξιολόγηση, προκειμένου να διαπιστωθεί κατά πόσο οι επιλεγμένοι στόχοι έχουν υλοποιηθεί. Οι ενέργειες που περιλαμβάνει η φάση αυτή είναι η επανεξέταση των εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων, η μέτρηση της επίδοσης του οργανισμού (η μέτρηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας του οργανισμού μέσω συγκεκριμένων δεικτών) και η λήψη διορθωτικών μέτρων.



**Σχήμα 3:** Μοντέλο Στρατηγικού Σχεδιασμού με εφαρμογή στους αθλητικούς οργανισμούς (Kriemadis, 1997)

## Η Σημασία του Στρατηγικού Σχεδιασμού

Σύμφωνα με τον Desai (2000) ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι σημαντικός επειδή λαμβάνει υπόψη τους ακόλουθους ζωτικούς παράγοντες:

- Η αποτελεσματική εφαρμογή εξαρτάται από την ικανότητα του οργανισμού να προβλέψει τις αλλαγές που πραγματοποιούνται στο περιβάλλον.
- Βασικό στοιχείο του στρατηγικού σχεδιασμού είναι να καθοριστεί η στρατηγική κατεύθυνση του οργανισμού και ο τρόπος με τον οποίο ο οργανισμός θα φτάσει εκεί.
- Ο σχεδιασμός παρέχει απαντήσεις σε σημαντικές αλλά ασαφείς ερωτήσεις, οι οποίες όμως είναι απαραίτητες στη διαμόρφωση του σχεδίου.
- Τα σχέδια βασίζονται στην προσεκτική ανάλυση του περιβάλλοντος, στη γνώση των επιχειρησιακών στόχων και του σκοπού του οργανισμού και, ασφαλώς, στη γνώση των χαρακτηριστικών του μανάτζμεντ που μειώνουν την αντιλαμβανόμενη αβεβαιότητα.
- Ο στρατηγικός σχεδιασμός περιλαμβάνει την ανάλυση των κινδύνων που αντιμετωπίζει ένας οργανισμός, αν και δεν είναι δυνατό να προβλεφθούν όλοι οι κίνδυνοι.
- Ο σχεδιασμός σχετίζεται με τη μεγαλύτερη επίδοση της επιχείρησης.
- Ο στρατηγικός σχεδιασμός παρέχει στους μανάτζερ μια ολιστική προσέγγιση για την αξιολόγηση των δυνατών σημείων, των αδυναμιών, των ευκαιριών και των κινδύνων που προέρχονται από το αβέβαιο εξωτερικό περιβάλλον.

Επιπρόσθετα, ο Wickham (2001) σημειώνει ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός μπορεί να βοηθήσει την επιχείρηση με τους παρακάτω τρόπους:

- Ενθαρρύνει τους διευθυντές να αξιολογήσουν και να διατυπώσουν το όραμα, το σκοπό, τους στόχους και τη στρατηγική του οργανισμού.
- Εξασφαλίζει τον έλεγχο της επιχείρησης και του περιβάλλοντός της.
- Διαμορφώνει νέες ευκαιρίες για τον οργανισμό και συμβάλλει στην ελευθερία έκφρασης των στελεχών του.
- Εστιάζει στην επιχειρησιακή δράση.
- Καθοδηγεί τη διαμόρφωση της οργανωτικής δομής της επιχείρησης.
- Λειτουργεί ως οδηγός στη λήψη των αποφάσεων.
- Λειτουργεί ως σημείο αναφοράς για όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη (stakeholders).

Συνοπτικά, ο στρατηγικός σχεδιασμός προσδιορίζει τι είναι ο οργανισμός, για ποιο λόγο υπάρχει, τι σκοπούς εξυπηρετεί και πώς εξασφαλίζεται η συνεχής επιβίωσή του. Η ύπαρξη και η επιβίωση ενός οργανισμού στο χρόνο είναι δύσκολο να εξασφαλιστεί, εάν δεν υπάρχει στρατηγικός σχεδιασμός (Dhliwayo, 2006). Αρκετοί συγγραφείς (Ansoff & McDonnell, 1990; Barry, 1986; Bryson et al., 1986, 1987; Rowe et al., 1989; Steiner 1979; Kriemadis, Emery & Puronaho 2001) ισχυρίζονται ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός μπορεί να αποφέρει τα ακόλουθα οφέλη στους οργανισμούς:

- Στρατηγική σκέψη και ανάπτυξη αποτελεσματικών στρατηγικών.
- Αποσαφήνιση της μελλοντικής κατεύθυνσης των οργανισμών.
- Καθορισμό προτεραιοτήτων.
- Ανάπτυξη μιας συνεκτικής βάσης για τη λήψη των αποφάσεων.
- Βελτίωση της επίδοσης.
- Προσαρμογή των σύγχρονων οργανισμών στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος.
- Πρόβλεψη των ευκαιριών και των κινδύνων που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον.
- Ανάπτυξη της ομαδικής εργασίας στα στελέχη των οργανισμών.
- Παροχή ξεκάθαρων στόχων και μελλοντικών κατευθύνσεων προς τους εργαζόμενους και αύξηση της παρακίνησης και της ικανοποίησής τους.

Το βασικότερο όφελος της διαδικασίας του στρατηγικού σχεδιασμού είναι η ίδια η διαδικασία της ανάπτυξης της στρατηγικής μέσω της διαδικασίας του στρατηγικού σχεδιασμού και όχι το έγγραφο στο οποίο παρουσιάζεται το στρατηγικό σχέδιο του οργανισμού. Δεν υπάρχουν “τέλεια” στρατηγικά σχέδια. Αυτό που προέχει είναι η διαμόρφωση της στρατηγικής σκέψης των στελεχών ενός οργανισμού, καθώς και η εφαρμογή και διαρκής βελτίωση της στρατηγικής του. Ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι μια σειρά ενεργειών και δραστηριοτήτων οι οποίες βελτιώνουν τον οργανισμό και τον οδηγούν προς τη σωστή στρατηγική κατεύθυνση (Bryson και Einsweiler, 1988).

## Αιτίες της Απουσίας Στρατηγικού Σχεδιασμού

Σύμφωνα με τους Robinson & Pearce (1984), οι βασικές αιτίες της απουσίας στρατηγικού σχεδιασμού από τους οργανισμούς είναι οι ακόλουθες:

- Χρόνος – τα συνεχιζόμενα καθημερινά επιχειρησιακά ζητήματα απαιτούν πολύ χρόνο και, συνεπώς, τα στελέχη των οργανισμών

σμών ισχυρίζονται ότι δεν μπορούν να διαθέσουν χρόνο για το σχεδιασμό.

- Εξειδικευμένη γνώση – οι διευθυντές μικρομεσαίων επιχειρήσεων έχουν γενικές γνώσεις και όχι εξειδικευμένη γνώση και εμπειρία, οι οποίες είναι πολλές φορές απαραίτητες στη διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού.
- Έλλειψη Εμπιστοσύνης – οι ιδιοκτήτες/ διευθυντές μικρομεσαίων επιχειρήσεων διστάζουν να μοιραστούν το στρατηγικό σχεδιασμό με τους εργαζόμενους ή με εξωτερικούς συμβούλους.

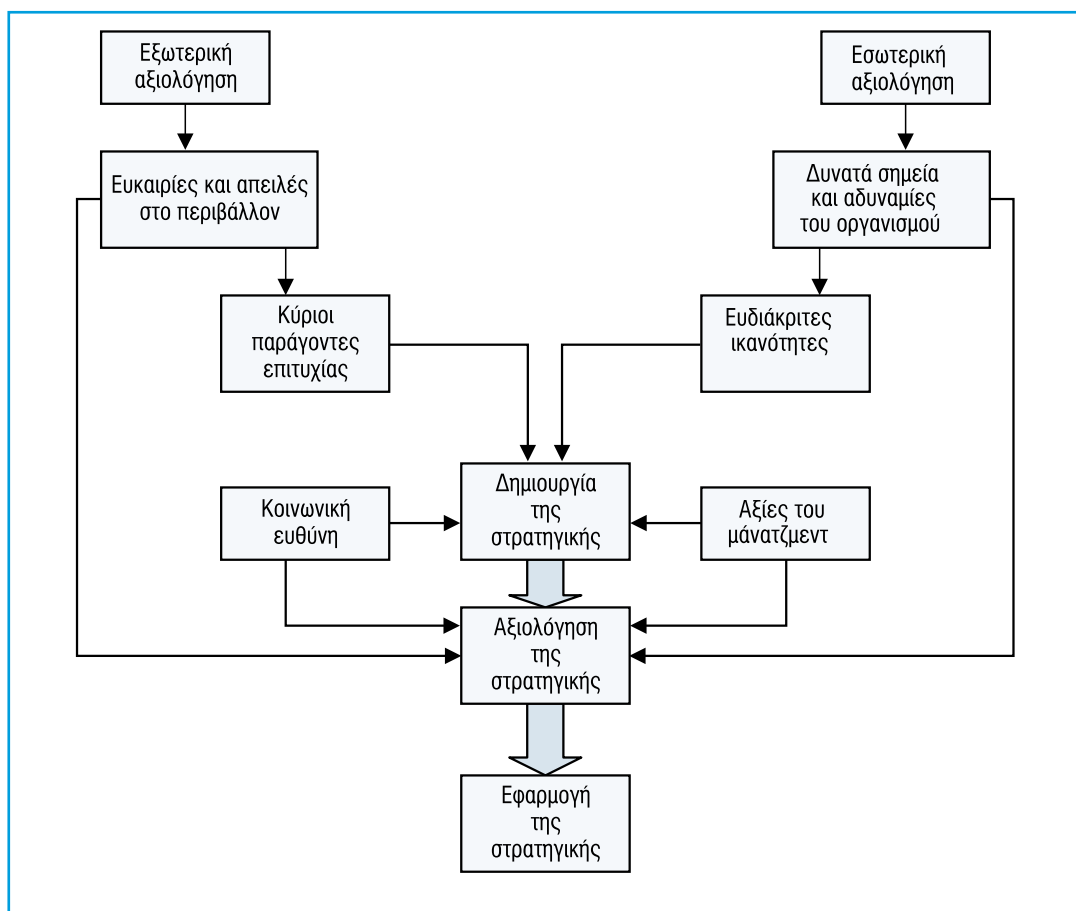
## Διαμόρφωση της Στρατηγικής

Η διαμόρφωση της στρατηγικής έχει εξελιχθεί τα τελευταία 40 χρόνια. Οι πρώτες έννοιες περιστρέφονταν γύρω από τη σκέψη ότι η επιχείρηση θα μπορούσε να σχεδιάσει μία στρατηγική βασισμένη στην ανάλυση των εξωτερικών και εσωτερικών παραγόντων που επηρεάζουν την ανταγωνιστικότητά της και ότι η στρατηγική αυτή θα μπορούσε έπειτα να εφαρμοστεί από την εταιρεία. Στη δεκαετία του '70, οι οργανισμοί έφτασαν στα άκρα (και ξόδεψαν πολλά χρήματα) για να αναπτύξουν ολοκληρωμένα συστήματα σχεδίων σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού, προκειμένου να βεβαιωθούν ότι η εταιρική στρατηγική έχει αναπτυχθεί και ενσωματωθεί σε όλες τις δραστηριότητες του οργανισμού. Το μοντέλο ανάλυσης της βιομηχανίας του Porter (1980) – (5 Forces) προσανατόλισε τη στρατηγική στο εξωτερικό περιβάλλον. Τη δεκαετία του '80, η διαμόρφωση της στρατηγικής απέκτησε έντονη επιρροή στις επιχειρήσεις. Από το 1990 δίνεται μεγάλη έμφαση στην ανάγκη ταχύτητας και ευελιξίας, έτσι ώστε η στρατηγική να ανταποκριθεί άμεσα στον αυξανόμενο ρυθμό των αλλαγών και στην επίδραση τους στον ανταγωνισμό. Το πεδίο έχει γίνει πλέον πιο εκλεκτικό και έχει χαθεί η εμπιστοσύνη στην ικανότητα της ανώτατης διοίκησης να αναπτύξει μια αποτελεσματική στρατηγική χρησιμοποιώντας μια πιο αναλυτική προσέγγιση. Όλες οι έννοιες της στρατηγικής ανάπτυξης, όπως η συλλογική στρατηγική, η μαθησιακή οργάνωση, η στρατηγική που είναι βασισμένη στην ικανότητα, η διαπραγμάτευση, κ.λπ., αναγνωρίζουν ότι κύριο ρόλο στην ανάπτυξη και τη διαμόρφωση της στρατηγικής κατέχει ένα μεγάλο φάσμα εμπλεκόμενων, όπως οι εργαζόμενοι, οι πελάτες, ακόμα και οι ανταγωνιστές (Placet και Branch, 2002).

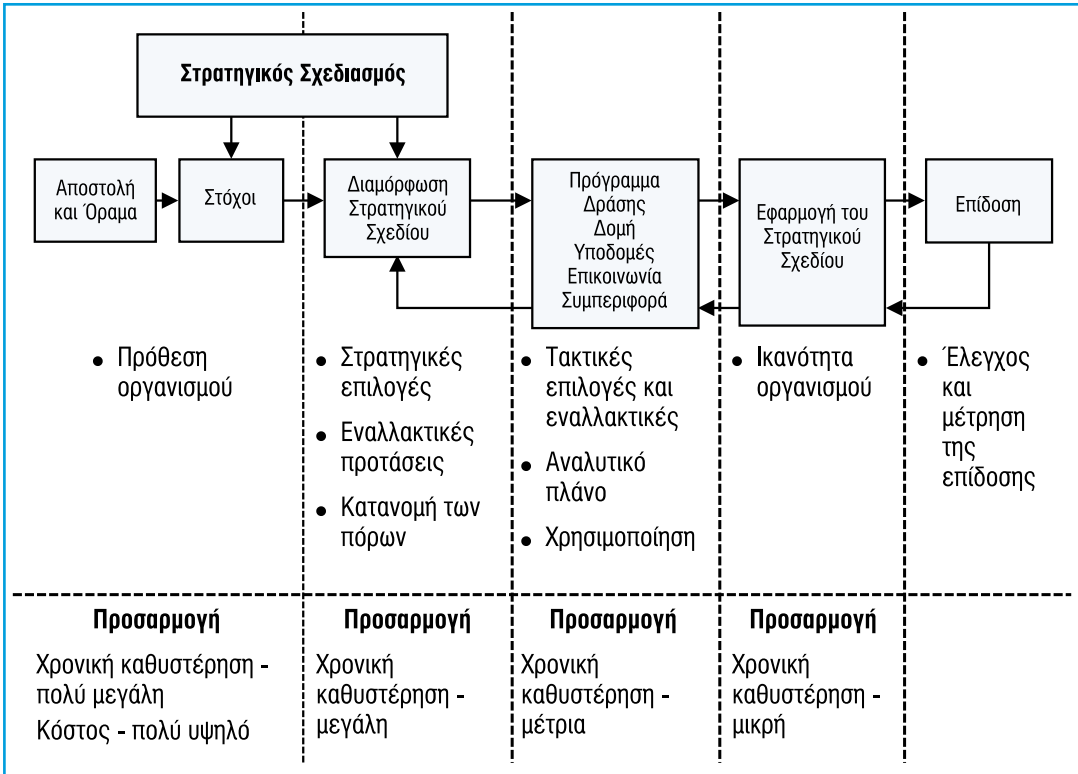
Βασικό μοντέλο ανάπτυξης της στρατηγικής αποτελεί η SWOT ανάλυση (ανάλυση και καταγραφή των δυνατών σημείων και των αδυναμιών του οργανισμού, καθώς και των ευκαιριών και κινδύνων του εξωτερικού περιβάλλοντος), που ονομάστηκε μοντέλο του

“Design School” από τον Mintzberg, τον Ahlstrand και τον Lampel (1998). Όπως φαίνεται στο Σχήμα 4, το μοντέλο απαιτεί από την ανώτατη διοίκηση την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος (προκειμένου να αντιληφθεί τις ικανότητες του οργανισμού, τα δυνατά σημεία και τις αδυναμίες του), καθώς και την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος (για να αξιολογήσει τους κινδύνους και τις ευκαιρίες που προέρχονται από τις οικονομικές, τις κοινωνικές, τις πολιτικές/νομοθετικές αλλαγές, καθώς επίσης και από τις αλλαγές στην αγορά, την τεχνολογία και τον ανταγωνισμό). Η ανάλυση αυτή θα καταδείξει μια σειρά ενεργειών βασισμένων στη λογική και στις συγκεκριμένες συνθήκες που επικρατούν στην εταιρεία. Τα πιστεύω, οι προτιμήσεις και οι αξίες των ηγετών του οργανισμού καταδεικνύονται στο Σχήμα 4, καθώς επηρεάζουν συχνά την επιλογή της στρατηγικής κατεύθυνσης.

Είναι ευρέως αποδεκτό ότι η ανάπτυξη της στρατηγικής αποτελείται από πολλές αλληλοεξαρτώμενες φάσεις (Hitt, Ireland και



**Σχήμα 4:** Το μοντέλο του “Design School” για τη διαμόρφωση της στρατηγικής (Mintzberg et al. 1998:26).



Σχήμα 5: Φάσεις διαμόρφωσης και εφαρμογής της στρατηγικής (Ghobadian and O'Regan, 2002)

Hoskisson, 2001). Οι φάσεις αυτές είναι διακριτές αλλά αλληλοεξαρτώμενες και περιλαμβάνουν τη διαμόρφωση της στρατηγικής (η διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού), την εφαρμογή της στρατηγικής και, τέλος, τον έλεγχο και την αξιολόγηση της στρατηγικής.

Οι Ghobadian και O'Regan (2002) ανέπτυξαν ένα μοντέλο που αντιπροσωπεύει τα στάδια της διαμόρφωσης της στρατηγικής και της εφαρμογής της στρατηγικής (Σχήμα 5).

## Αποστολή του Οργανισμού

Η Αποστολή απορρέει από το Όραμα του οργανισμού. Το Όραμα ορίζεται ως η επιθυμητή μελλοντική κατάσταση ή η φιλοδοξία του οργανισμού (Hamel & Prahalad, 1989). Η Αποστολή του οργανισμού είναι μια δήλωση κατά την οποία επισημαίνεται ο λόγος ύπαρξης του οργανισμού, καθώς επίσης και το φάσμα των λειτουργιών του σε σχέση με την αγορά και τα προϊόντα που παρέχει. Η δήλωση της Αποστολής περιλαμβάνει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που σκοπεύει να παράγει ο οργανισμός και είναι αποτέλεσμα των αναγκών των πελατών του, τις αγορές (τους πελάτες) στις οποίες θα απευθυνθεί

και τη γεωγραφική έκταση των δραστηριοτήτων του, χρησιμοποιώντας τις κύριες δυνατότητες και ικανότητές του (Dhliwayo, 2006). Η Αποστολή θεωρείται αποτελεσματική εφόσον δημιουργεί προϋποθέσεις μοναδικότητας της επιχείρησης, εμπνέει και δραστηριοποιεί όλους τους εμπλεκόμενους στην επιχείρηση (ανώτατη διοίκηση, μετόχους, εργαζόμενους, κ.λπ.). Το Όραμα και η Αποστολή της επιχείρησης δημιουργούν τις προϋποθέσεις για την αποτελεσματική διαμόρφωση και εφαρμογή της στρατηγικής (Hitt et al., 2001).

Οι Lissack και Roos (2001) ισχυρίζονται ότι μια δήλωση Αποστολής καθορίζει τις ενέργειες της επιχείρησης προκειμένου να πετύχει το Όραμά της, δίνοντας έμφαση στους πελάτες, στα προϊόντα και στις υπηρεσίες της. Επιπλέον, η δήλωση Αποστολής ενισχύει ένα κοινό σύστημα αξιών, εστιασμένο σε κοινές επιδιώξεις, στην ομαδική εργασία, στους κανόνες συμπεριφοράς και στη συναισθηματική δέσμευση στην επιχείρηση. Η ανώτατη διοίκηση, προκειμένου να αναπτύξει σωστά τη δήλωση Αποστολής της επιχείρησης, θα πρέπει να χρησιμοποιήσει τις σωστές διαδικασίες (Mullane, 2002).

Η δήλωση Αποστολής, όπως φαίνεται στον Πίνακα 2, μπορεί να διαδραματίσει διαφορετικούς ρόλους μέσα στην επιχείρηση (Johnson & Scholes, 1999):

- Όταν η στρατηγική διαμορφώνεται από διευθυντικά στελέχη τα οποία αντιμετωπίζουν τα άλλα ενδιαφερόμενα μέρη (άτομα ή φορείς) με επιφυλακτικότητα, η δήλωση Αποστολής έχει μικρή αξία για την επιχείρηση. Όταν η δήλωση Αποστολής υπάρξει, τότε υποστηρίζεται θεωρητικά και δεν έχει ιδιαίτερη επιρροή στη στρατηγική ανάπτυξη του οργανισμού (Ηθική στάση-Τυπική-Μυστικοπαθής).
- Αντίθετα, τα διευθυντικά στελέχη που δείχνουν ζήλο και ενθουσιασμό για τον οργανισμό και τα προϊόντα / υπηρεσίες που προσφέρει, χρησιμοποιούν τη δήλωση της Αποστολής με τρόπο ώστε να “πουλήσουν” τον οργανισμό για τον οποίο είναι υπεύθυνοι σε άλλα ενδιαφερόμενα μέρη (άτομα ή φορείς). Σε αυτή την περίπτωση, η δήλωση της Αποστολής του οργανισμού ευθυγραμμίζεται σε πολύ μεγάλο βαθμό με το στρατηγικό σκοπό των διευθυντικών στελεχών (Ηθική στάση-Ιδεολογική-Ευαγγελική).
- Όταν η στρατηγική κυριαρχείται από δυναμικά ενδιαφερόμενα μέρη (άτομα ή φορείς) τα οποία δίνουν ιδιαίτερη έμφαση σε κανονισμούς και διαδικασίες, είναι πιθανό η δήλωση της Αποστολής του οργανισμού να χάνεται μέσα στην πληθώρα των κανονισμών και διαδικασιών λειτουργίας του. Ο κίνδυνος στις περιπτώσεις αυτές είναι ότι οι εργαζόμενοι και τα στελέχη παραβλέπουν τη δήλωση της Αποστολής του οργανισμού και ο κύριος σκοπός τους είναι η εφαρμογή των κανονισμών και των διαδικασιών (Ηθική στάση-Τυπική-Κανονισμοί και Διαδικασίες).



**Πίνακας 2. Πίνακας 2 – Ο ρόλος της Αποστολής (Johnson & Scholes, 1999)**

Οδηγοί της στρατηγικής	Διευθυντικά στελέχη Ενδιαφερόμενα μέρη (stakeholders)	Ηθική στάση	
		Τυπική	Ιδεολογική
		Μυστικοπαθής	Ευαγγελική
		Κανονισμοί και διαδικασίες	Πολιτική

- Αντίθετα, εάν η στρατηγική κυριαρχείται από εξωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη (άτομα ή ομάδες) με ιεραρχοστολικό ζήλο, η δήλωση της Αποστολής είναι συνήθως μια πολιτική κίνηση. Έτσι, η ικανότητα δημιουργίας μιας δήλωσης Αποστολής αποδεκτής απ' όλους τους μετόχους μπορεί να αποδειχθεί δύσκολη υπόθεση (Ηθική στάση-Ιδεολογική-Πολιτική).

### Παραδείγματα διατύπωσης της δήλωσης Αποστολής σε Αθλητικούς Οργανισμούς

Η Αποστολή της **Αυστραλιανής Ποδοσφαιρικής Ομοσπονδίας** είναι: Να προωθεί το «ευ αγωνίζεσθε» και το ψυχαγωγικό πνεύμα του παιχνιδιού εντός και εκτός γηπέδου.

Να παρέχει εγκαταστάσεις, αθλητικές εκδηλώσεις και οδούς ανάπτυξης σε όλους τους συμμετέχοντες.

Να υποστηρίζει τη διαφάνεια και μία αποτελεσματική και δίκαιη διοίκηση που να αντιπροσωπεύει τις ανάγκες όλων των συμμετεχόντων (<http://www.capitalfootball.com.au>).

Η Αποστολή του **Αυστραλιανού Ποδοσφαιρικού Συλλόγου Hawkesbury** είναι:

“Ο Ποδοσφαιρικός Όμιλος Hawkesbury παρέχει στους ανθρώπους της ευρύτερης περιοχής του Hawkesbury, ένα περιβάλλον που επιτρέπει σε όλους να απολαύσουν τις αξίες του αθλήματος. Είμαστε ένας οργανισμός προσανατολισμένος στην κοινωνία, παρέχοντας σε όλες τις ηλικίες ένα φιλικό και ασφαλές περιβάλλον και ενθαρρύνοντας ένα υγιές, επαγγελματικό και πετυχημένο αποτέλεσμα ενώ ταυτόχρονα όλοι μπορούν να απολαύσουν τις κοινωνικές παραμέτρους ενός αθλητικού οργανισμού” (<http://www.hawkesburyafc.com.au>)

Η Δήλωση Αποστολής της **Ποδοσφαιρικής Λίγκας της Νέας Ζηλανδίας και της Αυστραλίας** είναι:

Να αναπτύξει το ποδόσφαιρο στη Νέα Ζηλανδία βάσει των κανόνων που το διέπουν στην Αυστραλία, μέσω ποιοτικών προγραμμάτων που προάγουν την ψυχαγωγία και τη χαρά και επιτυγχάνουν τη μέγιστη συμμετοχή και υποστήριξη της κοινωνίας μέσω των σχολείων και των ομάδων σε όλες τις κατηγορίες καθώς και την παροχή ευκαιριών εξέλιξης ταλαντούχων αθλητών (<http://www.nzaf.co.nz>).

## Στρατηγικό Όραμα

Το Όραμα και η Αποστολή του οργανισμού αποτελούν βασικά συστατικά για τη δημιουργία στρατηγικής, λειτουργικών σχεδίων και συνεκτικών δομών (French, Kelly & Harrison, 2004). Το Όραμα αποτελεί το σημείο αναφοράς, ανάπτυξης και στρατηγικής κατεύθυνσης του οργανισμού. Γι' αυτό, το Όραμα πρέπει να εξετάζεται προσεκτικά, να βελτιώνεται και να αξιολογείται (Wickham, 2001).

Το Όραμα δεν αποτελεί την Αποστολή του οργανισμού. Αντίθετα με την Αποστολή, η οποία δικαιολογεί το λόγο ύπαρξης του οργανισμού, το Όραμα είναι μεγαλύτερο, στοχεύοντας στην επίτευξη μιας ανώτερης μακροπρόθεσμης επιδίωξης του οργανισμού. Είναι ένα μακροπρόθεσμο επιθυμητό αποτέλεσμα, μια εικόνα την οποία ο οργανισμός επιθυμεί να πετύχει μελλοντικά. Αφού η επιθυμητή τελική κατάσταση του οργανισμού ενσωματώνεται στο Όραμα, όλες οι στρατηγικές ενέργειες των μελών του θα πρέπει να κατευθύνονται προς την επίτευξη του Οράματος. Το Όραμα θα πρέπει να γνωστοποιείται σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη (άτομα ή ομάδες) του οργανισμού (Van Veirejen, 1994).

Η έρευνα των Collins και Porras (1998) έδειξε ότι οι επιχειρήσεις, που έχουν αναπτύξει Όραμα και Αποστολή εμφανίζουν σημαντικά αποτελέσματα στη χρηματιστηριακή αγορά. Επιπροσθέτως, όταν το Όραμα επικοινωνείται σωστά σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης, ενισχύεται η δέσμευση των μελών απέναντι στην επιχείρηση και δημιουργείται μια αίσθηση ενότητας, η οποία διαπερνά όλη την επιχείρηση. Ενισχύεται η ομαδική εργασία και η δημιουργικότητα των εργαζομένων και αναδεικνύεται το ταλέντο τους. Σε ανώτερο επίπεδο, η ύπαρξη Οράματος κατευθύνει τη διαδικασία της λήψης αποφάσεων (Bonn, 2005).

### Παραδείγματα Οραμάτων Αθλητικών Οργανισμών

Το Όραμα της **Αυστραλιανής Ποδοσφαιρικής Ομοσπονδίας** είναι:

Να επιτυγχάνεται αθλητική και προσωπική υπεροχή μέσω του παιχνιδιού του ποδοσφαίρου επιτρέποντας στους συμμετέχοντες να απολαμβάνουν και να ευχαριστιούνται κάθε του στιγμή (<http://www.capitalfootball.com.au>).

Το Όραμα του **Ποδοσφαιρικού Συλλόγου Glenelg** είναι:

Να είμαστε ο πιο επαγγελματικός και πετυχημένος ποδοσφαιρικός σύλλογος στη Νότια Αυστραλία (<http://www.glenelgfc.com.au>).

Το όραμα της Νέας Ζηλανδίας όσον αφορά το Ποδόσφαιρο είναι: Να είμαστε το σημαντικότερο και καλύτερο ομαδικό άθλημα στην Νέα Ζηλανδία σε όλες τις ηλικιακές ομάδες, με ποιότητα και ανταγωνιστικότητα σε όλα τα μεγάλα τουρνουά της ΦΙΦΑ (<http://www.nzsoccer.com>).

## Στρατηγικοί Στόχοι

Οι Στρατηγικοί Στόχοι χρησιμοποιούνται για να θέτουν σε λειτουργία τη δήλωση της Αποστολής του οργανισμού. Κατευθύνουν δηλαδή τους οργανισμούς ώστε να εκπληρώσουν την Αποστολή και το Όραμα. Επομένως, πρέπει να είναι συγκεκριμένοι και να καλύπτουν μια προσδιορισμένη χρονική περίοδο. Εάν οι στόχοι δεν είναι συγκεκριμένοι ή χρονικά προσδιορισμένοι, δεν ωφελούν τον οργανισμό, αφού δεν τον βοηθούν να εκπληρώσει το Όραμα και την Αποστολή του. Οι περισσότεροι στρατηγικοί στόχοι αναφέρονται στην αύξηση των κερδών και σε αποδόσεις επένδυσης, ενώ άλλοι πάλι απευθύνονται σε πελάτες, εργαζόμενους ή στην κοινωνία γενικότερα (Dess, Gregory, Lumpkin & Marilyn, 2005).

Οι Στρατηγικοί Στόχοι του οργανισμού για να είναι αποτελεσματικοί πρέπει να διέπονται από το ακρωνύμιο SMART. Το ακρωνύμιο SMART σημαίνει ότι οι στόχοι πρέπει να είναι:

- **Συγκεκριμένοι (Specific):** Συγκεκριμένοι στόχοι είναι αυτοί οι οποίοι περιέχουν ένα ξεκάθαρο μήνυμα του τι πρέπει να επιτευχθεί. Συγκεκριμένος στόχος σημαίνει ότι ο στόχος είναι λεπτομερής, εστιασμένος και καλά προσδιορισμένος.
- **Μετρήσιμοι (Measurable):** Θα πρέπει να υπάρχει τουλάχιστον ένας δείκτης που να μετρά την πρόοδο του οργανισμού σε σχέση με την εκπλήρωση των στόχων αυτού.
- **Επιτεύξιμοι (Achievable):** Οι στόχοι πρέπει να είναι επιτεύξιμοι. Εάν οι στόχοι αναφέρονται στο απώτερο μέλλον, το κίνητρο για την επίτευξή τους είναι δύσκολο να διατηρηθεί. Οι στόχοι, σε αντίθεση με τις φιλοδοξίες και τα οράματα, πρέπει να είναι επιτεύξιμοι προκειμένου να ενεργοποιούν τα στελέχη του οργανισμού προς την επίτευξή τους.
- **Ρεαλιστικοί (Realistic):** Ρεαλιστικοί στόχοι δε σημαίνει εύκολοι στόχοι. Ρεαλιστικούς στόχους έχουμε όταν υπάρχουν οι προϋποθέσεις επίτευξής τους. Στην ουσία, οι στόχοι πρέπει να είναι ταυτόχρονα προκλητικοί-φιλόδοξοι και επιτεύξιμοι.
- **Χρονικά προσδιορισμένοι (Time-bound):** Πρέπει να υπάρχει ένα χρονικό πλαίσιο για την επίτευξη του στόχου, δηλαδή ένα χρονικό όριο για την εκπλήρωσή του.

Όταν οι στόχοι ικανοποιούν τα παραπάνω κριτήρια, τα οφέλη για τον οργανισμό είναι πολλά. Σύμφωνα με τους Dess, Gregory, Lumpkin & Marilyn, 2005, τα οφέλη αυτά είναι τα εξής:

- Οι στόχοι κατευθύνουν τους εργαζόμενους του οργανισμού προς τον κοινό σκοπό. Αυτό επιτρέπει τη συγκέντρωση και διατήρηση όλων των πολύτιμων πόρων του οργανισμού και τη συλλογική εργασία με έναν πιο αποτελεσματικό τρόπο.
- Οι προκλητικοί στόχοι εμπνέουν και δίνουν κίνητρα στα στελέχη να δεσμευτούν και να καταβάλουν τη μεγαλύτερη δυνατή προσπάθεια για τον οργανισμό. Έχει υποστηριχθεί η άποψη ότι οι εργαζόμενοι αποδίδουν περισσότερο όταν προσπαθούν για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων παρά εάν τους ζητηθεί απλώς να κάνουν “ό,τι καλύτερο μπορούν”.
- Υπάρχει πάντα η πιθανότητα τα διαφορετικά τμήματα του οργανισμού να επιδιώκουν διαφορετικούς στόχους από τους γενικούς στόχους της εταιρείας. Μολονότι έχουν καλή πρόθεση, το γεγονός αυτό δημιουργεί ένταση, σύγχυση και διαμάχη στον οργανισμό. Οι στόχοι με νόημα βοηθούν να επιλύονται οι διαμάχες όταν προκύπτουν.
- Οι σωστοί στόχοι, τέλος, παρέχουν ένα μέτρο σύγκρισης για τις ανταμοιβές και την παρακίνηση των εργαζομένων. Οι στόχοι οδηγούν σε υψηλά επίπεδα παρακίνησης των εργαζομένων και ταυτόχρονα εξασφαλίζεται η αίσθηση της ενότητας ή του δικαίου όταν τα κίνητρα καθορίζονται.

### Παραδείγματα Στρατηγικών Στόχων Αθλητικών Οργανισμών

Οι παρακάτω στρατηγικοί στόχοι δεν ικανοποιούν όλες τις προαναφερόμενες απαιτήσεις SMART αφού χαρακτηρίζονται ως μακροπρόθεσμες επιδιώξεις σε αυτό το επίπεδο ανάπτυξης της στρατηγικής και αναλύονται περαιτέρω στο λεπτομερές Στρατηγικό ή Επιχειρησιακό Σχέδιο (*Strategic or Business Plan*) των οργανισμών αυτών.

Οι στόχοι της *Ομοσπονδίας Ποδοσφαίρου της Νέας Ζηλανδίας* είναι:

- Να σχεδιάζει και να αναπτύσσει αθλητικές υποδομές οι οποίες να υπηρετούν και να αποδίδουν οφέλη στην κοινωνία.
- Να εξασφαλίσει ότι όλες οι ομάδες αναγνωρίζουν την αξία, το ρόλο και τις υπηρεσίες της Ομοσπονδίας.
- Να βοηθάει όλες τις ομάδες να λειτουργούν αποτελεσματικά και με κέρδος.
- Να αποκτήσει και να διατηρήσει το σεβασμό και την αναγνώριση όλων των μελών της ομοσπονδίας.
- Να ενθαρρύνει τα μέλη να συμμετέχουν περισσότερο σε ομοσπονδιακό επίπεδο (<http://www.unitedsoccer1.org.nz>).

Οι στόχοι του **Ποδοσφαιρικού Συλλόγου Linotype Cheadle Heath Nomads** είναι: (α) να βελτιώνει διαρκώς το γόητρό του, (β) να προωθηθεί και να ενθαρρύνει τη συμμετοχή ενηλίκων και ανηλίκων στα τμήματά του και (γ) να προωθεί κοινωνικές δραστηριότητες και εκδηλώσεις για όλα τα μέλη του (<http://www.cheadleheathnomads.co.uk>).

Πρωταρχικός στόχος της **Γιουβέντους** είναι να δώσει στους οπαδούς τη μεγαλύτερη ικανοποίηση σχετικά με τα αθλητικά αποτελέσματα της ομάδας και να παίζει πάντα πρωταγωνιστικό ρόλο στο ποδόσφαιρο, συνεχίζοντας έτσι μια παράδοση νικών, στα 100 και πλέον χρόνια ιστορίας της ομάδας. Ο στόχος αυτός επιτυγχάνεται με την εφαρμογή ακριβών κανόνων (κώδικας ηθικής), τους οποίους όλοι οι εργαζόμενοι και σύμβουλοι είναι υποχρεωμένοι να τηρούν. Βασική αρχή της ομάδας είναι η επιδίωξη προαγωγής της ηθικής στο άθλημα και συμφιλίωσης της επαγγελματικής και επιχειρησιακής πλευράς του ποδοσφαίρου με τον ηθικό και κοινωνικό ρόλο του, διατηρώντας ένα στυλ συμπεριφοράς σύμφωνο με την παράδοση της ομάδας, με σεβασμό στους οπαδούς της και γενικότερα σε όλους τους υποστηρικτές του αθλήματος. Η Γιουβέντους, ως εταιρεία που συμμετέχει στο Χρηματιστήριο, έχει επίσης μια σειρά από καθήκοντα και υποχρεώσεις προς τους μετόχους, με τους οποίους επιθυμεί να διατηρήσει και να αναπτύξει μια σχέση βασισμένη στην εμπιστοσύνη. Από την άποψη αυτή, οι στόχοι της Γιουβέντους περιλαμβάνουν: ενίσχυση του «brand name», διατηρώντας έναν οργανισμό κορυφαίου επιπέδου, μελετώντας και εφαρμόζοντας σχέδια διαφοροποίησης των δραστηριοτήτων της (<http://www.juventus.com>).

Στρατηγικοί Στόχοι της **Ποδοσφαιρικής Λίγκας Νέας Ζηλανδίας - Αυστραλίας – New Zealand Australian Football League (NZ AFL)** (<http://www.nz afl.co.nz>):

- Να αναπτυχθεί ένα μοντέλο συμμετοχής με σκοπό τη διατήρηση και την προώθηση της συμμετοχής.
- Να προσδιοριστούν, να διαμορφωθούν και να διατηρηθούν οι σχέσεις με όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη που θα βοηθήσουν στην ανάπτυξη του αυστραλιανού ποδοσφαίρου στη Νέα Ζηλανδία.
- Να μεγιστοποιηθούν τα έσοδα, ώστε να αυξηθούν οι ευκαιρίες ανάπτυξης και να σταθεροποιηθεί η οικονομική κατάσταση του NZ AFL.
- Να αναπτυχθούν σχέσεις εμπιστοσύνης και συνεργασίας με ομάδες της Αυστραλιανής Ποδοσφαιρικής Ομοσπονδίας, προκειμένου να δημιουργηθούν ευκαιρίες ανάπτυξης του αθλήματος.

- Να δημιουργηθεί ένα χρονοδιάγραμμα γεγονότων, το οποίο θα βοηθήσει στην ανάπτυξη του αυστραλιανού ποδοσφαίρου στη Νέα Ζηλανδία.
- Να εφαρμοστούν προγράμματα ανεύρεσης ταλέντων και προγράμματα υψηλών επιδόσεων.
- Να προωθηθεί το άθλημα του αυστραλιανού ποδοσφαίρου στη Νέα Ζηλανδία με στόχο την αύξηση της αναγνωρισιμότητας και την ενίσχυση της συμμετοχής.

## Βασικές Τεχνικές στην Ανάπτυξη Στρατηγικής

Υπάρχουν αρκετές τεχνικές που μπορούν να χρησιμοποιηθούν κατά την ανάπτυξη στρατηγικής και στρατηγικού σχεδιασμού, όπως φαίνεται στη συνέχεια (Placet and Branch, 2002):

- **Ανάλυση Περιβάλλοντος (Environmental Scanning):** είναι μια ενδεδειγμένη εξέταση του περιβάλλοντος, η οποία αποσκοπεί στο να συλλέξει, να αναλύσει και να κοινοποιήσει πληροφορίες σχετικά με τις δραστηριότητες των ανταγωνιστών, με τις αλλαγές που συμβαίνουν στην αγορά και γενικότερα με ζητήματα που θα μπορούσαν να επηρεάσουν τις στρατηγικές κατευθύνσεις του οργανισμού. Η εξέταση περιβάλλοντος αναλύεται στη συνέχεια.
- **Ο Σχεδιασμός Σεναρίων και η Πρόβλεψη (Scenario Planning and Forecasting)** παρέχουν στους διευθυντές ένα μηχανισμό πρόβλεψης μελλοντικών σεναρίων και δίνουν τη δυνατότητα να εξεταστούν οι πιθανές επιπτώσεις αυτών.
- **Ο Σχεδιασμός Ανάπτυξης Κεφαλαίου (Capital Planning) και ο Προϋπολογισμός (Budgeting)** είναι οι διαδικασίες με τις οποίες οι διευθυντές μονάδων προτείνουν μεμονωμένα σχέδια χρηματοδότησης για έγκριση. Αυτές συνήθως περιλαμβάνουν μια ανάλυση κόστους / οφέλους για κάθε πρόταση (συνδυασμένη με τη μέτρηση της απόδοσης της επένδυσης), έτσι ώστε τα ανώτατα διευθυντικά στελέχη να τις συγκρίνουν, να τις κατατάξουν και να αποδεχτούν αυτές που πληρούν τις οικονομικές προϋποθέσεις και ανταποκρίνονται στους στόχους του οργανισμού. Αυτό ονομάζεται μερικές φορές στρατηγικός σχεδιασμός «από τα κατώτερα ιεραρχικά επίπεδα προς τα ανώτερα». Όμως, ο Mintzberg (1994) ισχυρίζεται ότι οι περισσότερες προτάσεις χρηματοδότησης από έναν διευθυντή τμήματος δεν είναι αξιόπιστες, αφού η ανάλυση σπάνια είναι αμερόληπτη και οι δαπάνες και τα οφέλη είναι δύσκολο να ποσοτικοποιηθούν.
- **Η Ανάλυση Χαρτοφυλακίου (Portfolio Analysis)** είναι μια τεχνική που χρησιμοποιείται για την εξέταση της σχετικής αξίας των

διαφόρων στρατηγικών επιχειρησιακών μονάδων (strategic business units) του οργανισμού ή των επιμέρους λειτουργικών τμημάτων του, προκειμένου να επιτευχθεί ισορροπία. Αυτό βοηθά τους μάνατζερ που αναλαμβάνουν το σχεδιασμό σε εταιρικό επίπεδο να κατανοήσουν καλύτερα την ανταγωνιστική θέση της εταιρείας, να προτείνουν εναλλακτικές στρατηγικές για την επιχείρηση, να καταλάβουν την αξία της δημιουργίας νέων προϊόντων και γενικά να θέσουν προτεραιότητες για την κατανομή των πόρων. Συχνά, αυτό πραγματοποιείται δημιουργώντας τις μήτρες χαρτοφυλακίου (Hax and Majluf, 1996).

- Η **Χαρτογράφηση (Roadmapping)** είναι η τεχνική που χρησιμοποιείται από πολλές εταιρείες για την ανάπτυξη νέων προϊόντων. Η τεχνική της χαρτογράφησης χρησιμοποιείται ευρέως από το βιομηχανικό τομέα. Οι οργανισμοί αυτοί παρέχουν διάφορους τύπους χαρτογράφησης, όπως η χαρτογράφηση προϊόντος ή σειράς προϊόντων, η χαρτογράφηση πωλήσεων, η χαρτογράφηση βιομηχανίας και η χαρτογράφηση τεχνολογίας.
- Η **Θεωρία των Παιγνίων (Game Theoretic Modeling)** είναι η ανάλυση της λογικής συμπεριφοράς σε καταστάσεις που περιλαμβάνουν αλληλεξάρτηση των αποτελεσμάτων. Η τεχνική αυτή χρησιμοποιείται για τη βελτίωση μιας ανταγωνιστικής στρατηγικής, διευθετώντας ζητήματα μικροοικονομικής φύσεως, όπως τα πλεονεκτήματα του καινοτόμου και ο ρόλος της δέσμευσης, η ανάπτυξη και επέκταση της φήμης του οργανισμού και ο στρατηγικός έλεγχος των πληροφοριών (Saloner 1994). Η θεωρία των παιγνίων περιλαμβάνει την τεχνική του να κοιτάς στο μέλλον και να σκέφτεσαι το παρελθόν, προκειμένου να διαμορφώσεις την κατάλληλη στρατηγική που θα σε οδηγήσει στο επιθυμητό αποτέλεσμα (Brandenburger and Nelebuff, 1995).
- Η **Ανάλυση των Ενδιαφερόμενων Μερών (Stakeholder Analysis)** στον οργανισμό και η δέσμευσή τους σχετίζεται με τη θεωρία των παιγνίων αφού δίνει έμφαση στη σημασία του προσδιορισμού των ενδιαφερόμενων μερών (ατόμων, ομάδων ή φορέων), της κατανόησης αυτών, της δημιουργίας σχέσεων με αυτούς και της ικανοποίησης των ενδιαφερόμενων μερών (ατόμων, ομάδων ή φορέων) εντός και εκτός οργανισμού. Η ανάλυση αυτή περιλαμβάνει την αναγνώριση των ενδιαφερόντων και των συμφερόντων των ενδιαφερόμενων μερών σχετικά με τις στρατηγικές και τις δραστηριότητες του οργανισμού. Η ανάλυση των ενδιαφερόμενων μερών συνδέεται συνήθως με την προσπάθεια δέσμευσής τους για τη δημιουργία σχέσεων, απόκτηση πληροφοριών σημαντικών για τον οργανισμό και παρακίνησής τους προς όφελος του οργανισμού.

## Ανάλυση Περιβάλλοντος

Ένα σημαντικό χαρακτηριστικό της διαδικασίας του στρατηγικού σχεδιασμού και της στρατηγικής διοίκησης είναι η ανάλυση του περιβάλλοντος, η οποία περιλαμβάνει την ανάλυση του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού (Fidellow & Hogan, 1998).

### Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος

Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος ενός οργανισμού περιλαμβάνει την εξέταση όλων των εξωτερικών παραγόντων που επιδρούν σε αυτόν, όπως οι εξωτερικοί φορείς εμπλέκονται με τον οργανισμό (προμηθευτές, ανταγωνιστές, πελάτες, κ.λπ.), καθώς και την εξέταση εξωτερικών παραγόντων όπως οι πολιτικοί, οικονομικοί, κοινωνικοί και τεχνολογικοί παράγοντες (Political, Economic, Social and Technological factors), οι οποίοι αυξάνουν αναπόφευκτα την πολυπλοκότητά του (Mintzberg, 1994). Η εξέταση του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι μία σημαντική παράμετρος του στρατηγικού σχεδιασμού γιατί εντοπίζει τις ευκαιρίες (opportunities) και τους κινδύνους (threats) που μπορεί να ενυπάρχουν σε αυτό. Με λίγα λόγια, το εξωτερικό περιβάλλον περιλαμβάνει το σύνολο όλων των εξωτερικών δυνάμεων που επηρεάζουν τις ενέργειες ενός οργανισμού (De Geus, 1997). Το εξωτερικό περιβάλλον επηρεάζει την ανάπτυξη και την κερδοφορία του οργανισμού. Οι Ramanujam and Venkatraman (1987) συνοψίζουν τον εξωτερικό προσανατολισμό ως το επίπεδο της έμφασης που δίνεται στην καταγραφή των τάσεων του περιβάλλοντος.

Σύμφωνα με τους Ireland και Hitt (1999), η σημαντικότητα της ανάλυσης του εξωτερικού περιβάλλοντος εξαρτάται από τη φύση της αγοράς (σταθερή ή ευμετάβλητη). Όσο πιο πολύπλοκο ή δυναμικό είναι το περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί ο οργανισμός, τόσο μεγαλύτερος είναι ο βαθμός αβεβαιότητας (Sutcliffe and Zaheer, 1998). Συνεπώς, σε μια δυναμική αγορά, πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στην ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Ως εκ τούτου, η ανάλυση PEST ερευνά το εξωτερικό μακρο-περιβάλλον του οργανισμού και αναλύει τέσσερις εξωτερικούς παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν την απόδοση του οργανισμού. Οι παράγοντες αυτοί είναι: πολιτικοί, οικονομικοί, κοινωνικοί και τεχνολογικοί. Η ανάλυση PEST διεξάγεται συχνά χρησιμοποιώντας την τεχνική του καταιγισμού ιδεών (brainstorming) με τη συμμετοχή πολλών στελεχών του οργανισμού.

**Παράδειγμα ανάλυσης PEST στο Ποδόσφαιρο στη Νέα Ζηλανδία**  
Η Ομοσπονδία Ποδοσφαίρου της Νέας Ζηλανδίας είναι ο ηγετικός



φορέας του ποδοσφαίρου στη Νέα Ζηλανδία, ο οποίος είναι υπεύθυνος για τη διεξαγωγή και διάδοσή του σε εθνικό και περιφερειακό επίπεδο.

Πολιτικοί παράγοντες	Οικονομικοί παράγοντες	Κοινωνικοί παράγοντες	Τεχνολογικοί παράγοντες
<b>Προτεραιότητες στην πολιτική, προτεινόμενη νομοθεσία</b>	<b>Οικονομική ευημερία, εργασιακές σχέσεις</b>	<b>Τρόπος ζωής, συμπεριφορές, δημογραφικά χαρακτηριστικά</b>	<b>Επικοινωνία, ενημέρωση, μεταφορές, διασκέδαση</b>
Νομοθεσία σχετικά με το άθλημα	Αύξηση της εργασίας από το σπίτι	Κοινωνία του «πληρώνεις για να αθλήσαι» (πληρώνει ο χρήστης)	Ανάπτυξη θετικών σχέσεων με τα Μ.Μ.Ε
Κυβερνητική επιρροή - επίδραση	Αύξηση του ανταγωνισμού –πολλές και φτηνότερες επιλογές	Τάσεις απομάκρυνσης των ανθρώπων από τη συμμετοχή τους σε αθλητικές δραστηριότητες	Κατανόηση του τι επιθυμεί και τι περιμένει το κοινό
Συμμόρφωση στους κανονισμούς	Αύξηση χρόνου εργασίας	Γηράσκων πληθυσμός	Κεντρικός έλεγχος και διάχυση της πληροφορίας
Κυβερνητική παρέμβαση σε ζητήματα Lifestyle	Αύξηση του χρόνου που αφιερώνεται στην κατανάλωση	Πληθώρα επιλογών διασκέδασης και αναψυχής	Η τεχνολογία είναι ένας ανταγωνιστής
Μετανάστευση	Οικογένειες χαμηλού εισοδήματος	Η φύση του ποδοσφαίρου ως ομαδικού αθλήματος	Διείσδυση μηχανών πόκερ / στοιχήματος / αθλητικού στοιχήματος
Τοπική αυτοδιοίκηση	Μείωση των επιχορηγήσεων και χρηματοδοτήσεων στον αθλητισμό	Διαχωρισμός των κινήτρων για το παιχνίδι: κοινωνικός ή ανταγωνιστικός	Τεράστια επίδραση του Ίντερνετ και των ηλεκτρονικών υπολογιστών
	Οικονομική παγκοσμιοποίηση	Μεγάλη μείωση της συμμετοχής σε ομαδικά αθλήματα στην ηλικία των 15 ετών	Μεταφορές
	Αύξηση των κοινωνικών ανισοτήτων (διεύρυνση του χάσματος μεταξύ πλουσίων και φτωχών)	Αυξανόμενη χρήση φαρμάκων	Ευρύ φάσμα επιλογών διασκέδασης και ψυχαγωγίας
		Το ποδόσφαιρο θεωρείται ψυχαγωγία και οι παίκτες αποτελούν τους συντελεστές του θεάματος	Χρησιμοποίηση της τεχνολογίας για την ανάπτυξη άμεσης επικοινωνίας με τα ενδιαφερόμενα μέρη (άτομα, ομάδες, φορείς)

Πολιτικοί παράγοντες	Οικονομικοί παράγοντες	Κοινωνικοί παράγοντες	Τεχνολογικοί παράγοντες
Προτεραιότητες στην πολιτική, προτεινόμενη νομοθεσία	Οικονομική ευημερία, εργασιακές σχέσεις	Τρόπος ζωής, συμπεριφορές, δημογραφικά χαρακτηριστικά	Επικοινωνία, ενημέρωση, μεταφορές, διασκέδαση
		Απειλή της γρίπης των πτηνών και των μεταδοτικών ασθένειών	Αγορά-στόχος η νεολαία με τη χρήση σύγχρονων τεχνολογιών
		Εστίαση στην ικανοποίηση των αναγκών	
		Η αθλητική κουλτούρα στη Νέα Ζηλανδία είναι πολύ ισχυρή και οι προσδοκίες για νίκες είναι μεγάλες	
		Συγκέντρωση στις πόλεις	
		Διασκέδαση μέσω ηλεκτρονικών υπολογιστών	
		Μετανάστευση	
		Επίδραση της τηλεόρασης	
		Πολιτική έμφαση στη θέσπιση κανονισμών και νόμων	
		Μείωση του αριθμού εθελοντών	

Πηγή: Our Game, Your Game, the World Game – New Zealand Soccer Strategic Plan 2006-2010, Appendix 2, p. 25, ([http://www.nzsoccer.com/files/nz\\_soccer\\_strategic\\_plan\\_2006\\_2010.pdf](http://www.nzsoccer.com/files/nz_soccer_strategic_plan_2006_2010.pdf))

### Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος

Η ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος αναφέρεται στην αξιολόγηση των εσωτερικών παραγόντων του οργανισμού προκειμένου να διαπιστωθούν τα δυνατά σημεία (strengths) και οι αδυναμίες (weaknesses) του οργανισμού (Makadok, 1999). Η ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού επιδρά σημαντικά στο στρατηγικό σχεδιασμό (Christensen, 2001). Η ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος είναι μια "κατάσταση ελέγχου", η οποία ελέγχει και αξιολογεί τις κοινές αξίες του οργανισμού, την ικανότητα λειτουργίας των συστημάτων και τις αιτίες για προηγούμενες αποτυχίες (Ramanujam and Venkatraman (1987). Ο Porter (1990) τονίζει ότι η

αποτελεσματική ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος επιτρέπει αποτελεσματικές στρατηγικές επιλογές και ξεκάθαρους συνδυασμούς και εξασφαλίζει τη στρατηγική ευθυγράμμιση και προσαρμογή του οργανισμού στο εξωτερικό του περιβάλλον.

## Η Ανάλυση SWOT

Η ανάλυση SWOT (ο εντοπισμός δηλαδή των Δυνατών Σημείων, των Αδυναμιών, των Ευκαιριών και των Απειλών) είναι μια τεχνική ανάλυσης του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού. Η SWOT ανάλυση είναι ένα κοινό συστατικό των περισσότερων στρατηγικών σχεδίων (Schneider & De Meyer, 1991). Η ανάλυση SWOT θα πρέπει να επισημαίνει τα δυνατά σημεία του οργανισμού και τις αδυναμίες του σε σχέση με τους ανταγωνιστές του, καθώς επίσης τις επιχειρησιακές ευκαιρίες και τους κινδύνους που εντοπίζονται στο εξωτερικό του περιβάλλον. Τα **Δυνατά Σημεία** του οργανισμού αντιπροσωπεύουν τις ικανότητες που έχει και τον διευκολύνουν αφενός να επιτύχει τους στόχους του και αφετέρου, να έχει πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών του. Οι **Αδυναμίες** είναι οι εσωτερικές καταστάσεις και οι περιορισμοί που αποτρέπουν την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Παραδείγματα αδυναμιών του οργανισμού μπορεί να είναι η συνεχής σύγκρουση των λειτουργικών τμημάτων του, το υψηλό κόστος παραγωγής, η άσχημη οικονομική κατάσταση, κ.λπ. **Ευκαιρίες** για τον οργανισμό αποτελούν οι εξωτερικές καταστάσεις και οι παράγοντες που μπορούν να δημιουργήσουν ευνοϊκές συνθήκες για να επιτύχει ο οργανισμός τους στόχους του. **Κίνδυνοι** είναι οι εξωτερικές καταστάσεις και παράγοντες που μπορεί να αποτρέψουν την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

### Παράδειγμα SWOT ανάλυσης του Ποδοσφαίρου στη Ν. Ζηλανδία

Δυνατά Σημεία	Αδυναμίες	Ευκαιρίες	Κίνδυνοι
Η γυναικεία ομάδα βρίσκεται υψηλά στην ταξινόμηση, σε παγκόσμιο επίπεδο	Δεν υπάρχει έλεγχος του παιχνιδιού	Ευκαιρίες ανάπτυξης ικανοτήτων σε πρωταθλήματα νέων	Ικανότητα και μέλλον της Συνομοσπονδίας της Ωκεανίας
Επίπεδη, μη ιεραρχική δομή	Έλλειψη οικονομικών πόρων	Δύναμη του παγκόσμιου αθλήματος	Οικονομική κατάσταση του αθλήματος, ειδικά αβεβαιότητα εξεύρεσης πόρων
Συνεργάζεται και συντονίζει επτά περιφερειακούς οργανισμούς	Στάνταρντ λειτουργίας και επιδόσεις	Πρόσβαση στην αυξανόμενη κυβερνητική χρηματοδότηση μέσω των προγραμμάτων δραστηριότητας/παχυσαρκίας	Εναλλακτικοί / ευκολότεροι τρόποι διασκέδασης για τα παιδιά και για το νέο στυλ διαβίωσης

Δυνατά Σημεία	Αδυναμίες	Ευκαιρίες	Κίνδυνοι
Πόροι από FIFA	Ομοσπονδίες	Ευκαιρίες ανάπτυξης ικανοτήτων σε πρωταθλήματα νέων	Ικανότητα και μέλλον της Συνομοσπονδίας της Ωκεανίας
Είναι το πιο δημοφιλέ αθλημα παγκοσμίως, το οποίο διαρκώς αναπτύσσεται	Περιορισμένες ευκαιρίες σε εθνικό επίπεδο	Ενίσχυση του προφίλ και της αξιοπιστίας του ποδοσφαίρου μέσω της τηλεοπτικής κάλυψης	Κυβερνητικές αλλαγές στους κανονισμούς του αθλητικού στοιχηματισμού
Υψηλή συμμετοχή – κυρίως των νέων	Περιορισμένες ευκαιρίες σε εθνικό επίπεδο	Γυναικείο ποδόσφαιρο	Δημογραφικές αλλαγές
Υπάρχουν «στιγμές μαγείας» κατά τη διάρκεια του παιχνιδιού	Φτώχη αντίληψη του κόσμου σχετικά με το ποδόσφαιρο στη Ν.Ζηλανδία	Υψηλά ποσοστά συμμετοχής	Ανεξάρτητοι διανομείς του αθλήματος
Το ποδόσφαιρο στη Νέα Ζηλανδία έχει οργανωμένη δομή και σύστημα διοίκησης, διεξάγει γεγονότα, εκδηλώσεις κ.λπ., αποτελεί ένα οργανωμένο σύνολο	Οι οπαδοί του ποδοσφαίρου είναι παίκτες όχι θεατές	Προφίλ των παικτών και των πρωταθλημάτων	Αποτυχίες σε διεθνές επίπεδο
Ξεκάθαρη στρατηγική κατεύθυνση	Εγκαταστάσεις	Το ποδόσφαιρο προωθείται ως «το σπορ της οικογένειας»	
Περίοπτη θέση στην Ωκεανία	Διατήρηση παικτών	Ποδόσφαιρο παραλίας (Beach soccer)	Χωρητικότητα
Κουλτούρα του ποδοσφαίρου στη Ν.Ζηλανδία	Είναι κυρίως άθλημα μέσης τάξης	Αλλαγή στην αντίληψη του κοινού	Ανταγωνιστικά αθλήματα στοχεύουν στους νέους παίκτες
Επαγγελματισμός και διαφάνεια στη λειτουργία του Προέδρου και του Διοικητικού Συμβουλίου Δομή	FIFA και περιφερειακές δομές της (Confederation)	Ευθυγράμμιση και συνεργασία του Ποδοσφαίρου της Νέας Ζηλανδίας και των Ομοσπονδιών	Επιχειρηματική / εμπορική αντίληψη για το άθλημα
Προπονητική δομή	Έλλειψη ποδοσφαιρικής παιδείας στη Νέα Ζηλανδία		
Ισχυρή υποστήριξη στον ευρύτερο αθλητισμό	Συγκρίνεται με αθλήματα τα οποία δεν είναι δημοφιλή σε παγκόσμιο επίπεδο, αλλά στη Νέα Ζηλανδία αποδίδουν		

Δυνατά Σημεία	Αδυναμίες	Ευκαιρίες	Κίνδυνοι
Τηλεοπτική κάλυψη διεθνών αγώνων ποδοσφαίρου	Έλλειψη επιστημονικής βάσης σχετικά με την ανάπτυξη των ομάδων και των αθλητών		
A-League	Έλλειψη τεκμηριωμένων διαδικασιών, πολιτικών και κανονισμών λειτουργίας στο ποδόσφαιρο της Ν.Ζηλανδίας		
A-League	Έλλειψη τεκμηριωμένων διαδικασιών, πολιτικών και κανονισμών λειτουργίας στο ποδόσφαιρο της Ν.Ζηλανδίας		
Μέγεθος της τηλεοπτικής κάλυψης			
Παθιασμένοι υποστηρικτές-φίλαθλοι			
Ασφάλεια στο παιχνίδι			
Κύρος και επιφάνεια του Διοικητικού Συμβουλίου			
Σχέσεις του προσωπικού με το Διοικητικό Συμβούλιο			

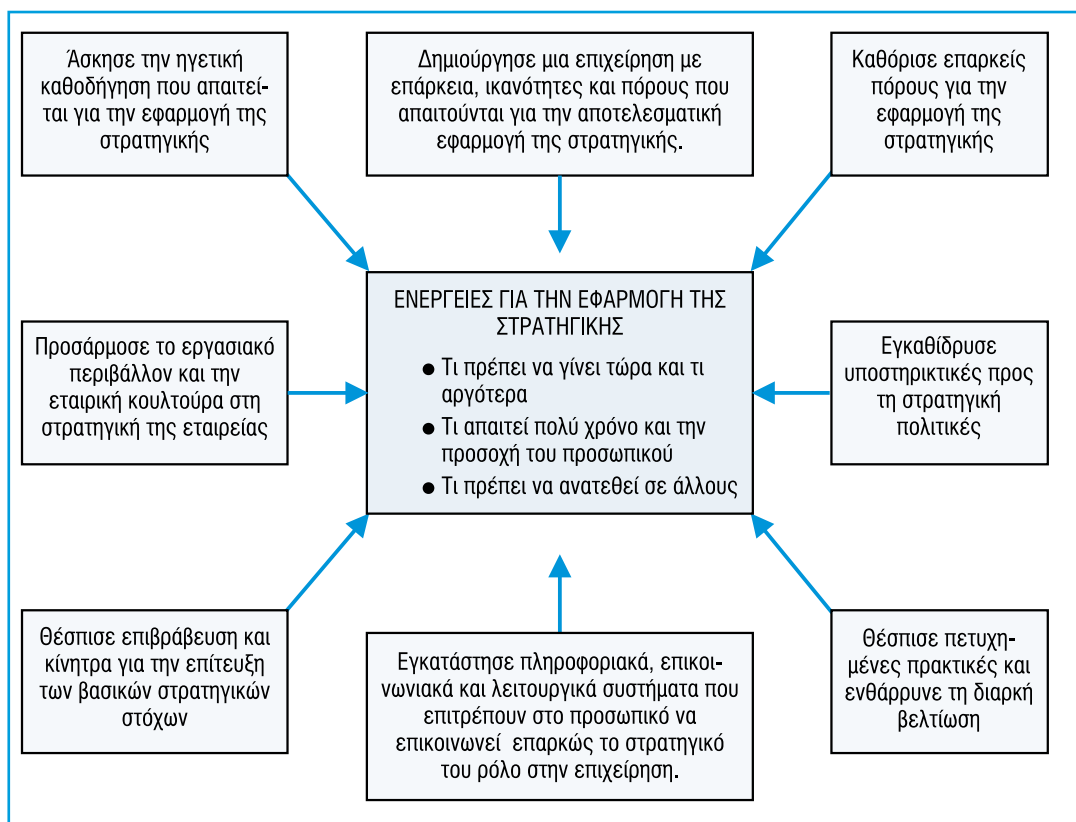
## Εφαρμογή της Στρατηγικής

Οι απαιτούμενες διοικητικές ενέργειες για την εφαρμογή της στρατηγικής περιγράφονται από τους Thompson και Strickland (2001) και είναι οι ακόλουθες:

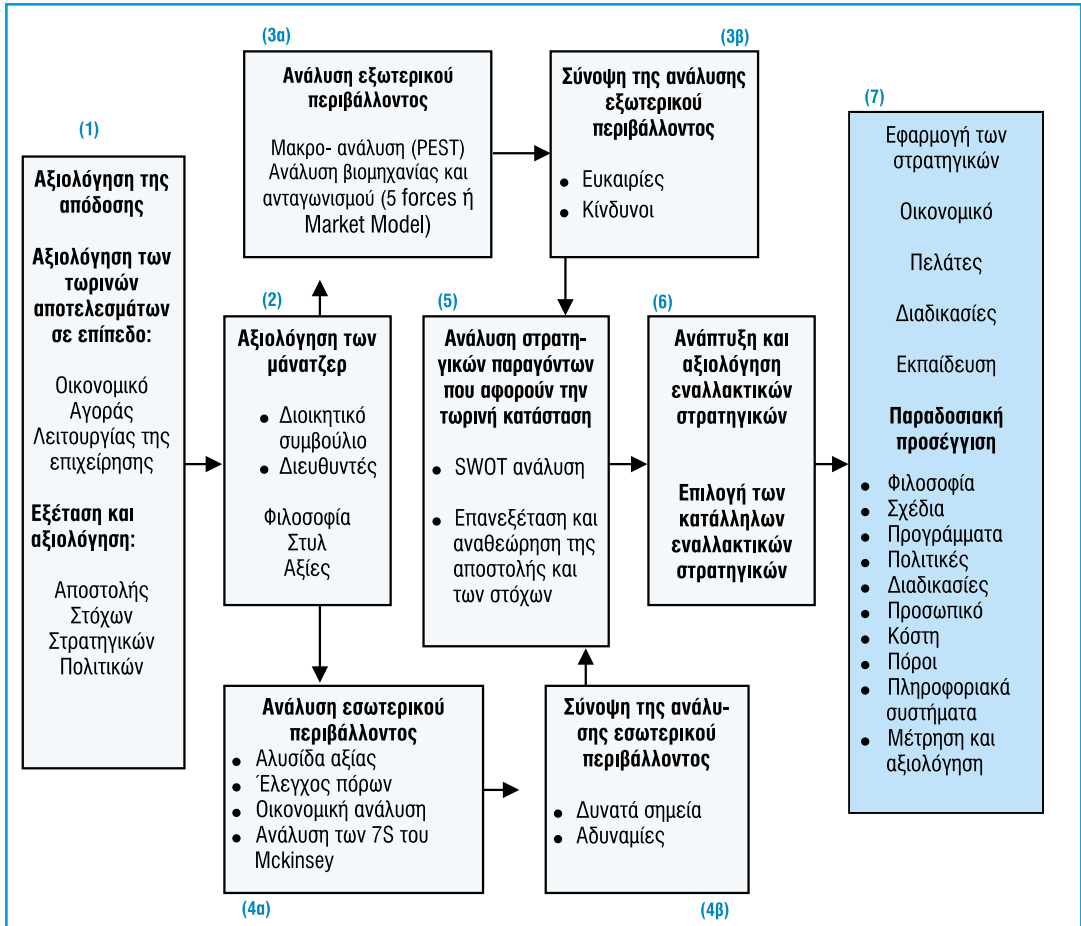
- Δημιουργία ενός οργανισμού με επάρκεια, ικανότητες και πόρους που απαιτούνται για την αποτελεσματική εφαρμογή της στρατηγικής.
- Κατάρτιση επαρκών προϋπολογισμών προκειμένου να αναπτυχθούν δραστηριότητες αξίας, κρίσιμες για την επιτυχία της στρατηγικής.
- Καθιέρωση υποστηρικτικών πολιτικών και διαδικασιών.

- Θέσπιση των καλύτερων πρακτικών και συνεχής βελτίωση της απόδοσης των δραστηριοτήτων στην αλυσίδα αξίας του οργανισμού.
  - Εγκατάσταση πληροφοριακού συστήματος, αποτελεσματικών διαδικασιών επικοινωνίας, ηλεκτρονικού εμπορίου και λειτουργικών συστημάτων που διευκολύνουν το προσωπικό στην πραγμάτωση του στρατηγικού τους ρόλου σε καθημερινή βάση.
  - Θέσπιση ανταμοιβών και κινήτρων για την επίτευξη των στόχων και για την αποτελεσματική εφαρμογή της στρατηγικής. Επίσης, σύνδεση των ανταμοιβών και των κινήτρων με την επίδοση του οργανισμού.
  - Δημιουργία εργασιακού περιβάλλοντος και οργανωσιακής κουλτούρας που υποστηρίζουν τη στρατηγική του οργανισμού.
  - Άσκηση της ηγεσίας που απαιτείται προκειμένου να ενισχυθεί η διαδικασία εφαρμογής και συνεχούς βελτίωσης της στρατηγικής.
- Οι παραπάνω διοικητικές ενέργειες παρουσιάζονται στο Σχήμα 6.

Στα διάφορα μοντέλα στρατηγικού σχεδιασμού, οι Thomson και Strickland (2005), Johnson και Scoles (1999), Wheelen και Hunger



**Σχήμα 6:** Οι απαιτούμενες διοικητικές ενέργειες για την εφαρμογή της στρατηγικής (Thompson and Strickland, 2001)



Σχήμα 7: Στρατηγική Διοίκηση και Διαδικασία Εφαρμογής: από Wheelen και Hunger, (2004) και Kaplan και Norton, (2004).

(2004), Mintzberg et al. (2003), Hitt et.al (2001) και ένα πλήθος συγγραφέων του στρατηγικού σχεδιασμού έχει προσδιορίσει τις τρεις βασικές φάσεις. Αυτές είναι: (1) στρατηγική ανάλυση - βήματα 1 έως 5, (2) στρατηγική διατύπωση και επιλογή - βήμα 6, και (3) στρατηγική εφαρμογή - βήμα 7, όπως φαίνεται στο Σχήμα 7. Η βιβλιογραφία του προηγούμενου αιώνα αναφέρει πως τα μοντέλα και η έννοια του στρατηγικού σχεδιασμού περιελάμβανε τις φάσεις 1 (βήματα 1-5) και 2 (βήμα 5). Η στρατηγική εφαρμογή αναφερόταν κυρίως στις ριζικές αλλαγές (διοίκηση αλλαγής) που θα έπρεπε να εφαρμόσει μια εταιρεία και στην ανάπτυξη των άυλων στοιχείων της εταιρείας, στην ανάπτυξη του προσωπικού, στην ενίσχυση της πληροφόρησης και στην οργάνωση, που εξακολουθούν ακόμη και σήμερα να αμφισβητούνται και να θεωρούνται «ήπια» μέτρα. Αυτό οδηγεί αναπόφευκτα στη μη αποτελεσματική εφαρμογή της στρατηγικής από τις επιχειρήσεις. Μέχρι τώρα, η βιβλιογραφία έχει παρουσιάσει σημα-

ντικές διαφορές στο εννοιολογικό πλαίσιο της στρατηγικής εφαρμογής, όμως οι Kaplan και Norton (2004) εισήγαγαν την ισορροπημένη κάρτα και τους χάρτες στρατηγικής, προσφέροντας έτσι μια ισορροπημένη προσέγγιση στην εφαρμογή των στρατηγικών. Η προσέγγιση αυτή καθορίζει βασικούς δείκτες απόδοσης τους οποίους μια επιχείρηση πρέπει να επιδιώξει.

Έρευνες έχουν δείξει ότι η διατύπωση ενός στρατηγικού σχεδίου είναι ευκολότερη της εφαρμογής του και ότι τα περισσότερα στρατηγικά σχέδια αποτυγχάνουν στο στάδιο της εφαρμογής. Η ικανότητα εφαρμογής της στρατηγικής είναι πολύ σημαντικότερη από την ποιότητα της ίδιας της στρατηγικής. Όταν κάποιος αναζητήσει πιθανές αιτίες μη εφαρμογής της στρατηγικής, θα πρέπει να προσέξει τη διαφορά μεταξύ της διατύπωσης της στρατηγικής (διανοητική φάση) και της εφαρμογής της στρατηγικής (λειτουργική φάση). Η διατύπωση της στρατηγικής προϋποθέτει διαίσθηση και αναλυτική ικανότητα, ενώ η εφαρμογή απαιτεί παρακίνηση και ικανότητα ηγεσίας. Επιπροσθέτως, η διαδικασία εφαρμογής της στρατηγικής δεν είναι μια καλά δομημένη, λογική και ελεγχόμενη διαδικασία όπως είναι η διατύπωση της στρατηγικής (Ehlers & Lazenby, 2004).

## Αξιολόγηση της Στρατηγικής

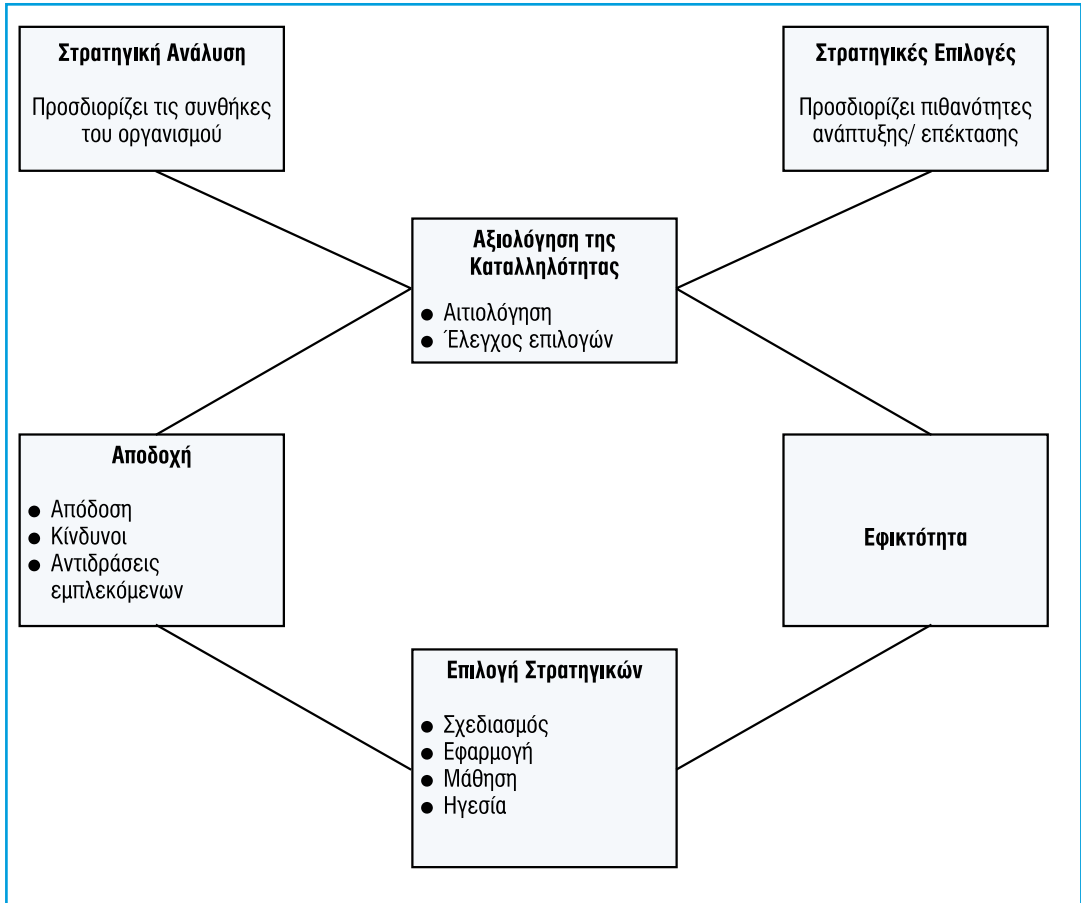
Η αξιολόγηση της στρατηγικής αποτελεί ένα απαραίτητο στάδιο της διαδικασίας του στρατηγικού σχεδιασμού. Είναι μια προσπάθεια να εστιάσει κανείς πέρα από τα βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα και να εκτιμήσει τους παράγοντες και τις τάσεις εκείνες που οδηγούν στην επιτυχία μιας οργανωμένης προσπάθειας. Η διαδικασία αξιολόγησης της στρατηγικής απαντά σε τρεις κύριες ερωτήσεις (Rumelt, 1980):

1. Είναι οι στόχοι του οργανισμού κατάλληλοι;
2. Είναι οι κύριες πολιτικές και τα σχέδια εφαρμογής κατάλληλα;
3. Επιβεβαιώθηκαν τα αποτελέσματα που περιμέναμε ή διαφεύστηκαν οι υποθέσεις πάνω στις οποίες στηρίξαμε τη στρατηγική;

Στην αξιολόγηση των στρατηγικών (είτε με επίσημες είτε με ανεπίσημες διαδικασίες), χρησιμοποιούνται τρεις κύριοι τύποι κριτηρίων αξιολόγησης (Johnson & Scholes, 1999):

- Η **καταλληλότητα** είναι μια σε βάθος αξιολόγηση για το εάν η στρατηγική λαμβάνει υπόψη όλες τις συνθήκες κάτω από τις





**Σχήμα 8:** Πλαίσιο αξιολόγησης και επιλογής των στρατηγικών (Johnson & Scholes, 1999)

οποίες λειτουργεί. Για παράδειγμα, η έκταση στην οποία οι νέες στρατηγικές εναρμονίζονται με τις μελλοντικές τάσεις και αλλαγές του περιβάλλοντος, ή πώς η στρατηγική εκμεταλλεύεται τις κύριες ικανότητες και τα δυνατά σημεία του οργανισμού.

- Η **αποδοχή** σχετίζεται με την αναμενόμενη απόδοση της στρατηγικής μετά την εφαρμογή της και με το βαθμό στον οποίο τα αποτελέσματα αυτά ικανοποιούν όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη (άτομα, ομάδες ή φορείς).
- Η **εφικτότητα** σχετίζεται με το βαθμό εφαρμογής μιας στρατηγικής στην πράξη. Εκτιμώντας την εφικτότητα μιας στρατηγικής απαιτείται έμφαση σε περισσότερες λεπτομέρειες – συχνά ποσοτικές- εκτίμησης των πόρων και της στρατηγικής ικανότητας του οργανισμού.

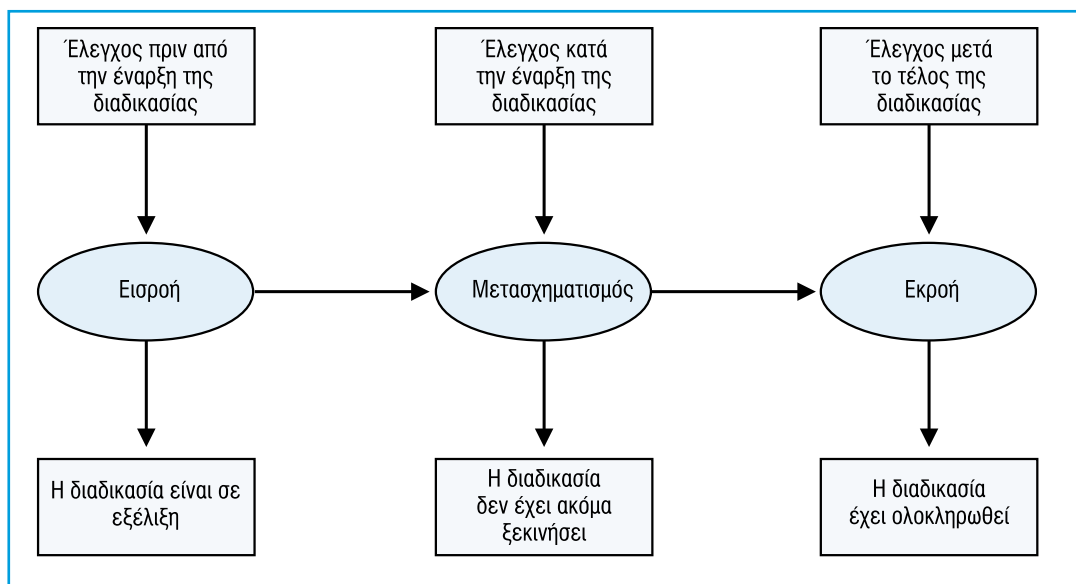
Το Σχήμα 8 αναφέρεται στους τρεις τύπους κριτηρίων αξιολόγησης μιας στρατηγικής.

## Στρατηγικός Έλεγχος

Οι Cronje και Smit (2002) πιστεύουν ότι ο έλεγχος είναι μια συνεχής διαδικασία ενσωματωμένη στο σχεδιασμό, την οργάνωση και την ηγεσία. Είναι υψίστης σημασίας, καθώς αξιολογεί τη διοικητική προσπάθεια. Η γνώση, η εμπειρία, οι πληροφορίες και τα γεγονότα που αποκτούνται και συλλέγονται κατά τη διαδικασία της εφαρμογής αποτελούν τις πιο σημαντικές πηγές στη διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού. Στη διαδικασία ελέγχου, οι προσπάθειες της διοίκησης στρέφονται προς την κατεύθυνση της εναρμόνισης και ταύτισης του σχεδιασμού με την απόδοση της επιχείρησης, δηλαδή της γεφύρωσης του χάσματος μεταξύ του προσδιορισμού των στόχων και της επίτευξής τους.

Ο έλεγχος διεξάγεται κυρίως σε τρεις φάσεις: (1) πριν από την έναρξη της διαδικασίας (input), (2) κατά τη διάρκεια της διαδικασίας μετασχηματισμού (transformation) και (3) μετά το τέλος της διαδικασίας (output). Οι τρεις φάσεις του ελέγχου παρατίθενται στο Σχήμα 9. Οι Hellriegel et al. (2001) σημείωσαν ότι ο προληπτικός έλεγχος (προ-διαδικασία) στοχεύει στην πρόληψη των λαθών και την ελαχιστοποίηση της ανάγκης λήψης διορθωτικών μέτρων. Ο έλεγχος κατά τη διάρκεια της διαδικασίας είναι συνεχής, ενώ ο έλεγχος μετά το τέλος της διαδικασίας εστιάζει σε προβλήματα που έχουν ήδη προκύψει.

Η ανάπτυξη των συστημάτων ελέγχου επηρεάζει όλα τα επίπεδα της επιχειρηματικότητας ενός οργανισμού. Τα συστήματα ελέγχου,



Σχήμα 9: Είδη ελέγχου (Hellriegel et al., 2001).



**Σχήμα 10:** Χαρακτηριστικά ενός Συστήματος Ελέγχου ενός οργανισμού (Morris & Kuratko, 2002).

τα οποία προσπαθούν να επηρεάσουν τον τρόπο με τον οποίο χρησιμοποιούνται οι πόροι και να καταγράψουν πόσο αποτελεσματικά χρησιμοποιούνται, υπονομεύουν το κίνητρο και τη δημιουργικότητα των εργαζομένων (Morris & Kuratko, 2002). Τα συστήματα αυτά συνοψίζονται στο Σχήμα 10.

Ένα σύστημα ελέγχου χαρακτηρίζεται από τα ακόλουθα χαρακτηριστικά: βαθμός τυπικότητας, επιθυμία πριν από τη συμμόρφωση, βαθμός αυστηρότητας, συνέπεια, χρήση εξαναγκαστικής δύναμης, κατανομή εξουσίας και ευθύνης, επιθυμία για ανάληψη ατομικής

προτοβουλίας, επίπεδα ελευθερίας και διάκρισης, βαθμός ευθύνης, βαθμός οριζόντιας αλληλεπίδρασης και επικοινωνίας και επίπεδο λεπτομερειών (Morris & Kuratko, 2002). Αντίθετα με την αντίληψη που επικρατεί ότι ο έλεγχος αποτελεί εμπόδιο στην επιχειρηματικότητα, οι Morris και Kuratko (2002) δήλωσαν ότι στην πραγματικότητα ο έλεγχος διευκολύνει την επιχειρηματικότητα του οργανισμού. Τα χαρακτηριστικά των συστημάτων ελέγχου παρουσιάζονται στο σχήμα 10.

## Κεφάλαιο 2

# Παγκόσμια Ομοσπονδία Ποδοσφαίρου (FIFA)

### Η Ομιλία του Ζόζεφ Ζεπ Μπλάτερ στο Johannesburg το 2007



Ο Τάκης Αλεξόπουλος και ο πρόεδρος της FIFA Ζόζεφ Ζεπ Μπλάτερ

«Έχετε μία επιδίωξη. Όλοι έχουν μία επιδίωξη. Αυτή η επιδίωξη σημαίνει στόχος, και στόχος σημαίνει επιδίωξη. Κατά τη διάρκεια των προηγούμενων πενήντα χρόνων, το ποδόσφαιρο γνώρισε σημαντική ανάπτυξη. Αναπτύχθηκε πολύ, και για διαφορετικούς λόγους. Σε αυτή του την ανάπτυξη συνέβαλε καθοριστικά ένας σημαντικός παράγοντας, η τηλεόραση, καθώς και ένας δεύτερος σημαντικός παράγοντας, ο οποίος είναι η αγορά, η οικονομία, αυτό που γενικότερα αποκαλούμε *χορηγούς*. Πλέον, βέβαια, τους αποκαλούμε μόνο συνεργάτες, επειδή θέλουμε να έχουμε *συνεργάτες* στο παιχνίδι μας. Και το να είσαι συνεργάτης είναι συνώνυμο με το να δίνεις κάτι. Να δίνεις και να παίρνεις, να παίρνεις και να δίνεις. Βέβαια, αν είσαι σπόνσορας, κυρίως δίνεις, δεν παίρνεις ή μάλλον δεν παίρνεις αρκετά. Έτσι, προσπαθούμε να προσφέρουμε σε εσάς ένα καλό προϊόν. Και το ποδόσφαιρο στις μέρες μας είναι ένα εξαιρετικό προϊόν. Θα πρέπει να συγχαρούμε όλους εκείνους που όλα αυτά τα χρόνια συνετέλεσαν στη δημιουργία αυτού του πραγματικά πολύ καλού προϊόντος, αλλά και στην περαιτέρω ανάπτυξή του. Τους εκπαιδευτές, τους διαιτητές, τους ανθρώπους των διοικήσεων. Αλλά όχι μόνο αυτούς. Θα πρέπει κυρίως να συγχαρούμε τις ομάδες, που έθεσαν τα θεμέλια για την ανάπτυξη αυτού του παιχνιδιού και το καθιέρωσαν ως ένα αξιόλογο προϊόν.

Σε έναν πλήρη απολογισμό, τον οποίο μπορείτε να βρείτε και να «κατεβάσετε» από την ιστοσελίδα της FIFA ([www.fifa.com](http://www.fifa.com)), θα ανακαλύψετε ότι αυτή τη στιγμή υπάρχουν 260 εκατομμύρια ενεργά μέλη στο χώρο του ποδοσφαίρου: ποδοσφαιριστές, προπονητές, διαιτητές, ιατρικό προσωπικό, άνθρωποι που στελεχώνουν τις διοικήσεις, παίκτες που παίζουν σε σχολικές ομάδες, στις ομάδες των πανεπιστημίων, του στρατού, της αεροπορίας. Λαμβάνοντας υπόψη και τους ανθρώπους που δε σχετίζονται τόσο άμεσα με το ποδό-

σφαιρο ή απλώς ενδιαφέρονται γι' αυτό, αυτός ο αριθμός των 260 εκατομμυρίων τριπλασιάζεται αγγίζοντας σχεδόν το 1 δις ανθρώπων. Αυτήν την αγορά σας προσφέρουμε. Και σε αυτή την ποδοσφαιρική αγορά, σας παρακαλώ να διοχετεύσετε τα καλύτερά σας προϊόντα. Στο τέλος του χρόνου, θα σας δοθεί μια ατζέντα, που περιέχει σχόλια, καθώς και με τον προϋπολογισμό του επόμενου έτους.



Μια καινούργια αγορά δημιουργείται τώρα γύρω από το χώρο του ποδοσφαίρου. Και για πρώτη φορά εμφανίζεται ένας καινούργιος συνεργάτης από την Ινδία. Το όνομα της εταιρείας είναι Saytam και είναι μια εταιρεία που παρέχει υπηρεσίες γύρω από το χώρο της πληροφορικής και εκτείνεται ακόμα και στη Νέα Υόρκη. Όμως, ακόμα πιο σημαντικό είναι το γεγονός ότι στην Ινδία δημιουργήθηκε μια επίσημη ποδοσφαιρική ομοσπονδία. Ναι, στην Ινδία. Αυτό σηματοδοτεί την περαιτέρω επέκταση της ποδοσφαιρικής αγοράς. Και ξέρετε πόσος είναι ο πληθυσμός της Ινδίας; Πάνω από 1 δις άνθρωποι. Καθόλου άσχημα!

Πλέον κοιτάμε όλοι να παρέχουμε τα καλύτερα προϊόντα μας, και το καλύτερο προϊόν που αδιαμφισβήτητα η FIFA μπορεί να προσφέρει είναι το Παγκόσμιο Κύπελλο, το οποίο δεν έχει διεξαχθεί ποτέ στη Νότια Αφρική. Τα τελευταία χρόνια, το ενδιαφέρον της διεξαγωγής του μονοπωλεί η Βραζιλία. Έχει αυτό το προνόμιο επειδή τα τελευταία χρόνια είναι πρωταθλήτρια κόσμου. Οφείλω να παραδεχτώ ότι τη θαυμάζω..

Όμως, είμαι εξίσου σίγουρος ότι η Νότια Αφρική θα τα καταφέρει στη διεξαγωγή του Παγκόσμιου Κυπέλλου. Η FIFA την εμπιστεύεται απόλυτα. Και είναι δίκαιο να διεξαχθεί το Παγκόσμιο Κύπελλο στην αφρικανική ήπειρο, καθώς αυτή η ήπειρος έχει προμηθεύσει και συνεχίζει να προμηθεύει τις υπόλοιπες ευρωπαϊκές και μη ομοσπονδίες με αξιόλογους παίκτες, χωρίς να έχει μέχρι τώρα ποτέ την ευκαιρία να διεξαγάγει μια τέτοια διοργάνωση. Και σε αυτό το σημείο θα πρέπει να αναφερθούμε στο σύστημα εναλλαγής της FIFA, αφού, αν δεν υπήρχε αυτό, η Νότια Αφρική δε θα είχε την ευκαιρία να οργανώσει ένα τέτοιο event. Αφού, λοιπόν, αναφερόμαστε στο σύστημα εναλλαγής, μπορείτε να φανταστείτε πόσες χώρες έχουν ήδη εκφράσει το ενδιαφέρον τους για το Παγκόσμιο Κύπελλο του 2018; Και σκεφτείτε ότι διανύουμε ακόμα το 2007. Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής, Μεξικό, Καναδάς και, αν περάσουμε και στην Ευρώπη, θα δούμε το Βέλγιο, την Ισπανία, τη Ρωσία και φυσικά να μην ξεχάσουμε την Αγγλία. Επίσης, το Παγκόσμιο Κύπελλο του 2018 διεκδικούν η Ινδονησία, η Κίνα, η Ιαπωνία, η Αυστραλία και φανταστείτε ότι ακόμα δεν έχει διεξαχθεί το Παγκόσμιο Κύπελλο του 2010. Το ποδόσφαιρο είναι μια τεράστια επιχείρηση και είναι πλέον μέρος της κοινωνίας μας αγγίζοντας πολλές πλευρές της.

Επιστρέφοντας πάλι στη διοργάνωση του Soccerex, θα ήθελα να συγχαρώ αυτούς που ανέλαβαν την πρωτοβουλία της διεξαγωγής του και θα ήθελα επίσης να ευχαριστήσω, αλλά και να συγχαρώ τον άνθρωπο που είχε την αρχική ιδέα.

Το ποδόσφαιρο είναι επιχείρηση και μεταξύ άλλων, επιχείρηση το καθιστά και το γεγονός ότι πρέπει να φροντίζουμε τους συνεταιρούς μας. Όταν είπα σε προηγούμενη ομιλία μου ότι το ποδόσφαιρο είναι ελπίδα, το ενστερνιζόμουν απόλυτα, γιατί το ποδόσφαιρο είναι ελπίδα. Όμως, είναι και κάτι παραπάνω από αυτό. Είναι διασκέδαση, αλλά είναι και κάτι παραπάνω από διασκέδαση. Το ποδόσφαιρο δημιουργεί συναισθήματα. Και όλοι εσείς οι άνθρωποι του marketing ξέρετε πολύ καλά πως, για να πουλήσετε ένα προϊόν, χρειάζεστε συναίσθημα. Πουλάτε και αγοράζετε συναισθήματα. Όμως, πάνω από όλα το ποδόσφαιρο είναι πάθος. Και όταν κινείσαι στο χώρο του marketing, χρειάζεσαι πάθος. **Σας προσφέρουμε την αγορά. Και σας παρακαλώ μη διστάσετε να διεισδύσετε σε αυτή, τόσο για το παιχνίδι σαν παιχνίδι, όσο και για το παιχνίδι σαν επιχείρηση».**

Σας ευχαριστώ πολύ

## Εισαγωγή

Στο παρόν κείμενο γίνεται μια προσπάθεια επισκόπησης και οικονομικής κυρίως ανάλυσης των διοργανώσεων που συμπληρώνουν το παζλ τόσο του παγκόσμιου όσο και του ευρωπαϊκού ποδοσφαίρου. Την κεφαλή του ποδοσφαίρου αποτελεί η FIFA, η οποία έχει υπό την αιγίδα της πάνω από 208 κράτη, τα οποία συναγωνίζονται για την απόκτηση του πιο πολύτιμου τίτλου, του παγκόσμιου πρωταθλητή ποδοσφαίρου. Παρακάτω γίνεται μια ιστορική αλλά και οικονομική αναφορά στην Παγκόσμια Ομοσπονδία Ποδοσφαίρου.

## Η Ιστορία της FIFA και η Δομή της



Η Διεθνής Ομοσπονδία Ποδοσφαίρου (FIFA) είναι η ανώτατη ποδοσφαιρική αρχή και ο μεγαλύτερος αθλητικός οργανισμός στον κόσμο. Ιδρύθηκε στις 22 Μαΐου 1904 στο Παρίσι και η πρώτη ιδρυτική της πράξη υπογράφηκε από τους αρμόδιους αντιπροσώπους των παρακάτω ποδοσφαιρικών ομοσπονδιών.

**Γαλλία:** Union des Sociétés Françaises de Sports Athlétiques (USFSA)

**Βέλγιο** Union Belge des Sociétés de Sports (UBSSA)

**Δανία:** Dansk Boldspil Union (DBU)

**Ολλανδία:** Nederlandsche Voetbal Bond (NVB)

**Ισπανία:** Madrid Football Club

**Σουηδία:** Svenska Bollspells Förbundet (SBF)

**Ελβετία:** Association Suisse de Football (ASF)

Το «παρόν» αυτό το ιστορικό βράδυ έδωσαν επίσης οι Robert Guérin και André Espir από τη Γαλλία, οι Louis Muhlinghaus και Max Kahn από το Βέλγιο, ο Ludvig Sylow από τη Δανία και ο Victor E Schneider από την Ολλανδία

Όταν η ιδέα της ίδρυσης μιας διεθνούς ποδοσφαιρικής ομοσπονδίας ξεκίνησε να παίρνει σάρκα και οστά στην Ευρώπη, η πρόθεση όλων αυτών που συμπεριλαμβάνονταν ήταν να αναγνωριστεί ο ρόλος των Άγγλων, που είχαν ιδρύσει τη δική τους Ποδοσφαιρική Ομοσπονδία το 1863. Όταν το Βέλγιο και η Γαλλία συναντήθηκαν στον πρώτο επίσημο διεθνή αγώνα την 1η Μαΐου 1904 στις Βρυξέλλες, ο Guerin και ο Βέλγος ομόλογός του, Louis Muhlinghaus, συζητώντας αυτό το θέμα κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η αγγλική ποδοσφαιρική ένωση, ειδικά από τη στιγμή που βρισκόταν υπό την προεδρία του Lord Kinnaird, δε θα συμφωνούσε με τίποτα να συμμετέχει σε μια διεθνή συνομοσπονδία. Έτσι, ο Guerin άδραξε την ευκαιρία και έστειλε προσκλήσεις για τη διεθνή συνέλευση. Η διαδικασία δημιουργίας μια παγκόσμιας ποδοσφαιρικής «ομπρέλας» μόλις είχε ξεκινήσει.

Το πρώτο καταστατικό της FIFA δεν άργησε να δημιουργηθεί, στις σελίδες του οποίου διευκρινίζονταν τα ακόλουθα: η αμοιβαία αναγνώριση όλων των ομοσπονδιών που παρευρίσκονταν, το ότι οι παίκτες δεν μπορούσαν να βρίσκονται στη διάθεση πολλών διαφορετικών ποδοσφαιρικών ομοσπονδιών ταυτόχρονα, καθώς επίσης και ο τρόπος παιξίματος σύμφωνα με τους Κανόνες του Παιχνιδιού που θεσπίστηκαν από την Ποδοσφαιρική Ομοσπονδία.

**Η ιδέα δημιουργίας της FIFA αρχίζει να διαμορφώνεται....**

Το πρώτο συμβούλιο της FIFA συγκλήθηκε σχεδόν αμέσως, στις 22 Μαΐου 1904, όταν εκλέχθηκε και ο Robert Guerin πρώτος πρόεδρος της. Ο Victor Schneider και ο Carl Anton Wilhelm Hirschman εκλέχθηκαν αντιπρόεδροι, ο Louis Muhlinghaus ορίστηκε γραμματέας και βοηθός του ο Ludvig Sylow. Αυτοί ήταν οι πρώτοι άνθρωποι που αποτέλεσαν το σκελετό της ομοσπονδίας, και είχαν να αντιμετωπίσουν ένα πολύ δύσκολο έργο καθώς μέχρι εκείνη τη στιγμή η FIFA υπήρχε μόνο στα χαρτιά. Από τότε και μετά, έπρεπε να σηκώσουν τα μανίκια τους γιατί τους περίμενε πραγματική δουλειά: να υλοποιήσουν την ιδέα της FIFA και να προσελκύσουν νέα μέλη. Πρώτη τους προτεραιότητα ήταν να πείσουν τους Άγγλους ότι η συμμετοχή τους σε αυτό το νεοσύστατο οργανισμό ήταν απαραίτητη. Στις 24 Απριλί-





ου 1905, η Εκτελεστική Επιτροπή της Αγγλικής Ομοσπονδίας αναγνώρισε τη διεθνή συνομοσπονδία της FIFA και αποφάσισε να γίνει μέλος της. Αυτή ήταν και η πρώτη της μεγάλη επιτυχία, της οποίας αυτουργός ήταν ο Baron Edouard de Laveleye. Με την ιδιαίτερη προσωπική του προσπάθεια, επιτελέστηκε η προσχώρηση της αγγλικής FA, και γι' αυτό το λόγο ο Baron Edouard ανακηρύχθηκε το πρώτο επίτιμο μέλος της FIFA.

Το δεύτερο συμβούλιο της FIFA διεξήχθη στο Παρίσι στις 10 έως 12 Ιουνίου 1905. Στο μεταξύ, οι ομοσπονδίες της Γερμανίας, της Αυστρίας, της Ιταλίας και της Ουγγαρίας είχαν γίνει ήδη μέλη της συνομοσπονδίας. Η Σκωτία, η Ουαλία και η Ιρλανδία επρόκειτο να ακολουθήσουν το παράδειγμα της Αγγλίας. Εν τω μεταξύ, γίνονταν ήδη διαπραγματεύσεις για τη διεξαγωγή του πρώτου διεθνούς αγώνα, ο οποίος θα αποτελείτο από τέσσερις ομάδες, και η Ελβετία θα είχε το ρόλο της διοργανώτριας χώρας των προημιτελικών και του τελικού.

Η τότε Εκτελεστική Επιτροπή της FIFA εκλέχθηκε για έναν ακόμη χρόνο, αλλά είχαν ήδη συσσωρευτεί πολλές δυσκολίες. Η οργάνωση του πρώτου διεθνούς διαγωνισμού είχε αποτύχει. Ποικίλες ήταν οι ανησυχίες από πολλές εθνικές ομοσπονδίες, ενώ η γαλλική ποδοσφαιρική ομοσπονδία είχε ήδη υποστεί εσωτερικά την πρώτη της διάσπαση. Αυτές οι δυσκολίες είχαν επιφέρει ιδιαίτερο προβληματισμό στη διοίκηση της FIFA, και ιδιαίτερα στον πρόεδρό της τον οποίο διακατείχε μεγάλος ενθουσιασμός γι' αυτή την προσπάθεια. Ο Guerin σταδιακά αποσύρθηκε από τη διοίκηση της FIFA και τα ηνία ανέλαβε ο τότε αντιπρόεδρος της και προσωπικός βοηθός του Guerin.

Το τρίτο συμβούλιο της FIFA διεξήχθη το 1906, στο οποίο ο Άγγλος **Daniel Burley Woolfall** εξελέγη καινούργιος πρόεδρος. Ο Woolfall ήταν πραγματιστής και είχε ιδιαίτερη εμπειρία καθώς συμμετείχε στο διοικητικό συμβούλιο της αγγλικής ομοσπονδίας για σειρά ετών. Υπό την καθοδήγησή του το παγκόσμιο ποδόσφαιρο συσπειρώθηκε.

Η ιδέα της διεξαγωγής ενός διεθνούς διαγωνισμού βρισκόταν ακόμα κάτω από διαπραγματεύσεις, και έτσι η αγγλική ποδοσφαιρική ομοσπονδία πήρε την απόφαση να οργανώσει τον πρώτο ποδοσφαιρικό διαγωνισμό, ως μέρος των Ολυμπιακών Αγώνων του Λονδίνου το 1908. Ο διαγωνισμός διεξήχθη, ενώ κάποια προβλήματα παρέμεναν άλυτα. Στο πλαίσιο των επόμενων Ολυμπιακών Αγώνων στη Στοκχόλμη, διεξήχθη και η δεύτερη διοργάνωση της οποίας νικήτρια στέφθηκε η Αγγλία, όπως άλλωστε συνέβη και στην προηγούμενη.

Το Συνέδριο, το οποίο αποφασίστηκε να διεξάγεται σε ετήσια βάση, σε διαφορετική πόλη κάθε χρονιά, συνέχισε να έχει ως επικε-

φαλής τον Άγγλο πρόεδρο Woolfall. Η επιθυμία να οριστούν ενιαίοι ποδοσφαιρικοί κανόνες σε διεθνές επίπεδο αποτελούσε το πρωτεύον θέμα προς συζήτηση της ετήσιας ατζέντας. Αυτό είχε ως θετικό αποτέλεσμα τη θέσπιση βασικών αρχών, μέρος των οποίων ισχύουν μέχρι και τις ημέρες μας. Επιπλέον, επέτρεψε στη FIFA να δημιουργήσει μια πιο στέρεα βάση και να αναπτύξει ξεκάθαρες αρχές.

Υπό τη σκέπη του Άγγλου προέδρου, η πρόοδος που σημειώθηκε ήταν εμφανής. Η πρώτη επίσημη ανακοίνωση από τη FIFA πραγματοποιήθηκε και είχαν οριστεί ως επίσημη γλώσσα της τα Γαλλικά. Οι Κανόνες του Παιχνιδιού θεσπίστηκαν σύμφωνα με το αγγλικό πρότυπο και σταδιακά έγιναν υποχρεωτικοί.

Τη FIFA μέχρι και το 1909 αποτελούσαν μόνο ευρωπαϊκές ομοσπονδίες. Η ένταξη των μη ευρωπαϊκών μελών στη συνομοσπονδία έγινε με την ακόλουθη σειρά: Νότια Αφρική το 1909/1910, Αργεντινή και Χιλή το 1912, Ηνωμένες Πολιτείες το 1913. Αυτή ήταν και η απαρχή ώστε η FIFA να αποκτήσει μια πιο παγκόσμια διάσταση και να χαραχθεί ο δρόμος για τη δημιουργία μιας παγκόσμιας ποδοσφαιρικής «ομπρέλας» κάτι που άλλωστε αποτελούσε και τον πρωταρχικό σκοπό.

Όλο και περισσότερες χώρες γίνονται μέλη της FIFA...

Η έναρξη του Πρώτου Παγκοσμίου Πολέμου προκάλεσε μια βασική διακοπή. Ποιος θα μπορούσε τότε να μιλήσει για ποδόσφαιρο; Και παρόλο που οι δεσμοί που είχαν δημιουργηθεί μέχρι τότε δεν έσπασαν τελείως, υπέστησαν όμως σοβαρό πλήγμα. Διεξήχθησαν κάποιον αγώνες, αλλά σε τοπικό πάντα επίπεδο. Ωστόσο, δεδομένων των δυσκολιών, δεν πραγματοποιήθηκε κανένα συνέδριο μέχρι και το 1914, για επτά δηλαδή συνεχόμενα χρόνια.

Ο τότε πρόεδρος, ο Woolfall, πέθανε το 1918 και το ότι η FIFA συνέχιζε να υπάρχει οφειλόταν αποκλειστικά σε έναν άνθρωπο, τον Carl Anton Wilhelm Hirschman. Χειριζόταν όλες του τις υποθέσεις από το γραφείο του στο Άμστερνταμ και κατάφερε να διατηρήσει ζωντανή τη συνομοσπονδία, προσπαθώντας να επικοινωνεί καθημερινά με τους υπόλοιπους συναδέλφους του. Ο Hirschman είχε εκπληκτικές ικανότητες και είχε αφιερώσει τη ζωή του στον αθλητισμό, και ιδιαίτερα στο ποδόσφαιρο. Μέσω των συνεχών επαφών του με τις ομοσπονδίες των υπόλοιπων χωρών, κατάφερε να συγκαλέσει το επόμενο Συνέδριο της FIFA στις Βρυξέλλες το 1919. Αυτό, όπως είναι άλλωστε απόλυτα αντιληπτό, ήταν ένα πολύ δύσκολο εγχείρημα καθώς οι πληγές από τον πόλεμο ήταν ακόμα ανοιχτές και πολλές χώρες δε θα ήθελαν να έρθουν αντιμέτωπες με τους μέχρι τότε εχθρούς τους.

Η συνάντηση τελικά διεξήχθη το 1920 όταν εξελέγη και το πρώτο διοικητικό συμβούλιο της FIFA, που αποτελείται από: τον Rimet ως πρόεδρο, τον Louis Oestrup ως αντιπρόεδρο και τον Hirschman ως

επίτιμο γραμματέα. Στην εκλογή αυτού του Συμβουλίου συμφώνησαν ομόφωνα όλα τα μέλη. Ο Rimet έγινε ο τρίτος πρόεδρος της FIFA την 1η Μαρτίου 1921 και η ανάκαμψη της συνομοσπονδίας έγινε σκοπός ζωής για τον τότε 48χρονο Γάλλο. Ανέλαβε μια ένωση που είχε υποστεί σοβαρά πλήγματα και αποτελείτο μόλις από είκοσι μέλη. Η Αγγλία είχε αποσυρθεί και ούτε η Βραζιλία ούτε η Ουρουγουάη αποτελούσαν μέλη αυτής. Στα 33 χρόνια της προεδρίας του, η FIFA γνώρισε ιδιαίτερη άνθηση. Μέχρι το 1954, στη συνομοσπονδία είχαν προσέλθει συνολικά 85 χώρες-μέλη.

Στην ποδοσφαιρική διοργάνωση των Ολυμπιακών Αγώνων που διεξήχθησαν στο Παρίσι το 1924, έδωσαν το «παρόν» 24 ομάδες και η διοργάνωση στέφθηκε από μεγάλη επιτυχία. Μπορεί οι Άγγλοι να απουσίαζαν, αλλά οι Αμερικάνοι ήταν εκεί και είχαν εξαιρετική παρουσία. Όμως και η Ουρουγουάη έκανε ιδιαίτερα αισθητή την παρουσία της επιτυγχάνοντας εξαιρετικά αποτελέσματα: 7-0 στον αγώνα με τη Γιουγκοσλαβία, 3-0 στον αγώνα με τις Ηνωμένες Πολιτείες, 5-1 στον αγώνα με τη Γαλλία και 2-1 στον αγώνα με την Ολλανδία. Εξήντα χιλιάδες θεατές παρακολούθησαν τον τελικό ανάμεσα στην Ουρουγουάη και την Ολλανδία, στον οποίο η Ουρουγουάη κέρδισε το χρυσό μετάλλιο. Η παρουσία των Νοτιοαμερικανών ήταν ακόμα πιο εντυπωσιακή στους Ολυμπιακούς Αγώνες του Άμστερνταμ, στους οποίους η Ουρουγουάη κατάφερε να κατακτήσει ξανά το χρυσό μετάλλιο, ενώ στον τελικό αυτή τη φορά έφτασε η γειτονική της Αργεντινή.

### Η Αγγλία επιστρέφει στη FIFA

Το 1944, η αγγλική ποδοσφαιρική ομοσπονδία ξαναγίνεται μέλος της FIFA. Αυτό επετεύχθη χάρη στο διπλωματικό ταλέντο του Rimet. Το γεγονός γιορτάστηκε με ένα φιλικό αγώνα ανάμεσα στη Μεγάλη Βρετανία και την υπόλοιπη Ευρώπη. Το παιχνίδι έλαβε χώρα στη Γλασκώβη στις 10 Μαΐου 1944. Το «Παιχνίδι της Χρονιάς» όπως χαρακτηρίστηκε από τους δημοσιογράφους, συγκέντρωσε 135.000 θεατές και το ποσό των 35.000£, το οποίο ως ένδειξη καλής θέλησης δόθηκε στη FIFA ως οικονομική βοήθεια για να ανακάμψει λίγο από τα οικονομικά προβλήματα που είχαν δημιουργηθεί από τον πόλεμο. Οι Βρετανοί νίκησαν το παιχνίδι με 6-1.

Η έναρξη των πέμπτων τελικών στην Ελβετία το 1954 σήμανε το τέλος της μακράς προεδρίας του Rimet. Αφού άνοιξε το τουρνουά στη Λοζάνη, ο 80χρονος πρόεδρος επιβεβαίωσε τη συνταξιοδότησή του στο συνέδριο της 21ης Μαΐου. Ο Rimet έγινε δεκτός με ιδιαίτερες επευφημίες από τους συνεργάτες του και επιπλέον εκλέχθηκε ο πρώτος Επίτιμος Πρόεδρος.

### Η καινούργια εποχή της FIFA...

Μέσα στα επόμενα είκοσι πέντε χρόνια, το ποδόσφαιρο είχε αποκτήσει το κύρος του πιο δημοφιλούς παιχνιδιού στον κόσμο και είχε αποκτήσει πολιτική, κοινωνική και οικονομική διάσταση. Με περι-

που 200 εκατομμύρια ενεργούς παίκτες έχει γίνει ένας αυτόνομος οικονομικός κλάδος, ανοίγοντας καινούργιους ορίζοντες.






### Συνοπτικά οι πρόεδροι της FIFA ήταν οι εξής:

1904-1906: Ρομπέρ Γκερέν	Γαλλία
1906-1928: Ντάνιελ Γούλφολ	Αγγλία
1921-1954: Ζιλ Ριμέ	Γαλλία
1954-1955: Ροντόλφε Ζιλντράγιερς	Βέλγιο
1956-1962: Αρθουρ Ντριούρι	Αγγλία
1962-1974: Σερ Στάλνβι Ράους	Αγγλία
1974-1998: Δρ. Ζοάο Χαβελάνζε	Βραζιλία
1998-σήμερα: Ζόζεφ Ζεπ Μπλάτερ	Ελβετία
















Σήμερα, τη FIFA αποτελούν 208 χώρες, κι έχει πλέον επιτευχθεί ο πρωταρχικός της σκοπός: η δημιουργία μιας παγκόσμιας ποδοσφαιρικής «ομπρέλας», που θα σκεπάζει όλες τις χώρες, ενώ παράλληλα θα αποτελεί και το σύνδεσμό τους, προσφέροντας θέαμα, ευγενή άμιλλα, συναδελφικότητα, αλλά και καθιστώντας το ποδόσφαιρο μια μεγάλη παγκόσμια οικογένεια.

## ΧΩΡΕΣ-ΜΕΛΗ

 Αγγλία	 Ανατολικό Τιμόρ (Timor - Leste)
 Άγιος Βικέντιος και Γρεναντίνες (St. Vincent / Grenadines)	 Ανγκόλα (Angola)
 Άγιος Μαρίνος (San Marino)	 Ανδόρα
 Αζερμπαϊτζάν	 Ανκουίλα (Anguilla)
 Αίγυπτος	 Αντίγκουα και Μπαρμπούντα (Antigua and Barbuda)
 Αιθιοπία	 Αργεντινή
 Ακτή Ελεφαντοστού (Cote d'Ivoire)	 Αρμενία
 Αλβανία	 Αρούμπα (Aruba)
 Αλγερία	 Αυστραλία
 Αμερικανικές Παρθένοι Νήσοι (US Virgin Islands)	 Αυστρία
 Αμερικανική Σαμόα (American Samoa)	 Αφγανιστάν
	 Βανουάτου (Vanuatu)

## ΧΩΡΕΣ-ΜΕΛΗ

	Βέλγιο		Αφρικής (Central African Republic)
	Βενεζουέλα		Δομινικανική Δημοκρατία (Dominican Republic)
	Βερμούδες		Δομίνικος (Dominica)
	Βιετνάμ		Εκουαδόρ
	Βιρμανία (Myanmar)		Ελ Σαλβαδόρ
	Βολιβία		Ελβετία
	Βόρειος Ιρλανδία (Northern Ireland)		Ελλάδα
	Βοσνία-Ερζεγοβίνη		Ερυθραία (Eritrea)
	Βουλγαρία		Εσθονία
	Βραζιλία		Ζάμπια
	Βρετανικές Παρθένοι Νήσοι (British Virgin Islands)		Ζιμπάμπουε
	Γαλλία		Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα
	Γερμανία		Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής (USA)
	Γεωργία		Ιαπωνία
	Γκάμπια (Gambia)		Ινδία
	Γκαμπόν (Gabon)		Ινδονησία
	Γκάνα		Ιορδανία
	Γκουάμ (Guam)		Ιράκ
	Γουατεμάλα		Ιράν
	Γουιάνα (Guyana)		Ιρλανδία
	Γουινέα		Ισημερινή Γουινέα (Equatorial Guinea)
	Γουινέα – Μπισάου (Guinea-Bissau)		Ισλανδία
	Γρενάδα		Ισπανία
	Δανία		Ισραήλ
	Δημοκρατία της Κεντρικής		Ιταλία

## ΧΩΡΕΣ-ΜΕΛΗ

	Καζακιστάν		Λιβύη (Libya)
	Καμερούν		Λιθουανία
	Καμπότζη (Cambodia)		Λιχτενστάιν (Liechtenstein)
	Καναδάς		Λουξεμβούργο
	Κατάρ		Μαδαγασκάρη
	Κένυα		Μακάο (Macau)
	Κίνα		Μαλαισία
	Κινεζική Ταϊπέι (Chinese Taipei)		Μαλάουι (Malawi)
	Κιργιστάν (Kyrgyzstan)		Μαλδίβες
	Κόγκο (Congo DR)		Μάλι (Mali)
	Κολομβία		Μάλτα
	Κομόρες (Comoros)		Μαρόκο
	Κόνγκο		Μαυρίκιος (Mauritius)
	Κορέα Βόρειος		Μαυριτανία
	Κορέα Νότιος		Μεξικό
	Κόστα Ρίκα		Βιρμανία (Myanmar)
	Κούβα		Μογγολία
	Κουβέιτ (Kuwait)		Μοζαμβίκη (Mozambique)
	Κροατία		Μολδαβία
	Κύπρος		Μονσεράτ (Montserrat)
	Λάος (Laos)		Μοντενέγκρο
	Λετονία		Μπαγκλαντές
	Λεσόθο (Lesotho)		Μπαρμπάντος (Barbados)
	Λευκορωσία		Μπαχάμες
	Λίβανος		Μπαχρέιν
	Λιβερία (Liberia)		Μπελίτσε (Belize)
			Μπενίν (Benin)

## ΧΩΡΕΣ-ΜΕΛΗ

	Μπουρκίνα Φάσο (Burkina Faso)		Ουαλία
	Μπουρούντι		Ουγγαρία
	Μπουτάν (Bhutan)		Ουγκάντα
	Μποτσουάνα		Ουζμπεκιστάν
	Μπρουνέι Νταρουσάλαμ (Brunei Darussalam)		Ουκρανία
	Ναμίμπια (Namibia)		Ουρουγουάη
	Νέα Ζηλανδία		Πακιστάν
	Νέα Καληδονία (New Caledonia)		Παλαιστίνη
	Νεπάλ		Παναμάς
	Νήσοι Σολομώντα		Παπούα Νέα Γουινέα (Papua New Guinea)
	Νήσοι Φερόε		Παραγουάη
	Νήσοι Καϊμάν (Cayman Islands)		Περου
	Νήσοι Κουκ (Cook Islands)		Πολωνία
	Νήσοι Ταρκς και Κάικος (Turks and Caicos Islands)		Πορτογαλία
	Νήσοι του Πράσινου Ακρωτηρίου (Cape Verde Islands)		Πουέρτο Ρίκο
	Νιγηρία		Ρουμανία
	Νίγηρας		Ρουάντα (Rwanda)
	Νικαράγουα (Nicaragua)		Ρωσία
	Νορβηγία		Σάιντ Κιτς και Νέβις (St. Kitts and Nevis)
	Νότια Αφρική		Σαμόα (Samoa)
	Ολλανδία		Σάντα Λουσία (St. Lucia)
	Ολλανδικές Αντίλλες (Netherlands Antilles)		Σάο Τομέ και Πρινσίπε (Sao Tome e Principe)
	Ονδούρα		Σαουδική Αραβία
			Σενεγάλη
			Σερβία

## ΧΩΡΕΣ-ΜΕΛΗ

	Σεϋχέλλες		Τζαμάικα
	Σιγκαπούρη		Τζιμπουτί
	Σιέρα Λεόνε (Sierra Leone)		Τόνγκα (Tonga)
	Σκωτία		Τόγκο (Togo)
	Σλοβακία		Τουρκία
	Σλοβενία		Τουρκμενιστάν
	Σομαλία		Τρίνιταντ και Τομπάγκο (Trinidad and Tobago)
	Σουαζιλάνδη (Swaziland)		Τσαντ (Chad)
	Σουδάν		Τσεχία (Czech Republic)
	Σουηδία		Τυνησία
	Σουρινάμ (Suriname)		Υεμένη (Yemen)
	Σρι Λάνκα		Φιλανδία
	Συρία		Φιλιππίνες
	Ταϊλάνδη		Φίτζι
	Ταϊτή		ΦΥΡΟΜ
	Τανζανία		Χιλή
	Τατζικιστάν (Tajikistan)		Χονγκ-Κονγκ

Επίσης, οι συνομοσπονδίες που δρουν και λειτουργούν υπό τη σκέπη της FIFA, και στις οποίες υπάγονται οι παραπάνω χώρες, είναι οι εξής:



**Asian Football Confederation**



**Confédération Africaine de Football**





**Confederation of North, Central American and Caribbean Association Football**



**Confederación Sudamericana de Fútbol**



**Oceania Football Confederation**



**Union des Associations Européennes de Football**

### Το διοικητικό συμβούλιο της FIFA

Το διοικητικό συμβούλιο της FIFA είναι αυτό που επιδιώκει την τήρηση του καταστατικού από τις χώρες-μέλη, διαχειρίζεται τα οικονομικά της ομοσπονδίας και αποφασίζει για την αποδοχή ή την απόρριψη της προσχώρησης καινούργιων μελών. Το τωρινό διοικητικό συμβούλιο της ομοσπονδίας αποτελείται από:

#### Πρόεδρος



BLATTER Joseph S.



Ελβετία

#### Ανώτερος Αντιπρόεδρος



GRONDONA Julio H.



Αργεντινή

#### Αντιπρόεδροι



HAYATOU Issa



Καμερούν



CHUNG Mong Joon Dr



Κορέα Νότιος

## Αντιπρόεδροι



WARNER Jack A.



Τρίνιταντ και Τομπάγκο



VILLAR LLONA Angel Maria



Ισπανία



PLATINI Michel



Γαλλία



TEMARII Reynald



Ταϊτή



THOMPSON Geoff



Αγγλία

## Μέλη



D HOOGHE Michel Dr



Βέλγιο



TEIXEIRA Ricardo Terra



Βραζιλία



BIN HAMMAM Mohamed



Κατάρ



ERZIK Senes



Τουρκία



BLAZER Chuck



Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής (USA)



MAKUDI Worawi



Ταϊλάνδη



LEOZ Nicolas Dr



Παραγουάη



KOLOSKOV Viacheslav Dr



Ρωσία



OGURA Junji



Ιαπωνία

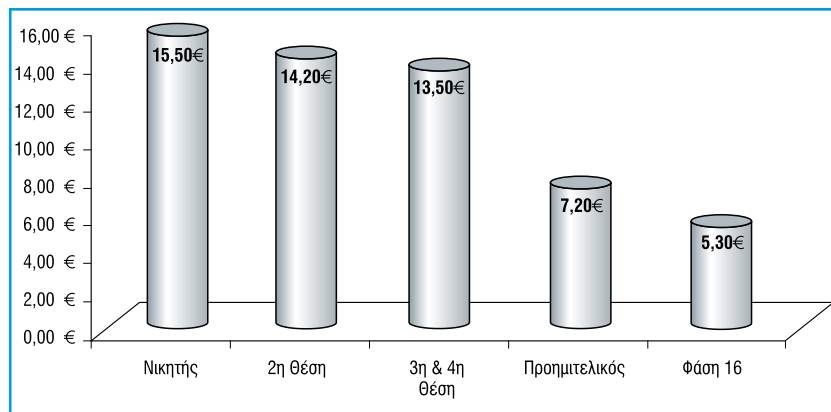
## Μέλη

	CHIBOUB Slim		Τυνησία
	ADAMU Amos Dr		Νιγηρία
	LEFKARITIS Marios		Κύπρος
	ANOUMA Jacques		Ακτή Ελεφαντοστού
	BECKENBAUER Franz		Γερμανία
	SALGUERO Rafael		Γουατεμάλα
<b>Γενικός Γραμματέας</b>			
	VALCKE Jerome		Γαλλία

## Το Παγκόσμιο Κύπελλο Ποδοσφαίρου

Το Παγκόσμιο Κύπελλο Ποδοσφαίρου, γνωστό στη χώρα μας και ως Μουντιάλ, αποτελεί την κορυφαία ποδοσφαιρική διοργάνωση του πλανήτη. Διεξάγεται κάθε τέσσερα χρόνια από το 1930, με διοργάνωτρια τη FIFA, και συμμετέχουν σ' αυτό οι εθνικές ομάδες των χωρών-μελών της. Αφού δώσουν μία σειρά προκριματικών αγώνων, οι 32 καλύτερες αγωνίζονται στην τελική φάση για την κατάκτηση του βαρύτιμου τροπαίου. Όσες καταφέρουν να φτάσουν στη φάση των 16 και μέχρι τον τελικό, λαμβάνουν ένα χρηματικό έπαθλο ως ανταμοιβή για την προσπάθειά τους. Στο Σχήμα 1 παρουσιάζονται τα **Prize Money** όπως κατανεμήθηκαν στο Μουντιάλ του 2006. Επίσης, αξίζει να σημειωθεί ότι το χρηματικό έπαθλο που δόθηκε το 2002 ήταν επαυξημένο κατά 70% σε σχέση με αυτό του 1998, σύμφωνα με την ιστοσελίδα του [news.bbc.co.uk](http://news.bbc.co.uk).

Η επιτυχία των ολυμπιακών ποδοσφαιρικών τουρνουά του 1924 και του 1928 ώθησε τον τότε πρόεδρο της FIFA, τον Ζιλ Ριμέ, να



**Σχήμα 1:** Κατανομή των Prize Money στο Μουντιάλ του 2006  
 Πηγή: [www.sportscheduler.co.sz](http://www.sportscheduler.co.sz)

εισηγηθεί τη διοργάνωση ενός Παγκοσμίου Κυπέλλου, ανά τακτά χρονικά διαστήματα. Το 1ο Παγκόσμιο Κύπελλο Ανδρών έγινε πραγματικότητα το 1930 στην Ουρουγουάη, με νικήτρια την ομάδα της χώρας που φιλοξένησε τους αγώνες.

Με την πάροδο του χρόνου, το Παγκόσμιο Κύπελλο κέρδισε την παγκόσμια αναγνώριση και σήμερα αποτελεί τη δημοφιλέστερη αθλητική διοργάνωση, μαζί με τους Ολυμπιακούς Αγώνες.

1ο Παγκόσμιο Κύπελλο – Ουρουγουάη 1930

2ο Παγκόσμιο Κύπελλο- Ιταλία 1934

3ο Παγκόσμιο Κύπελλο- Γαλλία 1938

4ο Παγκόσμιο Κύπελλο- Βραζιλία 1950

5ο Παγκόσμιο Κύπελλο- Ελβετία 1954

6ο Παγκόσμιο Κύπελλο- Σουηδία 1958

7ο Παγκόσμιο Κύπελλο- Χιλή 1962

8ο Παγκόσμιο Κύπελλο – Αγγλία 1966

9ο Παγκόσμιο Κύπελλο- Μεξικό 1970

10ο Παγκόσμιο Κύπελλο- Γερμανία 1974

11ο Παγκόσμιο Κύπελλο- Αργεντινή 1978

12ο Παγκόσμιο Κύπελλο- Ισπανία 1982

13ο Παγκόσμιο Κύπελλο- Μεξικό 1986

14ο Παγκόσμιο Κύπελλο- Ιταλία 1990

15ο Παγκόσμιο Κύπελλο- Η.Π.Α. 1994

(Πρώτη Ελληνική συμμετοχή)

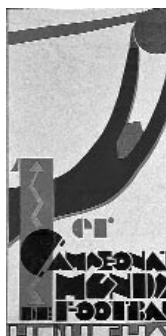
16ο Παγκόσμιο Κύπελλο- Γαλλία 1998

17ο Παγκόσμιο Κύπελλο- Ιαπωνία 2002

18ο Παγκόσμιο Κύπελλο- Γερμανία 2006

19ο Παγκόσμιο Κύπελλο- Ν. Αφρική 2010

(Δεύτερη Ελληνική συμμετοχή)



## Τα Εισιτήρια του World Cup από 1986-2010

Το Παγκόσμιο Κύπελλο είναι κατά γενική ομολογία το πιο δημοφιλές αθλητικό γεγονός, αφού καταφέρνει να προσελκύει, κάθε φορά που διεξάγεται, το παγκόσμιο ενδιαφέρον. Άνθρωποι από κάθε γωνιά του πλανήτη επιθυμούν να βρεθούν έστω για μία φορά στο γήπεδο και να παρακολουθήσουν έναν αγώνα μέσα σε μια ιδιαίτερη ατμόσφαιρα που δε δημιουργείται συχνά σε αγώνες τοπικού επιπέδου. Γι' αυτό, άλλωστε, και χαρακτηρίζεται «γιορτή του ποδοσφαίρου» και καθιστά τη διοργανώτρια χώρα πρωταγωνίστρια των αθλητικών δρωμένων, αφού, όπως φαίνεται και στον Πίνακα 1, εκατομμύρια φίλοι του ποδοσφαίρου επισκέπτονται τη διοργανώτρια χώρα προκειμένου να παρακολουθήσουν έναν αγώνα παγκόσμιου βεληνεκούς.

**Πίνακας 1: Ο αριθμός των εισιτηρίων στα τελευταία έξι Παγκόσμια Κύπελλα**

Έτος	Τόπος Διεξαγωγής	Αγώνες	Σύνολο Εισιτηρίων	Μ.Ο. Εισιτηρίων
2006	Γερμανία	64	3,200,000	52.500
2002	Κορέα/ Ιαπωνία	64	2,705,134	42,268
1998	Γαλλία	64	2,770,000	43,000
1994	Η.Π.Α.	52	3,567,415	68,604
1990	Ιταλία	52	2,514,443	48,354
1986	Μεξικό	52	2,441,731	48,956

Πηγή: [www.soccer.sportnet.tsn.ca](http://www.soccer.sportnet.tsn.ca), [www.soccerphile.com](http://www.soccerphile.com), *sportbusiness in numbers 2006, 2007, 2008*.

## Συγκριτική ανάλυση τιμών του τελευταίου (2006) με το επόμενο Παγκόσμιο Κύπελλο (2010)

Σκοπός της FIFA είναι τα γήπεδα που φιλοξενούν τους αγώνες του Μουντιάλ να είναι κάθε χρόνο όσο περισσότερο γεμάτα γίνεται. Οι τιμές στις οποίες κυμαίνονται τα εισιτήρια ποικίλλουν ανάλογα με τη σημαντικότητα των αγώνων και με την αντίστοιχη θέση στο χώρο του γηπέδου, όπως παρουσιάζεται και στο Σχήμα 2. Αξίζει να σημειωθεί ότι η Ομοσπονδία διατηρεί τις τιμές των εισιτηρίων σχετικά σταθερές, χωρίς να παρουσιάζονται ιδιαίτερα μεγάλες αποκλίσεις. (Πίνακας 2, Πίνακας 3.)

**Πίνακας 2: Τιμές Εισιτηρίων Μουντιάλ 2006**

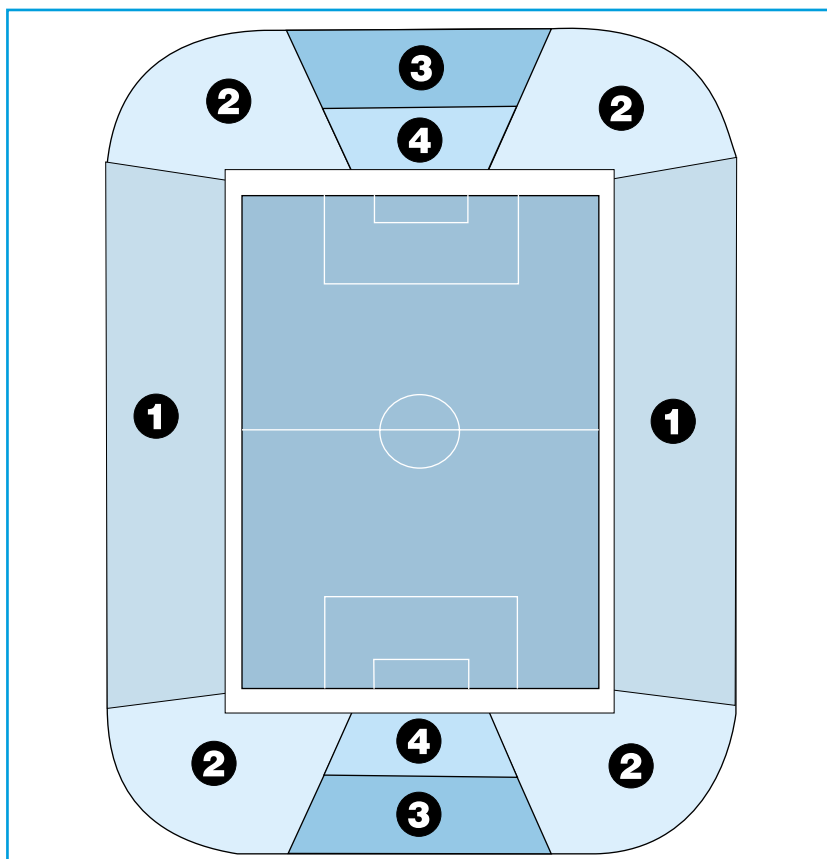
Αγώνες	Κατηγορία 1	Κατηγορία 2	Κατηγορία 3	Κατηγορία 4
Αγώνας έναρξης	€300	€180	€115	€65
Φάση Ομίλων	€100	€60	€45	€35
Φάση των 16	€120	€75	€60	€45
Προημιτελικό	€180	€110	€85	€55
Ημιτελικό	€400	€240	€150	€90
Τρίτη θέση	€120	€75	€60	€45
Τελικός	€600	€360	€220	€120

Πηγή: *sportbusiness in numbers 2005, 2006, 2007*.

Πίνακας 3: Τιμές Εισιτηρίων Μουντιάλ 2010

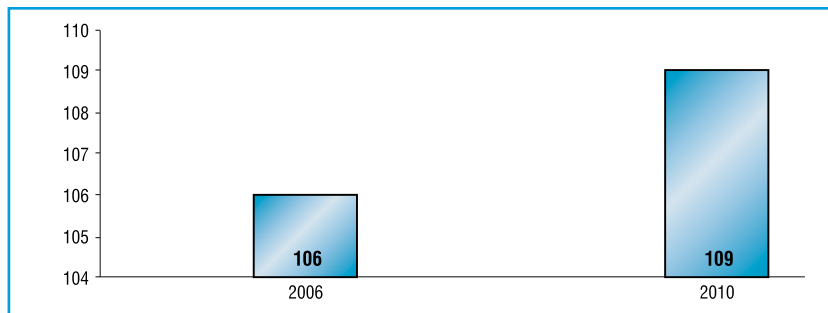
Αγώνες	Κατηγορία 1	Κατηγορία 2	Κατηγορία 3	Κατηγορία 4
Αγώνας έναρξης	€ 350	€235	€155	€55
Φάση Ομίλων	€ 125	€ 95	€ 60	€ 15
Φάση των 16	€ 155	€ 115	€ 80	€ 40
Προημιτελικοί	€ 235	€ 155	€ 115	€ 60
Ημιτελικοί	€ 470	€ 310	€ 195	€ 80
Τρίτη θέση	€ 235	€ 155	€ 115	€ 60
Τελικός	€ 700	€ 470	€ 310	€ 115

Πηγή: sportbusiness in numbers 2006.



Σχήμα 2: Κατηγορία εισιτηρίων ανάλογα με τη θέση μέσα στο γήπεδο.

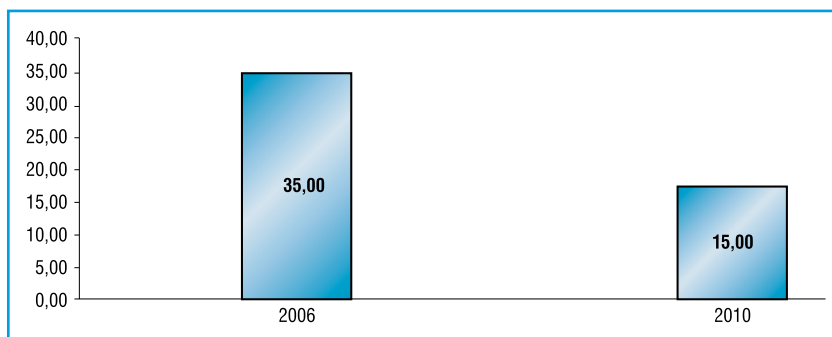
Αξίζει να σημειωθεί ότι η Ομοσπονδία διατηρεί τις τιμές των εισιτηρίων σχετικά σταθερές, χωρίς να παρουσιάζονται ιδιαίτερα μεγάλες αποκλίσεις, κάτι που απεικονίζεται και γραφικά στο Σχήμα 3, όπου



**Σχήμα 3:** Σύγκριση μέσου όρου τιμών εισιτηρίων World Cup 2006 - World Cup 2010. Πηγή: [www.fifa.com](http://www.fifa.com).

παρουσιάζεται ελάχιστη απόκλιση στο μέσο όρο της τιμής των εισιτηρίων του World Cup 2006 και του World Cup 2010.

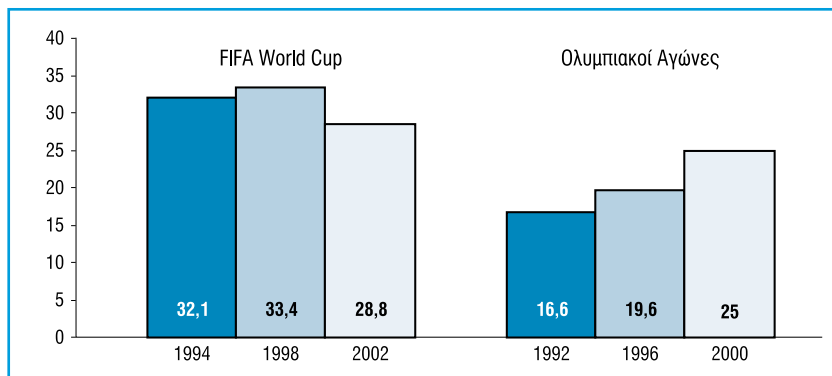
Επιπλέον, οι τιμές των εισιτηρίων της τέταρτης κατηγορίας για τη διοργάνωση του 2010 παρουσιάζουν μια αξιοσημείωτη μείωση, καθώς επίσης έχει ανακοινωθεί στην επίσημη ιστοσελίδα της FIFA ότι η συγκεκριμένη κατηγορία προορίζεται αποκλειστικά για τους κατοίκους της Νότιας Αφρικής και τα εισιτήρια θα πωλούνται μόνο με την τοπική ισοτιμία σε ZAR. Έτσι, με τη συγκεκριμένη ρύθμιση οι κάτοικοι της Νότιας Αφρικής θα μπορούν να παρακολουθήσουν αγώνες της διοργάνωσης καταβάλλοντας το ποσό των 15€, ενώ το 2006 το αντίστοιχο ποσό ανερχόταν στα 35€, όπως φαίνεται και στο σχήμα 4.



**Σχήμα 4:** Σύγκριση του μέσου όρου τιμών των εισιτηρίων των World Cup 2006 - World Cup 2010. Πηγή: [www.fifa.com](http://www.fifa.com).

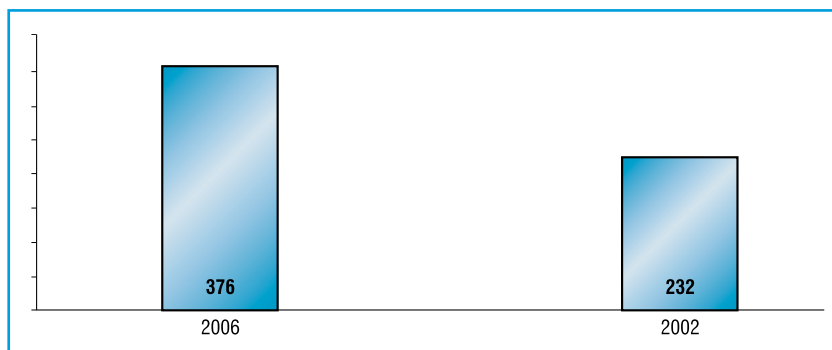
### Τηλεοπτικά δικαιώματα του Παγκοσμίου Κυπέλλου και συγκριτική ανάλυση με τους Ολυμπιακούς Αγώνες (1994-2002)

Το πρώτο Παγκόσμιο Κύπελλο που καλύφθηκε από την τηλεόραση ήταν αυτό του 1954. Σήμερα, το Παγκόσμιο Κύπελλο έχει καταφέρει να αποκτήσει μια αντάξια θέση δίπλα στο σημαντικότερο αθλητικό γεγονός, τους Ολυμπιακούς Αγώνες, που μέχρι τώρα έβγαιναν νικητές στο στίβο της τηλεθέασης. Οι τηλεθεατές που παρακολούθησαν το Μουντιάλ του 2002 έφτασαν τα 28,8 δισεκατομμύρια, ενώ τον τελικό παρακολούθησαν 1,1 δισεκατομμύρια άνθρωποι.

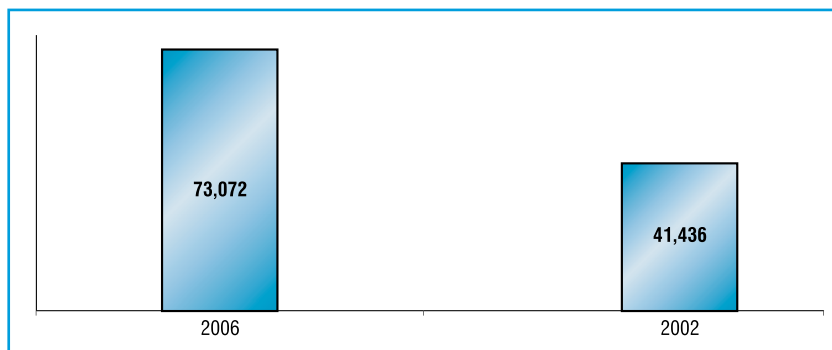


**Σχήμα 5:** Πλήθος τηλεθεατών σε εκατομμύρια. Πηγή: [www.fifa.com](http://www.fifa.com).

Την ίδια χρονιά, οι αγώνες της διοργάνωσης μεταδίδονταν από 232 τηλεοπτικά κανάλια, φτάνοντας τις 41,436 ώρες αναμετάδοσης, αριθμοί που αυξήθηκαν το 2006, όπως απεικονίζεται και στο παρακάτω σχεδιάγραμμα, φτάνοντας τα 376 κανάλια και τις 73,072 ώρες αναμετάδοσης. Αυτό σημαίνει πως, αν οι αγώνες αναμεταδίδονταν από έναν τηλεοπτικό σταθμό, τότε θα υπήρχε συνεχής προβολή των αγώνων επί οκτώ χρόνια!!



**Σχήμα 6:** Πλήθος τηλεοπτικών σταθμών που αναμετέδωσαν τους αγώνες FIFA World Cup 2002-2006. Πηγή: [www.fifa.com](http://www.fifa.com).



**Σχήμα 7:** Ώρες αναμετάδοσης των αγώνων FIFA World Cup 2002-2006. Πηγή: [www.fifa.com](http://www.fifa.com)



Ένα τόσο μεγάλο αθλητικό γεγονός είναι αναμενόμενο να μην προσελκύει μόνο το ενδιαφέρον των τηλεθεατών αλλά και μιας μεγάλης μερίδας του επιχειρηματικού κόσμου, η οποία σπεύδει να καταβάλει υπέρογκα ποσά για την αναμετάδοση έστω και κάποιων αγώνων της διοργάνωσης. Η πραγματικότητα αυτή μπορεί να μεταφραστεί και σε αριθμούς, με χαρακτηριστικό παράδειγμα τη Γερμανία στην οποία το World Cup του 2006 απέφερε κέρδη της τάξης των 2,13 δις €, εκ των οποίων η μερίδα του λέοντος ανήκε στον τομέα των τηλεοπτικών δικαιωμάτων.

Σύμφωνα με πηγές του TV Sports Market, η FIFA μέχρι το 2007 εισέπραξε περίπου 1,6 δις € και βάσει πληροφοριών της ιστοσελίδας earthtimes.org το ποσό αυτό αναμένεται να αγγίξει τα 2,5 δις €!

Η FIFA έχει ήδη προβεί σε συμφωνίες με τηλεοπτικούς σταθμούς από την Αγγλία, τη Γαλλία, τη Γερμανία και την Ισπανία, οι οποίες αποτελούν ένα κομμάτι από το ευρωπαϊκό πακέτο των τηλεοπτικών δικαιωμάτων για το World Cup 2010, το οποίο ανέρχεται περίπου στο 1 δις/€, ενώ ήδη έχουν συναφθεί κάποιες συμφωνίες και για το Μουντιάλ του 2014, όπως παρουσιάζεται και στον Πίνακα 4.

**Πίνακας 4: Συμφωνίες για τα τηλεοπτικά δικαιώματα των Μουντιάλ 2010 & 2014**

Χώρα	Διοργάνωση	Ποσό	Σταθμός
Αγγλία	FIFA World Cup 2010	127,65	BBC/ITV
Γαλλία	FIFA World Cup 2010	120	TF1
Γερμανία	FIFA World Cup 2010	215	ARD/ZDF/Premiere
Ιταλία	FIFA World Cup 2010	165	RAI/Sky
Χώρα	Διοργάνωση	Ποσό	Σταθμός
Αγγλία	FIFA World Cup 2014	127,65	BBC/ITV
Γαλλία	FIFA World Cup 2014	130	TF1
Γερμανία	FIFA World Cup 2014	160	ARD/ZDF
Ιταλία	FIFA World Cup 2014	175	RAI

Πηγή: sportbusiness in numbers.

### Συμπεράσματα για την οργάνωση και τη λειτουργία του FIFA World Cup του 2006.

- ✓ 214 χώρες κάλυψαν τηλεοπτικά το γεγονός εκπέμποντας 73.000 ώρες, μία αύξηση της τάξεως του 76,4 % για το 2002 και 148% για το 1998.
- ✓ Το κοινό της Ασίας, 8,28 δισεκατομμύρια τηλεθεατές, αποτέλεσε το 34,2% του παγκόσμιου κοινού που παρακολούθησε τη διοργάνωση.
- ✓ Η μεγαλύτερη αυτόνομη αγορά ήταν η Κίνα με 3,98 δισεκατομμύρια τηλεθεατές και ακολούθησαν η Βραζιλία, το Βιετνάμ και η Γερμανία.

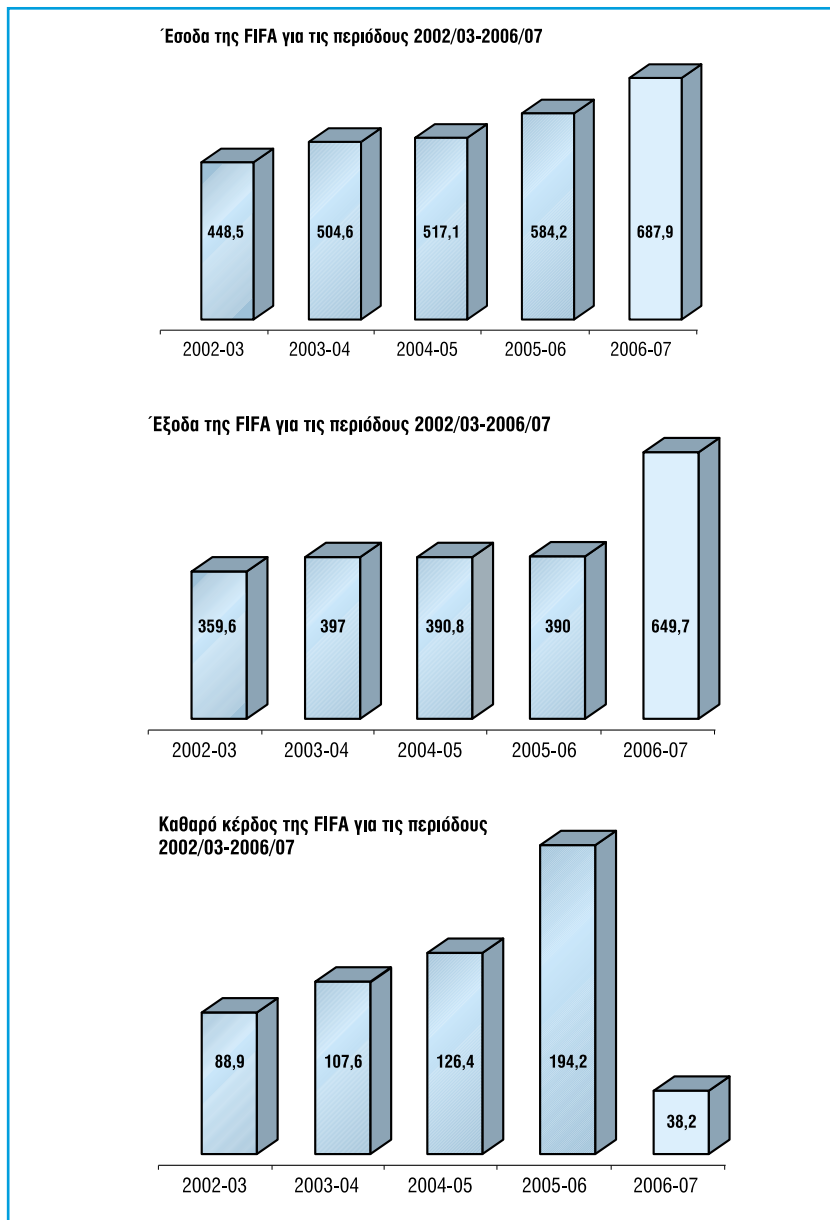
- ✓ Το ευρωπαϊκό τηλεοπτικό κοινό ανήλθε σε 5,33 δισεκατομμύρια το 2006, με τους οικοδεσπότες Γερμανούς και τους νικητές Ιταλούς να αποτελούν το 31,5%.
- ✓ Το κορυφαίο ματς από πλευράς τηλεοπτικής κάλυψης και κοινού ήταν ο μεγάλος τελικός, φτάνοντας τις 1,882 ώρες αναμετάδοσης και τα 607,9 εκατομμύρια τηλεθεατές.
- ✓ Ο τελικός ανάμεσα στην Ιταλία και τη Γαλλία παρακολοθηθήθηκε από 0,8 εκατομμύρια Γάλλους τηλεθεατές, περισσότερους από όσους παρακολούθησαν το Γαλλικό Κύπελλο το 1998.
- ✓ Η τηλεοπτική κάλυψη αυξήθηκε από το 2002 σε όλα τα έθνη, παρουσιάζοντας όμως τη μεγαλύτερη αύξηση στην Αφρική, την Ωκεανία, την Ασία και την Ευρώπη.
- ✓ Κάθε ματς από το σύνολο των 64 είχε κατά μέσο όρο 858 ώρες τηλεοπτικής κάλυψης και 259,9 εκατομμύρια τηλεθεατές.

### Συγκριτική ανάλυση των οικονομικών της FIFA από το 2002-2007

Την περίοδο 2003-2006, η FIFA σημείωσε τη μεγαλύτερη οικονομικά ακμή της, παρουσιάζοντας καθαρά κέρδη της τάξης των 555,3 εκ. €. Παρ' όλα αυτά, το έτος 2007 τα καθαρά κέρδη μειώθηκαν κατά πολύ πέφτοντας στα 38,2 εκ. €. Όμως, η ανοδική πορεία των εσόδων της FIFA δεν ανακόπηκε, κάτι που σηματοδοτεί την εύρυθμη λειτουργία της. Αυτή η μείωση του καθαρού κέρδους οφειλόταν στα έξοδα της ομοσπονδίας, τα οποία αυξήθηκαν λόγω των αναπτυξιακών προγραμμάτων και την εισαγωγή καινοτομιών (Goal, Win in Africa with Africa). Παρακάτω ακολουθεί μια διαγραμματική απεικόνιση των οικονομικών αποτελεσμάτων των πέντε τελευταίων ετών (βλ. Σχήμα 8).

Όπως παρατηρείτε και στο Σχήμα 8, τα οικονομικά της FIFA παρουσίαζαν μια σημαντική άνοδο χρόνο με το χρόνο. Με το να αυξάνει συνεχώς τα έσοδά της και να διατηρεί τα έξοδά της σε ένα σχετικά σταθερό επίπεδο, κατόρθωσε να επιφέρει μια άνοδο στο καθαρό της κέρδος φτάνοντας στα 194,2 εκ. €. Το 2007, όμως σημειώθηκε μια ανατροπή στα παραπάνω δεδομένα με την αύξηση των εξόδων και την αναμενόμενη κατακόρυφη πτώση του καθαρού κέρδους.

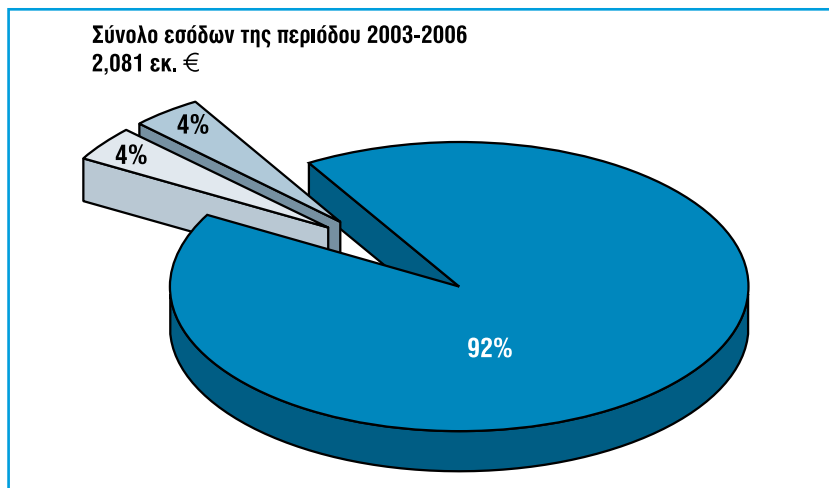
Οι τομείς προώθησης των διοργανώσεων αποτέλεσαν την περίοδο 2003-2006 τη μεγαλύτερη πηγή εσόδων, συγκεντρώνοντας το ποσό των 1,91 δις €, ποσό που, αν το αναγάγουμε σε ποσοστό, αντιστοιχεί στο 92% των συνολικών εσόδων, με τη μερίδα του λέοντος να ανήκει στα δικαιώματα αναμετάδοσης των αγώνων με έσοδα 1,083 δις. € και να ακολουθούν οι χορηγίες με έσοδα της τάξης των 458 εκ. €. Μικρότερη συνδρομή σε αυτή την προσοδοφόρα πηγή είχαν τα εμπορικά δικαιώματα με 59,7 εκ. € καθώς και η κίνηση των εισιτηρίων με 167 εκ. €.



**Σχήμα 8:** Έσοδα, έξοδα, καθαρό κέρδος της FIFA για τις περιόδους 2003-2007. Τα ποσά είναι σε εκατομμύρια ευρώ.

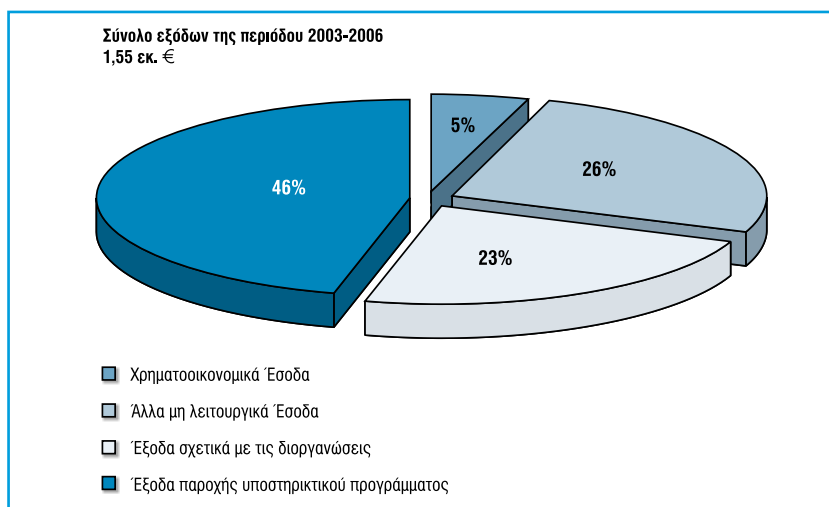
Πηγή: [www.fifa.com](http://www.fifa.com)

Το σύνολο των λειτουργικών εσόδων αποτέλεσε το 4% του συνολικού κύκλου εργασιών, δηλαδή 79 εκ. €. Τα υπόλοιπα χρηματοοικονομικά έσοδα, συμπεριλαμβανομένων των επενδύσεων, καθώς και του οικονομικού ενδιαφέροντος, απέφεραν στην ομοσπονδία έσοδα ύψους 82,9 εκ. €.



**Σχήμα 9:** Πηγές εσόδων για τις περιόδους 2003-2006 Πηγή: [www.fifa.com](http://www.fifa.com)

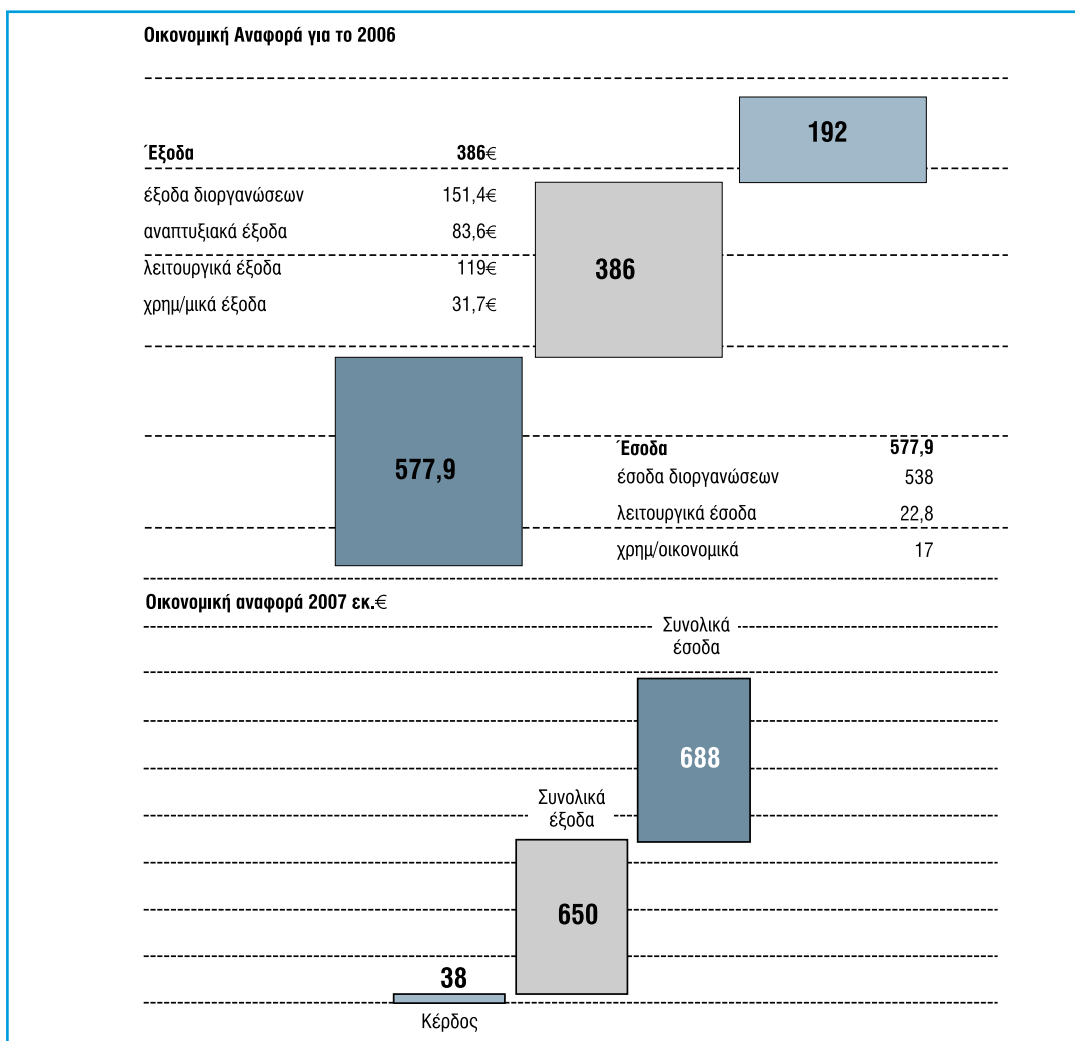
Παρόλο που η FIFA συγκέντρωσε ένα πραγματικά υπέρογκο ποσό όσον αφορά τα έσοδά της, ένα μεγάλο μέρος αυτού διατέθηκε για την κάλυψη άλλων σκοπών. Το μεγαλύτερο μέρος των εσόδων της η ομοσπονδία το διένειμε στις ομάδες που έχει υπό την αιγίδα της, ένα ποσό που ανέρχεται στα 277 εκ. € σε σύνολο 719,8 εκ. €, που αποτέλεσαν τα σχετικά με τις διοργανώσεις της έξοδα. Η FIFA διαθέτει και ένα υποστηρικτικό οικονομικό πρόγραμμα για τις χώρες που δρουν υπό τη σκέπη της, το οποίο για το 2003-2006 ανήλθε στα 358 εκ. € Τα χρηματοοικονομικά έξοδα αποτέλεσαν μόλις το 5% του συνόλου, ένα ποσοστό που μεταφράζεται σε 75,8 εκ. €. Τέλος, το 26% των εξόδων αποτελεί τα λειτουργικά έξοδα, που έφτασαν τη συγκεκριμένη περίοδο τα 399,7 εκ.€



**Σχήμα 10:** Σύνολο εξόδων για τις περιόδους 2003-2006

Σημαντικό είναι να διευκρινιστεί πως το 92%, δηλαδή 2,97 δις. € προέρχεται από τις διοργανώσεις της ομοσπονδίας. Αντίθετα, το 46% των συνολικών εξόδων απορροφάται από τις διοργανώσεις της FIFA.

Συνολικά, 358 εκ. € δαπανήθηκαν στα αναπτυξιακά προγράμματα της FIFA, στα οποία, εκτός από το Οικονομικό Υποστηρικτικό Πρόγραμμα (Financial Assistance Program) και το Πρόγραμμα Στρατηγικής (Goal Program), συμπεριλαμβάνονται και ποικίλες άλλες φιλανθρωπικές ενέργειες, όπως η καταβολή οικονομικής ενίσχυσης σε οργανώσεις όπως η UNICEF και τα παιδικά χωριά SOS. Το 69% των συνολικών εξόδων που δαπανήθηκαν για τις διοργανώσεις της UEFA και τα υποστηρικτικά προγράμματα, αξίζει να σημειωθεί ότι είναι χρήματα που απορροφούνται κατευθείαν από το ποδόσφαιρο.



Σχήμα 11: Οικονομική αναφορά για τις περιόδους 2006-2007. Πηγή: www.fifa.com

Στο Σχήμα 11 φαίνεται η οικονομική αναφορά της Ομοσπονδίας για τα έτη 2006 και 2007 σε μια συγκριτική παράθεση σύμφωνα με το επίσημο site της FIFA (FIFA.com).

Την περίοδο 2003-2006, στην ιδιαίτερη αυτή οικονομική ευημερία της FIFA συνέβαλε σημαντικά η επιτυχής έκβαση του Παγκοσμίου Κυπέλλου 2006 στη Γερμανία. Η διοργάνωση αυτή απέφερε συνολικά έσοδα της τάξης των 1,83 δις €, ενώ σημείωσε έξοδα ύψους μόλις 566 εκ. €. Τα έξοδα αυτά ήταν πολύ λιγότερα από αυτά που είχαν προβλεφθεί στο συνολικό προϋπολογισμό, κάτι που σημαίνει ότι οι αρχικοί στόχοι της FIFA γι' αυτό το Παγκόσμιο Κύπελλο επετεύχθησαν.

Από τα συνολικά 1,83 δις € που αποκόμισε η ομοσπονδία από τη διοργάνωση, 1,06 δις € προήλθαν κυρίως από τα τηλεοπτικά δικαιώματα αναμετάδοσης των αγώνων. Τα έσοδα από τις χορηγίες ανήλθαν στα 458 εκ. €, συμπεριλαμβανομένων των χορηγικών προγραμμάτων των 15 Επίσημων Μελών της FIFA. Τα έσοδα που προήλθαν από την κίνηση των εισιτηρίων συμπεριλαμβανομένων των VIP εισιτηρίων, άγγιξαν το ποσό των 167 εκ. €. Τελευταίο αλλά εξίσου σημαντικό είναι ότι από το καθαρό κέρδος που αποκόμισε η Οργανωτική Επιτροπή του Παγκοσμίου Κυπέλλου 2006 της Γερμανίας στη FIFA διατέθηκαν 45 εκ. €.

#### Έσοδα Παγκοσμίου Κυπέλλου 2006

- Αναμεταδόσεις Αγώνων	1,06 δις
➔ Ηνωμένες Πολιτείες	113 εκ. €
➔ Ευρώπη	482 εκ. €
➔ Υπόλοιπες Χώρες	471 εκ. €
- Χορηγίες	458 εκ. €
- Εισιτήρια	167 εκ. €
- Εμπορικά Δικαιώματα	59 εκ. €
- Μετοχικό Μερίδιο	50 εκ. €
- Άλλα	34 εκ. €

Τα έξοδα του Παγκοσμίου Κυπέλλου 2006 στη Γερμανία ανήλθαν συνολικά στα 566 εκ. €. Το μεγαλύτερο μέρος αυτών διατέθηκε σε μια μορφή οικονομικών βραβείων στις συμμετέχουσες ομάδες (213 εκ. €). Τα έξοδα των ομάδων σχετικά με τη διαμονή και τη μετακίνησή τους ανήλθαν στα 66,8 εκ. € συνολικά, ενώ για την προώθηση της διοργάνωσης δαπανήθηκαν 22,4 εκ. €. Παρακάτω ακολουθεί μια εκτενέστερη αναφορά των εξόδων του Παγκοσμίου Κυπέλλου 2006.

#### Έξοδα Παγκοσμίου Κυπέλλου 2006

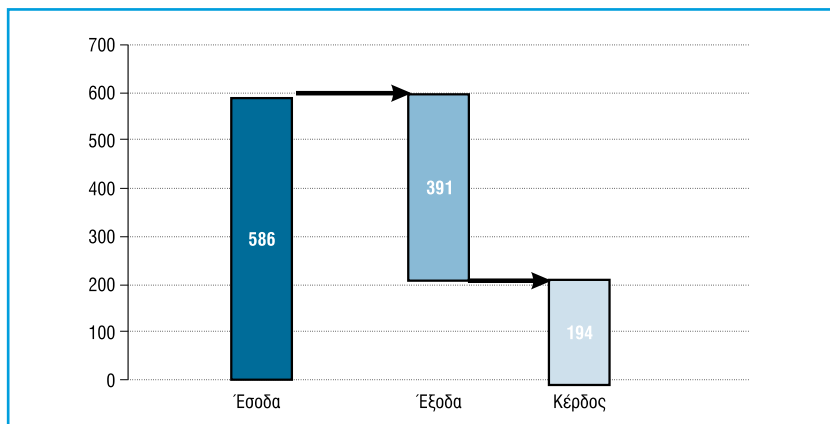
❖ Οικονομική Ενίσχυση των ομάδων ( βραβεία)	213 εκ. €
❖ Οικονομική Ενίσχυση των ομοσπονδιών	160 εκ. €

❖ Αποζημίωση στις συμμετέχουσες ομάδες	66 εκ. €
❖ Τεχνολογική Υποστήριξη	29 εκ. €
❖ Προστασία Δικαιωμάτων	22 εκ. €
❖ Έξοδα Ασφάλειας	10 εκ. €
❖ Διαιτητές	10 εκ. €
❖ Fifaworldcup.com	8 εκ. €
❖ Άλλα	35 εκ. €
❖ Έξοδα σχετικά με τους φιλάθλους (αναμνηστικά δώρα, στολές, κ.λπ.)	8 εκ. €

Όπως έχει ήδη προαναφερθεί, το έτος 2006 ήταν για τη FIFA ένα από τα πιο σημαντικά, γεγονός στο οποίο συνέβαλε και η επιτυχή διοργάνωση του Παγκοσμίου Κυπέλλου 2006 στη Γερμανία. Το 2006, η FIFA συγκέντρωσε τα μεγαλύτερα έσοδα και, σε συνάρτηση με τη διατήρηση των εξόδων της σε σταθερά επίπεδα, είχε αποτέλεσμα ένα άκρως ικανοποιητικό καθαρό κέρδος. Ο κύκλος εργασιών του 2006 (1<sup>η</sup>- 31<sup>η</sup> Δεκεμβρίου) έκλεισε με συνολικά έσοδα 586 εκ. €, συνολικά έξοδα 391 εκ. €, αποφέροντας ένα θεαματικό καθαρό κέρδος των 194 εκ. €, το οποίο είναι και το καλύτερο ετήσιο καθαρό κέρδος που έχει αποκομίσει η FIFA σε όλα τα χρόνια λειτουργίας της.

Η ετήσια οικονομική αναφορά της FIFA περιλαμβάνει οικονομικά στοιχεία όπως τα λειτουργικά έσοδα, τα έσοδα που σχετίζονται με την προώθηση των διοργανώσεων της συγκεκριμένης χρονιάς, τα χρηματοοικονομικά έσοδα αλλά και τις ποικίλες μορφές εξόδων που η ομοσπονδία καλείται να καλύψει σε ετήσια βάση. Στον Πίνακα 5, παρουσιάζεται μια συνοπτική αναφορά τόσο των εξόδων όσο και των εσόδων της FIFA.

Όπως μπορεί να παρατηρηθεί και στις παραπάνω αναφορές, το 2006 ήταν ένα άκρως κερδοφόρο έτος για τη FIFA. Το μεγαλύτερο



**Σχήμα 12:** Έσοδα, έξοδα και κέρδος του FIFA World Cup 2006.

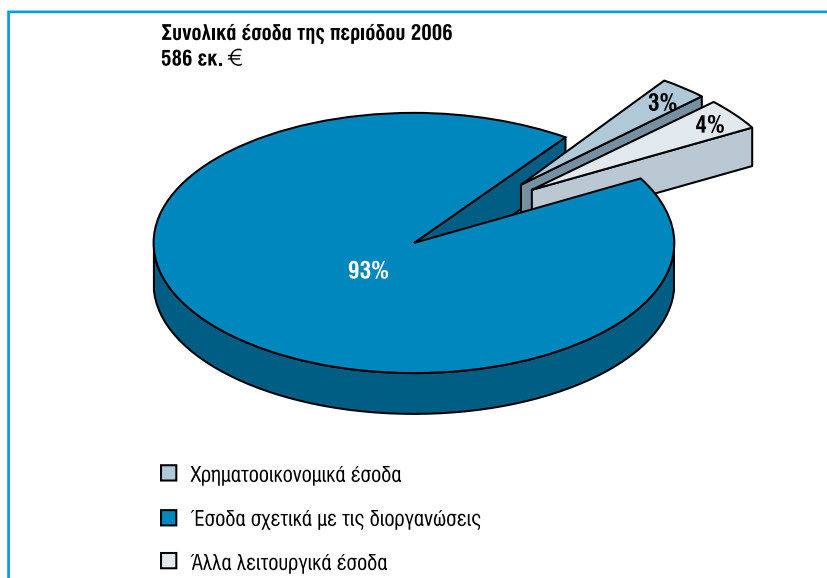
Πηγή: FIFA World Cup 2006

**Πίνακας 5: Οικονομική Κατάσταση του FIFA World Cup 2006**

<b>Έσοδα</b>	<b>586 εκ. €</b>
➤ Έσοδα σχετικά με τις διοργανώσεις	545 εκ. €
➤ Άλλα λειτουργικά έσοδα	23 εκ. €
➤ Χρηματοοικονομικά έσοδα	17 εκ. €
<b>Έξοδα</b>	<b>391 εκ. €</b>
Έξοδα σχετικά με τις διοργανώσεις	153 εκ. €
Έξοδα σχετικά με αναπτυξιακά προγράμματα	84 εκ. €
Άλλα λειτουργικά έξοδα	120 εκ. €
Χρηματοοικονομικά έξοδα	31 εκ. €
<b>Καθαρό Κέρδος</b>	<b>194 εκ. €</b>

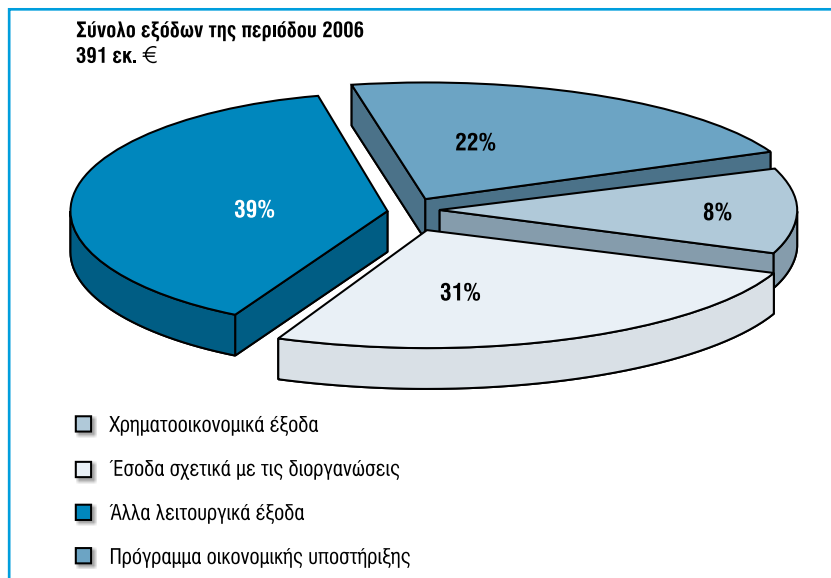
μέρος των 586 εκ. €, προήλθε από τις διοργανώσεις της καλύπτοντας το 93% του συνολικού εισοδήματος (βλ. σχήμα 13), ποσό που αν το αναγάγουμε σε ποσοστό ανέρχεται στα 544 εκ. €. Τη μερίδα του λέοντος αυτού του ποσού κατέχουν τα δικαιώματα αναμετάδοσης των αγώνων, αποφέροντας έσοδα 410 εκ. €, και οι χορηγίες, που απέφεραν έσοδα ύψους 111 εκ. €.

Τα υπόλοιπα λειτουργικά έσοδα ανήλθαν στο ποσό των 23 εκ. €, καλύπτοντας το 4% των συνολικών εσόδων, ενώ τα χρηματοοικονομικά έσοδα κινήθηκαν σχεδόν στα ίδια επίπεδα, καλύπτοντας το 3% των συνολικών εσόδων, ποσοστό που, αν μεταφραστεί σε ποσό, αγγίζει τα 17 εκ. €.



**Σχήμα 13:** Πηγές εσόδων του FIFA World Cup 2006





**Σχήμα 13:** Πηγές εξόδων του FIFA World Cup 2006

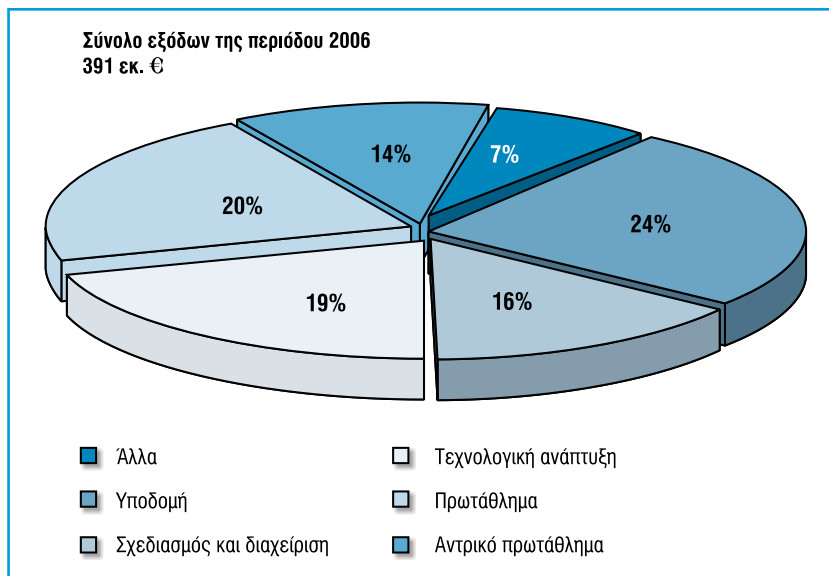
Οι διοργανώσεις της FIFA δεν καταλαμβάνουν τη μερίδα του λέοντος όσον αφορά τα έσοδα αλλά και τα έξοδα της ομοσπονδίας. Από τα συνολικά 391 εκ. €, που ήταν τα έξοδα αυτής της περιόδου, τα 153 εκ. €, δηλαδή το 39% των συνολικών εξόδων, διατέθηκαν για τα έξοδα των διοργανώσεων. Σε αυτά συμπεριλαμβάνονται οι ετήσιες συνεισφορές στις ομάδες-μέλη και στις ομοσπονδίες.

Το 22% των εξόδων της FIFA (βλ. Σχήμα 14) απορροφήθηκε από τα προγράμματα οικονομικής υποστήριξης της ομοσπονδίας, ποσοστό που, αν αναχθεί σε ποσό, φτάνει τα 84 εκ.€. Άλλα λειτουργικά έξοδα, όπως, για παράδειγμα, οι μισθοί του προσωπικού, καλύπτουν το 31% των εξόδων, δηλαδή 120 εκ.€.

### Πρόγραμμα Οικονομικής Υποστήριξης

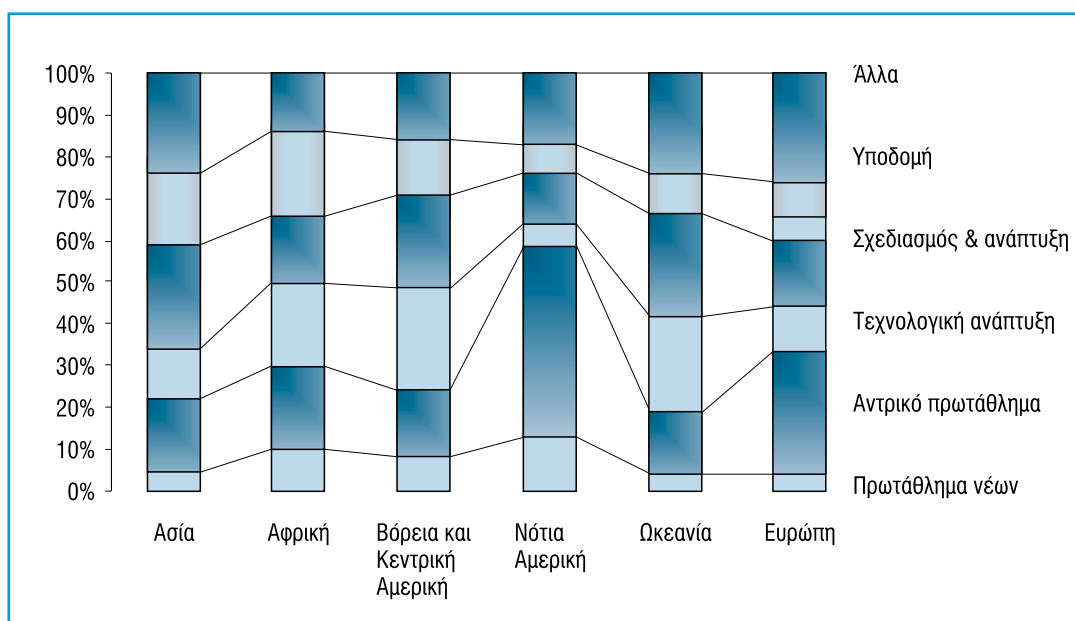
Το 1999, ο Πρόεδρος της FIFA, Joseph S. Blatter, καθιέρωσε ένα Πρόγραμμα Οικονομικής Υποστήριξης (Financial Assistance Program), κάτι που είχε πρωτοειπωθεί από τον προκάτοχο του Blatter, Dr Havelange. Μέσα σε τέσσερα χρόνια, από το 1999 έως και το 2002, κάθε ομοσπονδία ανεξαρτήτως μεγέθους λαμβάνει το ποσό των 800.000 €, ενώ κάθε συνομοσπονδία το ποσό των σχεδόν 8 εκ. €. Τα ίδια ποσά διατέθηκαν στις ομοσπονδίες και τις συνομοσπονδίες κατά τη διάρκεια των ετών 2003-2006.

Στο Σχήμα 14, βλέπουμε πώς κατανεμήθηκαν 320 εκ. €. Η υποδομή είναι το κομμάτι που απορροφά το 24% του συνολικού ποσού, ενώ θα μπορούσαμε να πούμε ότι διακρίνεται μια ισόποση κατανομή, χωρίς μεγάλες ανομοιομορφίες.



Σχήμα 14: Κατανομή χρημάτων από το υποστηρικτικό πρόγραμμα

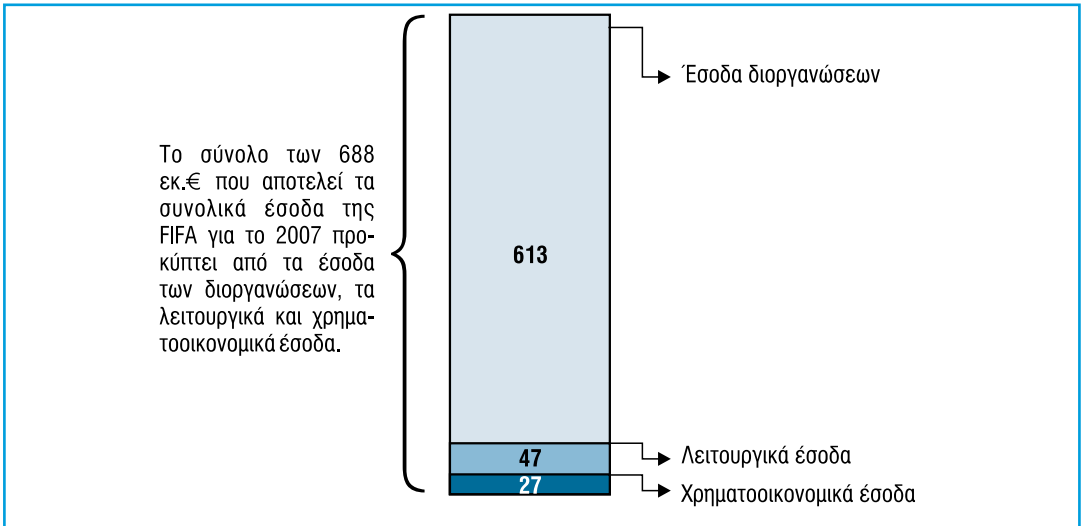
Όπως βλέπουμε και στο Σχήμα 15, η FIFA διανέμει το ποσό που αναλογεί σε κάθε συνομοσπονδία, και αυτή με τη σειρά της το απορροφά στους τομείς που εκείνη κρίνει ότι έχουν περισσότερη ανάγκη. Για παράδειγμα, το 46% αυτού του ποσού διατίθεται από τη Νότια Αμερική στον τομέα της υποδομής, ενώ στον αντίστοιχο κλάδο η Ωκεανία έχει απορροφήσει μόλις το 14%.



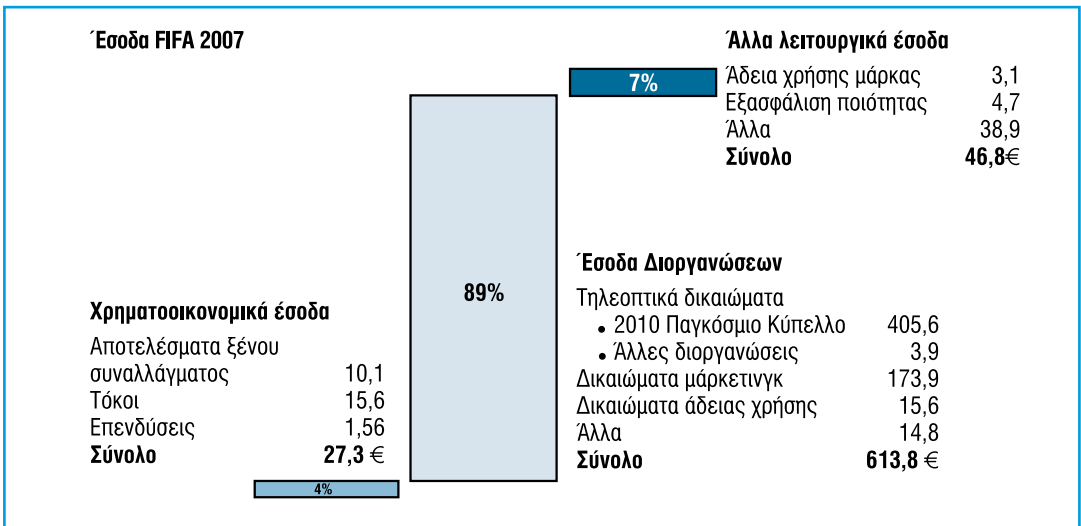
Σχήμα 15: Η απορρόφηση από τις ομοσπονδίες του ποσού που διατίθεται από τη FIFA.

**Η οικονομική κατάσταση της FIFA για το έτος 2007**

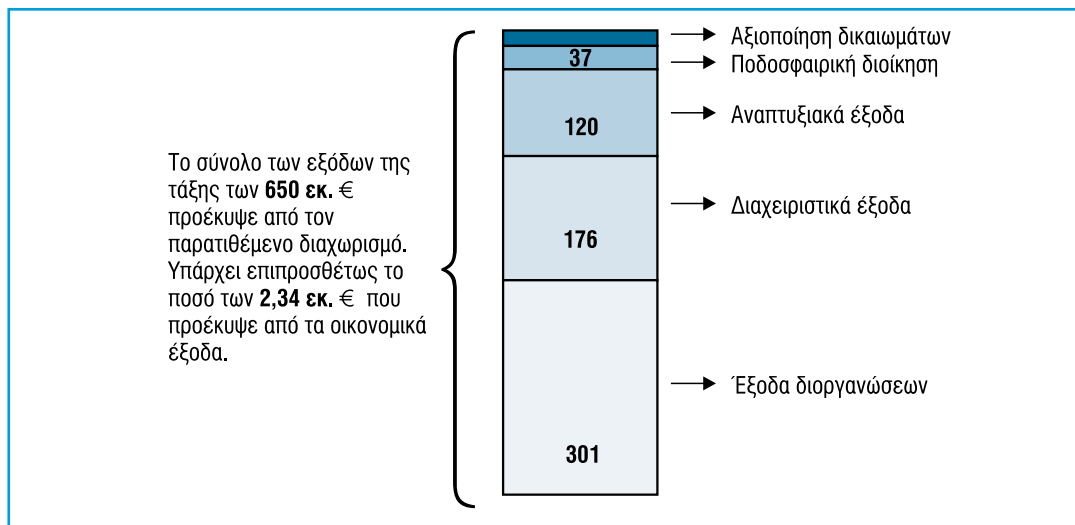
Στα Σχήματα 16-19 παρατίθεται αναλυτικά η οικονομική κατάσταση της FIFA για το έτος 2007, όσον αφορά τα έσοδα και τα έξοδά της σύμφωνα με στοιχεία του Financial Report FIFA 2007.



**Σχήμα 16:** Έσοδα FIFA 2007.  
 Πηγή: Financial Report FIFA 2007

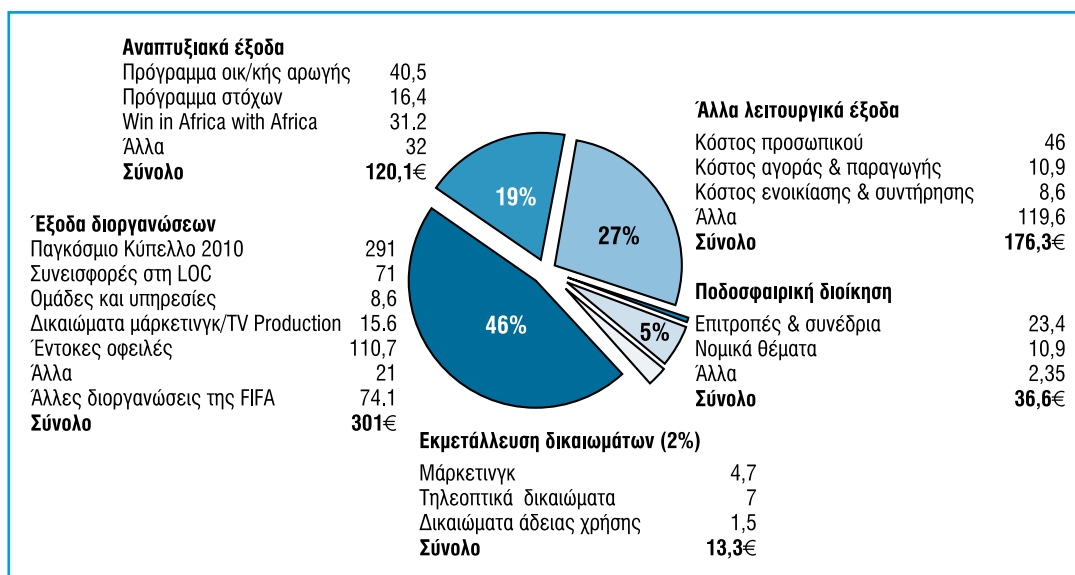


**Σχήμα 17:** Αναλυτικά έσοδα FIFA 2007.  
 Πηγή: Financial Report FIFA 2007



**Σχήμα 18:** Έξοδα FIFA 2007.

Πηγή: Financial Report FIFA 2007

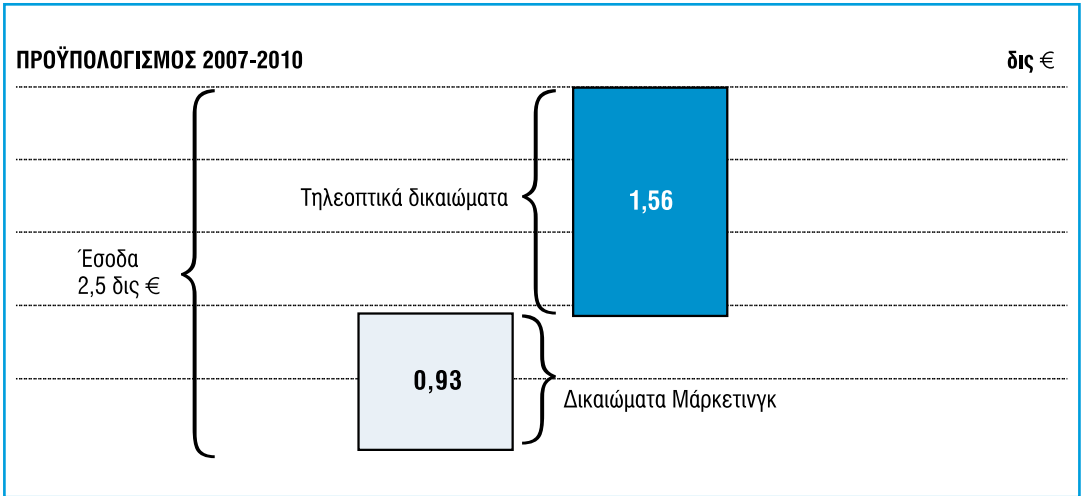


**Σχήμα 19:** Αναλυτικά έξοδα FIFA 2007.

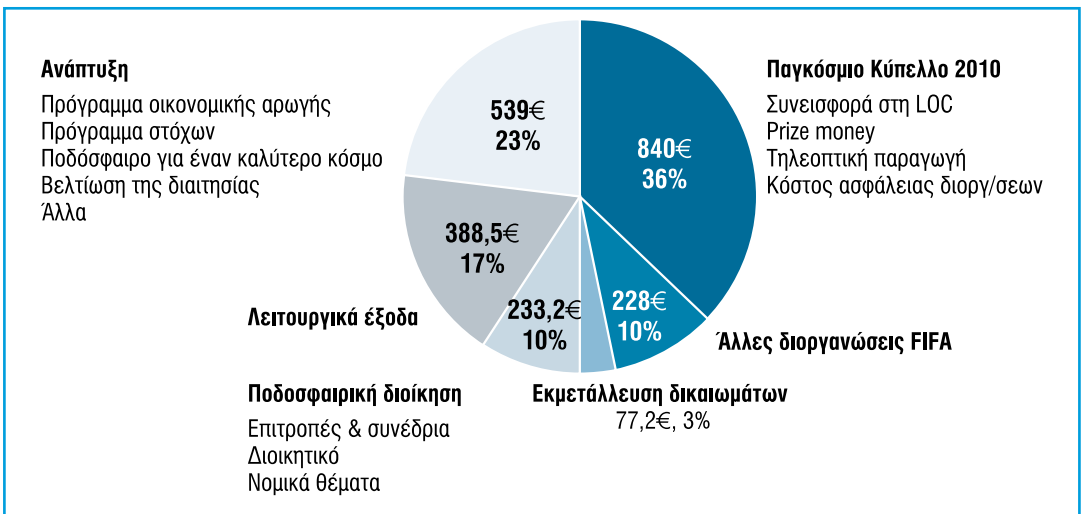
Πηγή: Financial Report FIFA 2007

## Προϋπολογισμός του 2008

Η ομοσπονδία δημοσίευσε στο Financial Report για το 2007 τον προϋπολογισμό για την περίοδο 2007-2010 σχετικά τόσο με τα εισοδήματά της όσο και με τις επενδύσεις της, όπου και παρατίθενται αναλυτικά στα διαγράμματα.



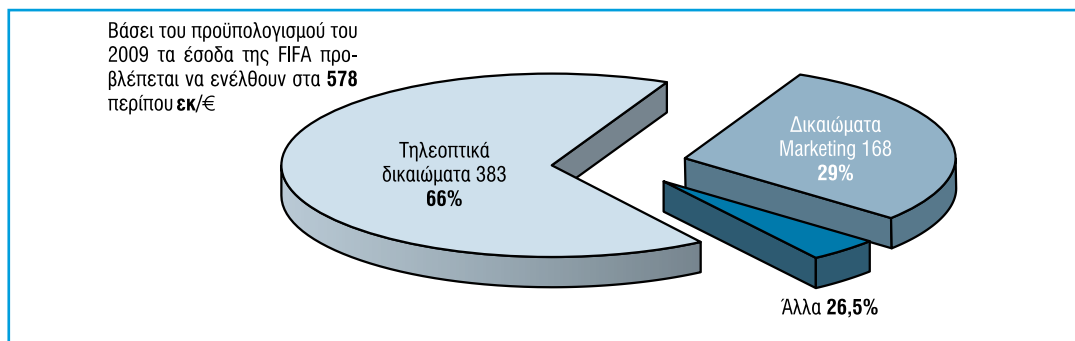
**Σχήμα 20:** Προϋπολογισμός 2007-2010 όσον αφορά τα έσοδα.



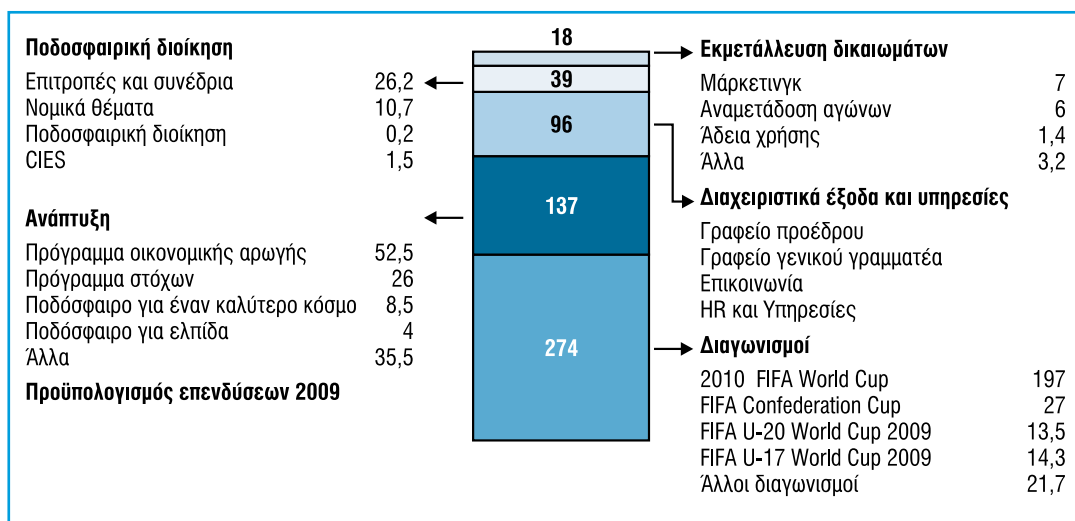
**Σχήμα 21:** Προϋπολογισμός 2007-2010 όσον αφορά τις επενδύσεις.

Η FIFA κλείνοντας τον κύκλο εργασιών της το 2006 ανακοίνωσε τον προϋπολογισμό των εσόδων του 2008. Σύμφωνα, λοιπόν, με τον προϋπολογισμό της ομοσπονδίας, τα συνολικά της έσοδα αναμένεται να αγγίξουν τα 407 εκ. €. Το μεγαλύτερο μέρος των εσόδων αναμένεται να προέλθει από τα δικαιώματα αναμετάδοσης των αγώνων, φτάνοντας τα 289 εκ. €, ενώ οι χορηγίες προβλέπεται να αποφέρουν έσοδα ύψους 163 εκ. €. Ένα μικρότερο πόσο των 9,6 εκ. € αναμένεται να προκύψει από τους υπόλοιπους οικονομικούς πόρους της FIFA.

Την επόμενη χρονιά, με το κλείσιμο των εργασιών του έτους 2007, εκδόθηκε και ο προϋπολογισμός για το 2009, για το συνολικό εισόδημα αλλά και για τις επενδύσεις της ομοσπονδίας, ο οποίος και παρατίθεται.



Σχήμα 22: Προϋπολογισμός της FIFA για το 2009 όσον αφορά τα έσοδα.



Σχήμα 23: Προϋπολογισμός της FIFA για το 2009 όσον αφορά τις επενδύσεις

\* Οι ισοτιμίες με τις οποίες έγιναν οι μετατροπές των ποσών είναι:

1USD = 0.78 €

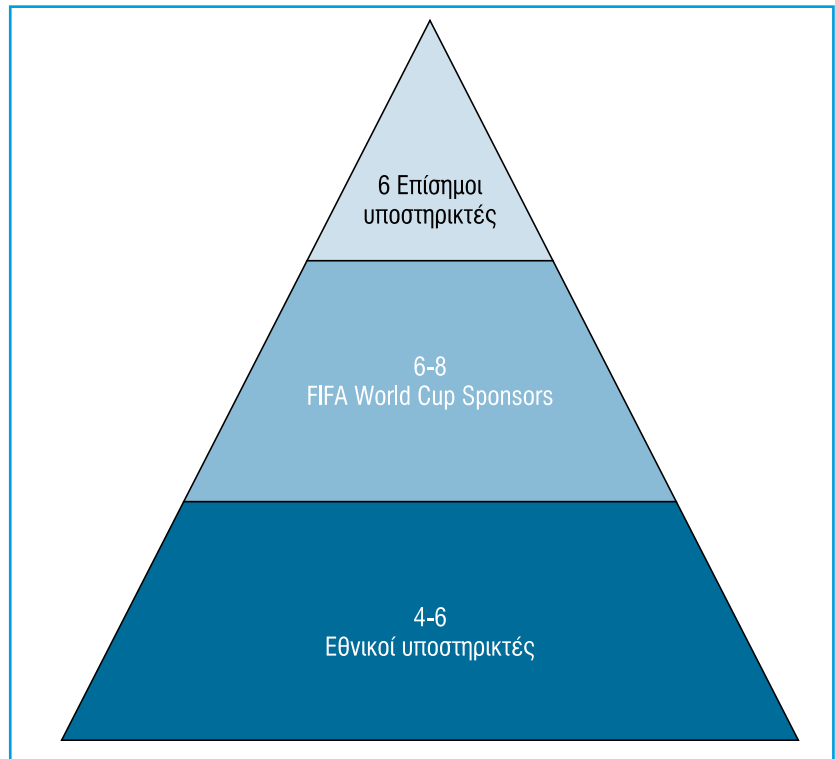
£ = 1.11€

1 CHF = 0.63€

## Σπώνσορες

Το χορηγικό πρόγραμμα της FIFA έχει δημιουργηθεί για την περίοδο 2007-2014, συμπεριλαμβανομένων και των δύο Παγκόσμιων Κυπέλλων του 2010 στη Ν.Αφρική και του 2014 στη Βραζιλία. Μέσα σε αυτό το πρόγραμμα έχει γίνει διαχωρισμός των χορηγών, ανάλογα με τη σηματικότητα της συνεργασίας με την ομοσπονδία, σε:

- **Μέλη/Συνεργάτες της FIFA.** Οι συνεργάτες της FIFA αναπτύσσουν πιο στενή συνεργασία μαζί της, συμμετέχοντας σε όλες τις εκδηλώσεις της ομοσπονδίας, είτε αθλητικού περιεχομένου (π.χ. παγκόσμιο κύπελλο) είτε όχι (π.χ. αναπτυξιακά προγράμματα).
- **Σπώνσορες του Παγκόσμιου Κυπέλλου.** Στη συγκεκριμένη κατηγορία ανήκουν οι σπώνσορες που χορηγούν μόνο το Παγκόσμιο Κύπελλο.
- **Υποστηρικτές της FIFA.** Η συγκεκριμένη κατηγορία της ομοσπονδίας επιτρέπει σε εταιρείες που εδρεύουν στη χώρα που φιλοξενεί τη διοργάνωση του Παγκόσμιου Κυπέλλου να αναπτύξουν μια χορηγική δράση εντός των συνόρων της.



Σχήμα 24: Σπώνσορες της FIFA.

Αυτή η κατηγοριοποίηση των χορηγών έγινε περισσότερο από την ανάγκη της FIFA να σφυρηλατήσει φιλικούς δεσμούς με δυνατές οικονομικές παρουσίες από τον εμπορικό/οικονομικό χώρο. Αυτή η ανάγκη πηγάζει από την επιθυμία της ομοσπονδίας να αποκτήσει υποστηρικτές που θα τη στηρίζουν σε κάθε είδους διοργάνωση, και όχι μόνο στο Παγκόσμιο Κύπελλο.

**Οι έξι μεγάλοι χορηγοί – συνεργάτες της FIFA**



Η HYUNDAI αντιμετωπίζει τη χορηγία ως ένα από τα σημαντικότερα στοιχεία της στρατηγικής της. Θεωρεί ότι είναι ένας περιήφικος τρόπος επικοινωνίας με τους πελάτες, καθώς αναπτύσσεται ένας συναισθηματικός θεσμός πάθους, που πηγάζει από την αγάπη της εταιρείας και των πελατών για το ποδόσφαιρο.

Η HYUNDAI ξεκίνησε τη συνεργασία της με την ομοσπονδία το 1999 και ανάμεσα στις πολλές συνεργασίες των δύο ήταν και η χορηγία του Παγκόσμιου Κυπέλλου 2002. Το 200, η εταιρεία σύναψε πολυετές συμβόλαιο με τη FIFA (μέχρι το 2014) ως μέλος/συνεργάτης της για όλες τις διοργανώσεις (Παγκόσμιο Κύπελλο, Παγκόσμιο Κύπελλο Γυναικών, Παγκόσμια Κύπελλα U-20 και U-17 κ.ά.)



Η εταιρεία αερογραμμών Emirates είναι μία από τις πιο ραγδαία αναπτυσσόμενες εταιρείες παγκοσμίως. Ο πρόεδρος και διευθύνοντας σύμβουλος της Emirates δηλώνει για τη συνεργασία: «Πιστεύουμε ότι είναι ο καλύτερος τρόπος να επικοινωνήσουμε με τους πελάτες μας. Μέσω αυτής της χορηγίας, είμαστε σε θέση να υποστηρίξουμε τα ενδιαφέροντά τους και να αναπτύξουμε μια προσωπική σχέση μαζί τους».

Το πρώτο εγχείρημα συνεργασίας έγινε με επιτυχία στο Παγκόσμιο Κύπελλο 2006 της Γερμανίας και ήταν η πρώτη φορά που εταιρεία αερογραμμών υποστήριξε την προεσβύτερη παγκόσμια διοργάνωση ποδοσφαίρου. Η εταιρεία μετά την πρώτη θετική της εμπειρία υπέγραψε συμβόλαιο αξίας 157,6 με τη FIFA, το οποίο θα ισχύσει μέχρι το 2014.





Η Coca-cola αποτελεί έναν από τους πιο παλιούς συνεργάτες της FIFA, αρκεί να αναφερθεί πως από το 1950 η εταιρεία διαφήμιζε το προϊόν της στα γήπεδα των αγώνων. Το Νοέμβριο του 2005, η εταιρεία ανανέωσε το συμβόλαιό της για τα επόμενα δεκαέξι χρόνια, από το 2007 μέχρι και το 2022.



Η Adidas για ακόμη μία χρονιά αποτελεί μέλος/συνεργάτη της FIFA για όλες τις αθλητικές εκδηλώσεις αλλά και για τα διάφορα άλλα προγράμματα (π.χ. αναπτυξιακά) της ομοσπονδίας. Αξίζει να σημειωθεί πως η Adidas, τα τελευταία ογδόντα χρόνια, έχει πρωταρχικό σκοπό της να καλύπτει τις ανάγκες των ποδοσφαιριστών στο γήπεδο. Εκτός από την επίσημη μπάλα των αγώνων, προσφέρει στους παίκτες των ομάδων και άλλα προϊόντα, όπως φανέλες, παπούτσια, γάντια κ.ά. Επιπλέον, σε όλες τις διοργανώσεις όλα τα στελέχη της FIFA, οι διαιτητές, μέχρι και οι εθελοντές, φοράνε ρούχα και υποδήματα της εταιρείας.

## SONY

Η Sony υπέγραψε συμβόλαιο αξίας 246,5 εκ. € με τη FIFA, για να γίνει επίσημος συνεργάτης της ομοσπονδίας. Είναι η πρώτη φορά στην ιστορία που ιαπωνική εταιρεία ηλεκτρονικών ειδών πραγματοποιεί μια τέτοια κίνηση. Ο πρόεδρος της FIFA είναι πολύ αισιόδοξος γι' αυτή τη συνεργασία και πιστεύει πως θα διατηρηθεί στην πάροδο του χρόνου.

## VISA

Η Visa είναι ο έκτος συνεργάτης της FIFA, η τελευταία μεγάλη χορηγική συνεργασία, που μαζί με τις άλλες πέντε θα αποτελούν τους πιο σημαντικούς χορηγικούς συνεργάτες για τα επόμενα οχτώ χρόνια (2007-2014). Η εταιρεία θα αποτελεί βασικό χορηγό σε όλες τις αθλητικές διοργανώσεις της ομοσπονδίας καθώς επίσης και σε διάφορες εκδηλώσεις και κινήσεις αναπτυξιακού περιεχομένου.

## Οι σπώνσορες του World Cup 2010

Οι σπώνσορες του Παγκοσμίου Κυπέλλου περιορίζουν τις δραστηριότητές τους μόνον όσο αφορά στην προβολή του Μουντιάλ. Τα brands τους φιγουράρουν μόνο στα γήπεδα όπου διεξάγονται οι αγώνες του World Cup. Το 2006, καθένας από τους σπώνσορες της διοργάνωσης κατέβαλε στην ομοσπονδία το ποσό των **40 εκατομμυρίων ευρώ** για το δικαίωμα διαφήμισης και χρήσης των εμπορικών σημάτων στο Μουντιάλ.

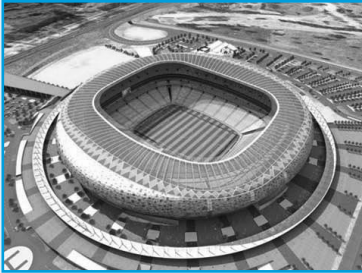


*everywhere you go*



What Business Demands.

## Τα γήπεδα στα οποία θα διεξαχθούν οι αγώνες του World Cup 2010



### Soccer City

Χωρητικότητα: 95.000

Ολοκλήρωση: 10/2009



### Durban Stadium

Χωρητικότητα: 70.000

Ολοκλήρωση: 10/2009

Νέο γήπεδο



### Greenpoint

Χωρητικότητα: 70.000

Ολοκλήρωση: 10/2009

Νέο Στάδιο



### Loftus Versfeld

Χωρητικότητα: 50.000

Ολοκληρώθηκε το 2008



### Port Elizabeth

Χωρητικότητα: 48.000

Ολοκληρώθηκε το 2008

Νέο στάδιο



### **Peter Mokaba**

Χωρητικότητα: 46.000

Ολοκλήρωση: 10/2009

Νέο Στάδιο

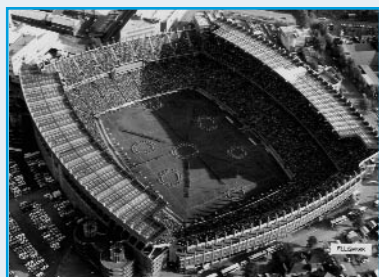


### **Mombela**

Χωρητικότητα: 40.000

Ολοκλήρωση: 10/2009

Νέο Στάδιο



### **Ellis Park**

Χωρητικότητα: 60.000

Ολοκληρώθηκε το 2008



### **Free State**

Χωρητικότητα: 46.000

Ολοκληρώθηκε το 2008



### **Royal Bafokeng**

Χωρητικότητα: 46.000

Ολοκληρώθηκε το 2008

## Γενική κατηγοριοποίηση ποδοσφαιρικών διοργανώσεων

Η γενική κατηγοριοποίηση των ποδοσφαιρικών διοργανώσεων γίνεται με βάση το επίπεδο διεξαγωγής τους, δηλαδή αν είναι εθνικές ή διεθνείς, και με βάση το είδος των ομάδων που συμμετέχουν σε αυτές, δηλαδή αν είναι σύλλογοι ή εθνικές ομάδες. Θέτοντας ως άξονα ενδιαφέροντος το ελληνικό κοινό, μπορούμε να διακρίνουμε πέντε κύριες κατηγορίες διοργανώσεων. Οι κατηγορίες αυτές είναι:

### 1. Σε διεθνές επίπεδο:

- Διοργανώσεις εθνικών ομάδων: Οι διοργανώσεις αυτές παρουσιάζουν περιοδικότητα στη διεξαγωγή τους (γίνονται κάθε δύο ή τέσσερα έτη), τυγχάνουν όμως υψηλής αναγνωρισιμότητας, και μάλιστα σε παγκόσμιο επίπεδο. Είναι επίσης σημαντικό ότι λαμβάνουν συνήθως κοινωνικό χαρακτήρα, αφού στη διάρκειά τους συναντιούνται διάφοροι λαοί, ενώ οι διοργανωτές φροντίζουν να δίνουν πάντα και μια πολιτιστική χροιά. Λόγω των παραπάνω, οι διοργανώσεις αυτές προωθούνται και προβάλλονται από τις εταιρείες-χορηγούς σε όλο τον κόσμο και καταφέρνουν να έχουν απήχηση σε ευρύ κοινό. Σε αυτή την κατηγορία ανήκουν τα Παγκόσμια Κύπελλα Εθνών, τα Πανευρωπαϊκά Κύπελλα Εθνών, τα Παναμερικανικά Κύπελλα, τα Πανασιατικά Κύπελλα κ.λπ.
- Διοργανώσεις συλλόγων: Κύριο χαρακτηριστικό αυτών των διοργανώσεων είναι ότι σε αυτές συμμετέχουν οι πιο αναγνωρίσιμες ομάδες στον κόσμο, ενώ το επίπεδο ανταγωνιστικότητας και θεάματος είναι συνήθως το υψηλότερο. Είναι οι κορυφαίες διασυλλογικές διοργανώσεις και κατέχουν τις πρώτες θέσεις στις προτιμήσεις των ποδοσφαιρόφιλων. Είναι γεγονός πως και εδώ οι προωθητικές ενέργειες είναι πολύ υψηλού επιπέδου και η προβολή των διοργανώσεων είναι ευρεία. Όσον αφορά το ελληνικό κοινό, το ενδιαφέρον του εστιάζεται περισσότερο στο Champions League ακολουθούμενο από το Uefa Cup (διοργανώσεις στις οποίες συμμετέχουν κατά κανόνα και ελληνικές ομάδες), ενώ τα τελευταία χρόνια αρκετή προβολή γνωρίζουν και τα διασυλλογικά διεθνή πρωταθλήματα της Λατινικής Αμερικής.

### 2. Σε εθνικό επίπεδο:

- Διασυλλογικές εγχώριες – ελληνικές διοργανώσεις: Στην κατηγορία αυτή περιλαμβάνονται το πρωτάθλημα της Super League, το πρωτάθλημα της Β' εθνικής κατηγορίας και το Κύπελλο Ελλάδας. Οι διοργανώσεις αυτές συγκεντρώνουν έντονο ενδιαφέρον από το ελληνικό κοινό λόγω της οικειότητας που έχουν οι φίλαθλοι με αυτές.

- Διασυλλογικές διοργανώσεις των ευρωπαϊκών χωρών: Σε αυτή την κατηγορία ανήκουν οι διασυλλογικές διοργανώσεις ευρωπαϊκών χωρών όπως η Αγγλία, η Γερμανία, η Γαλλία, η Ιταλία και η Ισπανία. Τα πρωταθλήματα των χωρών αυτών θεωρούνται τα κορυφαία σε ποιότητα στον κόσμο και οι ομάδες που συμμετέχουν σε αυτά βρίσκονται πάντα στις πρώτες θέσεις της κατάταξης των καλύτερων ομάδων παγκοσμίως. Οι χώρες αυτές αποτελούν, παραδοσιακά, «ισχυρές δυνάμεις» του αθλήματος τόσο σε συλλογικό επίπεδο όσο και σε επίπεδο εθνικών ομάδων.
- Διασυλλογικές διοργανώσεις ευρωπαϊκών χωρών ειδικού ενδιαφέροντος: Σε αυτή την κατηγορία ανήκουν οι διοργανώσεις των χωρών της Σκανδιναβικής (Σουηδία, Φιλανδία, Νορβηγία), οι διοργανώσεις των χωρών της Νότιας και της Ανατολικής Ευρώπης (π.χ. Ρωσία, Τουρκία κ.λπ.), οι διοργανώσεις ορισμένων χωρών της Κεντρικής και Βόρειας Ευρώπης (π.χ. Αυστρία, Ολλανδία, Ελβετία κ.λπ.) και οι διοργανώσεις των κύριων χωρών της Λατινικής και Βόρειας Αμερικής (π.χ. Βραζιλία, Αργεντινή, Η.Π.Α. κ.λπ.). Οι διοργανώσεις αυτές έχουν κάποια ιδιαίτερα χαρακτηριστικά (θεαματικό ποδόσφαιρο, κάλυψη περιόδων χαμηλής δραστηριότητας στα μεγάλα πρωταθλήματα κ.λπ.), τα οποία τις καθιστούν ελκυστικές στο να τις παρακολουθεί το φιλάθλο κοινό.

## Πλαίσιο κριτηρίων ανάλυσης

### Περιγραφή Κριτηρίων

Σε αυτή την ενότητα καθορίζεται ένα συγκεκριμένο πλαίσιο ανάλυσης των χωρών και των διοργανώσεών τους. Το πλαίσιο αυτό στηρίζεται πάνω σε δύο άξονες:

- ✓ **Το επίπεδο δημοφιλίας των διοργανώσεων**, το οποίο εξαρτάται κυρίως από την ποιότητα του ποδοσφαίρου τους και, κατά συνέπεια, από τη θέση που κατέχουν στην παγκόσμια βαθμολογία της FIFA. Θέτοντας ως κέντρο το ελληνικό κοινό, προσδιορίζονται τα επιμέρους κριτήρια αυτού του άξονα ως εξής:
  - **Εγχώρια δημοφιλία:** το κριτήριο αυτό μετρά τη δημοφιλία της εξεταζόμενης διοργάνωσης στην ίδια τη χώρα προέλευσής της. Ουσιαστικά, μετρά το πόσο δημοφιλές άθλημα είναι το ποδόσφαιρο στη συγκεκριμένη χώρα και το επίπεδο του κοινού που προσελκύει. Είναι προφανές ότι στις χώρες στις οποίες το ποδόσφαιρο είναι το πιο δημοφιλές άθλημα, η ποιότητα του αθλήματος είναι αρκετά υψηλή και αντιστρόφως. Το κριτήριο αυτό προκύπτει από τον αριθμό των εισιτηρίων που πωλούνται σε κάθε διοργάνωση σε ετήσια βάση.

- **Διεθνής δημοφιλία:** Σε αντιστοιχία με το παραπάνω, το κριτήριο αυτό μετρά το επίπεδο διεθνούς δημοφιλίας των διοργανώσεων μιας χώρας. Η δημοφιλία αυτή προκύπτει είτε λόγω της υψηλής ποιότητας και του ενδιαφέροντος που παρουσιάζουν οι ίδιες οι διοργανώσεις και οι ομάδες που συμμετέχουν είτε λόγω της συμμετοχής των ομάδων της διοργάνωσης σε διεθνείς διοργανώσεις διασυλλογικού ή εθνικού επιπέδου. Όσο περισσότερες συμμετοχές έχουν οι ομάδες σε διεθνείς διοργανώσεις, τόσο περισσότερο εκτίθενται στη δημοσιότητα και αποκτούν απήχηση σε διεθνές κοινό. Υψηλή κατάταξη σημαίνει πολλές συμμετοχές σε διεθνείς διοργανώσεις και, συνεπώς, υψηλή δημοφιλία.
  - **Κοινά χαρακτηριστικά με τις ελληνικές διοργανώσεις:** Με το κριτήριο αυτό καταγράφεται το επίπεδο ομοιότητας της κάθε διοργάνωσης με την αντίστοιχη ελληνική. Με τις διοργανώσεις ή ακόμα και με χώρες οι οποίες έχουν πολλά κοινά χαρακτηριστικά με αυτά των Ελλήνων είναι περισσότερο εξοικειωμένο το ελληνικό κοινό. Σε αυτά τα χαρακτηριστικά συμπεριλαμβάνεται η ποδοσφαιρική κουλτούρα, η γενική κοινωνική αντίληψη για το ποδόσφαιρο, η ομαδική συμπεριφορά κ.λπ.
- ✓ **Το επίπεδο αξιοπιστίας των διοργανώσεων,** το οποίο εξαρτάται κυρίως από τα μοντέλα διεξαγωγής και ελέγχου των διοργανώσεων που υπάρχουν σε κάθε χώρα αλλά και από την εικόνα που έχει δημιουργηθεί στην αντίληψη του κοινού και προκύπτει από την ύπαρξη συγκεκριμένων ιστορικών γεγονότων που πλήττουν την αξιοπιστία τους. Συγκεκριμένα λαμβάνονται υπόψη τα εξής επιμέρους κριτήρια:
- **Διάρθρωση και οργάνωση των μοντέλων διεξαγωγής και ελέγχου:** Το κριτήριο αυτό σχετίζεται με το επίπεδο υιοθέτησης νέων, σύγχρονων μοντέλων διοίκησης των ποδοσφαιρικών διοργανώσεων και με το κατά πόσο οι διοργανώτριες αρχές είναι ανεξάρτητες ή όχι. Επιπλέον, σημαντικό ρόλο παίζει το κατά πόσο είναι ανεξάρτητες οι αρχές διαιτησίας και οι αρχές ελέγχου της τήρησης των κανονισμών (επιτροπές ντόπινγκ, πρόληψη της βίας, ασφάλεια κ.λπ.).
  - **Ευθυγράμμιση με διεθνείς κανονισμούς:** Το επίπεδο εφαρμογής των διεθνών κανονισμών ποδοσφαίρου αποτελεί αδιαμφισβήτητα ένα σημαντικό παράγοντα που καθορίζει το επίπεδο αξιοπιστίας κάθε διοργάνωσης. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στην εφαρμογή κανονισμών που σχετίζονται με τη χρηματοδότηση και το ιδιοκτησιακό καθεστώς των ομάδων, τις μεταγραφές, τη διαφάνεια στις συναλλαγές και την ασφάλεια στη διεξαγωγή των αγώνων. Η σημασία του κριτηρίου αυτού γίνεται μεγαλύτε-

ρη από τη στιγμή που οι Έλληνες φίλαθλοι μπορούν να συγκρίνουν άμεσα.

- **Πολύ υψηλή δημοφιλία:** Αφορά διοργανώσεις με πολύ υψηλή εγχώρια δημοφιλία και πολύ υψηλούς μέσους όρους εισιτηρίων σε όλες τις συναντήσεις τους (π.χ. Premier League). Στις χώρες όπου η δημοφιλία των διοργανώσεων είναι πολύ υψηλή, το ποδόσφαιρο είναι το κυρίαρχο άθλημα και συνήθως οι χώρες αυτές αποτελούν παραδοσιακές ποδοσφαιρικές δυνάμεις. Το επίπεδο ευθυγράμμισης της κάθε διοργάνωσης με τους διεθνείς κανονισμούς ισχύει και για τις ελληνικές διοργανώσεις.
- **Ύπαρξη ιστορικών γεγονότων:** Η ύπαρξη ιστορικών γεγονότων σχετικά με την αξιοπιστία ορισμένων διοργανώσεων αποτελεί καθοριστικό παράγοντα του κατά πόσο οι φίλαθλοι στηρίζουν μια ομάδα. Τα γεγονότα αυτά μπορεί να σχετίζονται με οποιαδήποτε πτυχή της διεξαγωγής των διοργανώσεων αυτών και τις περισσότερες φορές είναι ανεξάρτητα από τη γενικότερη αξιοπιστία του συστήματος διεξαγωγής. Τέτοια γεγονότα μπορεί να είναι φαινόμενα διαφθοράς στις συναλλαγές, στη διαμόρφωση των αποτελεσμάτων και στη διαιτησία ή συχνά φαινόμενα βίας στη διάρκεια των αγώνων, που δεν επιτρέπουν την ολοκλήρωσή τους.

### Περιγραφή της Κλίμακας Βαθμολόγησης Κριτηρίων

Παρακάτω παρουσιάζονται οι κλίμακες βαθμολόγησης των παραπάνω κριτηρίων:

**1. Εγχώρια Δημοφιλία:** Αυτό το κριτήριο βαθμολογείται με μια κλίμακα τεσσάρων επιπέδων. Η ανώτατη βαθμολογία είναι η «πολύ υψηλή δημοφιλία» και η κατώτατη είναι η «χαμηλή δημοφιλία». Η βαθμολογία της κάθε διοργάνωσης προκύπτει από τις αναφορές των διοργανωτριών αρχών σχετικά με την εγχώρια απήχησή τους. Πιο αναλυτικά οι κλίμακες της βαθμολογίας είναι οι εξής:

- **Υψηλή:** Αφορά διοργανώσεις με αρκετά υψηλή απήχηση στο φίλαθλο κοινό, που όμως δε φτάνει σε κορυφαία επίπεδα. Συνήθως οι διοργανώσεις αυτές εντοπίζονται σε χώρες όπου, ενώ το ποδόσφαιρο είναι αρκετά δημοφιλές, υπάρχουν παράγοντες που αποτρέπουν το φίλαθλο κοινό από το να συμμετέχει (ιδιαίτερα καιρικά φαινόμενα, κακές υποδομές, χαμηλή προβολή, χαμηλό βιοτικό επίπεδο κ.λπ.)
- **Μέτρια:** Διοργανώσεις με μέτρια δημοφιλία εντοπίζονται σε χώρες όπου το ποδόσφαιρο δεν αποτελεί μία από τις πρώτες προτεραιότητες του φίλαθλου κοινού. Συνήθως υπάρχουν άλλα αθλήματα που παραδοσιακά έχουν μεγαλύτερη απήχηση στο φίλαθλο κοινό.
- **Χαμηλή:** Αφορά χώρες όπου το ποδόσφαιρο δε θεωρείται ανεπτυγμένο και αποτελεί πολύ χαμηλή προτεραιότητα του φίλα-



θλου κοινού. Στις χώρες αυτές είτε υπερισχύει κάποιο άλλο άθλημα λόγω παράδοσης είτε η οργάνωση του ποδοσφαίρου βρίσκεται σε πολύ πρώιμα στάδια και δεν μπορεί να προσελκύσει μεγάλο μέρος του φιλαθλου κοινού.

**2. Διεθνής δημοφιλία:** Η διεθνής δημοφιλία των χωρών και των διοργανώσεων στηρίζεται στην επίσημη παγκόσμια κατάταξη της FIFA, η οποία ενημερώνεται κάθε μήνα. Το κριτήριο αυτό βαθμολογείται με βάση την θέση της χώρας στην κατάταξη αυτή ως εξής:

- **Πολύ υψηλή:** Αφορά χώρες οι οποίες κατατάσσονται μέσα στην πρώτη δεκάδα των χωρών της λίστας.
- **Υψηλή:** Χώρες που βρίσκονται συνήθως μεταξύ της 10<sup>ης</sup> και της 20<sup>ης</sup> θέσης της κατάταξης.
- **Μέτρια:** Χώρες που βρίσκονται μεταξύ της 20<sup>ης</sup> και της 40<sup>ης</sup> θέσης της κατάταξης.
- **Χαμηλή:** Χώρες που βρίσκονται κάτω από την 40<sup>η</sup> θέση της επίσημης βαθμολογίας της FIFA.

**3. Κοινά χαρακτηριστικά:** Η βαθμολογία του κριτηρίου αυτού προκύπτει από το επίπεδο των κοινών χαρακτηριστικών και των δεσμών που υπάρχουν μεταξύ των χωρών και των διοργανώσεών τους με τις αντίστοιχες ελληνικές. Σε αυτό το κριτήριο παίζει επίσης σημαντικό ρόλο η γεωγραφική τοποθέτηση των χωρών σε σχέση με την Ελλάδα. Συνήθως οι χώρες που βρίσκονται στην ίδια γεωγραφική περιοχή έχουν παρόμοια ποδοσφαιρική κουλτούρα. Πιο αναλυτικά, το κριτήριο βαθμολογείται ως εξής:

- **Πολλά κοινά χαρακτηριστικά:** Αφορά χώρες με διοργανώσεις οι οποίες έχουν πολλά κοινά χαρακτηριστικά με τις αντίστοιχες ελληνικές και η ποδοσφαιρική τους κουλτούρα συγκλίνει με αυτή των Ελλήνων.
- **Αρκετά κοινά χαρακτηριστικά:** Χώρες με διοργανώσεις με αρκετά κοινά χαρακτηριστικά με αυτά των ελληνικών διοργανώσεων.
- **Ελάχιστα κοινά χαρακτηριστικά:** Χώρες που δεν έχουν σχεδόν κανένα κοινό χαρακτηριστικό με την ελληνική ποδοσφαιρική κουλτούρα και οι Έλληνες παίκτες τις θεωρούν άγνωστες και απομακρυσμένες.

**4. Διάρθρωση των διοργανώσεων:** Στο κριτήριο αυτό βαθμολογείται ο βαθμός υιοθέτησης και εφαρμογής σύγχρονων μοντέλων οργάνωσης και διεξαγωγής των διοργανώσεων. Με βάση τα στοιχεία και τις έρευνες της ΟΥΕΦΑ, (π.χ. Independent European Sports Review, 2006), σύγχρονο μοντέλο οργάνωσης θεωρείται ένα μοντέλο οργάνωσης που προβλέπει πλήρη ανεξαρτησία της διοργανώτριας αρχής, της ρυθμιστικής αρχής και της αρχής διαιτησίας και ελέγχου της τήρησης των κανονισμών. Πιο αναλυτικά, η διάρθρωση των διοργανώσεων θεωρείται:

- **Πολύ αξιόπιστη:** Όταν οι χώρες έχουν υιοθετήσει και εφαρμόσει πλήρως ένα σύγχρονο μοντέλο οργάνωσης και διεξαγωγής των διοργανώσεων και συχνά πρωτοπορούν και αποτελούν πρότυπο για τις υπόλοιπες.
  - **Αξιόπιστη:** Όταν οι χώρες βρίσκονται ουσιαστικά σε μια μεταβατική περίοδο, κατά την οποία προσπαθούν να υιοθετήσουν και να εφαρμόσουν ένα σύγχρονο μοντέλο οργάνωσης και διεξαγωγής.
  - **Πολύ αξιόπιστη:** Όταν οι χώρες έχουν υιοθετήσει και εφαρμόσει πλήρως ένα σύγχρονο μοντέλο οργάνωσης και διεξαγωγής των διοργανώσεων και συχνά πρωτοπορούν και αποτελούν πρότυπο για τις υπόλοιπες.
  - **Μέτρια:** Όταν οι διοργανώσεις διεξάγονται με βάση παραδοσιακά μοντέλα οργάνωσης και ελέγχου, τα οποία συνήθως έχουν κρατικό χαρακτήρα.
- 5. Ευθυγράμμιση με διεθνείς κανονισμούς:** Σε αυτό το κριτήριο βαθμολογείται το επίπεδο ευθυγράμμισης των χωρών και των διοργανώσεων με τους διεθνείς κανονισμούς ποδοσφαίρου οι οποίοι τίθενται από τις αρμόδιες διεθνείς αρχές και αφορούν θέματα μεταγραφών, πειθαρχικών παραπτώματων, διαφάνειας στις συναλλαγές κ.λπ. Συγκεκριμένα, η ευθυγράμμιση θεωρείται:
- **Πλήρης:** Όταν οι χώρες εφαρμόζουν πλήρως τους διεθνείς κανονισμούς και μάλιστα πρωτοπορούν στην αντιμετώπιση παράνομων φαινομένων και στη θέσπιση νέων κανονισμών προς αυτή την κατεύθυνση.
  - **Μερική:** Όταν οι χώρες εφαρμόζουν μερικώς τους διεθνείς κανονισμούς και κάποιες φορές αποτελούν αντικείμενο παρατηρήσεων και τιμωριών από τους διεθνείς φορείς.
  - **Ελλιπής:** όταν οι χώρες δυσκολεύονται να εφαρμόσουν τους διεθνείς κανονισμούς και τελούν υπό τη συνεχή επιτήρηση των διεθνών αρχών.
- 6. Ιστορικά γεγονότα:** Η βαθμολόγηση αυτού του κριτηρίου αφορά την καταγραφή ενός γενικότερου κλίματος αναξιοπιστίας που υπάρχει στις διοργανώσεις και βασίζεται σε συγκεκριμένα γεγονότα που μειώνουν την αξιοπιστία των διοργανώσεων αυτών στη συνείδηση του κοινού. Τα γεγονότα αυτά μπορεί να αφορούν φαινόμενα βίας στα γήπεδα και φαινόμενα οικονομικής διαφθοράς στο μηχανισμό οργάνωσης και ελέγχου των διοργανώσεων ή ακόμα και στο ιδιοκτησιακό καθεστώς των ομάδων. Πολλές φορές, τα φαινόμενα αυτά συνδέονται στη συνείδηση του κοινού με μια ευρύτερη πολιτική και κοινωνική αστάθεια που υπάρχει σε διάφορες χώρες.

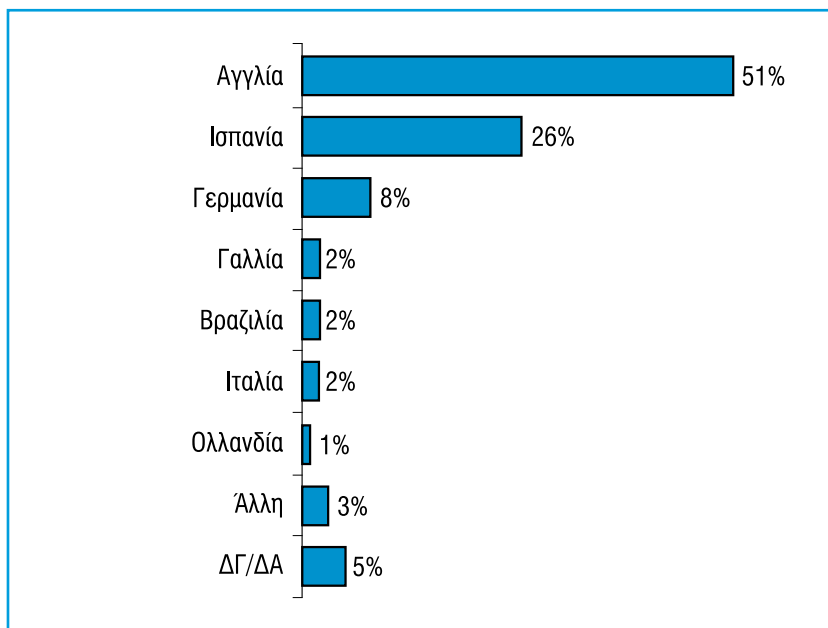
## Ανάλυση των χωρών και των διοργανώσεων

### Ανάλυση ευρωπαϊκών χωρών κύριου ενδιαφέροντος

Σε αυτή την ενότητα αναλύονται οι χώρες και οι διοργανώσεις που συγκεντρώνουν το ενδιαφέρον του φίλαθλου κοινού παγκοσμίως, με βάση το πλαίσιο των κριτηρίων που έχει τεθεί παραπάνω.

Σε αυτές τις χώρες περιλαμβάνονται η Αγγλία, η Ισπανία, η Ιταλία, η Γαλλία και η Γερμανία. Οι χώρες αυτές έχουν μακρά παράδοση στο ποδόσφαιρο, το οποίο και θεωρείται το δημοφιλέστερο άθλημα με τη μεγαλύτερη απήχηση στους φίλαθλους. Οι διοργανώσεις τους εναλλάσσονται στην κατοχή του τίτλου του καλύτερου πρωταθλήματος του κόσμου και η ποιότητα του θεάματος κινείται στα υψηλότερα επίπεδα παγκοσμίως.

Η διεθνής δημοφιλία τους είναι επίσης πολύ υψηλή λόγω των πολλών επιτυχιών των εθνικών τους ομάδων αλλά και των συλλόγων τους σε διεθνείς διοργανώσεις. Οι θέσεις που καταλαμβάνουν στην παγκόσμια κατάταξη βρίσκονται πάντα μέσα στην πρώτη δεκάδα, ενώ στην αντίστοιχη κατάταξη της ΟΥΕΦΑ καταλαμβάνουν πάντα τις πρώτες πέντε θέσεις (βλ. Πίνακα). Σε έρευνα που διεξήγαγε η ελληνική Super League σε 1.616 Έλληνες φιλάθλους και στην ερώτηση «Ποια χώρα πιστεύετε ότι διοργανώνει τους καλύτερους αγώνες ποδοσφαίρου;», οι φίλαθλοι έδωσαν τα αποτελέσματα που παρουσιάζονται στο Σχήμα 25.



**Σχήμα 25:** Έρευνα για τη Φήμη του Ελληνικού Ποδοσφαίρου, 2007  
Tradelink Reputation Research & Consultancy.

Οι πέντε κύριες ευρωπαϊκές χώρες είναι μέσα στην πρώτη εξάδα των προτιμήσεων. Σε επίπεδο αξιοπιστίας των διοργανώσεων και εφαρμογής των διεθνών κανονισμών, οι χώρες αυτές πρωτοπορούν και συνήθως αποτελούν πρότυπα για όλες τις υπόλοιπες. Τα συστήματα διεξαγωγής των πρωταθλημάτων και τα μοντέλα οργάνωσης και ελέγχου είναι σύγχρονα και υιοθετούνται από όλο και περισσότερες χώρες (π.χ. το αγγλικό σύστημα διεξαγωγής του Κυπέλλου). Υπήρξαν κατά το παρελθόν ορισμένα γεγονότα τα οποία έπληξαν την αξιοπιστία των διοργανώσεων αυτών.

Κυριότερα παραδείγματα είναι το σκάνδαλο με τους διαιτητές στη Γερμανία και το αποκαλούμενο σκάνδαλο «Calcipoli» στην Ιταλία. Ακόμα και σε αυτές τις περιπτώσεις όμως, ο τρόπος με τον οποίο χειρίστηκαν οι αρμόδιες αρχές τα φαινόμενα αυτά απέδειξε την υψηλή λειτουργικότητα και ασφάλεια των διαδικασιών που εφαρμόζονται. Οι διοργανώσεις αυτές περιλαμβάνουν τις κύριες κατηγορίες των πρωταθλημάτων των χωρών καθώς και τα Κύπελλα.

**Πίνακας 6. Συγκεντρωτικός πίνακας επισκόπησης των χωρών**

Χώρα / Διοργάνωση	Δημοφιλία διοργανώσεων			Αξιοπιστία διοργανώσεων		
	Εγχώρια δημοφιλία	Κατάταξη FIFA	Κοινά χαρακτηριστικά και δεσμοί	Διάρθρωση των διοργανώσεων	Ευθυγράμμιση με διεθνείς κανονισμούς (FIFA)*	Ιστορικά δεδομένα σχετικά με την αξιοπιστία
<b>Δανία</b>	Υψηλή	Υψηλή (No 15)	Ελάχιστα	Πολύ αξιόπιστη	Πλήρης	Δεν υπάρχουν γεγονότα που να πλήττουν την αξιοπιστία
<b>Φιλανδία</b>	Μέτρια	Χαμηλή (No 52)	Ελάχιστα	Πολύ αξιόπιστη	Πλήρης	Δεν υπάρχουν γεγονότα που να πλήττουν την αξιοπιστία
<b>Σουηδία</b>	Υψηλή	Χαμηλή (No 42)	Ελάχιστα	Πολύ αξιόπιστη	Πλήρης	Δεν υπάρχουν γεγονότα που να πλήττουν την αξιοπιστία
<b>Νορβηγία</b>	Υψηλή	Χαμηλή (No 50)	Ελάχιστα	Πολύ αξιόπιστη	Πλήρης	Δεν υπάρχουν γεγονότα που να πλήττουν την αξιοπιστία

**Πίνακας 6. Συγκεντρωτικός πίνακας επισκόπησης των χωρών (Συνέχεια)**

Χώρα / Διοργάνωση	Δημοφιλία διοργανώσεων			Αξιοπιστία διοργανώσεων		
	Εγχώρια δημοφιλία	Κατάταξη FIFA	Κοινά χαρακτηριστικά και δεσμοί	Διάρθρωση των διοργανώσεων	Ευθυγράμμιση με διεθνείς κανονισμούς (FIFA)*	Ιστορικά δεδομένα σχετικά με την αξιοπιστία
<b>Ιρλανδία</b>	Μέτρια	Μέτρια (No 37)	Ελάχιστα	Αξιόπιστη	Πλήρης	Δεν υπάρχουν γεγονότα που να πλήττουν την αξιοπιστία
<b>Σκωτία</b>	Υψηλή	Μέτρια (No 24)	Ελάχιστα	Αξιόπιστη	Πλήρης	Δεν υπάρχουν γεγονότα που να πλήττουν την αξιοπιστία
<b>Βέλγιο</b>	Υψηλή	Χαμηλή (No 63)	Ελάχιστα	Πολύ αξιόπιστη	Πλήρης	Δεν υπάρχουν γεγονότα που να πλήττουν την αξιοπιστία
<b>Ολλανδία</b>	Υψηλή	Πολύ υψηλή (No 3)	Ελάχιστα	Πολύ αξιόπιστη	Πλήρης	Δεν υπάρχουν γεγονότα που να πλήττουν την αξιοπιστία
<b>Ελβετία</b>	Χαμηλή	Υψηλή (No 13)	Ελάχιστα	Πολύ αξιόπιστη	Πλήρης	Δεν υπάρχουν γεγονότα που να πλήττουν την αξιοπιστία
<b>Μεξικό</b>	Υψηλή	Μέτρια (No 33)	Ελάχιστα	Μέτρια	Μερική	Δεν υπάρχουν γεγονότα που να πλήττουν την αξιοπιστία
<b>Η.Π.Α.</b>	Χαμηλή	Υψηλή (No 12)	Ελάχιστα	Αξιόπιστη	Πλήρης	Δεν υπάρχουν γεγονότα που να πλήττουν την αξιοπιστία

Πίνακας 6. Συγκεντρωτικός πίνακας επισκόπησης των χωρών (Συνέχεια)

Χώρα / Διοργάνωση	Δημοφιλία διοργανώσεων			Αξιοπιστία διοργανώσεων		
	Εγχώρια δημοφιλία	Κατάταξη FIFA	Κοινά χαρακτηρι- στικά και δεσμοί	Διάρθρω- ση των διοργανώ- σεων	Ευθυγράμμι- ση με διεθνείς κανονισμούς (FIFA)*	Ιστορικά δεδομένα σχε- τικά με την αξιοπιστία
<b>Αργεντινή</b>	Πολύ Υψηλή	Υψηλή (No 8)	Αρκετά	Μέτρια	Μερική	Συχνά φαι- νόμενα δια- φθοράς και βίας
<b>Βραζιλία</b>	Πολύ Υψηλή	Πολύ Υψηλή (No 1)	Αρκετά	Μέτρια	Μερική	Συχνά φαι- νόμενα δια- φθοράς και βίας

\* Τελευταία ενημέρωση 01/07/2009

## Κεφάλαιο 3

# Ένωση Ευρωπαϊκών Ομοσπονδιών Ποδοσφαίρου (UEFA)



Η Ένωση Ευρωπαϊκών Ομοσπονδιών Ποδοσφαίρου (Union of Football Associations, UEFA) είναι η διοικητική αρχή του ποδοσφαίρου στην Ευρώπη. Ο κεντρικός και σημαντικότερος στόχος της είναι να προωθεί, και να προστατεύει το ευρωπαϊκό ποδόσφαιρο σε κάθε επίπεδο, καθώς και να δίνει εύστοχες απαντήσεις και λύσεις στα ζητήματα που προκύπτουν. Οι χώρες-μέλη της είναι οι παρακάτω:



**ΑΛΒΑΝΙΑ**



**ΑΝΔΟΡΑ**



**ΑΡΜΕΝΙΑ**



**ΑΥΣΤΡΙΑ**



**ΤΣΕΧΙΑ**



**ΑΖΕΡΜΠΑΪΖΑΝ**



**ΒΕΛΓΙΟ**



**ΚΡΟΑΤΙΑ**



**ΒΟΣΝΙΑ-ΕΡΖΕΓΟΒΙΝΗ**



**ΛΕΥΚΟΡΩΣΙΑ**



**ΒΟΥΛΓΑΡΙΑ**



**ΚΥΠΡΟΣ**



**ΔΑΝΙΑ**



**ΓΕΩΡΓΙΑ**



**ΙΣΡΑΗΛ**



**ΑΓΓΛΙΑ**



**ΙΣΠΑΝΙΑ**



**ΕΣΘΟΝΙΑ**



**ΦΙΛΑΝΔΙΑ**



**ΓΑΛΛΙΑ**



**ΝΗΣΙΑ ΦΕΡΟΕ**



**ΓΕΡΜΑΝΙΑ**



**ΕΛΛΑΔΑ**



**ΟΥΓΓΑΡΙΑ**

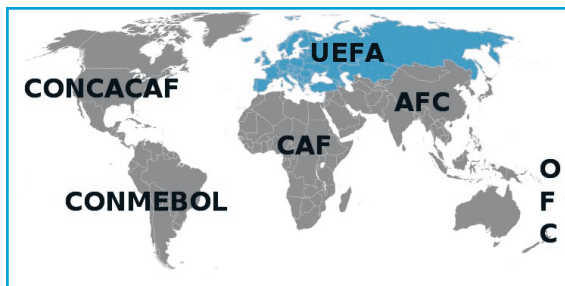
 <b>ΙΣΛΑΝΔΙΑ</b>	 <b>ΙΤΑΛΙΑ</b>	 <b>ΚΑΖΑΚΣΤΑΝ</b>
 <b>ΛΙΧΤΕΝΣΤΑΪΝ</b>	 <b>ΛΙΘΟΥΑΝΙΑ</b>	 <b>ΛΟΥΞΕΜΒΟΥΡΓΟ</b>
 <b>ΜΟΛΔΑΒΙΑ</b>	 <b>FYROM</b>	 <b>ΜΑΛΤΑ</b>
 <b>ΟΛΛΑΝΔΙΑ</b>	 <b>Β.ΙΡΑΝΔΙΑ</b>	 <b>ΝΟΡΒΗΓΙΑ</b>
 <b>ΠΟΛΩΝΙΑ</b>	 <b>ΣΚΩΤΙΑ</b>	 <b>ΟΥΑΔΙΑ</b>
 <b>ΟΥΚΡΑΝΙΑ</b>	 <b>ΡΟΥΜΑΝΙΑ</b>	 <b>ΠΟΡΤΟΓΑΛΙΑ</b>
 <b>ΣΑΝ ΜΑΡΙΝΟ</b>	 <b>ΣΕΡΒΙΑ</b>	 <b>ΡΩΣΙΑ</b>
 <b>ΕΛΒΕΤΙΑ</b>	 <b>ΣΛΟΒΑΚΙΑ</b>	 <b>ΣΟΥΗΔΙΑ</b>
 <b>ΤΟΥΡΚΙΑ</b>	 <b>ΣΛΟΒΕΝΙΑ</b>	 <b>ΛΕΤΟΝΙΑ</b>
 <b>ΙΡΛΑΝΔΙΑ</b>	 <b>MONTENEΓΚΡΟ</b>	

## Η Σύστασή της: UEFA

Η UEFA χωρίζεται σε τρία τμήματα, το Συνέδριο της UEFA (Congress UEFA), την Εκτελεστική Επιτροπή της UEFA (UEFA Executive Committee) και την Εκτελεστική Υπηρεσία της UEFA (UEFA Executive Office). Η Ένωση έχει πρόεδρο τον Michel Platini, Γενικό Γραμματέα τον David Taylor και αναπληρωτή Γενικό Γραμματέα τον Gianni Infantino.

**Συνέδριο της UEFA:** Είναι το λεγόμενο «κοινοβούλιο» του ευρωπαϊκού ποδοσφαίρου και το ανώτατο όργανό της. Το συνέδριο διεξάγεται κάθε χρόνο και παρακολουθείται από τα 53 κράτη-μέλη της UEFA.





**Εκτελεστική Επιτροπή της UEFA:** Η Εκτελεστική Επιτροπή παίρνει αποφάσεις για θέματα για τα οποία κανένα άλλο όργανο δεν έχει τη δικαιοδοσία να λάβει αποφάσεις.

**Εκτελεστική Υπηρεσία της UEFA:** Καθήκον της Εκτελεστικής Υπηρεσίας είναι να συντονίζει τη διοργάνωση των θεσμικών συναντήσεων της επιτροπής

και του συνεδρίου καθώς και να υποστηρίζει τα μέλη της εκτελεστικής επιτροπής για τη διεκπεραίωση των καθηκόντων τους.

Η UEFA ιδρύθηκε στις 15 Ιουνίου του 1954 στην Ελβετία με πρώτο πρόεδρο τον Ebbe Schwartz και Γενικό Γραμματέα τον Henri Delaunay και 25 κράτη-μέλη στο καταστατικό της.

Είναι μία από τις μεγαλύτερες και ισχυρότερες από τις έξι ομοσπονδίες που ανήκουν στη FIFA, καθώς ο πλούτος της και η επιρροή της στο παγκόσμιο προσκήνιο είναι εμφανή. Χαρακτηριστικό της υπεροχής της UEFA είναι πως οι περισσότεροι από τους κορυφαίους ποδοσφαιριστές παγκοσμίως παίζουν σε ευρωπαϊκές λίγκες εξαιτίας των υπέρογων μισθών που δίνονται. Επίσης, χαρακτηριστικό είναι πως στην παγκόσμια «λίστα» της FIFA με τις κορυφαίες είκοσι ομάδες, οι δεκαπέντε είναι μέλη της UEFA.

### Καθήκοντα της UEFA:

- Διοργάνωση επιτυχών αγώνων για το επαγγελματικό, το εφηβικό και το ερασιτεχνικό ποδόσφαιρο.
- Αύξηση των συμμετεχόντων στο άθλημα ανεξαρτήτως ηλικίας, θρησκείας, κ.τ.λ.
- Χρησιμοποίηση και αξιοποίηση των εσόδων της UEFA για επανεπένδυση και αναδιανομή στους αγώνες, με στόχο την επίτευξη καλύτερων και ποιοτικότερων αποτελεσμάτων.
- Παροχή βοήθειας και υποστήριξης στα μέλη της.
- Προώθηση αθλητικών αξιών στα γήπεδα όπως η δικαιοσύνη, η εξάλειψη της βίας, η καταπολέμηση του ρατσισμού.
- Ανάπτυξη προγράμματος αντι-ντόπινγκ με στόχο τη διαφύλαξη της υγείας των παικτών και την εξασφάλιση ίδιων ευκαιριών σε όλους τους παίκτες.
- Διατήρηση καλών σχέσεων με τις διοικητικές αρχές των άλλων ηπειρών αλλά και με τη FIFA.

Σύμφωνα με το σχέδιο της UEFA που παρουσιάστηκε τον Οκτώβριο του 2008 για την αγωνιστική σεζόν 2009-2010 πολλά πράγματα αλλάζουν οργανοδιοικητικά στο Champions League. Ούτε καν η παγιωμένη ιστορικά ημέρα διεξαγωγής του τελικού, που παραδοσιακά ήταν Τετάρτη, δεν παρέμεινε ίδια. Σύμφωνα με τον πρόεδρο

της UEFA, Μισέλ Πλατινί, όλα αυτά έγιναν για την αναβάθμιση του θεσμού, ωστόσο ίσως δεν είναι και πολλοί αυτοί που θα πιστέψουν την αιτία. «Θα υπάρχουν περισσότεροι πρωταθλητές στη φάση των ομίλων και θα υπάρχει περισσότερη δημοκρατία στη διοργάνωση. Το Champions League είναι μια σπουδαία διοργάνωση και είμαι ευχαριστημένος με τις αλλαγές», τόνισε χαρακτηριστικά ο παλαίμαχος Γάλλος διεθνής. Ωστόσο, τα πράγματα δεν είναι ακριβώς έτσι.

Αντίθετα, η ενίσχυση του κέρδους τόσο της διοργανώτριας Ευρωπαϊκής Συνομοσπονδίας όσο και των ισχυρών συλλόγων είναι ο καταφανέστερος αυτοσκοπός. Συν τοις άλλοις, με το καινούργιο σύστημα διεξαγωγής δίνεται και μια ευκαιρία στον Μισέλ Πλατινί να ξεχρεώσει τα γραμμάτιά του προς τις λεγόμενες μικρές ομοσπονδίες, που τον βοήθησαν στην εκλογή του με τη θεωρητική (αφού μόνο έτσι είναι) ενίσχυση των μικρών ομάδων. Όσον αφορά το θέμα του μεγαλύτερου κέρδους, αυτό προκύπτει και από το γεγονός ότι η UEFA θα προσπαθήσει να μεγιστοποιήσει τα έσοδα από τις δύο διοργανώσεις της, με την κεντρική διαχείριση αυτών από τον γ' προκριματικό γύρο του Champions League. Από την άλλη, με το καινούργιο σύστημα μιλάμε για μια ακόμη μεγαλύτερη διεύρυνση της αγωνιστικής χρονιάς αφού πλέον η διοργάνωση ουσιαστικά θα διαρκεί 11 περίπου μήνες (από Ιούλιο έως Μάιο). Είναι χαρακτηριστικό ότι μια αλλαγή του καινούργιου Champions League είναι οι αγώνες για τη «Φάση των 16», που θα διεξάγονται σε διάστημα τεσσάρων εβδομάδων, αντί για δύο, όπως γίνεται, προκειμένου να αυξηθούν τα έσοδα από τα τηλεοπτικά δικαιώματα. Αγώνες, λοιπόν, είναι το καινούργιο σχέδιο των αρμοδίων του ευρωπαϊκού ποδοσφαίρου, θέλοντας έτσι να εκμεταλλευτούν και τα τελευταία μέχρι σήμερα λεγόμενα «νεκρά διαστήματα», αλλά και να προσπαθήσουν να έχουν μεγαλύτερο λόγο σε περιόδους κατά τις οποίες μέχρι σήμερα κυριαρχούσαν οι αντίστοιχες διοργανώσεις της FIFA (μουντιάλ συλλόγων, κύπελλο συνομοσπονδιών κ.τ.λ). Βέβαια, μπορεί φέτος τα πράγματα να βολεύουν την Ευρωπαϊκή Συνομοσπονδία, ωστόσο το σίγουρο είναι ότι την επόμενη χρονιά τα προβλήματα που θα δημιουργηθούν δε θα είναι λίγα, αν σκεφτεί κανείς ότι υπάρχει το Μουντιάλ της Νότιας Αφρικής για το 2010.

**Από το UEFA Cup του 1971 στο UEFA Europa League το 2009**

Το **Κύπελλο UEFA** διεξάγεται από την περίοδο 1971-72 και είναι η δεύτερη σε ενδιαφέρον συλλογική ποδοσφαιρική διοργάνωση στην Ευρώπη μετά το Champions League.

Αντικατέστησε το 1971 το Κύπελλο Διεθνών Εκθέσεων, στο οποίο αρχικά συμμετείχαν ομάδες από πόλεις που διοργανώνουν διεθνείς εμπορικές εκθέσεις. Η επιτυχία του θεσμού είχε ως αποτέλεσμα να ενδιαφέρονται να συμμετάσχουν όλο και περισσότερα σωματεία. Έτσι, από το 1968 ορίστηκε να μετέχουν οι ομάδες που είχαν τερματίσει πίσω από την πρωταθλήτρια ανεξάρτητα από την



#### Από το UEFA CUP στο UEFA EUROPA LEAGUE

πόλη από την οποία προέρχονταν, και το όνομα της διοργάνωσης απλοποιήθηκε σε Κύπελλο Εκθέσεων. Τελικά, το 1971, η UEFA αποφάσισε να αναλάβει την ευθύνη της διοργάνωσης δημιουργώντας το Κύπελλο UEFA.

Σε αυτό εξαρχής ορίστηκε να δικαιούνται συμμετοχή οι ομάδες που τερματίζουν μετά την πρωταθλήτρια, εφόσον δεν ήταν κυπελλούχοι. Μετέχουν μία ως τέσσερις ομάδες από κάθε χώρα, ανάλογα με την αξία του πρωταθλήματός τους. Η αξία καθορίζεται από ειδική βαθμολογία της UEFA, η οποία προκύπτει από τις επιτυχίες των ομάδων στις ευρωπαϊκές διοργανώσεις. Από την περίοδο 1999-2000, στο Κύπελλο UEFA μετέχουν και οι κυπελλούχοι κάθε χώρας, αφού το Κύπελλο Κυπελλούχων καταργήθηκε. Επίσης, ορίστηκε να μετέχουν στον Α' γύρο του Κυπέλλου UEFA όσοι σύλλογοι αποκλείονται από τον τρίτο προκριματικό γύρο του Champions League και στο γύρο των 32 να μετέχουν όσοι τερματίζουν στην τρίτη θέση των ομίλων του Champions League. Επιπλέον, στο Κύπελλο UEFA μετέχουν αντιπρόσωποι τριών χωρών από τη λίστα Fair Play της UEFA, καθώς και ορισμένες ομάδες που προκρίνονται από το Κύπελλο Ιντερτότο.

Το Κύπελλο UEFA ήταν το πιο «δημοκρατικό» ευρωπαϊκό κύπελλο, αφού πενήντα διαφορετικές ομάδες έχουν φτάσει ως τον τελικό και είκοσι τρεις το έχουν κατακτήσει τουλάχιστον μία φορά. Η ομάδα που θα κερδίσει το κύπελλο πέντε φορές ή τρεις συνεχόμενες φορές θα το αποκτήσει οριστικά. Ως το 2007 πολυνίκες είναι τρεις σύλλογοι: η Γιουβέντους, η Ίντερ, και η Λίβερπουλ με τρία κύπελλα η καθεμία. Όμως, καμιά δεν κατάφερε τρεις συνεχόμενες κατακτήσεις. Μόνο δύο ομάδες πλησίασαν αυτό το στόχο κερδίζοντας το κύπελλο δύο χρονιές στη σειρά: η Ρεάλ Μαδρίτης (1985, 1986) και η Σεβίλλη (2006, 2007). Το Κύπελλο UEFA έχουν κατακτήσει σύλλογοι δέκα διαφορετικών χωρών, ενώ στον τελικό έχουν αγωνιστεί σύλλογοι από δεκαπέντε ευρωπαϊκές χώρες. Τις περισσότερες κατακτήσεις έχουν οι ιταλικές ομάδες: εννέα φορές σε δεκαπέντε τελικούς. Ακολουθούν οι γερμανικοί και οι αγγλικοί σύλλογοι με έξι κατακτήσεις και οι ισπανικοί σύλλογοι με πέντε κατακτήσεις.

Το Κύπελλο UEFA από το Σεπτέμβριο του 2008 μετονομάστηκε σε «UEFA EUROPA LEAGUE», και άλλαξε το σήμα, ο τρόπος διεξαγωγής, η διαδικασία εμπορικής εκμετάλλευσης, οι επίσημοι χορηγοί, η κεντρική μεταχείριση των τηλεοπτικών δικαιωμάτων.

Σύμφωνα με δηλώσεις του προέδρου της UEFA, η απόφαση έχει ως σκοπό την αύξηση της εμπορευσιμότητας σύμφωνα με τα πρότυπα του Champions League. Στη νέα αυτή διοργάνωση από τον Ιούλιο του 2009 οι χώρες, σύμφωνα με τον πίνακα αξιολόγησης της UEFA, από την 7<sup>η</sup> έως και την 9<sup>η</sup> θέση εκπροσωπούνται από την κυπελλούχο και άλλες τρεις ομάδες, ενώ όλες οι άλλες χώρες από την κυπελλούχο και άλλες δύο ομάδες. Σύμφωνα με την απόφαση της εκτελεστικής επιτροπής της ευρωπαϊκής ομοσπονδίας (Σεπτέμβριος 2008) εξαιρούνται, το Σαν Μαρίνο, το Λουξεμβούργο και η Ανδόρα, που εκπροσωπούνται μόνο από την κυπελλούχο.

Τρεις ομάδες συμμετέχουν μέσω «fair play» στον πρώτο προκριματικό γύρο, ενώ δεκαπέντε ομάδες που αποκλείονται από το δεύτερο προκριματικό γύρο του Champions League μεταφέρονται στον τέταρτο προκριματικό γύρο του UEFA EUROPA LEAGUE. Επίσης, οι δέκα χαμένοι των πλέι οφ (play off) του Champions League προκρίνονται απευθείας στους ομίλους του UEFA. «Οι αλλαγές που γίνονται θα βελτιώσουν την ιστορική διοργάνωση, που είναι πολύ σημαντική για την UEFA και το ευρωπαϊκό ποδόσφαιρο, καθώς θα προσφέρουν σε περισσότερους φιλάθλους, παίκτες και συλλόγους τη δυνατότητα συμμετοχής στα κύπελλα Ευρώπης. Είμαι βέβαιος για την επιτυχία της νέας διοργάνωσης» δήλωνε ο πρόεδρος της Ευρωπαϊκής Ομοσπονδίας, Μισέλ Πλατινί, στις 30/05/2009 (Πηγή: [www.l.rizospastis.gr](http://www.l.rizospastis.gr)).

Σύμφωνα με το επίσημο site της UEFA, από τα δώδεκα γκρουπ των τεσσάρων ομάδων του Κυπέλλου UEFA προκρίνονται οι δύο πρώτες ομάδες. Οι είκοσι τέσσερες αυτές ομάδες, μαζί με τις οκτώ τρίτες ομάδες των ομίλων του Champions League, σχηματίζουν «τη φάση των 32», που περιλαμβάνει νοκ άουτ αγώνες (διπλούς), όπως συμβαίνει μέχρι και τον τελικό.

Η εκτελεστική επιτροπή της UEFA απέρριψε το αίτημα της Ένωσης των Συλλόγων να μη συμμετέχουν στο Κύπελλο UEFA οι φιναλίστ του Κυπέλλου παρά μόνο οι κυπελλούχοι, εφόσον δεν έχουν κερδίσει το εισιτήριο για το Champions League. Επίσης, αποφασίστηκε ο τέταρτος προκριματικός γύρος του Champions League (βάσει της νέας δομής της διοργάνωσης) να μετονομαστεί σε UEFA Champions League Play-offs. Για τα τελευταία θα υπάρχει από την επόμενη περίοδο κεντρική τηλεοπτική διαχείριση, όπως ισχύει εδώ και χρόνια στη φάση των ομίλων.

Κατόπιν εισήγησης της Ένωσης των Συλλόγων, αποφασίστηκε αλλαγή στον υπολογισμό του συντελεστή των συλλόγων, του αριθμού δηλαδή βάσει του οποίου οι σύλλογοι κατατάσσονται σε ισχυρούς ή δυνατούς στις κληρώσεις:

- α) Στο συντελεστή του συλλόγου δε θα προσμετράται το 33% του εθνικού συντελεστή αλλά στο εξής το 20%, πράγμα που ευνοεί τους συλλόγους με σταθερή παρουσία στις ευρωπαϊκές διοργανώσεις.
- β) Το μπόνους πρόκρισης στους ομίλους του Champions League αυξάνεται από 3.000 σε 4.000 βαθμούς (όσο δηλαδή δύο νίκες στη διοργάνωση), ενώ τους ίδιους βαθμούς θα παίρνουν και οι ομάδες που προκρίνονται στους «16», αντί για 1.000 που ελάμβαναν έως τώρα.
- γ) Πλέον, οι σύλλογοι θα έχουν βαθμολογικό όφελος από τη συμμετοχή τους σε προκριματικές φάσεις, ενώ μέχρι τώρα οι βαθμοί που συγκέντρωναν ίσχυαν κατά το ήμισυ μόνο για τον εθνικό συντελεστή. Μάλιστα, οι βαθμοί θα είναι σταθεροί και δεν θα εξαρτώνται από τα αποτελέσματα. Συγκεκριμένα, για τη συμμετοχή στον πρώτο προκριματικό γύρο θα παίρνουν 250, στο δεύτερο 500, στον τρίτο 1.000, στον τέταρτο 1.500 και για πρόκριση στους ομίλους 2.000.

Αντίστοιχα στον πρώτο προκριματικό γύρο του Champions League το μπόνους θα είναι 500 βαθμοί και στον δεύτερο 1.000. Δεν προβλέπεται «πριμ» για τον τρίτο προκριματικό γύρο, αφού όσες ομάδες αποκλείονται, θα μεταφέρονται στον τέταρτο προκριματικό γύρο του UEFA, ενώ μπόνους δεν υπάρχει ούτε για τα πλείοφ, αφού οι αποκλεισμένοι συνεχίζουν απευθείας στους ομίλους του UEFA.

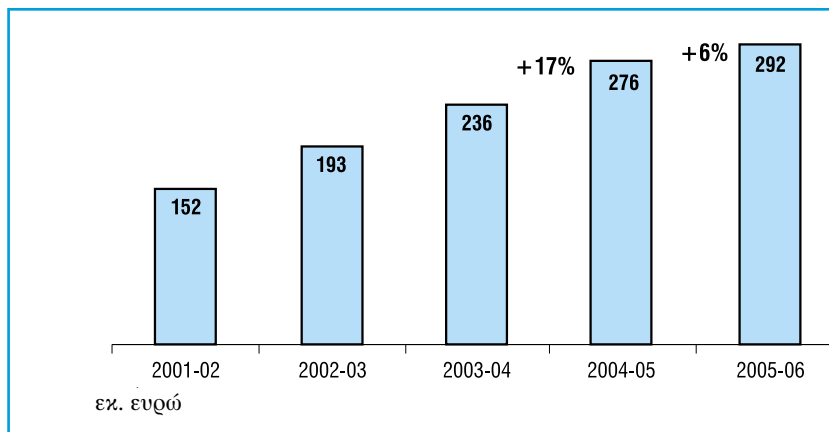
Αλληλένδετη είναι η σχέση των ομάδων που συμμετέχουν στις διοργανώσεις της UEFA, καθώς η συμμετοχή αυτή τους εξασφαλίζει μια περαιτέρω άνοδο των οικονομικών τους, αλλά και η ομοσπονδία γίνεται δέκτης της γενικότερης αυτής οικονομικής ευρωστίας εισπράττοντας μερίδιο αυτών των εσόδων. Είναι μια αμφίδρομη σχέση στο πλαίσιο της οποίας όλα τα μέρη στηρίζουν το ένα το άλλο.

Παρακάτω ακολουθεί μια συνοπτική οικονομική αναφορά των σημαντικότερων ομάδων από το 2001-2006.



## Η Περίπτωση της Ρεάλ Μαδρίτης

Η Ρεάλ Μαδρίτης αποτελεί μία από τις σταθερές αξίες της διοργάνωσης του Champions League και μία από τις μεγαλύτερες δυνάμεις του ευρωπαϊκού ποδοσφαίρου. Τα οικονομικά της εξελίσσονται από το καλό στο καλύτερο καθώς, όπως φαίνεται και στο διάγραμμα (σχέδιο 1), σημειώνεται συνεχής αύξηση των εσόδων της. Πιο συγκεκριμένα, από το 2003 μέχρι το 2004 υπήρξε μια αύξηση της τάξεως του 17%, ενώ από το 2004 μέχρι το 2005 η αύξηση ανήλθε στο 6%.

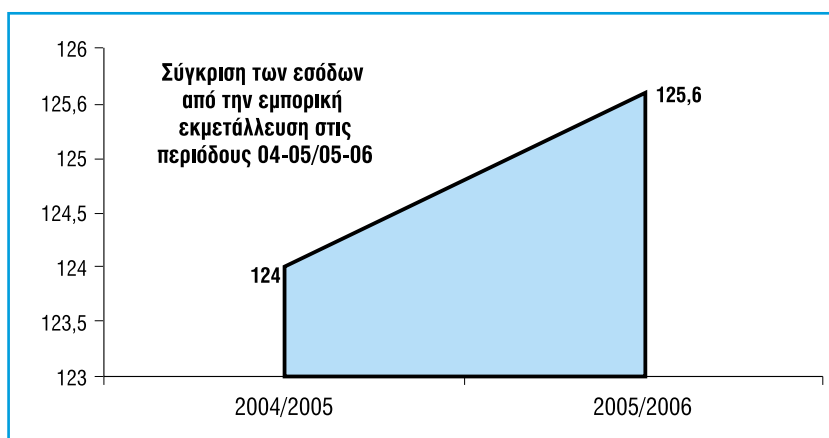


**Σχήμα 1:** Η πορεία του κύκλου εργασιών της Ρεάλ.

Πηγή: Deloitte analysis

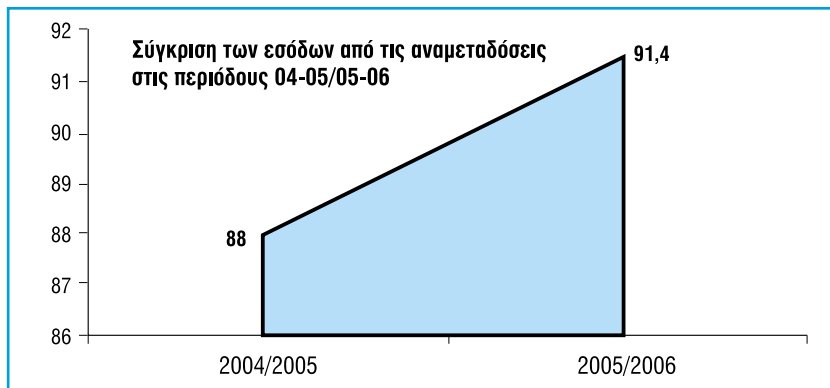
Η μεγαλύτερη πηγή εσόδων για το σωματείο είναι η **εμπορική εκμετάλλευση** (125,6 εκ. ευρώ για το 2005-06) μέσω των πωλήσεων των εμπορικών προϊόντων (φανέλες, κασκόλ, κούπες, κ.τ.λ.), της παροχής άδειας πώλησης των προϊόντων (licensing) και των χορηγιών που παρέχουν οι διάφοροι σπόνσορες στην ομάδα. Και την αγωνιστική περίοδο 2004-05, η εμπορική εκμετάλλευση απέφερε στην ομάδα το ποσό των 124 εκ. ευρώ, το 45% δηλαδή του συνολικού της κύκλου εργασιών.

Καταλύτης για τα σημαντικά κέρδη από τα εμπορικά προϊόντα ήταν η παρουσία διάσημων παικτών στην ομάδα, όπως ο Μπέκαμ, ο Ζιντάν και ο Ρονάλντο, οι οποίοι έκαναν τους θαυμαστές τους από όλο τον κόσμο να θέλουν να αποκτήσουν αντικείμενα με την υπογραφή τους ή με αναγραφόμενο το όνομά τους.



**Σχήμα 2:** Σύγκριση των εσόδων από την εμπορική εκμετάλλευση για τα έτη 2004/05 και 2005/06.

Πηγή: Deloitte analysis, 2005, 2006.



**Σχήμα 3:** Σύγκριση των εσόδων στον τομέα των αναμεταδόσεων για τα έτη 2004/05 και 2005/06.

Πηγή: Deloitte analysis

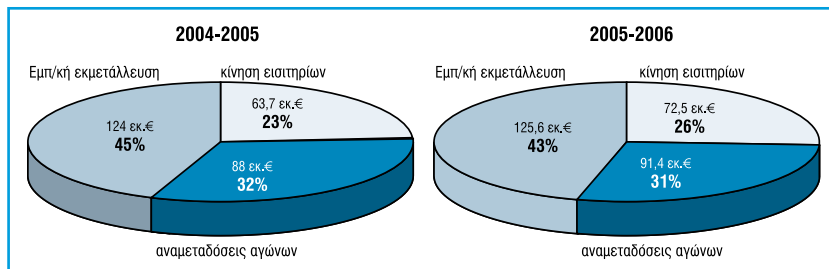
Η Siemens ως σπόνσορας της φανέλας για τις περιόδους 2004-05/2005-06 “πλήρωνε” στην ομάδα 14 εκ. ευρώ το χρόνο και από την αγωνιστική περίοδο 2006-07/2007-08 τα έσοδά της αυξήθηκαν αφού ο καινούργιος χορηγός BenQ (όμιλος ηλεκτρικών/ψηφιακών ειδών) προσέφερε στην ομάδα το ποσό των 20-25 εκ. ευρώ το χρόνο.

Γόνιμος είναι και ο τομέας των αναμεταδόσεων της ομάδας από τους τηλεοπτικούς σταθμούς. Τη χρονιά του 2005-06, δόθηκαν 15,7 εκ. ευρώ στη Ρεάλ Μαδρίτης μόνο για την αναμετάδοση των αγώνων της διοργάνωσης. Όσον αφορά τα εγχώρια τηλεοπτικά δικαιώματα, η Sogecable έχει υπογράψει με τη Ρεάλ πενταετές συμβόλαιο (λήγει τη φετινή περίοδο), αξίας 54 εκ. ευρώ για κάθε περίοδο. Εκπληρωτική άνοδο στα έσοδα από τον τομέα των αναμεταδόσεων θα έχει η ομάδα για τις αγωνιστικές περιόδους 2008-2014, αφού το συμβόλαιο που σύνιψε με την εταιρεία παραγωγής Mediapro θα της αποφέρει το ποσό του 1,19 δις ευρώ.

Η Ρεάλ τις τέσσερις αγωνιστικές περιόδους(2003/04/05/06/07) βρίσκεται στις πρώτες έξι θέσεις όσον αφορά την κίνηση των εισιτηρίων στους αγώνες του Champions League. Το παράδοξο είναι πως, αν και ο αριθμός των εισιτηρίων αυξάνεται συνεχώς, η θέση της στην κατάταξη με τις υπόλοιπες ευρωπαϊκές ομάδες δε βελτιώνεται. Για να γίνει πιο εύκολα κατανοητό το παραπάνω, ακολουθεί ο Πίνακας:

ΠΕΡΙΟΔΟΣ	ΑΡ. ΕΙΣ/ΡΙΩΝ	ΚΑΤΑΤΑΞΗ
2003/04	59.429	1Η
2004/05	67.193	5Η
2005/06	69.796	4Η
2006/07	71.854	6Η

Πηγή: [www.European-football-statistics.co.uk](http://www.European-football-statistics.co.uk).



**Σχήμα 4:** Κατανομή των εσόδων της Ρεάλ για τις περιόδους 2004/05-2005/06.

Πηγή: Deloitte analysis

Τα συνολικά έσοδα του σωματείου από τα εισιτήρια ανέρχονταν στο 26% (75,2 εκ. ευρώ) του συνολικού τζίρου της ομάδας για το 2005, μια αύξηση της τάξεως του 3% από την προηγούμενη αγωνιστική περίοδο (63,7 εκ. ευρώ). Η μεταβολή αυτή είναι απόρροια της αύξησης του αριθμού θεατών που παρακολουθούν τους εγχώριους αγώνες σε 72.000 θεατές κατά μέσο όρο. Αξίζει να επισημανθεί πως, αν και ο αριθμός των εισιτηρίων είναι στο ίδιο επίπεδο μ' αυτόν των καλύτερων ομάδων της Αγγλίας (π.χ. Μάντσεστερ Γιουνάιτεντ), τα έσοδα είναι λιγότερα καθώς οι τιμές των εισιτηρίων στην Ισπανία είναι χαμηλότερες από αυτές της Αγγλίας.

Όπως διαπιστώνει κανείς από την παραπάνω ανάλυση, η Ρεάλ έχει τρεις πηγές εσόδων που διαμορφώνουν τον τελικό της τζίρο. Στο Σχήμα 4 απεικονίζονται τα ποσοστά των πηγών εσόδων για τις περιόδους 2004-2005/2005-2006.

Η Ρεάλ διατηρεί αυτήν την εικόνα ευρωστίας από την αρχή της χιλιετίας. Η πρόκληση αυτή τη στιγμή για την ομάδα είναι να διατηρήσει το υψηλό της επίπεδο και να προσπαθήσει για τη διαρκή της βελτίωση.

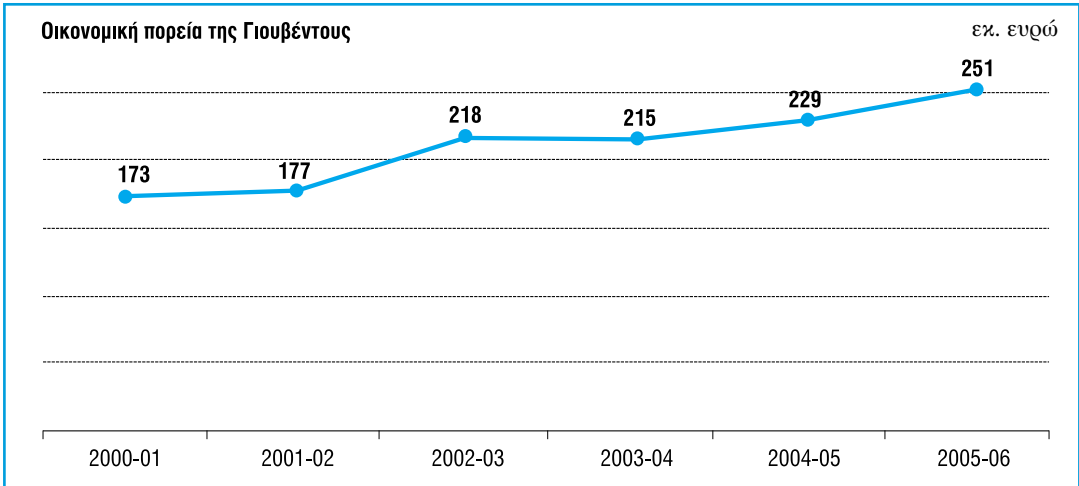


## Η Περίπτωση της Γιουβέντους

Η Γιουβέντους είναι μία από τις ισχυρές δυνάμεις του ιταλικού ποδοσφαίρου και φυσικό επακόλουθο αυτού είναι η σταθερή παρουσία της στο Champions League. Η ομάδα έχει κερδίσει 28 φορές το πρωτάθλημα (Scudetto), αλλά το 2005-2006 δε συνέβη το ίδιο καθώς ξέσπασε το σκάνδαλο «calciopoli», στερώντας της την πρώτη θέση στη Serie A και την συμμετοχή της στο Champions League και υποβιβάζοντάς τη στη δεύτερη κατηγορία.

Η οικονομική πορεία της Γιουβέντους, ανεπηρέαστη ακόμη από το σκάνδαλο, ήταν ανοδική μέχρι και κατά την αγωνιστική 2005-2006. Όμως, το σκάνδαλο του καλοκαιριού της ίδιας χρονιάς δεν είχε έντονο αντίκτυπο μόνο στο κύρος αλλά και στον οικονομικό



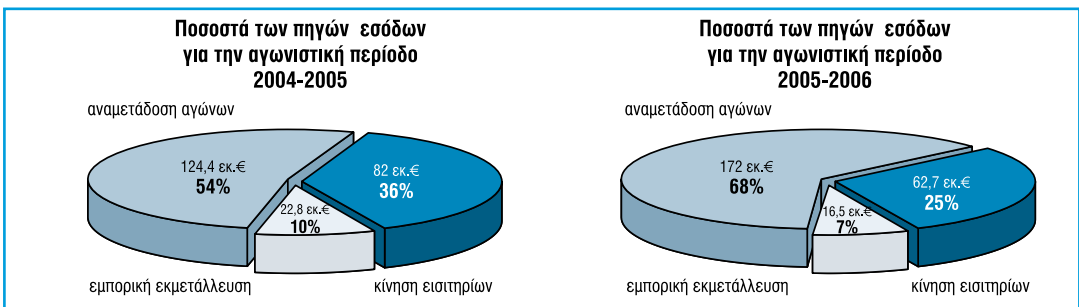


**Σχήμα 5:** Η οικονομική πορεία της Γιουβέντους

τομέα της ομάδας. Μάλιστα η ομάδα πριν το ξέσπασμα του «calciopoli» κατάφερε να κατακτήσει την τρίτη θέση στην κατάταξη των πλουσιότερων ομάδων της Money League με έσοδα 251,2 εκ. ευρώ τα οποία προήλθαν από τις αναμεταδόσεις των αγώνων, από την κίνηση των εισιτηρίων και από την εμπορική εκμετάλλευση.

Στο Σχήμα 5 απεικονίζεται η οικονομική πορεία της ομάδας από το 2000 μέχρι το 2006 και στο Σχήμα 6 παρουσιάζονται τα ποσοστά των πηγών που αποτελούν το 100% του κύκλου εργασιών για τις περιόδους 2004-05 και 2005-06.

Η πηγή των εισιτηρίων, όπως ξεκάθαρα παρατηρούμε και στο Σχήμα 6 δεν αποφέρει μεγάλα κέρδη σε σύγκριση με τις υπόλοιπες δύο. Η Γιουβέντους είναι η πιο διάσημη ομάδα στην Ιταλία με 14 εκατομμύρια υποστηρικτές, εντούτοις ο αριθμός εισιτηρίων που κόβει είναι μικρότερος πολλών άλλων Ιταλικών ομάδων. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η αγωνιστική περίοδος 2004-05 όπου αν και στέφθηκε πρωταθλήτρια, είχε μέσο όρο εισιτηρίων 26.429, την ίδια στιγμή που η Μίλαν έκοψε κατά μέσο όρο 63.500 εισιτήρια.



**Σχήμα 6:** Κατανομή των εσόδων της Γιουβέντους για τις περιόδους 2004/05-2005/06.

Στο ίδιο μέτριο επίπεδο κινούνται τα εισιτήρια της ομάδας και στις συμμετοχές της στο Champions League. Το 2004-05, κατάφερε να συμμετάσχει σε πέντε παιχνίδια της διοργάνωσης, έχοντας μέσο όρο εισιτηρίων 29.334, ενώ η γερμανική Μπάγερν με τον ίδιο αριθμό παιχνιδιών έφτασε τα 54.400 εισιτήρια κατά μέσο όρο. Τη χρονιά 2005-06, η Γιούβε δεν κατάφερε να αυξήσει την κίνηση των εισιτηρίων, αντιθέτως οι φίλαθλοι που συγκεντρώθηκαν στα γήπεδα για να τη δουν από κοντά ήταν λιγότεροι από την προηγούμενη χρονιά κατά 4.000 περίπου.

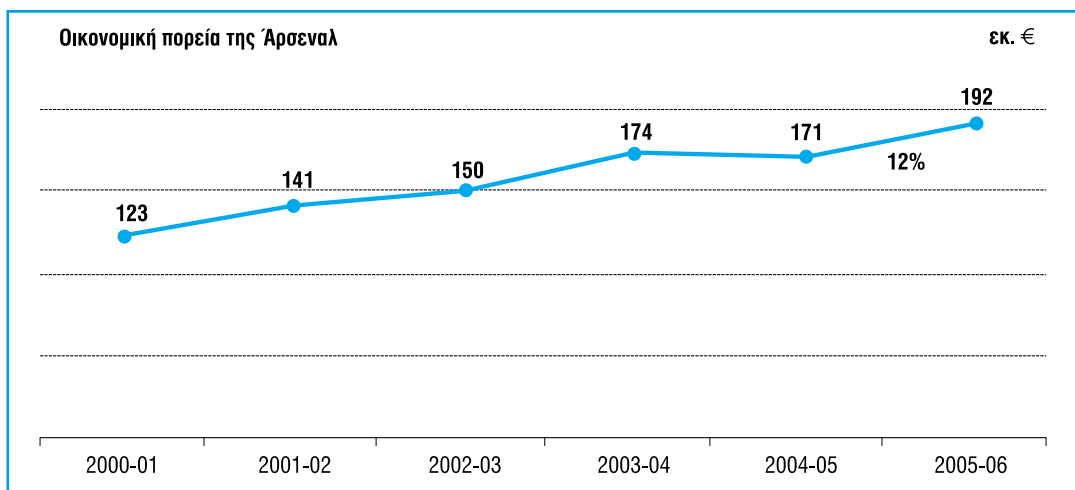


## Η Περίπτωση της Άρσεναλ

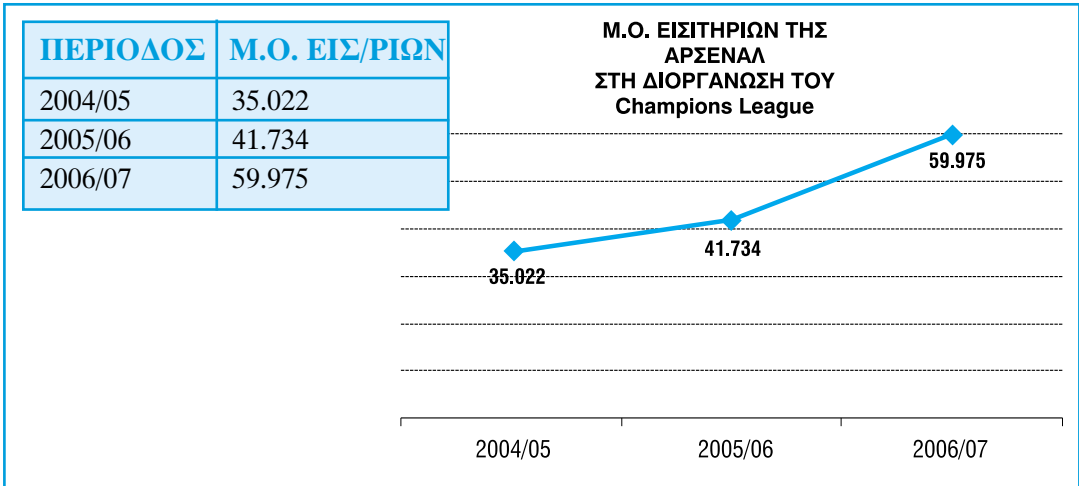
Η Άρσεναλ δεν έχει καταφέρει να σηκώσει τρόπαιο στην ιστορία της UEFA, εντούτοις αποτελεί μια σταθερή παρουσία σε κάθε διοργάνωση. Το 2006-07, κατάφερε να προχωρήσει μέχρι τον νοκ-αουτ γύρο, όμως το 2005-06 έφτασε μια ανάσα πριν από τη στέψη καθώς τερμάτισε δεύτερη στο Champions League.

Η οικονομική κατάσταση της ομάδας είναι απόλυτα συνυφασμένη με την πετυχημένη ευρωπαϊκή της εικόνα. Το 2005-06, ο κύκλος εργασιών της αυξήθηκε κατά 12%, ενώ μόλις σε τέσσερις αγωνιστικές περιόδους (2002-03/2005-06) αυξήθηκε κατά 42 εκ. ευρώ. Στο πιο κάτω διάγραμμα απεικονίζεται λεπτομερώς η οικονομική πορεία της Άρσεναλ τα τελευταία χρόνια.

Ο τομέας των εισιτηρίων έδωσε μια μεγάλη ώθηση στα οικονομικά του σωματείου την περίοδο 2005-06. Υπήρξε μια αύξηση 15% κυρίως λόγω της εξαιρετικής εμφάνισής του στη διοργάνωση του Champions League. Η ομάδα έκοψε συνολικά 292.140 εισιτήρια (σε

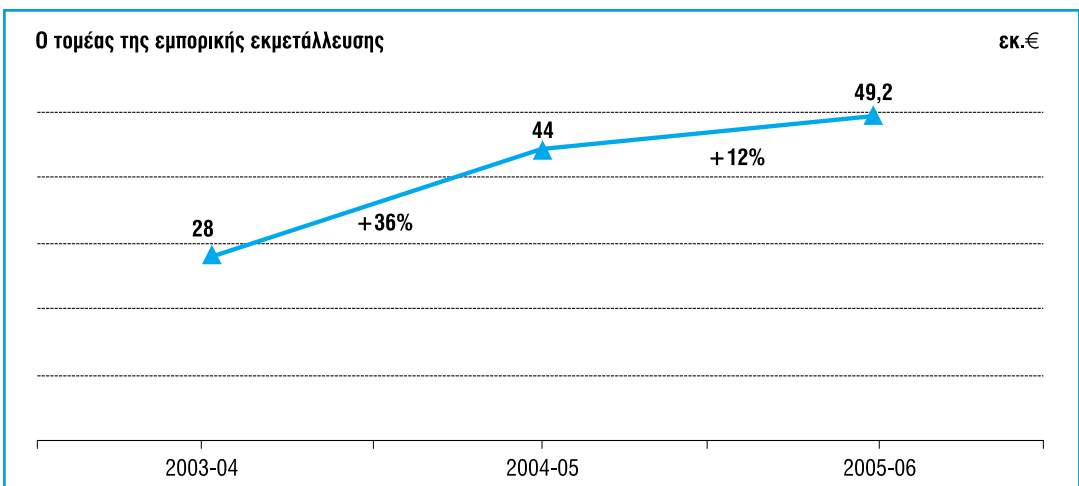


Σχήμα 7: Η οικονομική πορεία της Άρσεναλ.

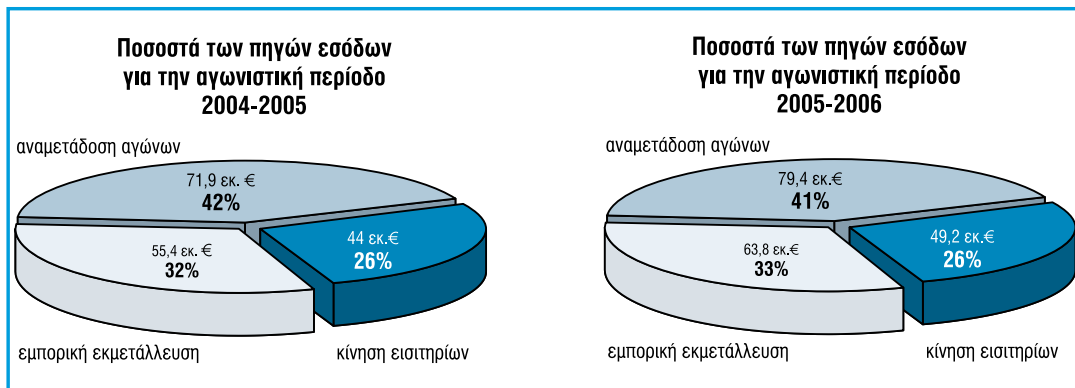


**Σχήμα 8:** Οι μέσοι όροι των εισιτηρίων από το 2004 ως το 2007.

επτά αγώνες), αριθμός που ανάγεται σε 12,2 εκ. ευρώ, και την επόμενη χρονιά, αν και συμμετείχε σε τέσσερις αγώνες, κατόρθωσε να κόψει 239.000 εισιτήρια. Στο Σχήμα 8 δίνονται οι μέσοι όροι εισιτηρίων από τη συμμετοχή της στη διοργάνωση από το 2004 ως το 2007. Η πιο σημαντική πηγή εσόδων της ομάδας είναι οι **συμφωνίες αναμετάδοσης** των αγώνων καθώς αποτέλεσε το 42% (71,9 εκ. ευρώ) του συνολικού κύκλου εργασιών για το 2004 και το 41% (79,4) για το 2005. Πιο αναλυτικά, το 2005, η Άρσεναλ έλαβε 34,7 εκ. ευρώ από τις χορηγίες και τα τηλεοπτικά δικαιώματα των αγώνων της διοργάνωσης (περισσότερα από κάθε άλλη ομάδα) και 41,5 εκ. ευρώ από τις αναμεταδόσεις των αγώνων της Premier League στην οποία συμμετείχε.



**Σχήμα 9:** Ο τομέας της εμπορικής εκμετάλλευσης.



**Σχήμα 10:** Κατανομή των εσόδων της Άρσεναλ για τις περιόδους 2004/05-2005/06.

Τα έσοδα από την εμπορική εκμετάλλευση παρουσιάζουν μια ανοδική τάση αφού την περίοδο 2004 παρουσιάστηκε μια αύξηση της τάξεως του 36% ενώ το 2005 του 12%. Μεγάλο ποσοστό από τα 49,2 εκ. ευρώ που απέδωσε η εμπορική εκμετάλλευση στην ομάδα οφείλεται στη συνεργασία της με τη Nike, καθώς χιλιάδες προϊόντα που έφεραν ταυτόχρονα το σήμα της εταιρείας και το λογότυπο της ομάδας ή κάποιο όνομα παίκτη προωθήθηκαν παγκοσμίως. Από την περίοδο 2006-2007 τα πράγματα ήταν ακόμα καλύτερα, καθώς 130 εκ. ευρώ περιήλθαν στο ταμείο της ομάδας από τη σημαντικά επικερδή συμφωνία με την εταιρεία Emirates, η οποία θα αποτελέσει τον σπόνσορα της φανέλας για οχτώ χρόνια και το όνομα του γηπέδου για δεκαπέντε ακόμη χρόνια.

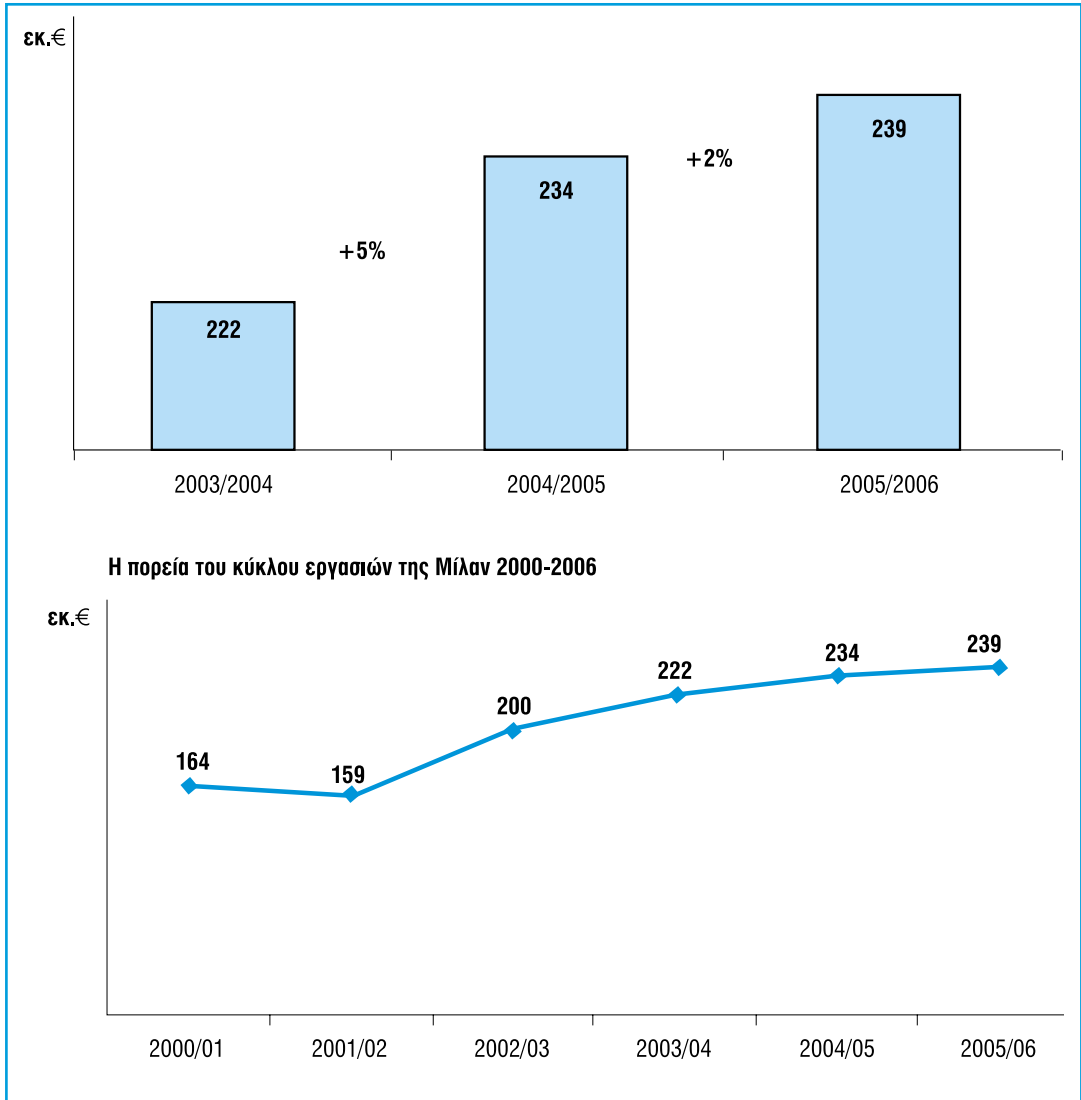
Στο Σχήμα 10 παρουσιάζονται διαγραμματικά τα ποσοστά των εσόδων από κάθε πηγή, που αποτελούν το συνολικό τζίρο της ομάδας.

Η Άρσεναλ αποτελεί πλέον μία από τις πιο ανταγωνιστικές ομάδες του αγγλικού ποδοσφαίρου με μια άκρως ικανοποιητική οικονομική πορεία, που στο άμεσο μέλλον μπορεί να της χαρίσει και μία από τις πέντε πρώτες θέσεις των πλουσιότερων ομάδων της Ευρώπης.



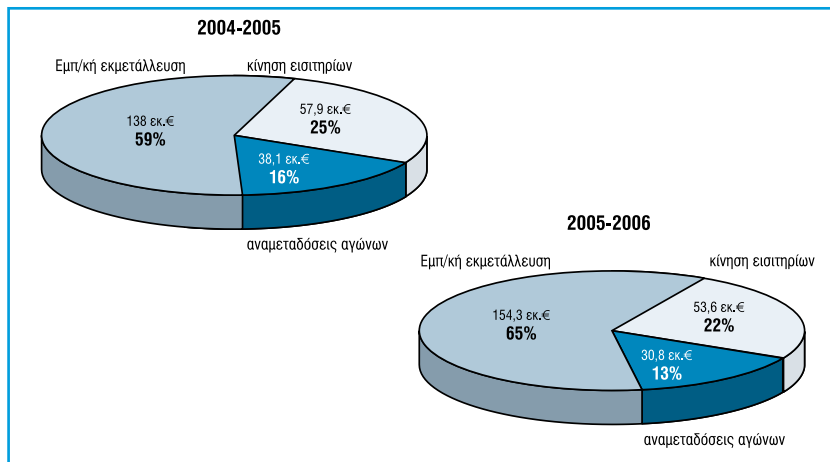
## Η περίπτωση της Μίλαν

Η Μίλαν αποτελεί σταθερή παρουσία στις διοργανώσεις της UEFA. Την αγωνιστική περίοδο 2006-2007, κατάφερε να κατακτήσει το πολυπόθητο τρόπαιο του Champions League, που διοργανώθηκε στην Αθήνα με επιτυχία, ένας τίτλος που αναμενόταν να δώσει στην ομάδα μια μεγάλη οικονομική ώθηση. Τις προηγούμενες αγωνιστικές περιόδους, η ομάδα παρουσίασε αυξανόμενη πορεία του κύκλου εργασιών της, χωρίς όμως κάποια αξιοσημείωτη αύξηση τις αγωνιστικές 2003-04/2005-06, όπως φαίνεται και στο Σχήμα 11. Σύμφωνα



**Σχήμα 11:** Η οικονομική πορεία της Μίλαν.

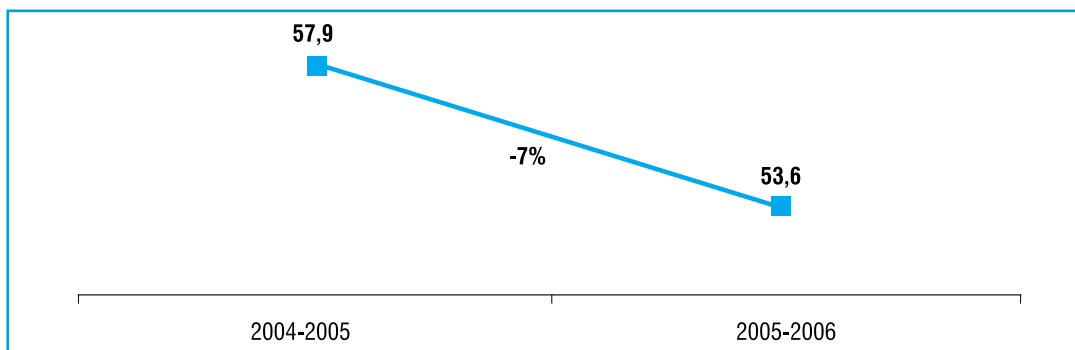
με το Football Money League, Deloitte, Sports Business Group τρεις είναι οι βασικές πηγές εσόδων για τη Μίλαν, η εμπορική εκμετάλλευση, η κίνηση των εισιτηρίων και οι αναμεταδόσεις των αγώνων. Οι αναμεταδόσεις αποτέλεσαν το 65% του συνολικού τζίρου για το 2005-06, ποσοστό που μεταφράζεται σε 154,3 εκ. ευρώ. Η κίνηση των εισιτηρίων και η εμπορική εκμετάλλευση αποτέλεσαν το 13% και 22% του συνόλου αντίστοιχα. Τα διαγράμματα στο Σχήμα 12 απεικονίζουν το ποσοστό εσόδων που απέφερε η κάθε πηγή για τις αγωνιστικές περιόδους 2004-05 και 2005-06.



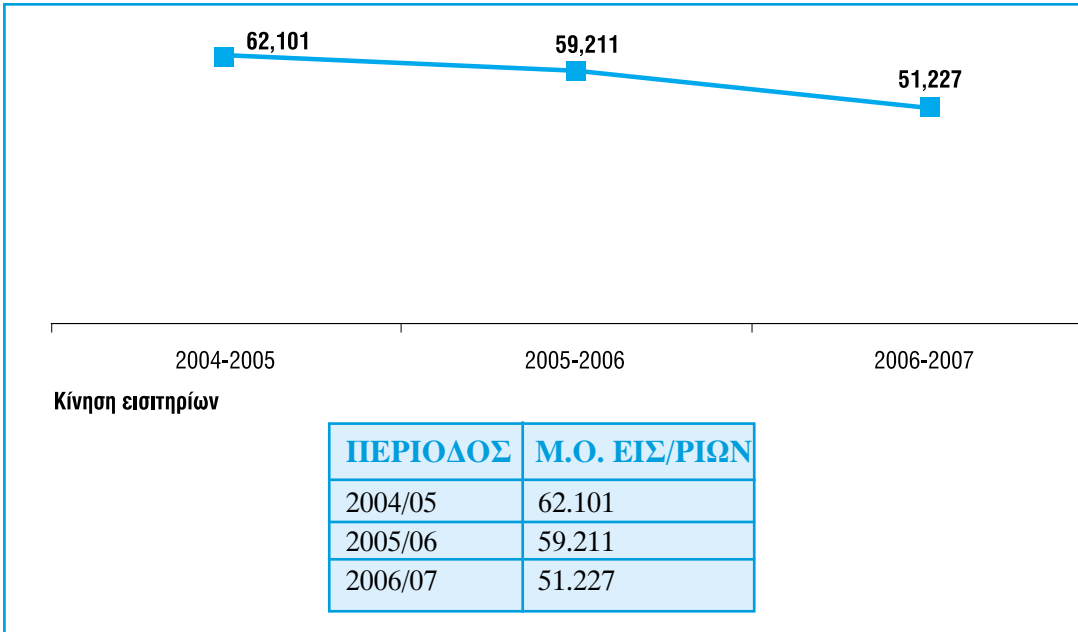
**Σχήμα 12:** Κατανομή των εσόδων της Μίλαν για τις περιόδους 2004/05-2005/06.

Ακριβώς επειδή οι ομάδες της Ιταλίας διαπραγματεύονται η καθεμία ξεχωριστά τα συμβόλαια που αφορούν τις **αναμεταδόσεις των παιχνιδιών**, οι πιο δυνατοί σύλλογοι καταφέρνουν να συνάψουν τις πιο κερδοφόρες συμφωνίες και να γεμίσουν τα ταμεία τους με πολλά εκατομμύρια ευρώ. Την αγωνιστική περίοδο 2004-2005 η Μίλαν είχε εισόδημα 138 εκ. ευρώ, από τις εξαιρετικά προσοδοφόρες συμφωνίες με τους τηλεοπτικούς σταθμούς Sky Italia και Mediaset, ενώ ένα επιπλέον ποσό των 26,2 εκ. ευρώ προήλθε από τις αναμεταδόσεις των αγώνων του Champions League. Την περίοδο 2005-2006, η οικονομική πηγή των αναμεταδόσεων συνέχισε να «αναβλύζει» πολλά εκατομμύρια, της τάξης των 154,3 εκ. ευρώ για τις αναμεταδόσεις των αγώνων του πρωταθλήματος και των 20,3 εκ. ευρώ για τους αγώνες του Champions League.

Ο τομέας της **εμπορικής εκμετάλλευσης** της ομάδας βρίσκεται σε πολύ καλό επίπεδο παρά την πώση των εσόδων της αγωνιστικής 2005-2006 σε σύγκριση με το 2004-2005.



**Σχήμα 13:** Ο τομέας της εμπορικής εκμετάλλευσης.



**Σχήμα 14:** Οι μέσοι όροι των εισιτηρίων από το 2004 ως το 2007.

Η Opel αποτελούσε τότε και στις δύο χρονιές το σπόνσορα της φανέλας, ενώ αντικαταστάθηκε από την εταιρεία Betandwin το 2006-07, με μια συμφωνία που «κόστιζε» για την κάθε περίοδο 10 εκ. ευρώ. Η Adidas αποτελεί τον χορηγό για το αθλητικό υλικό της, ενώ η ομάδα κάνει αξιοσημείωτες προσπάθειες να αποκτήσει πιστούς φιλάθλους και έξω από τα σύνορα της Ιταλίας για να αυξήσει τα ποσοστά των κερδών από το merchandising.

Χαρακτηριστικό της **κίνησης των εισιτηρίων** της Μίλαν αλλά και σχεδόν όλων των ιταλικών ομάδων της Serie A είναι η σταδιακή μείωση των κερδών. Το 2004-2005, τα κέρδη του σωματείου ανήλθαν στα 38,1 εκ. ευρώ, ενώ μόλις ένα χρόνο αργότερα υπήρξε μείωση της τάξης του 19%, ποσοστό που μεταφράζεται σε 7,3 εκ. ευρώ. Ένα άλλο στοιχείο που μαρτυρεί την όχι και τόσο καλή κατάσταση του συγκεκριμένου τομέα είναι το γεγονός πως το εισόδημα των 38,1 εκ. ευρώ της Μίλαν το 2004-2005 μπορεί να αποτελούσε το μεγαλύτερο εισόδημα της πρώτης κατηγορίας της Ιταλίας, αλλά αποτελούσε μόλις το 37% των εσόδων της αγγλικής Μάντσεστερ Γιουνάιτεντ!!

Την ίδια εικόνα παρουσιάζει η κίνηση εισιτηρίων και στους αγώνες του Champions League, καθώς στις συμμετοχές της ομάδας υπάρχει πώση του αριθμού των εισιτηρίων. Στο Σχήμα 14 δίνονται τα στοιχεία αναλυτικά.

Γεγονός είναι πως η Μίλαν ήταν μία από τις άμεσα εμπλεκόμενες ομάδες στο σκάνδαλο Calciopoli, κάτι που αναπόφευκτα λειτούργησε ως τροχοπέδη στην πορεία της.



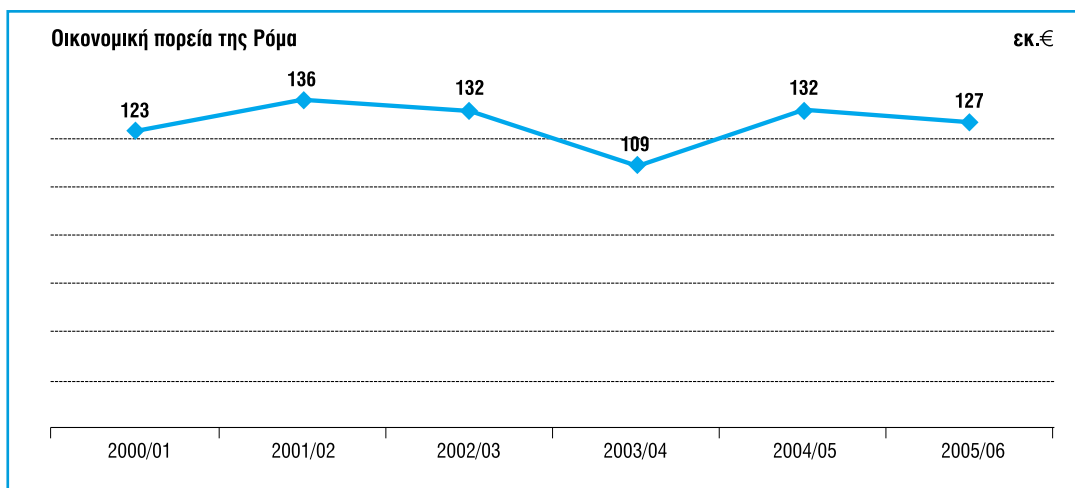
## Η Περίπτωση της Ρόμα

Η Ρόμα κατά τις αγωνιστικές περιόδους 2004-2005 και 2005-2006 δεν έδειξε τον καλύτερο εαυτό της στις διοργανώσεις της UEFA. Το 2005, κατάφερε να φτάσει μέχρι τους δεκάξι για το Κύπελλο UEFA αλλά υπέστη μια αποκαρδιωτική ήττα στους προημιτελικούς του Champions League από τη Μάντσεστερ Γιουνάιτεντ με τελικό αποτέλεσμα 3-8. Παρ' όλα αυτά διατηρεί ένα ικανοποιητικό επίπεδο στα οικονομικά της κυρίως λόγω της πλούσιας οικονομικής πηγής πολλών ιταλικών ομάδων που δεν είναι άλλη από τις συμφωνίες αναμετάδοσης των παιχνιδιών.

Αυτό που παρατηρεί κανείς στην οικονομική πορεία της Ρόμα είναι μια στασιμότητα, αφού τα έξι χρόνια έχει καταφέρει τελικά να αυξήσει ελάχιστα τον τζίρο της, αλλά ταυτόχρονα και μια έντονη αυξομειώση, όπως απεικονίζεται στο Σχήμα 15.

Όπως προαναφέραμε, οι συμφωνίες για την αναμετάδοση των αγώνων είναι η χρυσή φλέβα για την ομάδα, καθώς αποτέλεσε το 58% του κύκλου εργασιών για το 2004 και το 60% για το 2005. Παρά τη γρήγορη έξοδό της από το Champions League την περίοδο 2004-05, της δόθηκαν 10,6 εκ. ευρώ για τα δικαιώματα των αγώνων, ενώ σχεδόν 67 εκ. ευρώ κατέληξαν στη Ρόμα από τις συμφωνίες με τους τηλεοπτικούς σταθμούς Mediaset και Sky Italia για τους αγώνες της Serie A στους οποίους συμμετείχε.

Ο τομέας της εμπορικής εκμετάλλευσης και της κίνησης εισιτηρίων παίζουν δευτερεύοντα ρόλο στην οικονομική κατάσταση της ομάδας. Η εμπορική εκμετάλλευση απέδωσε 27,4 εκ. ευρώ το 2004 και 29,8 εκ. ευρώ το 2005. Αντίστοιχα, η κίνηση των εισιτηρίων απέ-



Σχήμα 15: Η οικονομική πορεία της Ρόμα.

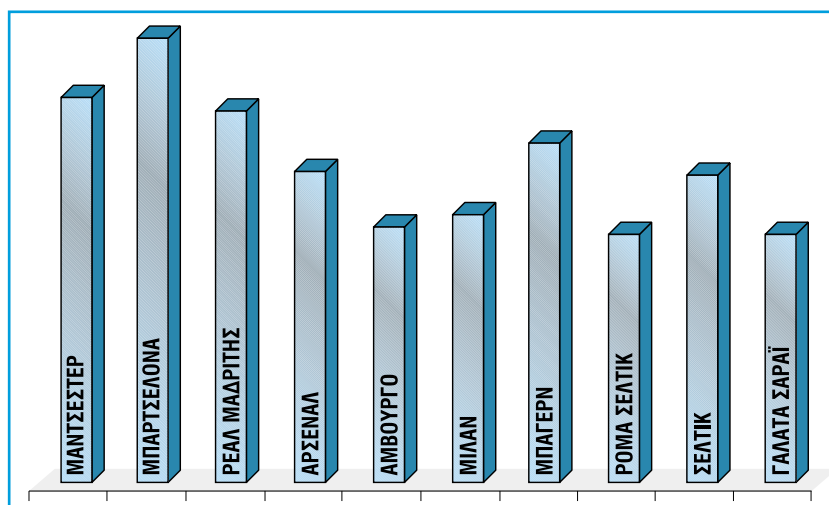


δωσε 27,9 εκ. ευρώ το 2004 και 21 εκ. ευρώ το 2005, στοιχείο που αποδεικνύει πως η Ρόμα δε «χάλασε» την ομοιογένεια των περισσότερων ιταλικών ομάδων της Serie A αφού και αυτή σημείωσε πτώση των εσόδων της από την κοπή εισιτηρίων κατά 11%.

Η μέτρια εικόνα στο συγκεκριμένο τομέα ισχύει και για τους αγώνες της UEFA. Η Ρόμα το 2004 κατάφερε να κόψει στο σύνολο των αγώνων (τρεις αγώνες) 38.000 εισιτήρια (μ.ό. εισ/ρίων 12.684) κατατάσσοντας τον εαυτό της στην προτελευταία θέση της λίστας των ομάδων που συμμετείχαν στο Champions League, με πρώτη την Ντιναμό Κιέβου με μεγάλη διαφορά (235.000- μ.ό 78.300). Το 2005, παρά το γεγονός πως δεν κατόρθωσε να προκριθεί στο Champions League, κόπηκαν κατά μέσο όρο περίπου 17.000 εισιτήρια για τα παιχνίδια στα οποία συμμετείχε στη διοργάνωση του Κυπέλλου UEFA. Την άλλη χρονιά, μπόρεσε να ξεφύγει από τη μετριότητα χάρη στους 48.000, κατά μέσο όρο, φιλάθλους που παρακολούθησαν τους αγώνες του Champions League και την κατέταξαν μέσα στις πρώτες δέκα που συμμετείχαν στη διοργάνωση.

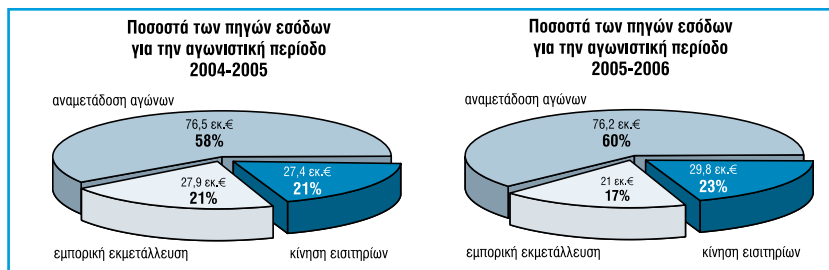
#### ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ ΕΙΣΙΤΗΡΙΩΝ ΤΩΝ ΠΡΩΤΩΝ ΔΕΚΑ ΟΜΑΔΩΝ ΤΟΥ CHAMPIONS LEAGUE 2006-07

ΜΑΝΤΣΕΣΤΕΡ ΓΙΟΥΝΑΪΤΕΝΤ	74.081	ΜΙΛΑΝ	51.227
ΜΠΑΡΤΣΕΛΟΝΑ	85.626	ΜΠΑΓΕΡΝ	65.400
ΡΕΑΛ ΜΑΔΡΙΤΗΣ	71.854	ΡΟΜΑ	48.032
ΑΡΣΕΝΑΛ	59.975	ΣΕΛΤΙΚ	58.832
ΑΜΒΟΥΡΓΟ	48.999	ΓΑΛΑΤΑΣΑΡΑΪ	48.018



**Σχήμα 16:** Οι δέκα πρώτες ομάδες σε εισιτήρια στο Champions League.

Πηγή: *Independent European Sports Review*, 2008



**Σχήμα 17:** Κατανομή των εσόδων της Ρόμα για τις περιόδους 2004/05-2005/06.

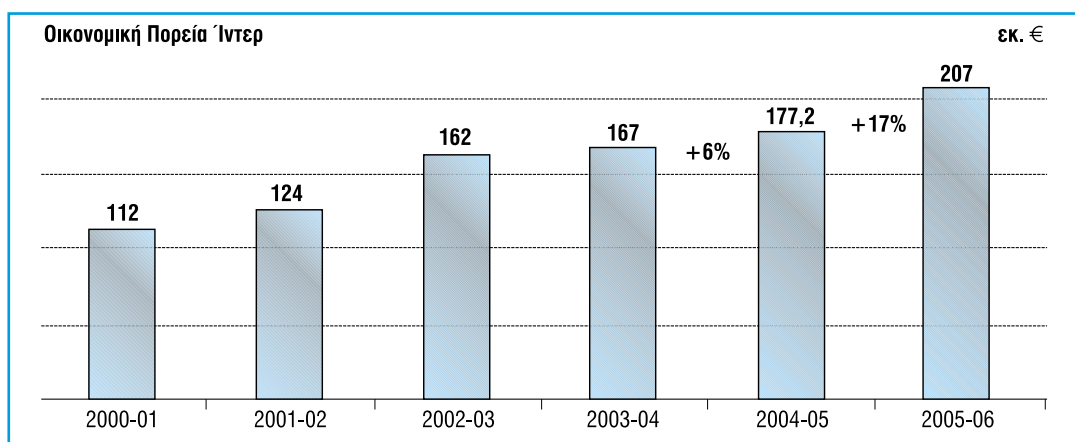
Ολοκληρώνοντας την οικονομική αναφορά της Ρόμα, στο Σχήμα 17 παρατίθενται συνοπτικά τα έσοδα και τα ποσοστά των εσόδων που αποτελούν το συνολικό κύκλο εργασιών της ομάδας.



## Η Περίπτωση της Ίντερ

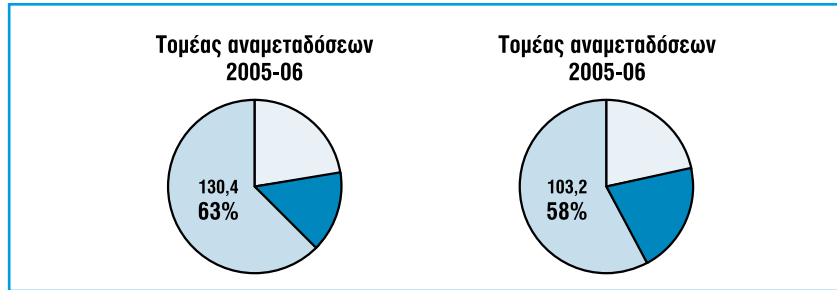
Η Ίντερ, σύμφωνα με την Deloitte, είχε μια ικανοποιητική πορεία στη διοργάνωση του Champions League, αφού τις περιόδους 2004-05/2005-06 κατόρθωσε να φτάσει μέχρι και τους προημιτελικούς, κάτι που δεν κατάφερε την περίοδο 2006-2007. Ως μέλος της UEFA έχει σηκώσει τρόπαιο τρεις φορές, εκ των οποίων η τελευταία ήταν το 1997-98 όταν η ομάδα κατέκτησε το Κύπελλο UEFA.

Επίσης, ικανοποιητική είναι η οικονομική πορεία της Ίντερ. Μετά τη μεγάλη άνοδο του κύκλου εργασιών της την αγωνιστική περίοδο 2002-03, η ομάδα συνεχίζει την ανοδική της πορεία, όπως αντιλαμβανόμαστε και από το διάγραμμα του Σχήματος 18.



**Σχήμα 18:** Η οικονομική πορεία της Ίντερ.

Πηγή: Ετήσιες εκθέσεις της Deloitte για τα έτη 2004-05, 2005-06

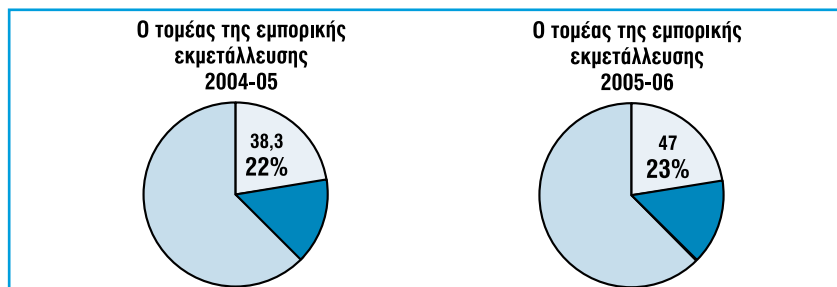


**Σχήμα 19:** Τα κέρδη από την αναμετάδοση των παιχνιδιών της Ίντερ.

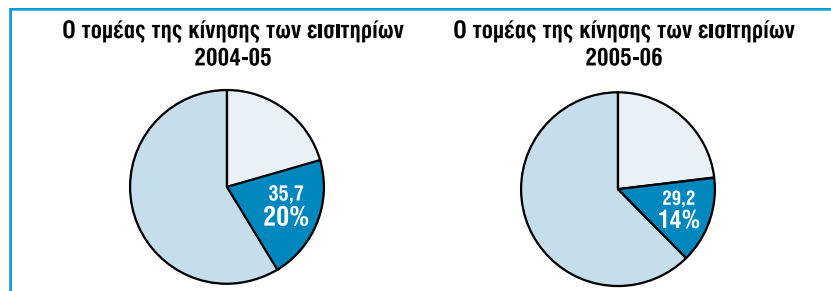
Σύμφωνα με την Deloitte, η αύξηση των εσόδων κατά 6% την περίοδο 2004-05 προήλθε από την πολύ καλή εμφάνιση της ομάδας μέσα στο γήπεδο. Πιο συγκεκριμένα, η χρονιά αυτή ήταν μία από τις καλύτερες των τελευταίων ετών, αφού η Ίντερ κατέληξε στην τρίτη θέση του πρωταθλήματος, έφτασε μέχρι τους προημιτελικούς του Champions League και κατέκτησε το Coppa Italia. Και η επόμενη αγωνιστική όμως ήταν μία από τις καλύτερες και αυτό φαίνεται από την αξιοσημείωτη αύξηση των εσόδων κατά 17%. Η ομάδα βρέθηκε στους προημιτελικούς για δεύτερη συνεχή χρονιά και, παρά το ότι τερμάτισε τρίτη, κατέκτησε το πολυπόθητο Scudetto.

Όπως σε κάθε ιταλική ομάδα, έτσι και στην Ίντερ ο **τομέας της αναμετάδοσης** των παιχνιδιών είναι ο πιο προσοδοφόρος με συνολικά κέρδη 103,2 εκ. ευρώ για το 2004, αντιπροσωπεύοντας το 58% των εσόδων της ομάδας, και 130,4 εκ. ευρώ για το 2005, αντιπροσωπεύοντας το 63% των εσόδων. Τα ποσοστά είναι εντυπωσιακά χωρίς να συνυπολογίζονται σε αυτά τα κέρδη από τα παιχνίδια της ομάδας στη διοργάνωση. Η Ίντερ αποκόμισε 14,9 εκ. ευρώ για την περίοδο 2004-05 αλλά και για το 2005-06, αυξάνοντας και άλλο τα ποσοστά των κερδών από το συγκεκριμένο τομέα.

Ένα αρκετά ικανοποιητικό ποσοστό εσόδων είναι και αυτό που αποφέρει η **εμπορική εκμετάλλευση** της ομάδας. Το 2005, αποτελούσε το 23% του κύκλου εργασιών πραγματοποιώντας μια αύξηση της τάξεως των 8,7 εκ. ευρώ. Σημείο-κλειδί αυτής της αύξησης ήταν η χορηγία από την Pirelli και τη Nike, που απέφεραν στο ταμείο της ομάδας 8 εκ. ευρώ το χρόνο.



**Σχήμα 18:** Η εμπορική εκμετάλλευση της Ίντερ. Πηγή: Deloitte 2005, 2006



Σχήμα 21: Η κίνηση των εισιτηρίων.

Η ομάδα το 2004-05 αύξησε το εισόδημά της από την **κίνηση των εισιτηρίων** από 24,1 εκ. ευρώ σε 35,7 εκ. ευρώ, το οποίο αποτελεί το 22% του συνόλου των εσόδων. Αυτή η αύξηση του αριθμού των εισιτηρίων ήταν απόρροια των πολλών αγώνων που παίχθηκαν τη συγκεκριμένη αγωνιστική περίοδο, αφού η Ίντερ συμμετείχε στη διοργάνωση του Champions League αλλά και στο Coppa Italia. Αντίθετα, το 2005 η ομάδα εξασφάλισε σχετικά μικρά έσοδα από το συγκεκριμένο τομέα, καθώς σημειώθηκε πτώση της τάξης του 18% (6,5 εκ. ευρώ) και ο μέσος όρος της μειώθηκε από 57.000 σε 51.300.

Η Ίντερ δεν κατόρθωσε να προσελκύσει αρκετό κόσμο ούτε στα παιχνίδια της στη διοργάνωση της UEFA. Από τις χρονιές 2004-2007, μόνο το 2004-05 κατάφερε να ξεφύγει από την τελευταία θέση της κατάταξης που αφορούσε τον αριθμό των εισιτηρίων. Πιο αναλυτικά παρουσιάζονται τα στοιχεία στον Πίνακα 1.

Πίνακας 1. Κατάταξη των ομάδων βάσει του αριθμού εισιτηρίων.

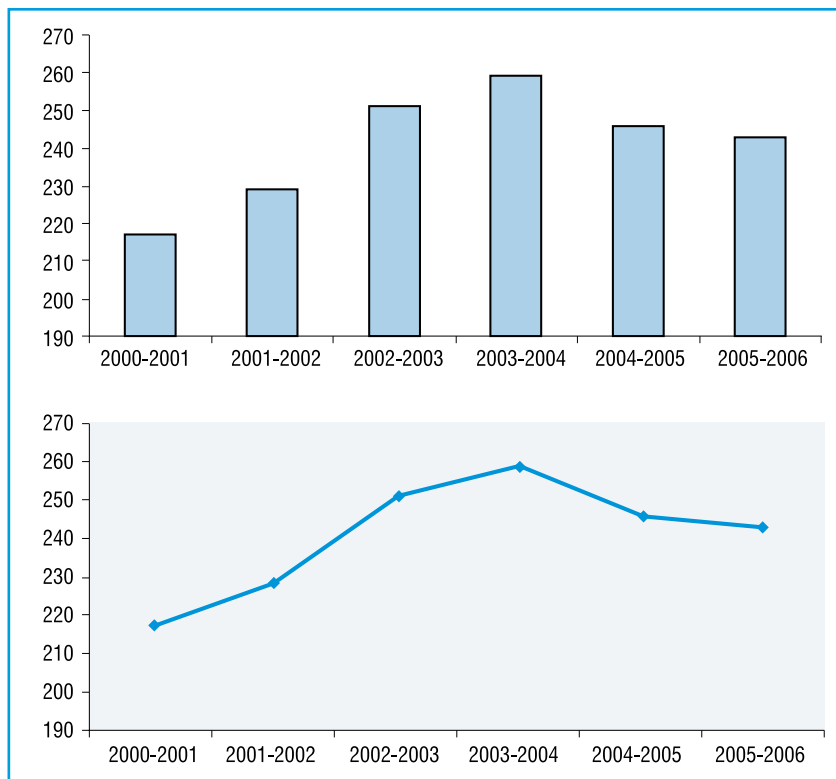
Περίοδος	Ομάδα	Αριθμός Παιχνιδιών	Αριθμός Εισιτηρίων
2004-2005	ΜΠΑΓΕΡΝ	5	272.000
	ΙΝΤΕΡ	5	231.778
	ΛΥΟΝ	5	197.080
	ΓΙΟΥΒΕΝΤΟΥΣ	5	146.668
2005-2006	ΜΠΕΝΦΙΚΑ	5	271.186
	ΛΥΟΝ	5	197.186
	ΓΙΟΥΒΕΝΤΟΥΣ	5	127.081
	ΙΝΤΕΡ	5	115.000
2006-2007	ΜΠΑΡΤΣΕΛΟΝΑ	4	342.503
	ΡΕΑΛ	4	287.416
	ΑΡΣΕΝΑΛ	4	239.899
	ΣΕΛΤΙΚ	4	235.328
	ΠΟΡΤΟ	4	164.057
	ΛΥΟΝ	4	159.144
	ΙΝΤΕΡ	4	117.948

Η Ίντερ είναι μία από τις πιο δυνατές ομάδες όσον αφορά το budget της. Εάν συνεχίσει να συνάπτει το ίδιο επικερδείς συμφωνίες με τους τηλεοπτικούς σταθμούς για την αναμετάδοση των παιχνιδιών, αν συνεχίσει να βελτιώνει την απόδοσή της στον αγωνιστικό χώρο για να προσελκύει όσον το δυνατόν περισσότερους φιλάθλους και αν εφαρμόσει τη σωστή στρατηγική όσον αφορά τον τομέα της εμπορικής εκμετάλλευσης, θα συνεχίσει να είναι μία από τις πιο πλούσιες ομάδες της Ευρώπης.



## Η Περίπτωση της Μάντσεστερ Γιουνάιτεντ

Κατόπιν ενδελεχούς μελέτης των ετήσιων οικονομικών εκθέσεων της διεθνούς εταιρείας συμβούλων Deloitte, φαίνεται ότι η Μάντσεστερ Γιουνάιτεντ είναι μία από τις μεγάλες δυνάμεις τόσο του αγγλικού όσο και του ευρωπαϊκού ποδοσφαίρου. Εκτός του γεγονότος ότι πρόκειται για μια ομάδα ιδιαίτερα υψηλού βεληνεκούς είναι και μία από τις πλουσιότερες ομάδες που συμμετέχουν στις διοργανώσεις της UEFA. Βασικές πηγές εσόδων αποτελούν για την αγγλική ομάδα ο τομέας των χορηγιών (commercial), ο τομέας της κίνησης των εισιτηρίων



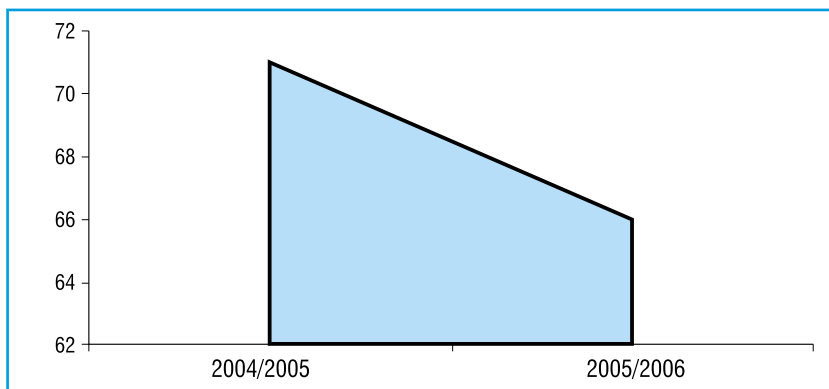
**Σχήμα 22:** Η πορεία των εσόδων της Μάντσεστερ Γιουνάιτεντ τα έξι χρόνια 2000-2006. Πηγή: Ετήσιες εκθέσεις της Deloitte για τα έτη 2000-2006

(ticketing), καθώς επίσης και ο τομέας των δικαιωμάτων αναμετάδοσης των αγώνων της τόσο σε εγχώριο όσο και διεθνές επίπεδο (broadcasting). Από τους προαναφερθέντες τομείς, η Μάντσεστερ Γιουνάιτεντ κατάφερε να συγκεντρώσει την περίοδο 2005/2006 το ποσό των 243 εκ. ευρώ, ενώ και τις προηγούμενες χρονιές τα έσοδά της κυμαίνονταν στην ίδια ή και σε μεγαλύτερη κλίμακα.

Όπως φαίνεται και από την παραπάνω γραμμική παράθεση των εσόδων, αν και η ομάδα διατηρεί τα έσοδά της σε υψηλά επίπεδα, τις δύο τελευταίες χρονιές τα έσοδά της έχουν παρουσιάσει μια μικρή ύφεση, γεγονός που είναι άρρηκτα συνδεδεμένο με την πτώση της απόδοσης της ομάδας, κάτι που επηρέασε αλυσιδωτά όλους τους οικονομικούς τομείς, κυρίως όμως τον τομέα των αναμεταδόσεων και των χορηγιών.

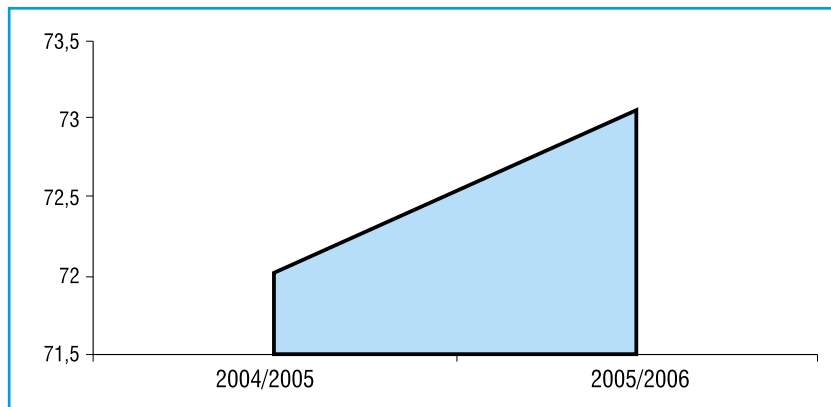
Όπως για κάθε ομάδα, έτσι και για τη Μάντσεστερ Γιουνάιτεντ, οι συμφωνίες για την **αναμετάδοση των αγώνων της**, είναι ζωτικής σημασίας καθώς αποφέρουν μεγάλα κέρδη. Είναι ένας κλάδος όμως που εξαρτάται άμεσα από την απόδοση των ομάδων. Η Μάντσεστερ Γιουνάιτεντ είναι ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα αυτής της αλληλουχίας, καθώς η τρίτη θέση που κατέκτησε την αγωνιστική περίοδο 2003/2004 της στέρησε το δικαίωμα συμμετοχής στους αγώνες του Champion League, και έτσι αυτομάτως στερήθηκε των δικαιωμάτων αναμετάδοσης αυτών των αγώνων, γεγονός που, αν μεταφραστεί σε χρηματικό ποσό αντιστοιχεί σε 9,6 εκ. ευρώ. Έτσι, την περίοδο 2004/2005 τα έσοδά της από τις αναμεταδόσεις ανέρχονταν στα 71 εκ. ευρώ περίπου, ενώ την επόμενη χρονιά ακολούθησε μια μείωση και τα έσοδα της έφτασαν τα 65,9 εκ. ευρώ.

Τα 75.000.000 οπαδοί της ομάδας την καθιστούν μία από τις πιο δημοφιλείς ομάδες παγκοσμίως. Το Old Trafford είναι συνεχώς γεμάτο, ενώ τα έσοδα της ομάδας από την κίνηση των εισιτηρίων άγγιζαν τα 102,5 εκ. ευρώ την περίοδο 2004/2005 και τα 103 εκ. ευρώ



**Σχήμα 23:** Η πορεία των εσόδων της Μάντσεστερ Γιουνάιτεντ από τα δικαιώματα αναμετάδοσης των αγώνων της.

Πηγή: Deloitte, 2005, 2006



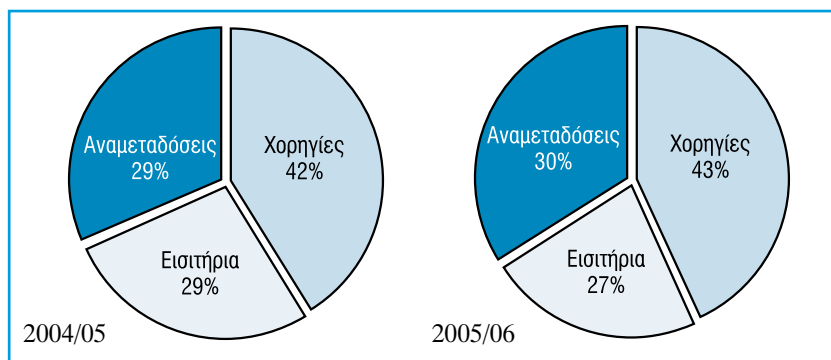
**Σχήμα 24:** Η πορεία των εσόδων της Μάντσεστερ Γιουνάιτεντ από τις χορηγίες. Πηγή: Deloitte, 2005, 2006

την επόμενη αγωνιστική περίοδο. Αξίζει να σημειωθεί ότι η επιπλέον επέκταση του γηπέδου της αναμένεται να αποφέρει ακόμα μεγαλύτερα έσοδα. Ο συγκεκριμένος τομέας αποτελεί το 42% των συνολικών εσόδων της ομάδας τις δύο αυτές περιόδους.

Οι **χορηγοί** της Μάντσεστερ Γιουνάιτεντ της απέφεραν την περίοδο 2004/2005 72 εκ. ευρώ, εκ των οποίων τα 13 εκ. ευρώ προέκυψαν από τη Vodafone, που ήταν η εταιρεία-χορηγός της φανέλας. Από την επόμενη χρονιά, η ομάδα έκλεισε μια συμφωνία με την AIG, η οποία έδωσε ώθηση στα οικονομικά της ομάδας μέχρι το 2009.

Στα παρακάτω διαγράμματα απεικονίζεται η κατανομή των εσόδων που αποκόμισε η ομάδα από τους προαναφερθέντες τομείς, τις δύο προηγούμενες χρονιές.

Η βελτίωση των εμφανίσεών της, η επέκταση του γηπέδου της, οι καινούργιες χορηγίες και τα αυξημένα έσοδα από τις αναμεταδόσεις προβλέπεται να επιφέρουν μια επιπλέον αύξηση των εσόδων της, αν και υπάρχει οικονομική ύφεση τον τελευταίο χρόνο (2009).



**Σχήμα 25:** Απεικόνιση της κατανομής των εσόδων της ομάδας για τις περιόδους 2004/05 - 2005/06. Πηγή: Deloitte, 2005, 2006



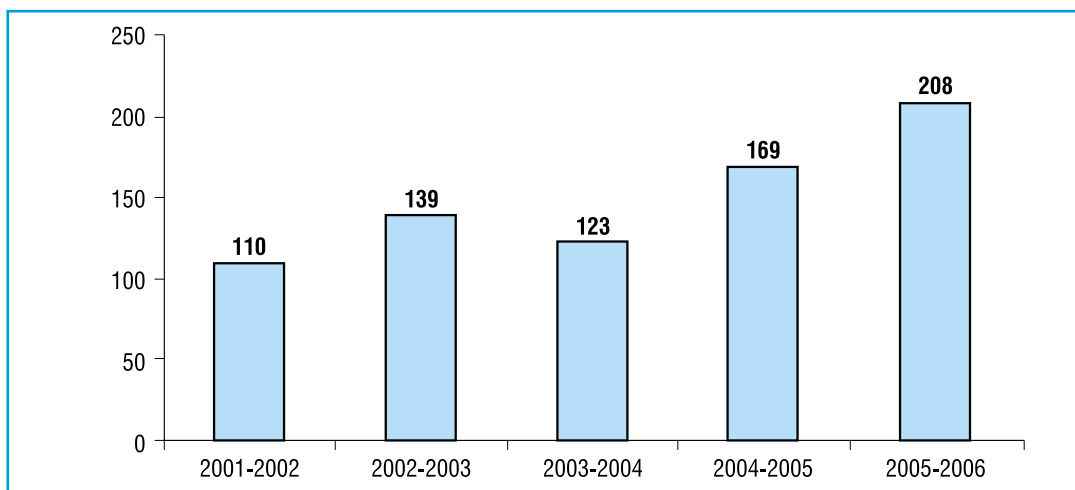
## Η Περίπτωση της Μπαρτσελόνα

Η ομάδα της Μπαρτσελόνα παρουσιάζει τα τελευταία χρόνια μια θεαματική άνοδο των εσόδων της, καταφέροντας να είναι ανάμεσα στις ομάδες της UEFA που διαθέτουν τα μεγαλύτερα εισοδήματα σύμφωνα με την εταιρεία Deloitte. Έτσι, η ομάδα κατάφερε να αυξήσει το εισόδημά της κατά 23% την χρονιά 2004/2005, αγγίζοντας τα 207,9 εκ. ευρώ. Μια αύξηση που δεν έμεινε εκεί, αφού ακολούθησε μια περαιτέρω άνοδος της τάξης του 25%, με τα έσοδά της να φτάνουν για την περίοδο 2005/2006 τα 259 εκ. ευρώ, όπως φαίνεται και στον Πίνακα που παρατίθεται.

Όπως διαπιστώνεται και από το Σχήμα 26, η Μπαρτσελόνα παρουσίασε μείωση των εσόδων της την περίοδο 2003/2004, από την οποία μπόρεσε γρήγορα να ανακάμψει, συνεχίζοντας να συγκεντρώνει αρκετά μεγάλα ποσά.

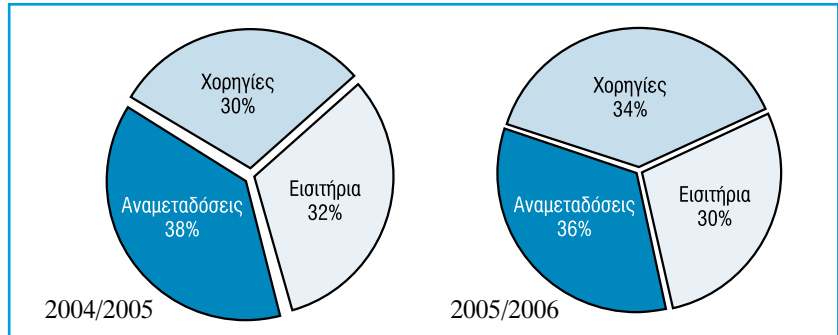
Η ισπανική ομάδα συγκεντρώνει τα έσοδά της από τρεις διαφορετικές οικονομικές πηγές: τα τηλεοπτικά **δικαιώματα αναμετάδοσης** των αγώνων της (broadcasting), την **κίνηση των εισιτηρίων** της (matchday) και τις **χορηγίες** (sponshorship).

Όπως φαίνεται στα διαγράμματα του Σχήματος 27, και τις δύο περιόδους, η ομάδα συγκεντρώνει το μεγαλύτερο μέρος των εσόδων της από τα **δικαιώματα αναμετάδοσης** των αγώνων της. Έτσι, την περίοδο 2004/2005, τόσο από τη συμφωνία της με το τηλεοπτικό κανάλι Televisio de Catalunya, ύψους 54 εκ. ευρώ, όσο και από τα έσοδα από τις συμφωνίες της με άλλα μέσα ενημέρωσης για τους αγώνες του Champion League, κατάφερε να συγκεντρώσει 74 εκατομμύρια ευρώ. Την επόμενη χρονιά, το ποσό αυτό αυξήθηκε κατά

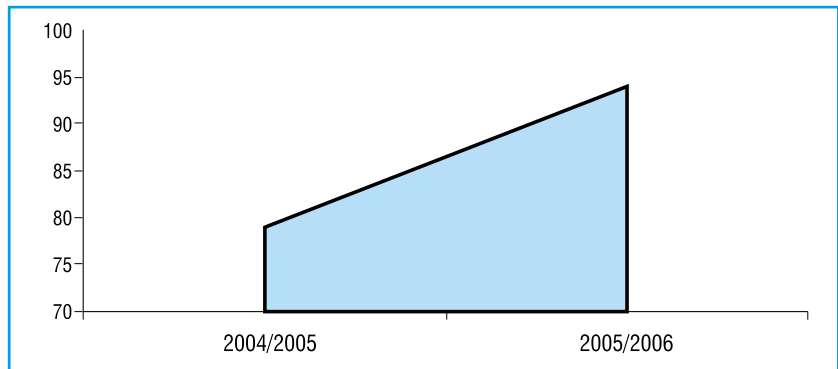


Σχήμα 26: Η πορεία των εσόδων της Μπαρτσελόνα για τα έτη 2000-2006.



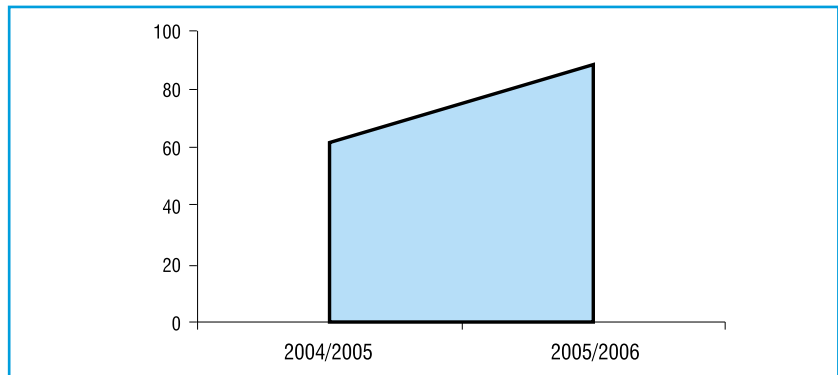


**Σχήμα 27:** Η κατανομή των εσόδων της Μπαρτσελόνα τις περιόδους 2004/2005 - 2005/2006, σύμφωνα με στοιχεία της Deloitte.

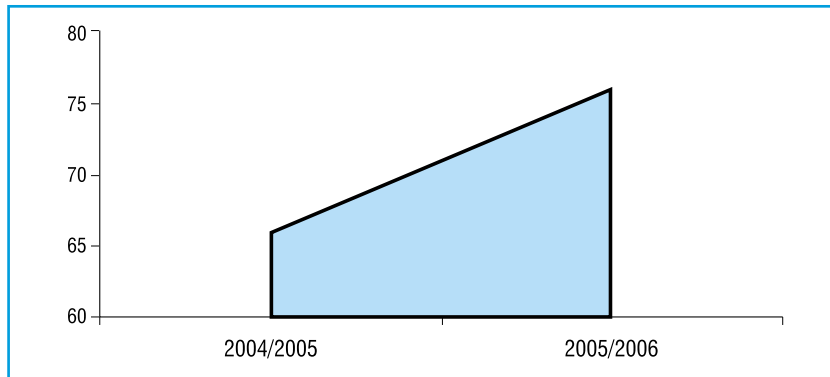


**Σχήμα 28:** Η πορεία των εσόδων της Μπαρτσελόνα από τα δικαιώματα αναμετάδοσης των αγώνων της. Πηγή: Deloitte 2006.

19%, ποσοστό που, αν αναχθεί σε ποσό, αγγίζει τα 94,1 εκ. ευρώ. Τα έσοδα της ισπανικής ομάδας από τον τομέα των αναμεταδόσεων αναμένεται να αυξηθούν σημαντικά, καθώς ανακοινώθηκε η συνεργασία της με την εταιρεία επικοινωνιών Mediarpro, ύψους 210 εκ. ευρώ.



**Σχήμα 29:** Η πορεία των εσόδων της Μπαρτσελόνα από τις χορηγιές της συμφωνίες. Πηγή: Deloitte 2006



**Σχήμα 30:** Η πορεία των εσόδων της Μπαρτσελόνα από την κίνηση των εισιτηρίων της.

Πηγή: Deloitte 2006.

Την περίοδο 2004/2005, η ισπανική ομάδα συγκέντρωσε από τις **χορηγικές της συμφωνίες** το διόλου ευκαταφρόνητο ποσό των 62,8 εκ. ευρώ. Αν και η ομάδα δεν έχει κάποιο επίσημο χορηγό για τις φανέλες των παικτών της, η UNICEF είναι η εταιρεία που φιγουράρει στις εμφανίσεις της ομάδας, αλλά για καθαρά φιλανθρωπικούς σκοπούς, χωρίς να έχει η ομάδα κάποιο οικονομικό όφελος. Την περίοδο 2005/2006, και αυτός ο τομέας παρουσίασε άνοδο, αγγίζοντας το ποσό των 88,4 εκ. ευρώ, δηλαδή το 32% των συνολικών της εσόδων.

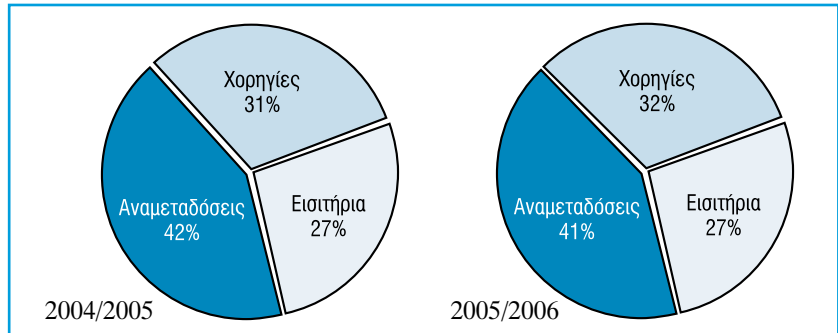
Η ομάδα της Μπαρτσελόνα κατάφερε με τις πολύ καλές της εμφανίσεις να φέρει όλο και περισσότερους οπαδούς στα γήπεδα. Το Nou Camp χωρητικότητας 73.000 περίπου θέσεων διατηρήθηκε γεμάτο, αποφέροντας στην ομάδα κέρδη 66 εκατομμυρίων ευρώ την περίοδο 2004/2005 και 76,6 εκατομμυρίων ευρώ την επόμενη αγωνιστική περίοδο.



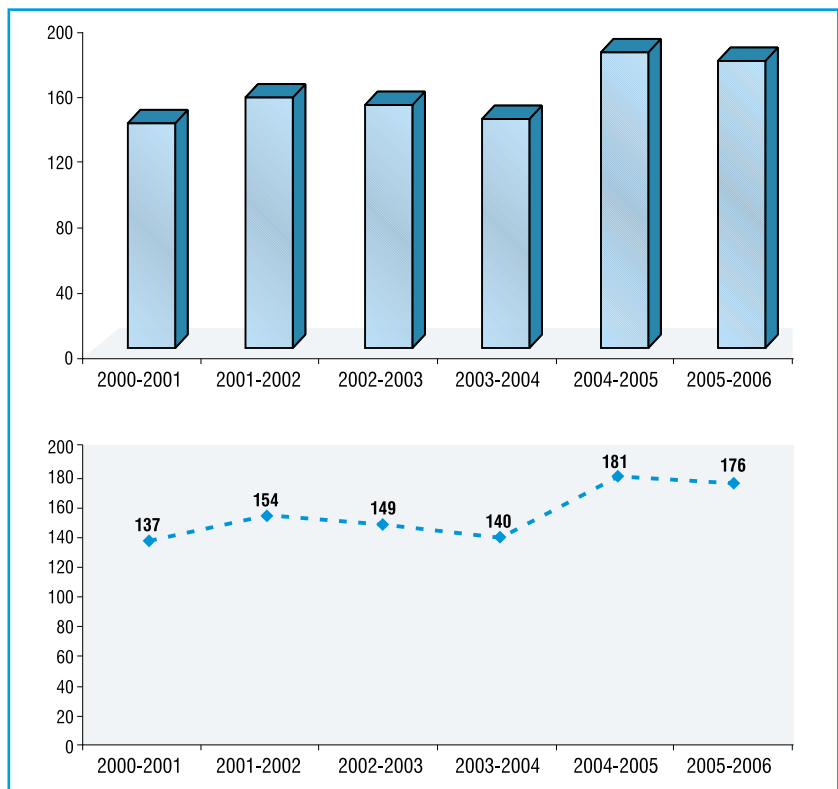
## Η Περίπτωση της Λίβερπουλ

Τις τρεις αγωνιστικές περιόδους που μελετάμε, η αγγλική ομάδα κάνει αισθητή την παρουσία της στις διοργανώσεις της UEFA, και ιδιαίτερα στο Champions League, όπου και στέφθηκε νικήτρια τη χρονιά 2004/2005. Η Λίβερπουλ, εκτός από μια ομάδα με αξιόλογο δυναμικό, διαθέτει και οικονομική ευρωστία, την οποία έχει αποκτήσει από τις χορηγίες, την κίνηση των εισιτηρίων της και τα δικαιώματα αναμετάδοσης των αγώνων της. Στα διαγράμματα του Σχήματος 28, παρουσιάζεται η κατανομή των εσόδων της Λίβερπουλ, τις χρονιές 2004/2005 και 2005/2006, σύμφωνα με στοιχεία της Deloitte.

Από τα διαγράμματα παρατηρούμε ότι δεν υπάρχει ιδιαίτερη διαφορά στο πώς κατανεμήθηκαν τα έσοδα της ομάδας τις δύο αυτές χρονιές. Έτσι, και το 2004/2005, το 27% των συνολικών εσόδων της Λίβερπουλ προήλθε από την κίνηση των εισιτηρίων της ομάδας, το 31% από τις χορηγίες, ενώ το 42% περίπου από τις αναμεταδόσεις, αφού είναι ο τομέας που απέφερε τα μεγαλύτερα έσοδα στην ομάδα και τις δύο χρονιές.



**Σχήμα 31:** Η κατανομή των εσόδων της Λίβερπουλ τις περιόδους 2004/2005 - 2005/2006, σύμφωνα με στοιχεία της Deloitte.



**Σχήμα 32:** Η πορεία των εσόδων της Λίβερπουλ.

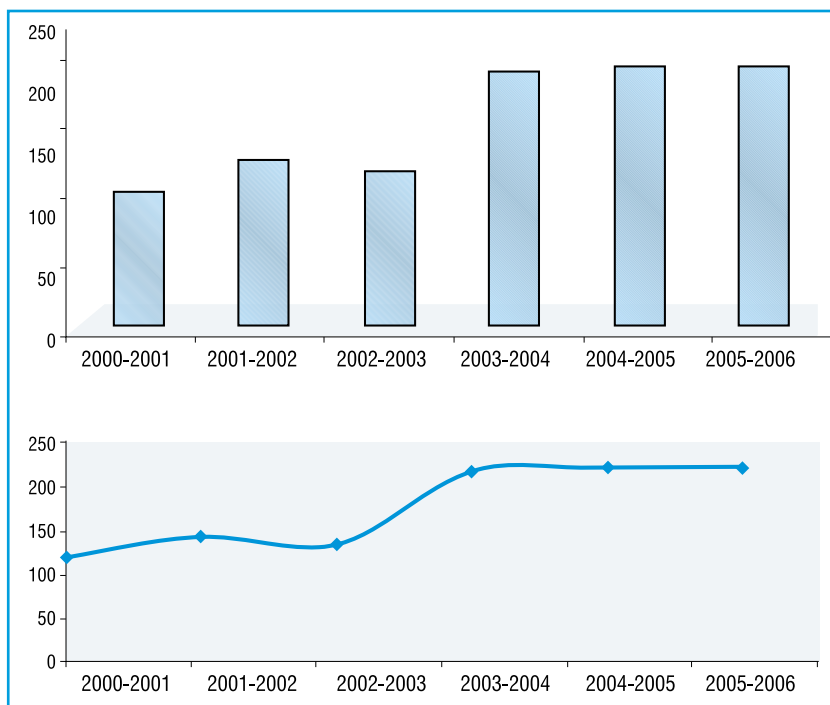
Ένας παράγοντας που έπαιξε ιδιαίτερο ρόλο στην πορεία των εσόδων της Λίβερπουλ ήταν τόσο η συμμετοχή όσο και η νίκη της στο Champions League. Τη χρονιά που κέρδισε τον τίτλο, κατάφερε να αποκομίσει τα περισσότερα έσοδα σε σύγκριση με τις πέντε προηγούμενες χρονιές, ενώ ακόμα και την επόμενη χρονιά, παρόλο που ήταν η κάτοχος του τίτλου, τα έσοδά της παρουσίασαν μια μικρή πτώση. Στα διαγράμματα του Σχήματος 32 παρουσιάζεται η πορεία των εσόδων της ομάδας, τα έξι χρόνια 2000-2006.



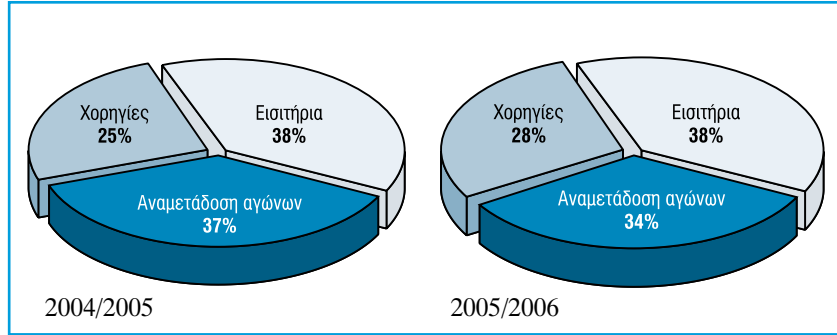
## Η Περίπτωση της Τσέλσι

Η αγγλική Τσέλσι είναι μία από τις ομάδες που συμμετέχουν σταθερά στις διοργανώσεις της UEFA, και ιδιαίτερα στο Champion League, όπου τη βλέπουμε τις τελευταίες χρονιές. Τα έσοδα της ομάδας την κατατάσσουν ανάμεσα στις πλουσιότερες ομάδες της Ευρώπης, με μια οικονομική πορεία που είναι απόλυτα συνυφασμένη με τη συμμετοχή της ομάδας σε αυτές τις διοργανώσεις.

Οι βασικές πηγές εσόδων της Τσέλσι είναι οι χορηγίες (**commercial**), τα δικαιώματα από τις αναμεταδόσεις των αγώνων της (**broadcasting**), καθώς και τα έσοδα που προκύπτουν από την κίνηση των εισιτηρίων της ομάδας (**matchday**).



Σχήμα 33: Η πορεία των εσόδων της Τσέλσι.

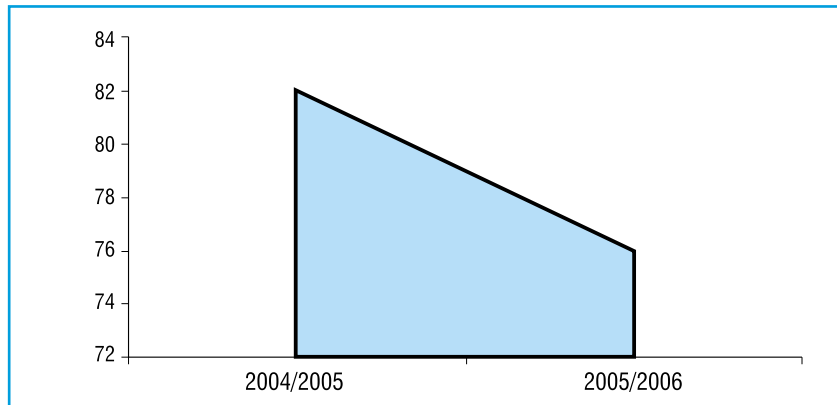


**Σχήμα 34:** Κατανομή των εσόδων της Chelsea τις περιόδους 2004/2005 - 2005/2006 σύμφωνα με στοιχεία της Deloitte.

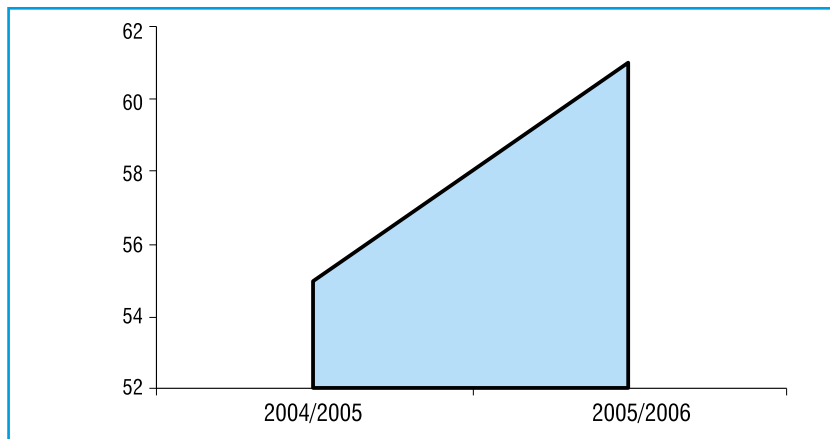
Στα διαγράμματα του Σχήματος 33 παρουσιάζεται η πορεία εσόδων της Chelsea από το 2000 έως και το 2006, σύμφωνα με στοιχεία της Deloitte 2007.

Στο Σχήμα 34, παρατίθενται τα ποσοστά καταμερισμού των εσόδων της Chelsea τις δύο προηγούμενες αγωνιστικές περιόδους. Έτσι το 38% των 221 εκ. ευρώ που συγκέντρωσε η ομάδα, προήλθε από τις χορηγίες και τις δύο χρονιές, ενώ χωρίς μεγάλες οικονομικές διαφορές κινήθηκε και η κατανομή των εσόδων και από τους υπόλοιπους οικονομικούς πόρους.

Η Chelsea κατάφερε να αποκομίσει ένα διόλου ευκαταφρόνητο ποσό από τον τομέα των **δικαιωμάτων αναμετάδοσης** των αγώνων της. Βέβαια αξίζει να σημειωθεί ότι η παρουσία της στους αγώνες του Champions League ενίσχυσε τα έσοδα της από τον συγκεκριμένο τομέα αφού την περίοδο 2004/2005 συγκέντρωσε 28 εκ. ευρώ και το 2005/2006 25 εκ. ευρώ. Συνολικά κατάφερε να αποκομίσει 82 εκ. ευρώ και 76 εκ. ευρώ αντίστοιχα.



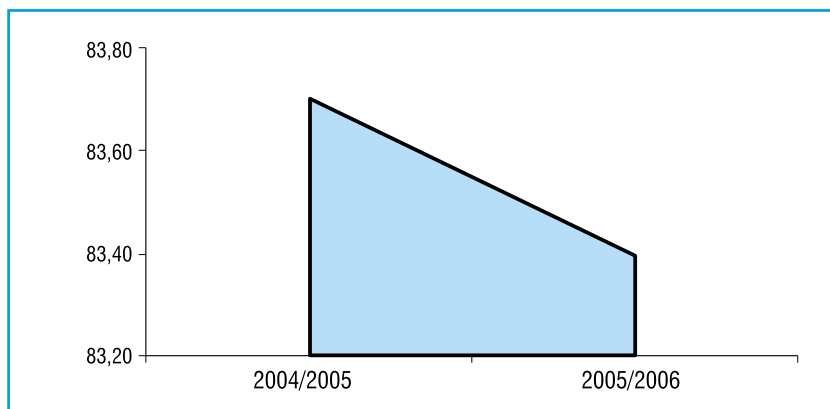
**Σχήμα 35:** Πορεία των εσόδων της Chelsea βάσει των δικαιωμάτων αναμετάδοσης των αγώνων της.



**Σχήμα 36:** Πορεία των εσόδων της Τσέλσι από τις χορηγικές της συμφωνίες.

Οι **χορηγίες** είναι ένα κομμάτι το οποίο αποφέρει ιδιαίτερα κέρδη στις ομάδες, ιδιαίτερα αν οι συμφωνίες που κλείνονται είναι ευνοϊκές προς αυτές. Την περίοδο 2004-2005, η αγγλική ομάδα κατάφερε να συγκεντρώσει 55 εκ. ευρώ από τις συμφωνίες με τους χορηγούς της, ενώ την περίοδο 2005/2006 το ποσό αυτό ανέβηκε φτάνοντας τα 61 εκ. ευρώ. Οι καλές εμφανίσεις της ομάδας στα παιχνίδια του Champions League κατάφεραν να ανεβάσουν τις “μετοχές” της ομάδας και να την οδηγήσουν στην εξασφάλιση όλο και καλύτερων χορηγιών. Στο Σχήμα 36 απεικονίζεται η πορεία των εσόδων της ομάδας βάσει των εσόδων της από τον τομέα των χορηγιών, σύμφωνα με στοιχεία της Deloitte.

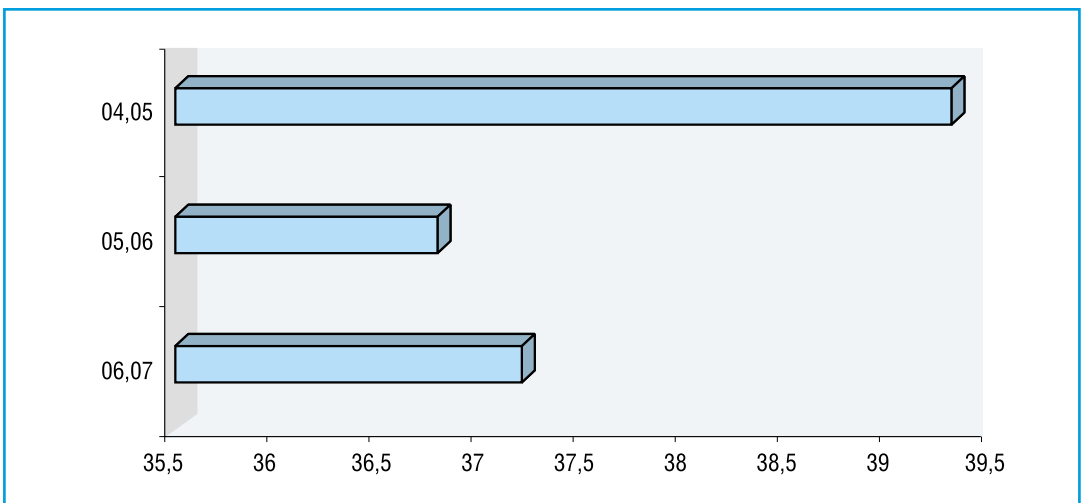
Μία από τις εξίσου σημαντικές πηγές εσόδων για τις ομάδες είναι και η **κίνηση των εισιτηρίων** τους, κάτι που είναι απόλυτα συνυφα-



**Σχήμα 37:** Η πορεία των εσόδων της Τσέλσι από από την κίνηση των εισιτηρίων της.

σμένο με την εκάστοτε επίδοση της ομάδας. Είναι απόλυτα λογικό, μια ομάδα με πολύ καλές εμφανίσεις να κρατήσει τον κόσμο της στα γήπεδα, αλλά και να προσελκύσει τους οπαδούς που μέχρι τότε δεν ακολουθούσαν την ομάδα. Η Τσέλσι έχει αποδείξει ότι έχει ένθερμους οπαδούς και ότι τα έσοδά της από το συγκεκριμένο κομμάτι κυμαίνονται σε πολύ ικανοποιητικά επίπεδα κάθε χρονιά. Έτσι, την αγωνιστική περίοδο 04/05, συγκέντρωσε το ποσό των 83,7 εκ. ευρώ, ενώ την επόμενη χρονιά συγκέντρωσε 83,4 εκ. ευρώ, χωρίς να παρουσιάζει μεγάλες διακυμάνσεις.

Όπως προαναφέρθηκε, σημαντικό ρόλο για την αύξηση ή τη μείωση της κίνησης των εισιτηρίων, παίζει η απόδοση της ομάδας και η συμμετοχή της ή η απουσία της από τις διεθνείς διοργανώσεις. Η τσέλσι πούλησε μεγ'αλο αριθμό εισιτηρίων στην πορεία της στο Champions League. Την αγωνιστική περίοδο 2004/2005, τους αγώνες της ομάδας στη διεθνή αυτή οργάνωση παρακολούθησαν 235.523 θεατές συνολικά, δηλαδή τα έξι παιχνίδια της παρακολούθησαν κατά μέσο όρο 39.254 θεατές. Βέβαια, ήταν και η χρονιά που η αγγλική ομάδα είχε στεφθεί νικήτρια της διοργάνωσης, όπως όμως θα δούμε και παρακάτω, ο αριθμός των θεατών δεν παρουσίασε καμιά ιδιαίτερη αλλαγή τις επόμενες χρονιές. Έτσι, την επόμενη αγωνιστική περίοδο 2005/2006, τα παιχνίδια της ομάδας παρακολούθησαν 147.151 οπαδοί, 36.784 κατά μέσο όρο σε καθένα από τα τέσσερα παιχνίδια. Την προηγούμενη αγωνιστική περίοδο (2006/2007), οι οπαδοί που παρευρέθηκαν στους αγώνες της Τσέλσι στο Champions League ήταν 222.681, δηλαδή 37.114 κατά μέσο όρο σε καθένα από τα έξι παιχνίδια της ομάδας. Στο Σχήμα 38 παρουσιάζεται ο μέσος όρος των θεατών που παρακολούθησαν τα παιχνίδια της



Σχήμα 38: Ο μέσος όρος των θεατών στα παιχνίδια της Τσέλσι στο Champions League.

αγγλικής ομάδας στο Champions League τις τρεις χρονιές (2004-05-06-07) σύμφωνα με στοιχεία της European Football Statistics.



## Η Περίπτωση της Μπάγερν Μονάχου

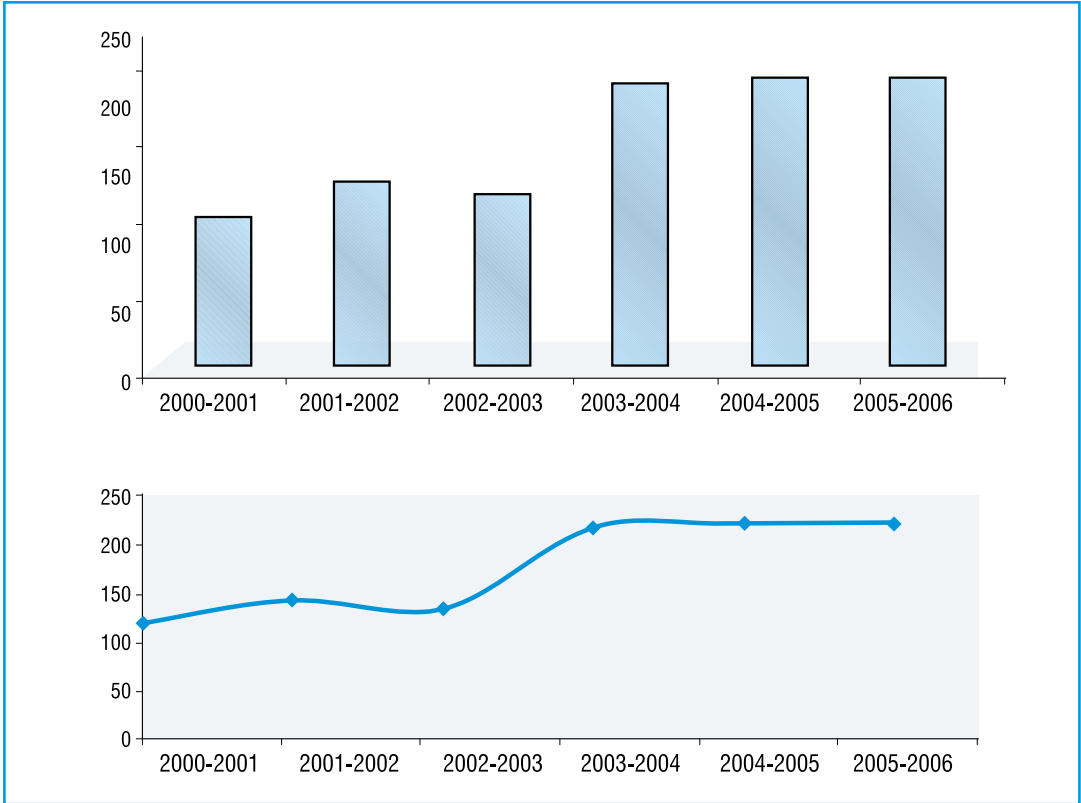
Έκτος από τη δυναμική της παρουσία στα γερμανικά γήπεδα, η Μπάγερν ξεχωρίζει και για την οικονομική της ευρωστία, κάτι που άλλωστε είναι και επακόλουθο της καλής της πορείας στα γήπεδα. Πολλές είναι οι εταιρείες που επιθυμούν να σπονσοράρουν την ομάδα, χιλιάδες οπαδοί παρακολουθούν τα εντός και εκτός έδρας παιχνίδια της, ενώ πολλά μέσα επικοινωνίας διεκδικούν τα δικαιώματα αναμετάδοσης των αγώνων της. Τα έσοδα της ομάδας κινούνται, σε γενικές γραμμές, σε υψηλά επίπεδα, παρουσιάζοντας κάποιες μικρές αυξομειώσεις, όπως μπορούμε να δούμε και στα διαγράμματα του Σχήματος 39, που δημιουργήθηκαν σύμφωνα με στοιχεία της Deloitte.

Όπως συμβαίνει με τις περισσότερες ομάδες, **οι χορηγίες, τα δικαιώματα αναμετάδοσης των αγώνων και η κίνηση των εισιτηρίων** αποτελούν τις βασικές πηγές εσόδων. Στην περίπτωση της Μπάγερν, οι χορηγίες είναι αυτές που αποφέρουν τα μεγαλύτερα έσοδα, αφού καλύπτουν σχεδόν το 55% αυτών, ενώ αξιόλογες είναι και οι εισφορές από τις υπόλοιπες οικονομικές πηγές. Χαρακτηριστικά, την περίοδο 2004/2005, το 54% των εσόδων προήλθε από τις χορηγίες, ενώ την περίοδο 2005/2006 το ποσοστό αυτό ανέβηκε στο 62%, υπερκαλύπτοντας τα έσοδα από τις αναμεταδόσεις των αγώνων και τα εισιτήρια, όπως παρουσιάζεται και στο Σχήμα 40.

Όπως προαναφέραμε, οι **χορηγίες** αποτελούν την κινητήριο δύναμη της ομάδας, αποφέροντας κάθε χρονιά ιδιαίτερα σημαντικά έσοδα στα ταμεία της. Την περίοδο 2004/2005, ο συγκεκριμένος τομέας προσέφερε στην ομάδα έσοδα της τάξης των 117,4 εκ. ευρώ, ενώ 17 εκ. ευρώ προήλθαν από την Deutsche Telecom, που ήταν η εταιρεία- χορηγός της φανέλας. Την επόμενη χρονιά, παρόλο που στον τομέα των χορηγιών παρουσίασε μια μικρή πτώση, συγκέντρωσε περίπου 109 εκ. ευρώ. Η πορεία των εσόδων από τις χορηγίες απεικονίζεται στο Σχήμα 41.

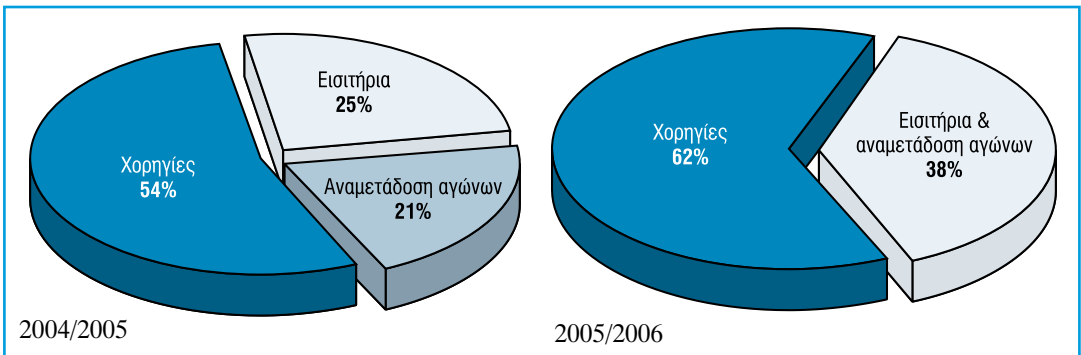
Ο τομέας της **αναμετάδοσης των αγώνων** φαίνεται από στοιχεία της Deloitte ότι δεν είναι το δυνατό χαρτί της ομάδας. Την αγωνιστική περίοδο 2005/2006, η ομάδα κατάφερε να αποκομίσει 42,8 εκατομμύρια. Σημαντικός παράγοντας για τη συγκέντρωση αυτού του ποσού, ήταν η συμφωνία με την Pay-TV operator Priemere.



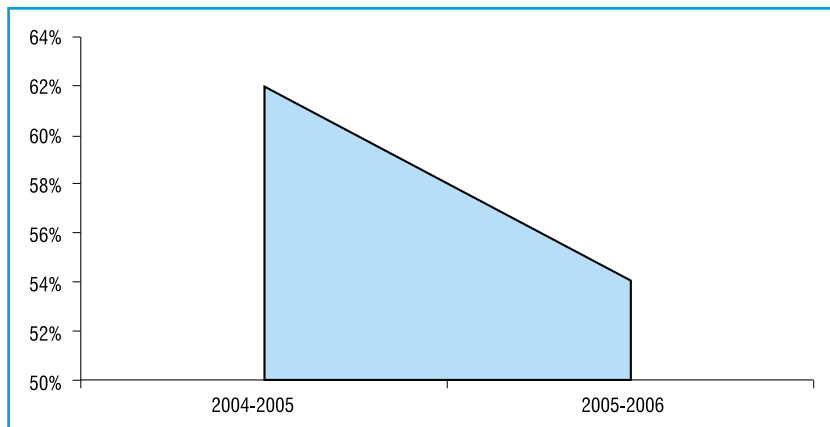


**Σχήμα 39:** Η πορεία των εσόδων της Μπάγερν.

Στον τομέα της κίνησης των εισιτηρίων, η ομάδα της Μπάγερν παρουσιάζει μια ιδιαιτερότητα. Τα έσοδά της από το συγκεκριμένο τομέα δεν είναι ιδιαίτερα αυξημένα, αλλά στα παιχνίδια του Champions League πολλοί είναι οι οπαδοί που ακολουθούν την ομάδα. Η Μπάγερν αποκόμισε συνολικά την περίοδο 2005/2006 52



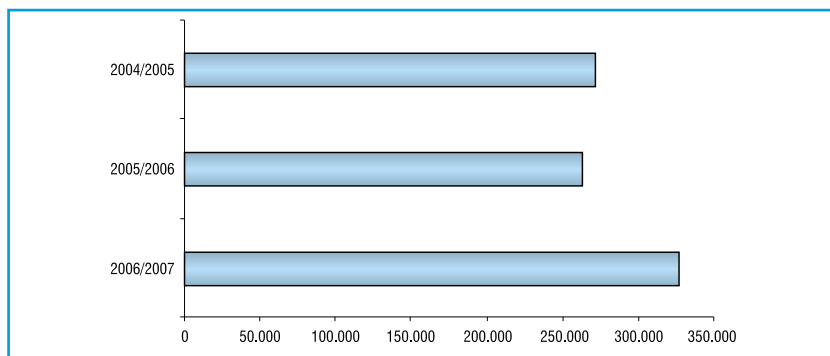
**Σχήμα 40:** Η κατανομή των εσόδων της Μπάγερν τις περιόδους 2004/2005 - 2005/2006, σύμφωνα με στοιχεία της Deloitte.



**Σχήμα 41:** Η πορεία των εσόδων της Μπάγκεν από τις χορηγικές της συμφωνίες. Πηγή: Deloitte 2007.

εκ. ευρώ, ενώ την ίδια αγωνιστική περίοδο 263.527 οπαδοί παρακολούθησαν τους αγώνες του Champions League. Την επόμενη χρονιά, αυτός ο αριθμός παρουσίασε μια επιπλέον αύξηση, αγγίζοντας τους 327.000 θεατές, δηλαδή 65.400 περίπου θεατές σε καθένα από τα πέντε παιχνίδια της ομάδας.

Στο Σχήμα 42, απεικονίζεται γραφικά πόσοι θεατές παρακολούθησαν τους αγώνες της Μπάγκεν στο Champions League τις τρεις αγωνιστικές περιόδους, σύμφωνα με στοιχεία της *European Football Statistics*.



**Σχήμα 42:** Η κίνηση των εισιτηρίων της Μπάγκεν στο Champions League.

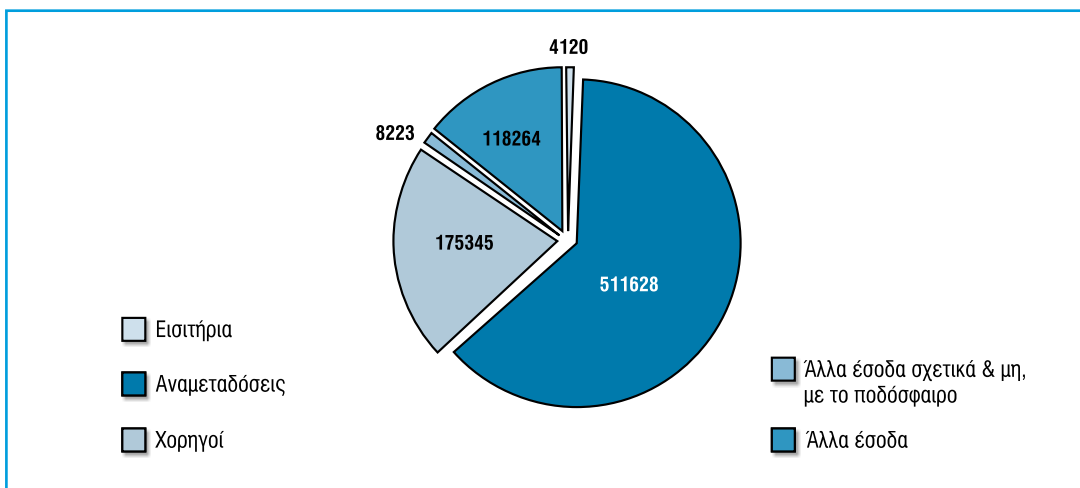
## Η Οικονομική Ανάλυση της UEFA



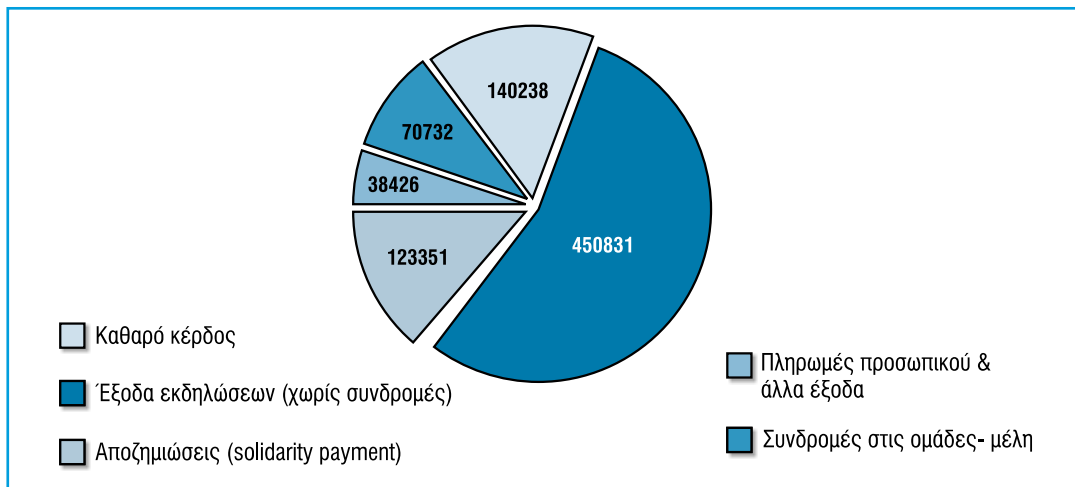
Πέρα όμως από τις ομάδες που προαναφέρθηκαν, μια πιο συγκεντρωτική εικόνα της UEFA θα μας δώσει η αμιγώς οικονομική της ανάλυση, διεισδύοντας περισσότερο στα οικονομικά στοιχεία που την απαρτίζουν.

Η UEFA, εκτός από μια ποδοσφαιρική ένωση, έχει παράλληλα μια ιδιαίτερα ενδιαφέρουσα οικονομική πλευρά, καθώς είναι πολλά τα χρήματα που οφείλει να διαχειριστεί κάθε χρόνο. Έσοδα που προκύπτουν από ποικίλες οικονομικές πηγές, όπως από τα δικαιώματα αναμετάδοσης των αγώνων, από τα εισιτήρια και από τις χορηγίες, ενώ πολλά από αυτά θα διατεθούν σε μια σειρά από έξοδα. Σύμφωνα με μια έρευνα που δημοσιεύτηκε από την ίδια την UEFA και αφορά τη χρονική περίοδο 2005/2006, τα καθαρά έσοδά της εκείνη την περίοδο ανέρχονταν στα 32,4 εκατομμύρια ευρώ. Ενδιαφέρον προκαλούν τόσο οι πηγές των εσόδων της όσο και η διάθεση αυτών, ώστε να προκύψει το καθαρό κέρδος που προαναφέρθηκε.

Έτσι, η UEFA την περίοδο 2005/2006 εισέπραξε από την κίνηση των εισιτηρίων μόλις 4.120 εκατομμύρια ευρώ, από τις χορηγίες 175.345 εκατομμύρια ευρώ, από άλλες πηγές σχετικές και μη σχετικές με το ποδόσφαιρο 126.487 εκατομμύρια ευρώ, ενώ το κομμάτι των αναμεταδόσεων των αγώνων αποτέλεσε και τη βασική πηγή εσόδων, αφού συγκεντρώθηκε το ποσό των 511.628 εκατομμυρίων ευρώ. Βέβαια, θα πρέπει να αναφερθεί ότι ο λόγος στον οποίο οφείλεται η τόσο μεγάλη διαφορά ανάμεσα στις αναμεταδόσεις και τις υπόλοιπες πηγές εσόδων είναι ότι τα δικαιώματα αναμετάδοσης του



**Σχήμα 43:** Οι πηγές εισοδήματος της UEFA την περίοδο 2005/2006 (τα ποσά είναι σε εκ. ευρώ)  
 Πηγή: UEFA Financial Report 2005/2006.



**Σχήμα 44:** Η κατανομή των εσόδων της UEFA την περίοδο 2005/2006 (τα ποσά είναι σε εκ. ευρώ).  
 Πηγή: UEFA Financial Report 2005/2006

EURO2008 είχαν ήδη συμφωνηθεί την περίοδο που ανακοινώθηκε η έρευνα. Στο Σχήμα 43 παρουσιάζονται οι πηγές εισοδήματος της UEFA την περίοδο 2005/2006.

Από το σύνολο των 817.580 εκατομμυρίων ευρώ, το καθαρό κέρδος ήταν μόλις 32.426 ευρώ, ενώ τα περισσότερα από τα έσοδα κατανεμήθηκαν στην ετήσια συνδρομή που πληρώνει η ομοσπονδία στις υπόλοιπες ομάδες που αποτελούν μέλη της. Το ποσό αυτό άγγιξε τα 450.831 εκατομμύρια ευρώ, ενώ και στις αποζημιώσεις κατά τις περιόδους των μεταγραφών η UEFA έπρεπε να καταβάλει στις ομάδες το ποσό των 123.351 εκατομμυρίων ευρώ, συνολικά. Οι πληρωμές του προσωπικού και τα άλλα έξοδα ανέρχονταν στα 70.732 εκατομμύρια ευρώ, και η οργάνωση των διαφόρων εκδηλώσεων που δεν απαιτούσαν την καταβολή κάποιας οικονομικής συνδρομής, κόστισε στην ομοσπονδία 140.238 εκατομμύρια ευρώ. Στο Σχήμα 44, παρουσιάζεται παραστατικά, το πώς κατανεμήθηκαν τα έσοδα της UEFA την περίοδο 2005/2006.

### Πηγές εσόδων της UEFA.

Η UEFA, όπως είδαμε και στο παραπάνω διάγραμμα, διαθέτει κάποιες πάγιες πηγές εισοδήματος. Στον ετήσιο οικονομικό απολογισμό που δημοσίευσε για την περίοδο 2005-2006, γίνεται μια εκτενέστερη ανάλυση αυτών των πηγών, η οποία και παρατίθεται.

#### Έσοδα από τα δικαιώματα αναμετάδοσης των αγώνων (broadcast revenue):

Η πηγή αυτή είναι μία από τις πλέον προσοδοφόρες πηγές της Ένωσης, κάτι που άλλωστε είναι και αναμενόμενο, αν ληφθεί υπόψη ότι

οι διοργανώσεις της UEFA κεντρίζουν το ενδιαφέρον των τηλεθεατών και αν σκεφτούμε επιπλέον ότι οι οπαδοί των ομάδων δεν μπορούν να την ακολουθούν σε όλες της τις εμφανίσεις, και έτσι μοιραία καταλήγουν στα τηλεοπτικά μέσα. Από τα τηλεοπτικά δικαιώματα των αγώνων του Champions League, η UEFA συγκέντρωσε 481.785 εκατομμύρια ευρώ, από τα τηλεοπτικά δικαιώματα του EURO 2008 5,138 εκατομμύρια ευρώ, και από τα τηλεοπτικά δικαιώματα των άλλων διοργανώσεων 24,705 εκατομμύρια ευρώ, αγγίζοντας έτσι το συνολικό ποσό των 511,628 εκατομμυρίων ευρώ.

UEFA Champions League	481.785
EURO 2008	5.138
Άλλες διοργανώσεις	24.705
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>511.628</b>

Πηγή: UEFA Financial Report 2005/2006  
(τα ποσά είναι σε εκ. ευρώ)

#### Έσοδα από τις χορηγίες (commercial rights revenue)

Οι χορηγίες είναι ένα ζωτικό κομμάτι για κάθε ομοσπονδία καθώς αποφέρει διόλου ευκαταφρόνητα ποσά. Τα ποσά που έλαβε η UEFA από τις εταιρείες – χορηγούς ανέρχονταν στα 124.485 εκατομμύρια ευρώ για το Champions League, 46,382 εκατομμύρια ευρώ για το EURO 2008 και 4.478 εκατομμύρια ευρώ για τις άλλες διοργανώσεις. Έτσι, η UEFA κατάφερε να συγκεντρώσει συνολικά το ποσό των 175.345 εκατομμυρίων ευρώ.

UEFA Champions League	124.485
EURO 2008	463382
Άλλες διοργανώσεις	4.478
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>175.345</b>

Πηγή: UEFA Financial Report 2005/2006  
(τα ποσά είναι σε εκ. ευρώ)

#### Έσοδα από την κίνηση των εισιτηρίων

Ένα ικανοποιητικό μερίδιο εσόδων συγκεντρώνεται από την κίνηση των εισιτηρίων. Βέβαια, παρατηρείται ότι δεν είναι ανάλογο του βεληνεκούς της διοργάνωσης, αλλά δε θα πρέπει να ξεχνάμε ότι οι ομάδες στους αγώνες της UEFA παίζουν πολλά εκτός έδρας παιχνίδια, στα οποία δεν μπορούν οι φίλαθλοι να δίνουν κάθε φορά το «παρόν». Οι συμμετέχουσες στο UEFA Cup ομάδες οφείλουν να πληρώνουν ένα είδος φόρου στην ομοσπονδία, ενώ μέρος των 4.120 εκατομμυρίων ευρώ που συγκέντρωσε η ομάδα προερχόταν και από το μερίδιο των αγώνων του Champions League και του τελικού Under-21 στην Πορτογαλία, τον Ιούνιο του 2006.

**Έσοδα από άλλες πηγές**

Εκτός από τις διοργανώσεις της, η UEFA ενισχύει κάθε χρόνο τα ταμεία της και από άλλες οικονομικές πηγές. Την περίοδο 2005/2006, τα έσοδα από τις επιμέρους αυτές πηγές ανήλθαν στα 7.655 εκατομμύρια ευρώ. Έτσι, 2.074 εκατομμύρια ευρώ προέρχονται από το πρόγραμμα οικονομικής υποστήριξης της FIFA, 1.959 εκατομμύρια ευρώ από τα πρόστιμα που επέβαλε εισέπραξε, 2.537 ευρώ από το UEFA Intertoto Cup, 444 εκατομμύρια ευρώ από τις πωλήσεις των διαφόρων εντύπων, όπως για παράδειγμα των αναμνηστικών, και 605 εκατομμύρια ευρώ από τις υπόλοιπες πηγές.

Πρόγραμμα Οικονομικής Υποστήριξης FIFA	2,074
Πρόστιμα	1,959
UEFA Intertoto Cup	2,573
Πωλήσεις εκδόσεων	444
Άλλα	605
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>7,655</b>

*Πηγή: UEFA Financial Report 2005/2006  
(τα ποσά είναι σε εκ. ευρώ)*

**Πηγές εισοδήματος μη σχετικές με το ποδόσφαιρο**

Αυτό το μερίδιο εσόδων αφορά προμήθειες από τις αεροπορικές εταιρείες καθώς επίσης και άλλα εισοδήματα, όπως οι πληρωμές.

**Κατανομή των εξόδων της UEFA**

Όπως έχει προαναφερθεί, μπορεί η UEFA να συγκεντρώνει κάθε χρόνο υπέρογκα ποσά, αλλά μόνο ένα μέρος αυτών καταλήγει πραγματικά στα ταμεία της. Πολλά από αυτά κατανέμονται σε μια σειρά εξόδων στα οποία οφείλει η ομοσπονδία να ανταποκριθεί και τα οποία αναφέρονται παρακάτω.

**Συνδρομή στις συμμετέχουσες ομάδες**

Η UEFA είναι αναγκασμένη κάθε χρόνο να παρέχει ένα υποστηρικτικό ποσό σε κάθε ομάδα που αποτελεί μέλος της. Αυτό το ποσό βέβαια ποικίλλει ανάλογα με το αν η ομάδα θα συμμετέχει στη διοργάνωση του Champions League ή στις υπόλοιπες διοργανώσεις της. Έτσι, στις ομάδες που συμμετέχουν στην κορυφαία διοργάνωση της UEFA, το Champions League, η ομοσπονδία παρέχει συνολικά κάθε χρόνο το ποσό των 437.134 εκατομμυρίων ευρώ, ενώ στις ομάδες που συμμετέχουν στα τελικά του UEFA Cup, του UEFA Super Cup και του UEFA Intertoto Cup το ποσό των 3.824 εκατομμυρίων ευρώ, και σ' αυτές που συμμετέχουν στη διοργάνωση του Under-21 καταβάλλει το ποσό των 11.538 εκατομμυρίων ευρώ.

Συνδρομή στις ομάδες που συμμετέχουν στο Champions League	437.134
Συνδρομή στις ομάδες που συμμετέχουν στο Under-21	11.538
Συνδρομή στις ομάδες που συμμετέχουν στο UEFA Cup, το UEFA Super Cup, το UEFA Intertoto Cup	3.824
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>450.831</b>

Πηγή: UEFA Financial Report 2005/2006  
(τα ποσά είναι σε εκ. ευρώ)

### Άμεσα έξοδα

Η UEFA ως ομοσπονδία οφείλει να παράσχει κάποια ποσά για την κάλυψη των πάγιων και άμεσων αναγκών της, όπως τα χρήματα για το συμβουλευτικό, το μόνιμο και το ευκαιριακό προσωπικό αλλά και για τους εξωτερικούς συνεργάτες. Για την κάλυψη των μισθών των συμβούλων, η UEFA διαθέτει κάθε χρόνο 5.718 εκατομμύρια ευρώ, για το ευκαιριακό προσωπικό 789 εκατομμύρια ευρώ, για το μόνιμο προσωπικό 3.824 εκατομμύρια ευρώ και για τους εξωτερικούς της συνεργάτες 1.093 εκατομμύρια ευρώ.

Μόνιμο Προσωπικό	3.824
Έκτακτο Προσωπικό	780
Εξωτερικοί Συνεργάτες	1.093
Σύμβουλοι	5.718
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>11.415</b>

Πηγή: UEFA Financial Report 2005/2006  
(τα ποσά είναι σε εκ. ευρώ)

### Δημόσιες Σχέσεις και Μάρκετινγκ

Η UEFA είναι ποδοσφαιρική ομοσπονδία, έχει όμως και έναν αμιγώς οικονομικό χαρακτήρα, ο οποίος την υποχρεώνει να λειτουργεί όπως κάθε άλλη εταιρεία. Στο πλαίσιο αυτής της λειτουργίας οφείλει να δαπανά και κάποια χρήματα για τις δημόσιες σχέσεις και την επικοινωνιακή της πολιτική. Γι' αυτό το σκοπό, την περίοδο 2005/2006 διέθεσε συνολικά 7.284 εκατομμύρια ευρώ, τα οποία καταμερίστηκαν ως εξής:

Εκδόσεις	3.766
Παρουσιάσεις	1.347
Διαφημίσεις	978
Αναμνηστικά Δώρα και Βραβεία	980
Προώθηση	998
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>8.069</b>

Πηγή: UEFA Financial Report 2005/2006  
(τα ποσά είναι σε εκ. ευρώ)

### Λειτουργικά Έξοδα

Ένα μέρος των εσόδων της κατανέμεται σε τρέχοντα λειτουργικά έξοδα. Σχεδόν κάθε χρόνο διατίθενται 7,284 εκατομμύρια ευρώ, για προμήθειες των γραφείων, για τους λογαριασμούς των τηλεφώνων, για την τεχνολογική υποστήριξη και για άλλα τέτοιου είδους έξοδα. Επίσης, ανάμεσα στα πάγια λειτουργικά έξοδα που οφείλει να πληρώνει η UEFA για την κάλυψη των αναγκών της, συμπεριλαμβάνονται η ενοικίαση των γραφείων όπου στεγάζεται, η ασφάλεια, οι επισκευές του κτηρίου και μια σειρά τέτοιων εξόδων, που στο σύνολό τους αγγίζουν τα 3,612 εκατομμύρια ευρώ.

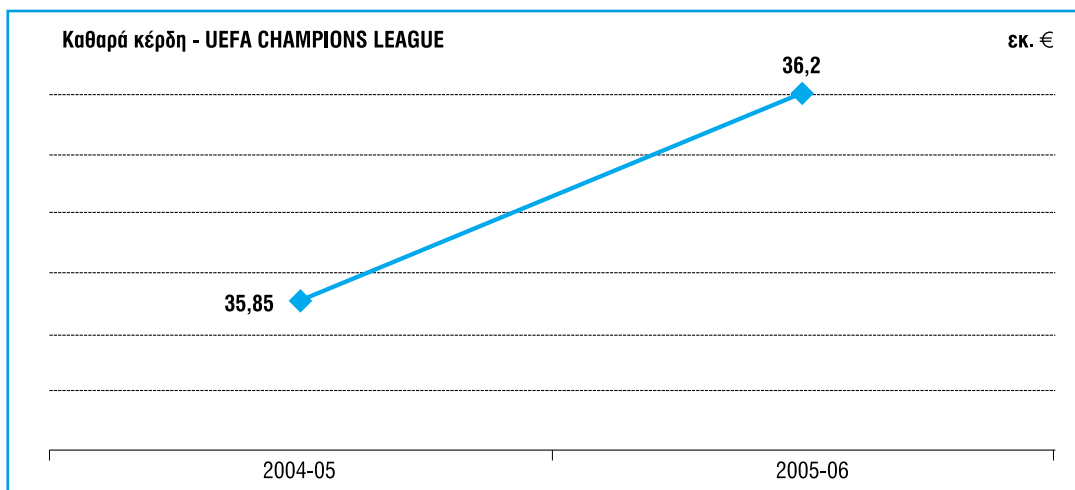
### Αποζημιώσεις ( Solidarity)

Η UEFA κατά τις μεταγραφικές περιόδους οφείλει να πληρώνει σε κάποιες ομάδες που «δίνουν» τους παίκτες τους ένα ποσό ως μορφή αποζημίωσης. Την περίοδο 2005/2006, η UEFA έδωσε αυτό το ποσό στις λίγκες και στις ομάδες που σχετίζονταν με τις μεταγραφές των παικτών, καταβάλλοντας συνολικά 50.079 εκατομμύρια ευρώ.

## Η Οικονομική Ανάλυση του Champions League

Επειδή το Champions League αποτελεί τη σημαντικότερη διοργάνωση της ομοσπονδίας, θεωρήθηκε σκόπιμη μια επιπλέον αναφορά στα οικονομικά του.

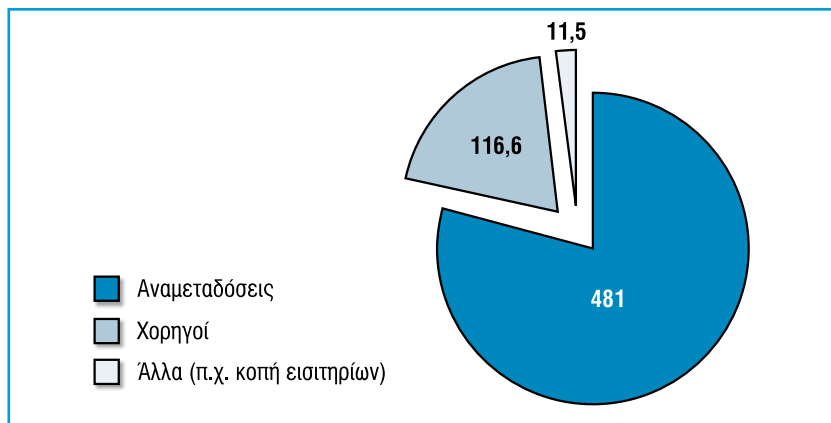
Ο κύκλος εργασιών του Champions League για το έτος 2005-06 ήταν περίπου 608,5 εκ. ευρώ.



**Σχήμα 45:** Η πορεία του καθαρού αποτελέσματος του Champions League για τα έτη 04-05/05-06. (τα ποσά είναι σε εκ. ευρώ)

Πηγή: Deloitte analysis 2006,2007





**Σχήμα 46:** Οι κύριες πηγές εσόδων του Champions League (τα ποσά είναι σε εκ. ευρώ).

Πηγή: Deloitte analysis

Σύμφωνα με την οικονομική έκθεση της UEFA για το 2005-06, το καθαρό κέρδος της έφτασε τα 36,2 εκ. ευρώ παρουσιάζοντας μια αύξηση από την περίοδο 2004-2005, που απεικονίζεται στο Σχήμα 45.

Κύρια πηγή εσόδων της διοργάνωσης είναι οι συμφωνίες που συνάπτει η UEFA με τις χώρες της Ευρώπης αλλά και με άλλες χώρες του κόσμου για τα τηλεοπτικά δικαιώματα των αγώνων. Τα συνολικά κέρδη από το συγκεκριμένο τομέα ήταν 481,12 εκ. ευρώ, λαμβάνοντας 452,9 εκ. ευρώ από τους ευρωπαϊκούς τηλεοπτικούς σταθμούς και 28,2 εκ. ευρώ από άλλους σταθμούς παγκοσμίως. Η δεύτερη προσοδοφόρα πηγή είναι αυτή των χορηγών. Οι χορηγοί-σπόνσορες της UEFA απέδωσαν στα ταμεία της το σημαντικό ποσό των 116,6 εκ. ευρώ. Στο Σχήμα 46 απεικονίζονται διαγραμματικά τα έσοδα από όλες τις πηγές εσόδων της UEFA.

Τα τρία τέταρτα του συνόλου των εσόδων της διοργάνωσης, η Ένωση τα διανέμει στις ομάδες με τον τρόπο που αναλύεται παρακάτω:

- Όλες οι ομάδες (32) που συμμετέχουν στη διοργάνωση παίρνουν για τη συμμετοχή τους ένα πομ της τάξεως των 1,6 εκ. ευρώ και ένα έξτρα πομ των 371,5 χιλ. ευρώ.
- Σε κάθε ομάδα δίνεται το ποσό των 321,38 χιλ. ευρώ για κάθε αγώνα που παίζει με τις αντιπάλους της. Πιο συγκεκριμένα, από αυτή τη διαδικασία η κάθε ομάδα έχει κέρδος της τάξης του 1,9 εκ. ευρώ, καθώς σε κάθε όμιλο υπάρχουν τέσσερις ομάδες, οι οποίες παίζουν από δύο φορές μεταξύ τους.
- Ακόμη 321,38 χιλ. ευρώ κερδίζουν όσες ομάδες κατορθώνουν τη νίκη και 160,7 χιλ. ευρώ όσες φέρουν ισόπαλο αποτέλεσμα. Καμία

από τις ομάδες του Champions League 2007 πάντως δεν κατόρθωσε να λάβει το μεγαλύτερο ποσό, δηλαδή δεν κατάφερε να μείνει αήττητη.

- Οι ομάδες που συμμετέχουν στη διοργάνωση λαμβάνουν χρήματα και από το Marketing Pool, το οποίο είναι ένας ποδοσφαιρικός όρος που αφορά στα έσοδα από τα τηλεοπτικά δικαιώματα, τους σπόνσορες και ό,τι έχει σχέση με εμπορικά δικαιώματα.
- Όσες από τις ομάδες προκριθούν στο γύρο νοκ-άουτ αυτόματα προσθέτουν στο ταμείο τους 1,6 εκ. ευρώ, ενώ για όσες κατορθώσουν να περάσουν στα προημιτελικά τα πράγματα είναι ακόμη καλύτερα αφού τους δίνεται το ποσό των 1,92 εκ. ευρώ. Οι ομάδες οι οποίες πήραν το πριμ των προημιτελικών το 2005/06 ήταν η Γιουβέντους, η Άρσεναλ, η Μπαρτσελόνα, η Βιλαρεάλ, η Μπενφίκα, η Μίλαν, η Λυόν και η Ίντερ. Τα ποσά για τους ημιτελικούς και τον τελικό είναι σαφώς μεγαλύτερα. Τα σωματεία των ημιτελικών λαμβάνουν περίπου 2,6 εκ. ευρώ, ενώ η ηττημένη του τελικού (Άρσεναλ 2005/06) παίρνει το πριμ των 3,85 εκ. ευρώ. Η μεγάλη νικήτρια (Μπαρτσελόνα 2005/06) έχει ακόμη έναν καλό λόγο να χαρεί αφού η UEFA της προσφέρει το ποσό των 6,43 εκ. ευρώ.
- Τέλος, οι ομάδες που συμμετέχουν στη διοργάνωση δικαιούνται ποσοστό χρημάτων από τις συμφωνίες που συνάπτουν οι αντίστοιχες χώρες τους με τους τηλεοπτικούς σταθμούς. Εάν μια χώρα αντιπροσωπεύεται στο Champions League από περισσότερες από μία ομάδες, τότε τη μερίδα του λέοντος λαμβάνει εκείνη η οποία είχε την καλύτερη θέση στο βαθμολογικό πίνακα του πρωταθλήματος της προηγούμενης χρονιάς και έχει λάβει μέρος σε περισσότερους αγώνες του Champions League της ίδιας χρονιάς.

Το ότι η UEFA είναι η πιο δυνατή ομοσπονδία των ηπείρων αποτελεί ένα διόλου τυχαίο γεγονός. Οι μεγαλύτεροι αστέρες του ποδοσφαίρου στην πλειοψηφία τους ανήκουν σε ευρωπαϊκές ομάδες, με το αζημίωτο φυσικά, χαρίζοντας στις ομάδες τους μεγάλες στιγμές. Στον Πίνακα 2 παρουσιάζονται οι πιο ακριβές μεταγραφές του ευρωπαϊκού ποδοσφαίρου για την αγωνιστική περίοδο 2007-08.

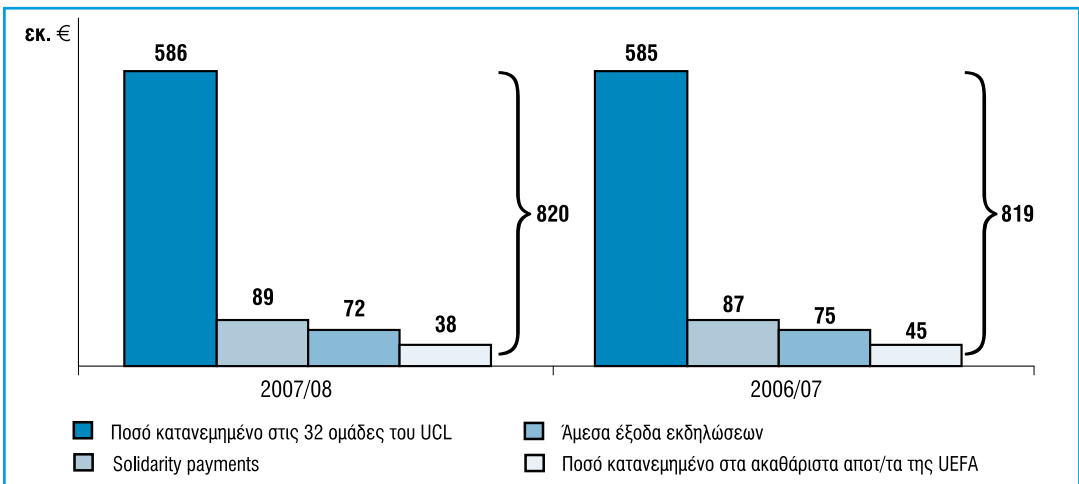
Τα συνολικά έσοδα του Champions League για τη χρονιά 2007/08 κυμαίνονταν στα ίδια επίπεδα με την προηγούμενη χρονιά (2006/07), φτάνοντας τα 820 εκατομμύρια ευρώ, όπως παρουσιάζεται και στο Σχήμα 47. Σχεδόν τα 2/3 των εσόδων κατανεμήθηκαν στις 32 ομάδες που συμμετείχαν στη διοργάνωση, όπως ακριβώς είχε συμβεί και την προηγούμενη χρονιά.

**Πίνακας 2. ΟΙ ΤΡΙΑΝΤΑ ΟΜΑΔΕΣ ΠΟΥ ΕΛΩΣΑΝ ΤΑ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΑ ΧΡΗΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΙΣ ΜΕΤΑΓΡΑΦΕΣ ΤΗΝ ΠΕΡΙΟΔΟ 2007-08.**

ΟΜΑΔΑ	ΠΟΣΟ (ΕΚ. €)	ΟΜΑΔΑ	ΠΟΣΟ (ΕΚ. €)	ΟΜΑΔΑ	ΠΟΣΟ (ΕΚ. €)
ΡΕΑΛ Μ.	120	ΓΙΟΥΒΕΝΤΟΥΣ	51	ΣΑΡΑΓΟΣΑ	34,5
ΜΑΝΤΣΕΣΤΕΡ	90	ΒΑΛΕΝΘΙΑ	50	ΜΙΝΤΛΕΣΜΠΡΟ	33,5
ΑΤΛΕΤΙΚΟ	81	ΓΟΥΕΣΤ ΧΑΜ	45	ΑΡΣΕΝΑΛ	32
ΛΙΒΕΡΠΟΥΛ	77	ΒΙΓΙΑΡΕΑΛ	44	ΒΟΛΦΣΜΠΟΥΡΓΚ	30
ΜΠΑΡΤΣΕΛΟΝΑ	74	ΠΟΡΤΣΜΟΥΘ	40	ΕΒΕΡΤΟΝ	29,5
ΜΠΑΓΕΡΝ	71	ΦΟΥΛΑΜ	38	ΣΕΒΙΛΗ	29
ΣΑΧΤΑΡ	62	ΡΟΜΑ	37	ΜΑΡΣΕΪΓ	29
ΤΟΤΕΝΑΜ	60	ΝΙΟΥΚΑΣΤΛ	36	ΜΙΛΑΝ	28
ΜΑΝΤΣΕΣΤΕΡ Σ.	57	ΛΥΟΝ	35,5	ΤΣΕΛΣΙ	26
ΣΑΝΤΕΡΛΑΝΤ	54	ΙΝΤΕΡ	35	ΝΑΠΟΛΙ	25

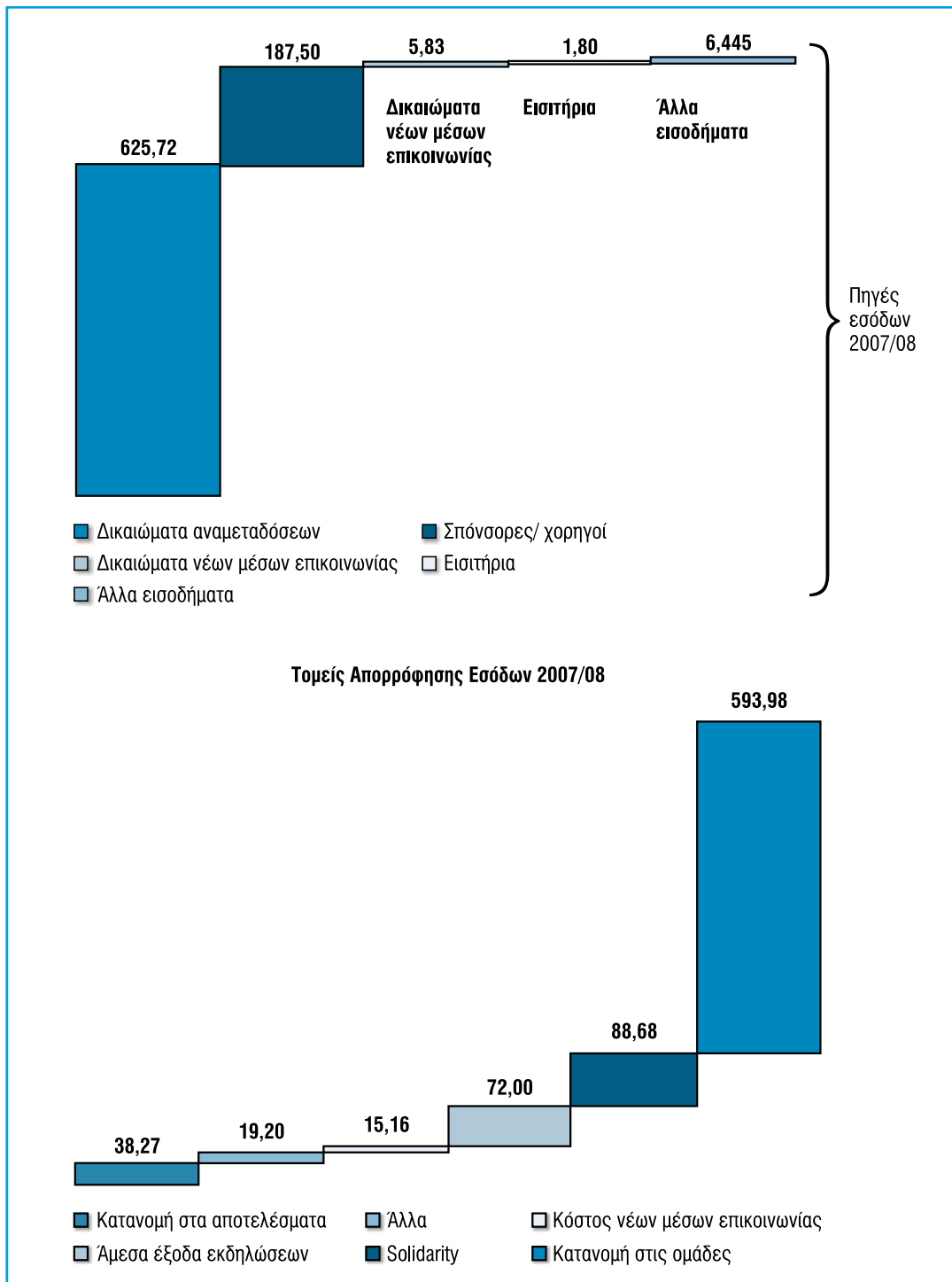
Πηγή: [www.e-tipos.com](http://www.e-tipos.com) 2008

Κύρια πηγή εσόδων της διοργάνωσης είναι οι συμφωνίες που συνάπτει η UEFA με τις χώρες της Ευρώπης αλλά και με άλλες χώρες του κόσμου για τα τηλεοπτικά δικαιώματα των αγώνων. Τα συνολικά κέρδη από το συγκεκριμένο τομέα ήταν για το 2007/08 625,7 εκ. ευρώ και 5,8 εκ. ευρώ από τα δικαιώματα των νέων μέσων επικοινωνίας. Η δεύτερη πιο προσοδοφόρα πηγή είναι αυτή των χορηγών. Οι χορηγοί-σπόνσορες της UEFA απέδωσαν στα ταμεία της το σημαντικό ποσό των 187,5 εκ. ευρώ. Στο Σχήμα 48 απεικονίζονται διαγραμματικά τα έσοδα από όλες τις πηγές εσόδων του Champions League, αλλά και οι τομείς στους οποίους «επενδύονται» τα συγκεκριμένα ποσά.



**Σχήμα 47:** Τα συνολικά έσοδα του Champions League τις περιόδους 2006/07 - 2007/08.

Πηγή: [www.uefa.com](http://www.uefa.com) 7/2008



**Σχήμα 48:** Οι πηγές εσόδων του Champions League και οι τομείς απορρόφησης τους.  
 Πηγή: [www.uefa.com](http://www.uefa.com) (2008)

### Ανακατανομή των εσόδων στις 32 ομάδες της διοργάνωσης

- Όλες οι ομάδες (32) που συμμετέχουν στη διοργάνωση παίρνουν ένα πομ για τη συμμετοχή τους της τάξεως των 3 εκ. ευρώ.
- Σε κάθε ομάδα δίνεται το ποσό των 400 χιλ. ευρώ για κάθε αγώνα που παίζει με τις αντιπάλους της. Πιο συγκεκριμένα, από αυτή τη διαδικασία η κάθε ομάδα έχει κέρδος της τάξης των 2,4 εκ. ευρώ, καθώς σε κάθε όμιλο υπάρχουν τέσσερις ομάδες, οι οποίες παίζουν από δύο φορές μεταξύ τους.
- Ακόμη 600 χιλ. ευρώ κερδίζουν όσες ομάδες κατορθώνουν τη νίκη και 300 χιλ. ευρώ όσες φέρουν ισόπαλο αποτέλεσμα. Η ομάδα που θα κατάφερε να μείνει αήττητη θα κέρδιζε το ποσό των 3,6 εκ. ευρώ. Η Μάντσεστερ Γιουνάιτεντ έφτασε ένα βήμα πριν από αυτό, καθώς κέρδισε 3,3 εκ. ευρώ.
- Όσες από τις ομάδες προκριθούν στο γύρο νοκ-άουτ αυτόματα προσθέτουν στο ταμείο τους 2,2 εκ. ευρώ, ενώ για όσες κατορθώσουν να περάσουν στα προημιτελικά τα πράγματα είναι ακόμη καλύτερα αφού τους δίνεται το ποσό των 2,5 εκ. ευρώ. Τα ποσά για τους ημιτελικούς και τον τελικό είναι σαφώς μεγαλύτερα. Τα σωματεία των ημιτελικών λαμβάνουν περίπου 3 εκ. ευρώ, ενώ η ηττημένη του τελικού (Τσέλσι 2007/08) παίρνει το πομ των 4 εκ. ευρώ. Η μεγάλη νικήτρια (Μάντσεστερ 2007/08) έχει ακόμη έναν καλό λόγο για να χαρεί, αφού η UEFA της προσφέρει το ποσό των 7 εκ. ευρώ.
- Τέλος, οι ομάδες που συμμετέχουν στη διοργάνωση δικαιούνται ποσοστό χρημάτων από τις συμφωνίες που συνάπτουν οι αντίστοιχες χώρες τους με τους τηλεοπτικούς σταθμούς. Εάν μια χώρα αντιπροσωπεύεται στο Champions League από περισσότερες από μία ομάδες, τότε τη μερίδα του λέοντος λαμβάνει εκείνη η οποία είχε την καλύτερη θέση στο βαθμολογικό πίνακα του πρωταθλήματος της προηγούμενης χρονιάς και έχει λάβει μέρος σε περισσότερους αγώνες του Champions League της ίδιας χρονιάς.

### Ο τελικός του Champions League ήταν αξίας 310 εκ. ευρώ σύμφωνα με μελέτη της MasterCard στη Ρώμη το 2009.

Πρέπει να σημειωθεί ότι ο τελικός του Champions League του 2009, που έγινε στη Ρώμη είχε αξία μεγαλύτερη από 310 εκ. σύμφωνα με μελέτη που ανατέθηκε στη MasterCard.

Η MasterCard “Heart of Sports Commerce report”, που δημιουργήθηκε από τον επικεφαλής στις αθλητικές επιχειρήσεις, καθηγητή κ. Simon Chadwick, διαπίστωσε ότι η Μπαρτσελόνα και η Μάντσεστερ Γιουνάιτεντ σταμάτησαν να κερδίζουν από τις θετικές οικονομικές επιδράσεις, όπως είναι η αυξανόμενη αξία των ομάδων, το χρηματικό έπαθλο, οι συμφωνίες χορηγιών, τα τηλεοπτικά δικαιώματα και η αύξηση των πωλήσεων στα εισιτήρια διαρκείας.

Εκτιμάται ότι η νικήτρια ομάδα (Μπαρτσελόνα) αυτής της περιόδου απεκόμισε ένα απρόσμενο κέρδος μεγαλύτερο από 110 εκ. ευρώ και η ηττηθείσα πλευρά (Μάντσεστερ Γιουνάιτεντ) κέρδισε τουλάχιστον 65 εκ. ευρώ.

Αυτός ο επικός αγώνας μεταξύ των δύο μεγαλύτερων παγκοσμίως ομάδων ήταν επίσης ένα μεγάλο κίνητρο για την οικονομία.

«Ο τελικός UEFA Champions League αποδεικνύει ότι μεγάλα αθλητικά γεγονότα μπορούν να υπερνικήσουν την ύφεση, χάρις στην τεράστια συναισθηματική ελκυστικότητά τους» λέει ο καθηγητής Chadwick. Επίσης, ο καθηγητής δήλωσε το Μάιο του 2009 ότι «μπορούμε να περιμένουμε μέτριες αυξήσεις στις «καθιερωμένες» μορφές οικονομικής και εμπορικής δραστηριότητας την περίοδο κοντά στον τελικό του 2009, οι οποίες θα μπορούσαν να είναι περισσότερο σημαντικές αν το οικονομικό κλίμα ήταν διαφορετικό, αλλά αυτό που προμηνύεται είναι μια προσωρινή μείωση των αμοιβών κατά 25 εκ. ευρώ στο σύνολο των περισσότερων ανθρώπων που συμμετέχουν ως αποτέλεσμα της ύφεσης».

Η μελέτη επίσης υπολογίζει ότι η Ρώμη κέρδισε περισσότερα από 45 εκ. ευρώ από τη φιλοξενία του τελικού του Champions League 2009. Αυτή η οικονομική αύξηση προέκυψε από μια βραχυπρόθεσμη θετική ενίσχυση του εμπορίου μέσω δαπανών σε διασκέδαση στα μπαρ, σε κλαμπ, μαγαζιά, ξενοδοχεία, αξιοθέατα της πόλης, πράκτορες στοιχημάτων και μέσα στο Στάδιο Olimpico, μαζί με σπόνσορες και επιχειρήσεις που δαπάνησαν χρήματα για το μάρκετινγκ της πόλης.

### **Οι δέκα ακριβότερες μεταγραφές στην ιστορία του ποδοσφαίρου μέχρι 9/2009.**

Η μεταγραφή του Κριστιάν Ρονάλντο στη Ρεάλ Μαδρίτης είναι η ακριβότερη στην ιστορία του παγκοσμίου ποδοσφαίρου. Το όνομα του συγκεκριμένου ποδοσφαιριστή φιγουράρει από τον Ιούλιο του 2009 στην κορυφή της λίστας με τις πιο ακριβές μεταγραφές παγκοσμίως. Πρέπει να σημειωθεί ότι ξεπέρασε ήδη τα 73 εκ. ευρώ που είχε δώσει η Ρεάλ, πάλι υπό την προεδρία του Κυρίου Πέρεθ, στη Γιουβέντους για την απόκτηση του Γάλλου Ζινεντίν Ζιντάν το 2001. Πλέον οι τέσσερις ακριβότερες μεταγραφές ποδοσφαιριστών στην ιστορία ανήκουν στην Ρεάλ Μαδρίτης. Με την απόκτηση του Κακά (2009) και του Φίγκο (2000) να βρίσκονται στην 3η και 4η θέση αντίστοιχα. Το ευρωπαϊκό ποδόσφαιρο με τις τελευταίες μεταγραφές του Ιουνίου του 2009 (Ρονάλντο 94 εκ. ευρώ) και την αντίστοιχη του Κακά (67,5 εκ. ευρώ) από τη Μίλαν θορύβησε ακόμα και τον πρόεδρο της UEFA, κ. Μισέλ Πλατινί.

Σύμφωνα με την εφημερίδα «Ριζοσπάστης» του Σαββάτου 13 Ιουνίου 2009, ο πρόεδρος της UEFA χαρακτήρισε αυτές τις κινήσεις πρόκληση σε μια εποχή οικονομικής κρίσης. Ωστόσο, σύμφωνα με την ίδια εφημερίδα, το ενδιαφέρον του προέδρου της ευρωπαϊκής ομοσπονδίας μόνο όψιμο μπορεί να χαρακτηριστεί. Άλλωστε, ο ίδιος, αν και νέος στη θητεία στον προεδρικό θώκο, έχει τη δική του

ευθύνη για τη συνεχόμενη πανευρωπαϊκή εμπορευματοποίηση του ποδοσφαίρου, για την ανεξέλεγκτη έλευση των επιχειρηματιών και των χορηγών καθώς και την εξίσου ανεξέλεγκτη ροή χρημάτων στην ευρωπαϊκή ποδοσφαιρική αγορά. Πρέπει να σημειωθεί ότι η Ισπανία είναι μια χώρα η οποία έχει υψηλό ποσοστό ανεργίας 17%, το οποίο μεταφράζεται σε 4 εκ. ανέργους, ενώ οι εκθέσεις της Κομισιόν για το 2009 με αφορμή την οικονομική κρίση ανεβάζουν το ποσοστό στο 20% για τη διετία 2009-2011.

Πηγή: *l.rizospastis.gr 21/06/09*

**Αναλυτικά οι δέκα ακριβότερες μεταγραφές**

- 2009: Κριστιάνο Ρονάλντο(από Μάντσεστερ Γιουνάιτεντ σε Ρεάλ Μαδρίτης) 94 εκ. ευρώ.
- 2001: Ζινεντίν Ζιντάν (από Γιουβέντους σε Ρεάλ Μ.) 73 εκ. ευρώ
- 2009: Κακά ( από Μίλαν σε Ρεάλ Μ.) 65 εκ. ευρώ
- 2000: Λουίς Φίγκο (από Μπαρτσελόνα σε Ρεάλ Μ.) 61 εκ. ευρώ
- 2000: Ερνάν Κρέσπο (από Πάρμα σε Λάτσιο) 56 εκ. ευρώ
- 2001: Γκάιθκα Μεντιέτα (από Βαλένθια σε Λάτσιο) 48 εκ. ευρώ
- 2002: Ρίο Φέρντιναντ ( από Λίντς σε Μάντσεστερ Γ.) 47 εκ. ευρώ
- 2006: Αντρέι Σεφτσένκο (από Μίλαν σε Τσέλι) 46 εκ. ευρώ
- 2001: Χουάν Σ. Βερόν (από Λάτσιο σε Μάντσεστερ Γ.) 46 εκ. ευρώ
- 2002: Ρονάλντο ( από Ίντερ σε Ρεάλ Μ.) 45 εκ. ευρώ







## Κεφάλαιο 4

# ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: Το Αγγλικό Ποδόσφαιρο



Ο αείμνηστος Sir Robert Rompson και ο Τάκης Αλεξόπουλος σε διεθνές συνέδριο στο Dubai το 2007.

Το αγγλικό ποδόσφαιρο είναι το εθνικό παιχνίδι της χώρας και έχει μια ξεχωριστή θέση στην καρδιά των Άγγλων φιλάθλων. Είναι από τα πιο διαδεδομένα και πιο προσοδοφόρα στον κόσμο, κάτι που αποτελεί φυσικό επακόλουθο, αν σκεφτεί κανείς ότι η Premier League ήρθε πρώτη στις ταξινομήσεις της UEFA, μπροστά από την Ισπανική La Liga και την ιταλική Serie A, όσον αφορά την απόδοση των παικτών της στους ευρωπαϊκούς διαγωνισμούς, τις αγωνιστικές περιόδους από το 2002 έως το 2007.

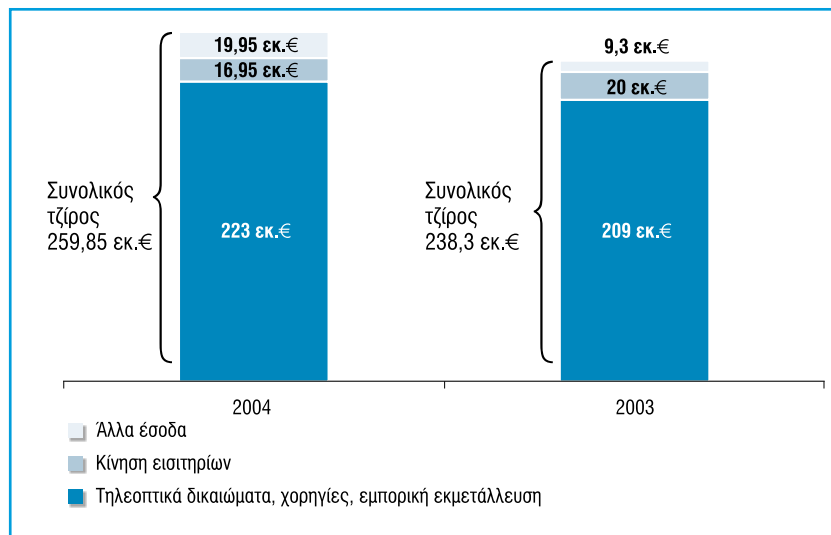
## Η FA



Η FA (Αγγλική Ποδοσφαιρική Ομοσπονδία) συστάθηκε το 1863, αποτελεί την επίσημη ποδοσφαιρική διοικητική αρχή της Αγγλίας και πρόεδρος της είναι ο πρίγκιπας Γουίλιαμ της Ουαλίας. Το 1905, αποτέλεσε για πρώτη φορά μέλος της FIFA και το 1954 μέλος της UEFA και μέχρι τώρα έχει καταφέρει να αποτελεί σημαντική δύναμη σε αυτούς τους δύο μεγαλύτερους ποδοσφαιρικούς οργανισμούς του κόσμου.

Όλες οι επαγγελματικές ομάδες είναι μέλη της Ομοσπονδίας, όμως είναι υπεύθυνη μόνο για τη διοίκηση των εθνικών ομάδων αντρών και γυναικών καθώς και για τη διοργάνωση του Κυπέλλου Αγγλίας (FA Cup). Οι λίγκες του συγκεκριμένου ποδοσφαιρικού συστήματος δρουν ανεξάρτητα και αυτοδιοικούνται.

Κύριο μέλημα της Ομοσπονδίας ήταν και είναι η εξέλιξη του αγγλικού ποδοσφαίρου σε όλα τα επίπεδα. Το 2006, πραγματοποίησε 2.700 μελέτες για την ανακαίνιση και βελτίωση των αθλητικών εγκαταστάσεων, το κόστος των οποίων ξεπέρασε τα 545 εκ. ευρώ, και επένδυσε 76 εκ. ευρώ σε διάφορους άλλους τομείς, εκ των οποίων τα 48 εκ. ευρώ δόθηκαν στο ερασιτεχνικό ποδόσφαιρο. Το 2007, ο πρόεδρος του συμβουλίου, Lord Triesman, ανακοίνωσε για την



**Σχήμα 1:** Ο κύκλος εργασιών της Ομοσπονδίας, 2003/04-2004/05

Πηγή: [www.fa.com](http://www.fa.com)

Ομοσπονδία ότι είναι σε μια σταθερή και ασφαλή οικονομική θέση και ότι αυτή η σταθερότητα τους επιτρέπει να αυξάνουν συνεχώς τις επενδύσεις τους στο αγγλικό ποδόσφαιρο. Επιβεβαίωση αυτής της δήλωσης αποτελεί το γεγονός ότι οι ερασιτεχνικές ομάδες χρηματοδοτήθηκαν το 2007 με το πρωτοφανές ποσό των 253,5 εκ. ευρώ, σύμφωνα με έκθεση της Αγγλικής Ομοσπονδίας για το 2007.

Η μεγαλύτερη πηγή εσόδων για την Αγγλική Ομοσπονδία είναι ο τομέας των τηλεοπτικών δικαιωμάτων και των χορηγιών. Το 2004, ο τζίρος της έφτασε τα 259,85 εκ. ευρώ, εκ των οποίων το 85% προήλθε από τους συγκεκριμένους τομείς. Στο Σχήμα 1 παρουσιάζονται οι κύκλοι εργασιών των αγωνιστικών περιόδων 2003 και 2004 καθώς και τα έσοδα κάθε τομέα ξεχωριστά, σύμφωνα με τις επίσημες οικονομικές εκθέσεις του 2003 και του 2004 της Ομοσπονδίας (οι τελευταίες που έχουν εκδοθεί μέχρι στιγμής).

## Premier League

**Η Σύστασή της** Η πρώτη αγγλική λίγκα συστάθηκε το 1888 από τον William McGregor και αρχικά αποτελούνταν από δώδεκα ομάδες. Το 1892, έγινε διαχωρισμός της σε δύο μέρη, που ονομάστηκαν First Division και Second Division. Με την πάροδο εκατό ετών, η First Division ήταν αναμφισβήτητα η κορυφαία λίγκα του αγγλικού ποδοσφαίρου. Το 1992, και αφού η First Division αποτελούνταν από είκοσι δύο ομάδες, ψηφίστηκε και αποφασίστηκε η ίδρυσή της ως FA Premier



League. Στην τελική του μορφή το αγγλικό ποδόσφαιρο χωρίζεται σε τρεις μεγάλες κατηγορίες:

- > Premier League
- > The Football League
- > The Football Conference

**Premier League** (επίσημα γνωστή ως «Barclays Premier League») ονομάζεται το επαγγελματικό πρωτάθλημα που βρίσκεται στην κορυφή του αγγλικού ποδοσφαιρικού συστήματος. Η Premier League ή Premiership (συνηθίζεται να λέγεται και έτσι) ιδρύθηκε στις 20 Φεβρουαρίου 1992. Οι λόγοι που οδήγησαν στην ίδρυσή της ήταν κυρίως οικονομικοί, αφού έχει το προνόμιο να διαπραγματεύεται η ίδια για τις οικονομικές συμφωνίες που αφορούν τα τηλεοπτικά δικαιώματα και τους σπόνσορες, καθώς είναι ανεξάρτητη από τη FA και τη Football League, σύμφωνα με τις θεμελιώδεις αρχές που υπογράφηκαν για την ίδρυσή της στις 17 Ιουλίου του 1991. Προσπαθώντας, λοιπόν, να καθιερωθεί ως η «βασίλισσα» του αγγλικού ποδοσφαίρου, καταφέρνει να κλείνει συμφωνίες με υπέρογκα ποσά και ευνοϊκούς όρους.

Η πρώτη αγωνιστική περίοδος για την Premier League ήταν το 1992-1993 αποτελούμενη από τις είκοσι δύο κορυφαίες λέσχες της ποδοσφαιρικής ένωσης. Το πρώτο γκολ της το εκτέλεσε ο Brian Deane της Σέφιλντ Γιουνάιτεντ, με αποτέλεσμα μια νίκη 2-1 για την ομάδα απέναντι στη Μάντσεστερ Γιουνάιτεντ.

Εξαιτίας των πιέσεων της FIFA, της Παγκόσμιας Ομοσπονδίας Ποδοσφαίρου, για μείωση των ομάδων σε κάθε πρωτάθλημα, το 1995 η Premier League μείωσε τις ομάδες της σε είκοσι και τώρα πια διαγωνίζονται σε αυτήν είκοσι λέσχες. Τον Ιούνιο του 2006, η FIFA εξακολούθησε να επιμένει στη μείωση των ομάδων στις μεγαλύτερες λίγκες, όπως αυτή της Αγγλίας, της Ιταλίας και της Ισπανίας, σε δεκαοχτώ από την έναρξη της αγωνιστικής περιόδου 2007-2008. Η Premier League όμως έδειξε φανερά την πρόθεσή της να αντισταθεί σε κάτι τέτοιο.

Η Premier League λειτουργεί σαν μια επιχείρηση με είκοσι μετόχους-μέλη-ομάδες. Η κάθε ομάδα έχει δικαίωμα ψήφου για θέματα που αφορούν σε οργανωτικές αλλαγές ή σύναψη συμβάσεων. Οι ομάδες εκλέγουν τον Πρόεδρο, τον Chief Executive και το Διοικητικό Συμβούλιο για να επιβλέπουν τις καθημερινές κινήσεις της λίγκας. Η FA δεν εμπλέκεται άμεσα στην επιτήρηση της Premier League, όμως έχει δύναμη βέτο ως ειδικός μέτοχος όσον αφορά στην εκλογή του Προέδρου και του Chief Executive αλλά και στη διαδικασία της λήψης αποφάσεων και της θέσπισης νέων κανόνων.

Οι στόχοι της Premier League είναι:

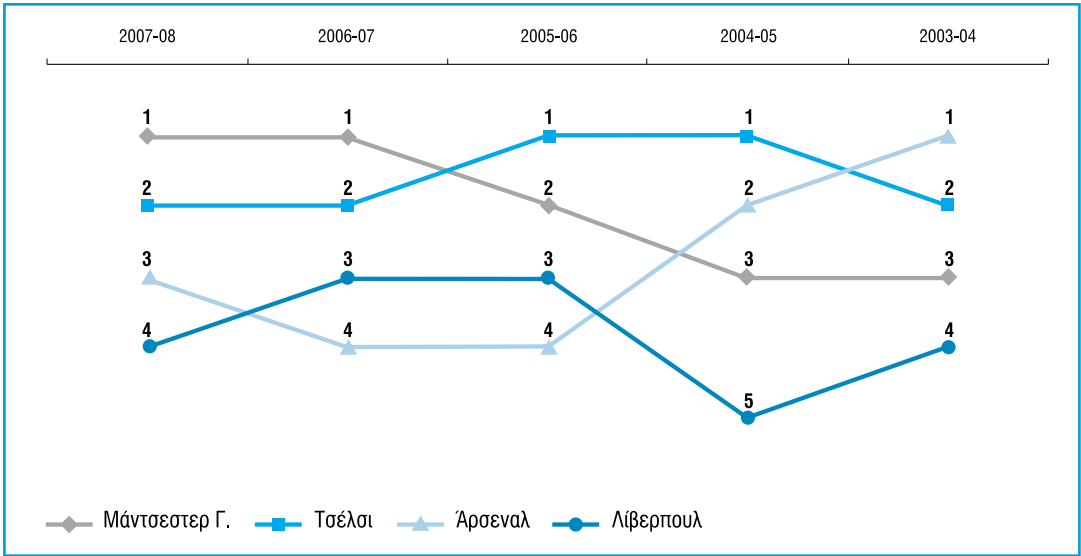
- Η συνεχής βελτίωσή της και η διατήρησή της ως της καλύτερης λίγκας του αγγλικού ποδοσφαίρου εντός και εκτός των συνόρων.
- Η προσιτότητα των ζωντανών παιχνιδιών στο κοινό και η εξασφάλιση ότι η τηλεοπτική προβολή τους θα φέρει τα βέλτιστα οικονομικά αποτελέσματα.
- Η χρησιμοποίηση των εσόδων για την ενδυνάμωση των ομάδων και η διατήρηση της εμπορικής αξίας της.
- Η χρησιμοποίηση της δύναμης και της επίδρασής της για καλύτερο αγγλικό ποδόσφαιρο στη χώρα και στο εξωτερικό, μέσ' από τη συνεργασία της με την Αγγλική Ποδοσφαιρική Ομοσπονδία (FA) και την UEFA.

### Αγωνιστική Περίοδος

Η αγωνιστική περίοδος διαρκεί από τον Αύγουστο μέχρι το Μάιο και αποτελείται από 38 αγώνες για κάθε ομάδα, που παίζει με τις υπόλοιπες δύο φορές, τη μία ως γηπεδούχος και την άλλη ως φιλοξενούμενη. Η ομάδα που θα τερματίσει πρώτη στο βαθμολογικό πίνακα είναι και η πρωταθλήτρια της Αγγλίας. Οι ομάδες που θα τερματίσουν πρώτη, δεύτερη και τρίτη στην Premier League προκρίνονται κατευθείαν στο Champions League, ενώ η τέταρτη ομάδα μπαίνει στα προκριματικά. Η πέμπτη σε βαθμούς ομάδα, η κάτοχος του Κυπέλλου και η κάτοχος του League Cup προκρίνονται στο UEFA Cup και οι τρεις τελευταίες ομάδες υποβιβάζονται. Τελειώνοντας η αγωνιστική περίοδος, υπάρχουν ομάδες οι οποίες ισοβαθμούν μεταξύ τους. Σε αυτή την περίπτωση, γνώμονας για την επιλογή της ισχυρότερης ομάδας είναι:

- Η διαφορά τερμάτων, δηλαδή ποια ομάδα έχει βάλει τα περισσότερα γκολ.
- Η καλύτερη επίθεση. Με βάση στατιστικά στοιχεία, η επίθεση κάθε ομάδας χαρακτηρίζεται και βαθμολογείται.
- Μπαράζ. Επιπλέον αγώνες για το ξεκαθάρισμα της βαθμολογίας.

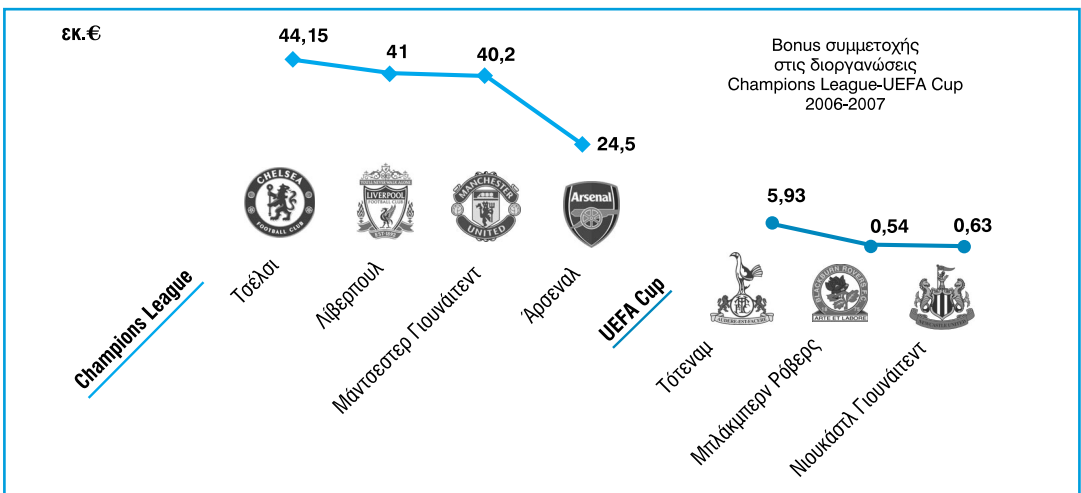
Η Barclays Premier League κυριαρχείται από τέσσερις απόλυτες δυνάμεις, τις «Big Four» του αγγλικού ποδοσφαίρου, όπως συνηθίζεται να αποκαλούνται. Όπως φαίνεται και στο Σχήμα 2, η Μάντσεστερ Γιουνάιτεντ, η Τσέλσι, η Άρσεναλ και η Λίβερπουλ φιγουράρουν στις πρώτες θέσεις του βαθμολογικού πίνακα, συμπληρώνοντας την πρώτη τετράδα επί πέντε συναπτά έτη, με εξαίρεση την αγωνιστική περίοδο 2004-05 κατά την οποία η Έβερτον «δανείστηκε» την τέταρτη θέση, σπάζοντας την κλίμα των τεσσάρων και αφήνοντας πίσω τη Λίβερπουλ. Αξίζει να αναφερθεί πως από το 1995, όταν πρωταθλήτρια της λίγκας ανακηρύχθηκε η ομάδα Μπλάκμπερν, μόνο η Μάντσεστερ Γιουνάιτεντ (δέκα φορές), η Τσέλσι (δύο φορές), και η Άρσεναλ (τρεις φορές) έχουν στεφθεί πρωταθλήτριες,



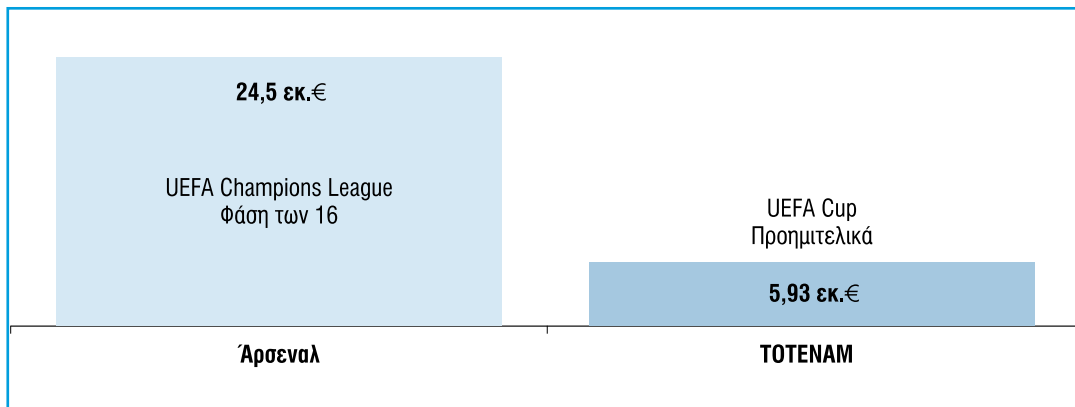
**Σχήμα 2:** Η πορεία των «Big Four» στην κατάταξη του πρωταθλήματος, 2003/04-2007/08.  
 Πηγή: [www.soccerassociation.com](http://www.soccerassociation.com)

ενώ η Λίβερπουλ από το 1999 δεν έχει εγκαταλείψει την πρώτη πεντάδα της κατάταξης του πρωταθλήματος.

Οι «Big Four» αποτελούν το ανφάν-γκατέ της λίγκας, με αποτέλεσμα να κερδίζουν την προσοχή των καλύτερων παικτών και προπονητών του παγκόσμιου ποδοσφαιρικού στερεώματος, οι οποίοι είναι ικανοί να οδηγήσουν ακόμη πιο ψηλά τις συγκεκριμένες ομάδες. Δεν είναι όμως μόνο αυτό το κέρδος τους, καθώς από αυτή τους την επιτυχία απορρέει και ένα μεγάλο οικονομικό πλεονέκτημα. Τα



**Σχήμα 3:** Τα έσοδα ομάδων που συμμετείχαν στο Champions League & UEFA Cup, 2006/07  
 Πηγή: [www.uefa.com](http://www.uefa.com)



**Σχήμα 4:** Σύγκριση των εσόδων Champions League & UEFA Cup, 2006/07.  
 Πηγή: [www.uefa.com](http://www.uefa.com)

μπόνους για τη συμμετοχή τους στο Champions League, τα χρηματικά βραβεία βάσει της βαθμολογικής τους κατάταξης και το μερίδιο βάσει των τηλεοπτικών εμφανίσεων δίνουν μια μεγάλη οικονομική ώθηση σε αυτές τις ομάδες.

Την αγωνιστική περίοδο 2006-2007, επτά αγγλικές ομάδες έδωσαν το «παρών» στις διοργανώσεις της UEFA. Οι «Big Four» συμμετείχαν στο Champions League και οι Τότεναμ, Μπλάκμπερν, Νιουκάσλ στη διοργάνωση του UEFA Cup. Όπως φαίνεται και στο Σχήμα 3, τα ποσά που έλαβαν οι ομάδες από τις δύο διοργανώσεις απείχαν τρομακτικά, ενισχύοντας έτσι τη διαφορά που υπάρχει ανάμεσα στις «Μεγάλες Τέσσερις» και την υπόλοιπη Premier League.

Η Άρσεναλ και η Τότεναμ, δύο ομάδες που είχαν παράλληλες πορείες στις αντίστοιχες διοργανώσεις στις οποίες συμμετείχαν, είχαν μεγάλη απόκλιση όσον αφορά τα οικονομικά οφέλη. Η πρώτη, φτάνοντας μέχρι τη φάση των δεκαέξι, ενίσχυσε το ταμείο της με 24,5 εκ. ευρώ, ενώ η Τότεναμ, προχωρώντας ένα βήμα παραπάνω, μέχρι τους προημιτελικούς του UEFA Cup, έλαβε μόλις το ένα πέμπτο (1/5) του ποσού της Άρσεναλ, 5,93 εκ. ευρώ, όπως φαίνεται και στο Σχήμα 4.

Μετά τη λήξη της αγωνιστικής περιόδου, η Barclays Premier League απονέμει στις ομάδες χρηματικά βραβεία (Prize Money ή Merit Award), τα οποία προέρχονται από τις συμφωνίες των τηλεοπτικών δικαιωμάτων, βάσει της θέσης τους στο βαθμολογικό πίνακα. Καταλαμβάνοντας τα τελευταία χρόνια την πρώτη τετράδα, οι «Big Four» λαμβάνουν τα μεγαλύτερα ποσά από τις υπόλοιπες ομάδες. Στον Πίνακα 1 αναγράφονται τα χρηματικά βραβεία των ομάδων για την αγωνιστική περίοδο 2005-2006.

**Πίνακας 1. Τα χρηματικά βραβεία για την αγωνιστική περίοδο του 2005-2006**

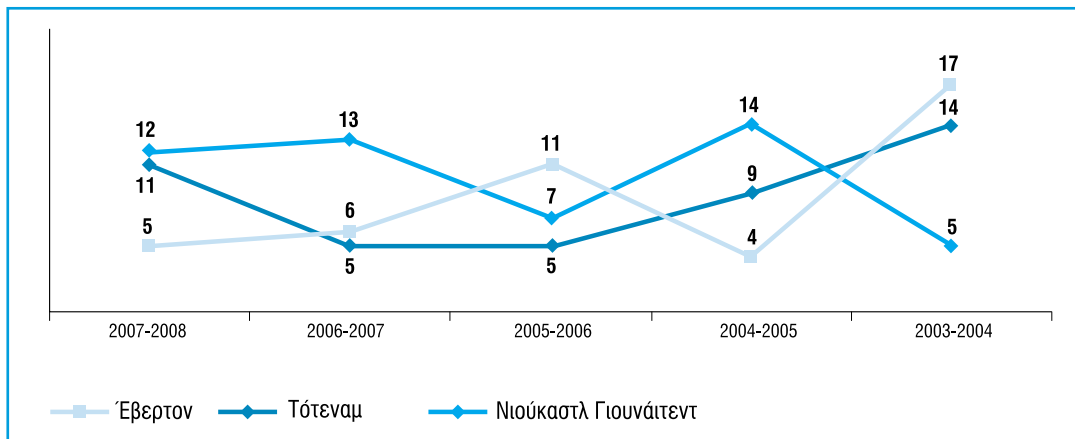
Ομάδα	Κατάταξη	Ποσό, εκ. €	Ομάδα	Κατάταξη	Ποσό, εκ. €
Τσέλσι	1η	12,24	Έβερτον	11η	6,00
Μάντσεστερ Γ.	2η	11,60	Φούλαμ	12η	5,50
Λίβερπουλ	3η	11,00	Τσάρλτον	13η	4,90
Άρσεναλ	4η	10,40	Μίντλεσμπερο	14η	4,30
Τότεναμ	5η	9,80	Μάντσεστερ Σ.	15η	3,60
Μπλάκμπερον	6η	9,20	Άστον Βίλα	16η	3,00
Νιουκάσλ	7η	8,60	Πόρτσμουθ	17η	2,40
Μπόλτον	8η	7,90	Μπίρμινγχαμ	18η	1,80
Γουέστ Χαμ	9η	7,30	Γουέστ Μπρόμγουιτς	19η	1,20
Γουίγκαν	10η	6,70	Σάντερλαντ	20η	0,61

Πηγή: [www.Footballeconomy.com](http://www.Footballeconomy.com)

Η Έβερτον, η Τότεναμ και η Νιουκάσλ είναι οι ομάδες που συμπληρώνουν την πρώτη πεντάδα της Premier League τα τελευταία πέντε χρόνια. Είναι μια κατηγορία ομάδων, οι οποίες, όπως αναφέρεται χαρακτηριστικά σε άρθρο στην ιστοσελίδα [goal.com](http://goal.com), ξεκινούν το πρωτάθλημα με στόχο την πέμπτη θέση, καθώς οι τέσσερις πρώτες, παραδοσιακά, μονοπωλούνται από τις «Big Four»! Αυτό συμβαίνει όχι τόσο επειδή οι ομάδες δεν είναι καλές ποιοτικά, αλλά επειδή τα σπάνια της κορυφής είναι πολύ απαιτητικά. Τα μεγάλα οικονομικά πακέτα και η εμπειρία που αποκτούν οι ομάδες που συμμετέχουν στο Champions League είναι στοιχεία που λείπουν από τις συγκεκριμένες ομάδες και αποτελούν ανασταλτικό παράγοντα στην εξέλιξη και πρόοδό τους.

Όπως φαίνεται και στο Σχήμα 5, οι συγκεκριμένες ομάδες δεν έχουν μια σταθερή πορεία, μην μπορώντας να αποτελέσουν σοβαρή απειλή για τη διεκδίκηση μιας ψηλότερης θέσης. Η Τότεναμ, ενώ τις χρονιές 2006 και 2007 κατάφερε να κατακτήσει την πέμπτη θέση της βαθμολογικής κατάταξης, τις αγωνιστικές περιόδους 2008 και 2004 δεν μπόρεσε να κρατηθεί καν στην πρώτη δεκάδα, καταλαμβάνοντας την 11<sup>η</sup> και 14<sup>η</sup> θέση αντίστοιχα, ενώ το 2005 κατέκτησε την 9<sup>η</sup> θέση.

Παρόμοια «ανομοιόμορφη» πορεία έχει διαγράψει και η Έβερτον, αφού από τη 17<sup>η</sup> θέση το 2004 σκαρφάλωσε στην 5<sup>η</sup> θέση το 2005, ενώ το 2006 υποβιβάστηκε ξανά στην 11<sup>η</sup> θέση. Το 2006 ήταν και η χρονιά που η Έβερτον έδωσε περισσότερη σημασία στις μεταγραφικές της κινήσεις, δαπανώντας 17,9 εκ. ευρώ για την απόκτηση καινούργιων παικτών, οι οποίοι έδωσαν ανάσα στην ομάδα και την



**Σχήμα 5:** Σύγκριση πορείας ομάδων που συμπληρώνουν την πρώτη 5δα της Premier League, 2003/04-2007/08.

Πηγή: [www.soccerassociation.com](http://www.soccerassociation.com)

«ανέβασαν» στην 5<sup>η</sup> θέση. Η ίδια μεταγραφική τακτική ακολουθήθηκε και την επόμενη χρονιά. Η αγγλική ομάδα έδωσε 33,36 εκ. ευρώ προς απόκτηση νέου δυναμικού, μια κίνηση που είχε ιδιαίτερα θετικό αντίκτυπο την αγωνιστική περίοδο του 2008, αφού η Έβερτον κατέκτησε την 5<sup>η</sup> θέση.

Παρατηρώντας την πορεία της Νιούκαστλ τις ίδιες αγωνιστικές περιόδους (2004-2008), βλέπουμε ότι η ομάδα βρίσκεται συνήθως εκτός δεκάδας καταλαμβάνοντας θέσεις όπως η 14<sup>η</sup>, η 13<sup>η</sup> και η 12<sup>η</sup> τις χρονιές 2005, 2007 και 2008, αντίστοιχα. Το 2006, βρέθηκε μέσα στην πρώτη δεκάδα κατακτώντας την 7<sup>η</sup> θέση, ενώ οι πολύ καλές εμφανίσεις της το 2004 την «ανέβασαν» στην 5<sup>η</sup> θέση.

Στο Σχήμα 5 παρουσιάζεται συγκριτικά η πορεία των προαναφερθεισών ομάδων τις αγωνιστικές περιόδους 2004-2008.

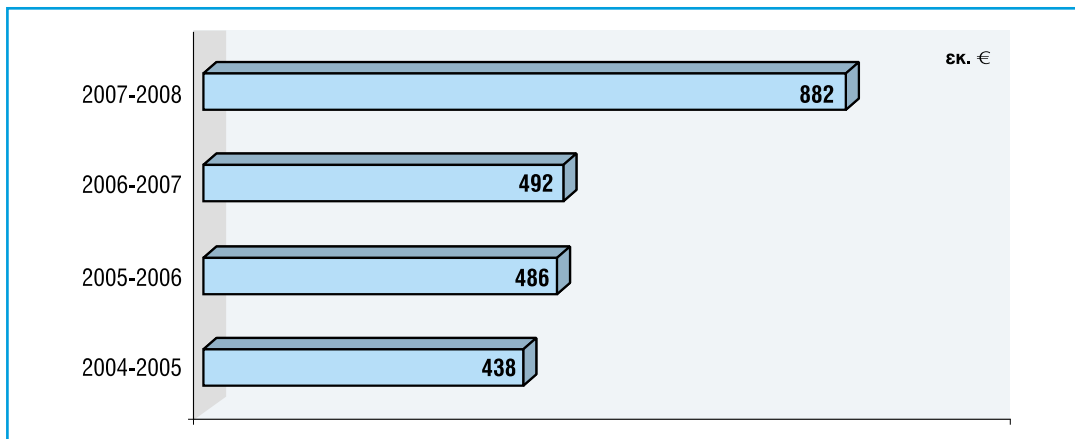
### Οι παίκτες της Premier League. Μεταγραφές και αμοιβές

Το αγγλικό πρωτάθλημα ξεκίνησε ως αυτόνομο και αυτοδύναμο, αφού το πρώτο έτος της ίδρυσης της Premier League υπήρχαν μόλις έντεκα μεταγραφές παικτών από άλλες χώρες. Κατά τη διάρκεια της περιόδου 2000-2001, ο αριθμός των ξένων παικτών που συμμετείχαν στη συγκεκριμένη κατηγορία αυξανόταν και μέχρι το 2005 είχε αγγίξει το ποσοστό του 45%.

Η Barclays Premiership προσελκύει τους καλύτερους παίκτες παγκοσμίως και απόδειξη της ποιότητάς τους, αποτελεί η συμμετοχή 101 αστεριών του αγγλικού ποδοσφαίρου στη διοργάνωση του Παγκόσμιου Κυπέλλου στην Κορέα και την Ιαπωνία το 2002.

Οι παίκτες που έχουν συμβόλαιο με τις ομάδες της Premier League είναι από τους πιο ακριβοπληρωμένους, πετυχημένους και ταλαντούχους παίκτες του κόσμου. Για την αγωνιστική περίοδο





**Σχήμα 6:** Τα ποσά μεταγραφών της Premier League, 2004/05-2007/08.

Πηγή: [www.transfermarkt.de](http://www.transfermarkt.de)

2007-2008, το συνολικό ποσό των μεταγραφών της Premier League άγγιξε τα 882.285.000 ευρώ, ενώ και τις προηγούμενες αγωνιστικές περιόδους οι ομάδες της Premier League επιδίδονταν σε ένα «γαϊτανάκι» μεταγραφών κυμαινόμενων σε πραγματικά υπέρογκα ποσά. Συγκεκριμένα, την αγωνιστική περίοδο 2004-2005 δόθηκαν 438,8 εκ. ευρώ, το 2005-2006 486,6 εκ. ευρώ, το 2006-2007 492,7 εκ. ευρώ, ενώ οι πρώτες μεταγραφικές κινήσεις της χρονιάς 2008-2009 αγγίζουν τα 343,8 εκ. ευρώ (Σχήμα 6).

Όπως απεικονίζεται γραφικά και στο Σχήμα 6, όλες οι ομάδες της Premier League δίνουν ιδιαίτερη βάση στις μεταγραφές και δε διστάζουν να δώσουν πολλά εκατομμύρια ευρώ για την ενίσχυση του δυναμικού τους. Εντύπωση προκαλεί το γεγονός ότι σχεδόν όλες οι ομάδες στο τέλος των μεταγραφικών περιόδων παρουσιάζουν έλλειμμα στα ταμεία τους, αφού έχουν δώσει πολλά περισσότερα χρήματα για τους καινούργιους παίκτες και την ανανέωση των συμβολαίων, σε σχέση με αυτά που αποκομίζουν. Χαρακτηριστικά, την περίοδο 2004-2005 η ομάδα της Τσέλσι βγήκε ζημιωμένη κατά 157,6 εκ. ευρώ από τις μεταγραφές, όσο, για παράδειγμα, κοστίζει το roster όλης της σουηδικής πρώτης λίγκας. Στον Πίνακα 2 καταγράφονται οι τρεις ομάδες που ξόδεψαν τα περισσότερα χρήματα για τις μεταγραφές τους από την αγωνιστική περίοδο του 2004 μέχρι και του 2008, με αποτέλεσμα να βγουν ζημιωμένες.

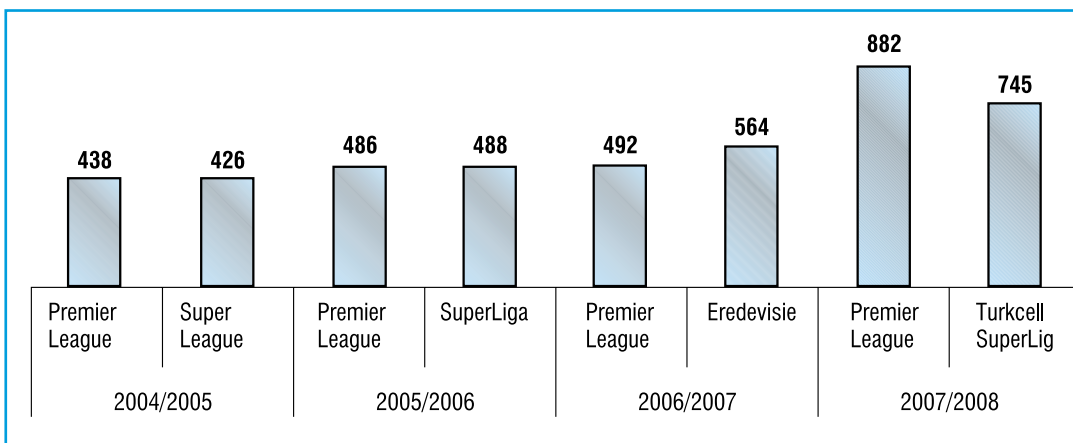
Για να γίνει περισσότερο αντιληπτό το μέγεθος του ποσού των χρημάτων που δόθηκαν από το 2004/2005 έως το 2007/2008 από τις ομάδες της Premier League για τις μεταγραφές των παικτών, συγκρίναμε αυτά τα ποσά με τη συνολική αξία του roster των μικρότερων ευρωπαϊκών λιγκών. Από αυτή τη συγκριτική παράθεση διαπιστώσαμε ότι το ποσό που δόθηκε το 2004/2005 από την Premier League

**Πίνακας 2. Οι ζημιές των ομάδων με τα μεγαλύτερα έξοδα για μεταγραφές**

2007/2008	Μάντσεστερ Σίτι	-68.850.000
	Τότεναμ	-72.600.000
	Μάντσεστερ Γιουνάιτεντ	-55.350.000
2006/2007	Τσέλσι	-44.250.000
	Λίβερπουλ	-28.400.000
	Γουέστ Χάμ	-31.500.000
2005/2006	Τσέλσι	-57.550.000
	Λίβερπουλ	-25.018.000
	Μάντσεστερ Γιουνάιτεντ	-23.000.000
2004/2005	Μάντσεστερ Γιουνάιτεντ	-51.685.000
	Τσέλσι	-157.600.000
	Τότεναμ	-38.730.000

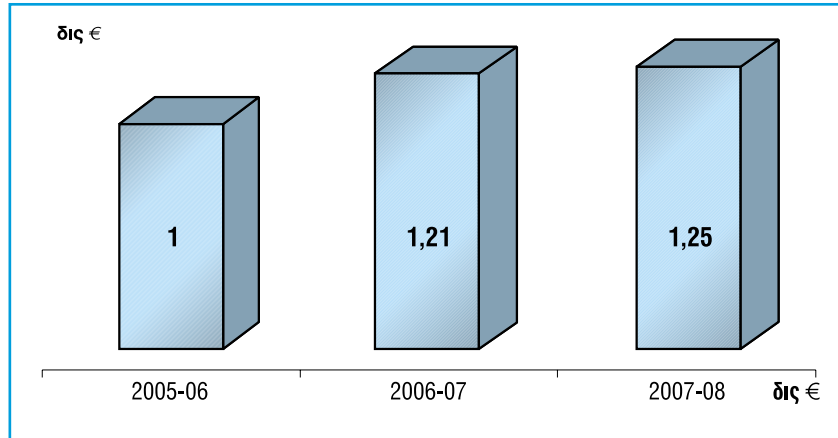
Πηγή: [www.transfermarkt.de](http://www.transfermarkt.de)

για τις μεταγραφές (438.805.000 €), ισοδυναμεί περίπου με το κόστος ολόκληρης της ελληνικής Super League (426.000.000 £). Το 2005/2006, δόθηκαν από τις αγγλικές ομάδες 486.648.000 €, όσο κοστολογείται το roster όλων των ομάδων της πορτογαλικής SuperLiga (488.725.000 €). Τα σχεδόν 500.000.000 € που δόθηκαν τη μεταγραφική περίοδο 2006/2007 λίγο απέχουν από τη συνολική αξία της ολλανδικής Eredivisie, ενώ τα 745.925.000 € της τουρκικής Super Lig μόλις που πλησιάζουν τα 882.285.000 € που δόθηκαν από την Premier League το 2007/2008 (Σχήμα 7).



**Σχήμα 7:** Σύγκριση του ποσού των μεταγραφών της Premier League και του συνολικού ποσού του roster άλλων λιγκών.

Πηγή: [www.transfermarkt.de](http://www.transfermarkt.de)



**Σχήμα 8:** Η πορεία των αμοιβών των παικτών της Premier League.

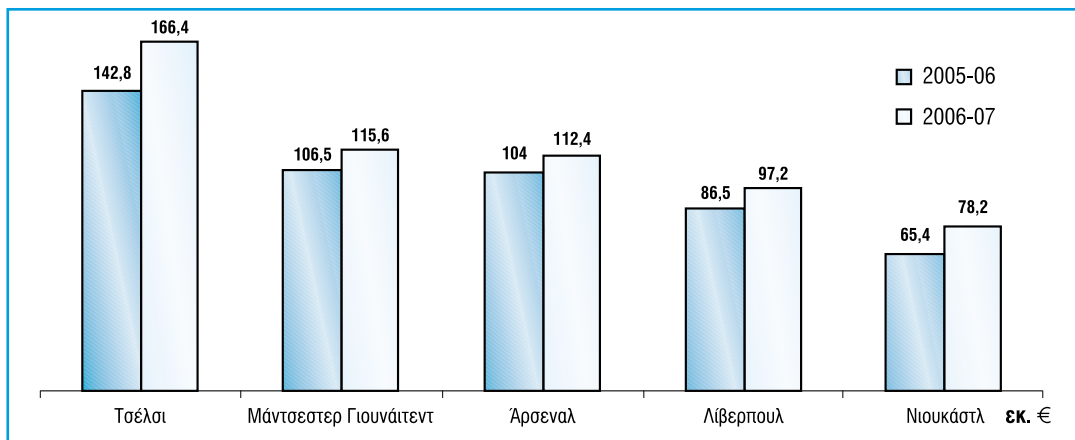
Πηγή: [www.Deloitte.com](http://www.Deloitte.com), [www.news.bbc.co.uk](http://www.news.bbc.co.uk), [www.999today.com](http://www.999today.com)

### Πίνακας 3. Οι μισθοί της Premier League κατά ηλικία (δισ ευρώ).

17-18	0,30	27-28	1,10
19-20	0,12	29-30	0,99
21-22	0,48	31-32	0,72
23-24	0,72	33+	0,81
25-26	0,80		

Το κόστος για τους μισθούς των ομάδων της Premiership για την αγωνιστική περίοδο 2005-2006 έφτασε το υπέρογκο ποσό του 1 δισ ευρώ, δηλαδή αυξήθηκε κατά 9% (86,5 εκ. ευρώ) από την προηγούμενη περίοδο. Η ξέφρενη πορεία των μισθών συνεχίστηκε και την αγωνιστική περίοδο 2006-07, καθώς η Premier League ξόδεψε για τους μισθούς των παικτών της 1,21 δισ ευρώ, ενώ πριν από το τέλος της περιόδου 2007-08, η Deloitte ανέφερε πως οι μισθοί για πρώτη φορά θα ξεπεράσουν το 1,25 δισ ευρώ.

Η μείωση κατά 3% των συνολικών αμοιβών των σωματείων της ένωσης για την αγωνιστική περίοδο 2004-2005 αποτελεί μια πολύ σημαντική αντίθεση με τα παραπάνω. Ο Dan Jones, επικεφαλής του συμβουλευτικού τμήματος της Deloitte σε θέματα ποδοσφαίρου, δήλωνε τότε σχετικά: «Κατά τη διάρκεια της προηγούμενης δεκαετίας, έχουμε δει τις αμοιβές της Premier League να αυξάνονται, κατά μέσο όρο, κατά 20% ετησίως. Η μείωση των μισθών υποστηρίζει περαιτέρω την προσπάθεια που γίνεται για βελτίωση της ισορροπίας μεταξύ εσόδων και δαπανών, όχι μόνο στην Αγγλία αλλά και σε ολόκληρη την Ευρώπη». Κάτι τέτοιο, βέβαια, δε διαπιστώνεται για το αγγλικό ποδόσφαιρο, αφού μετά το πέρας της περιόδου 2004-2005 οι αμοιβές ακολούθησαν και πάλι ανοδική πορεία (Σχήμα 8).



**Σχήμα 9:** Οι πέντε ομάδες με τους μεγαλύτερους μισθούς, 2005/06-2006/07.

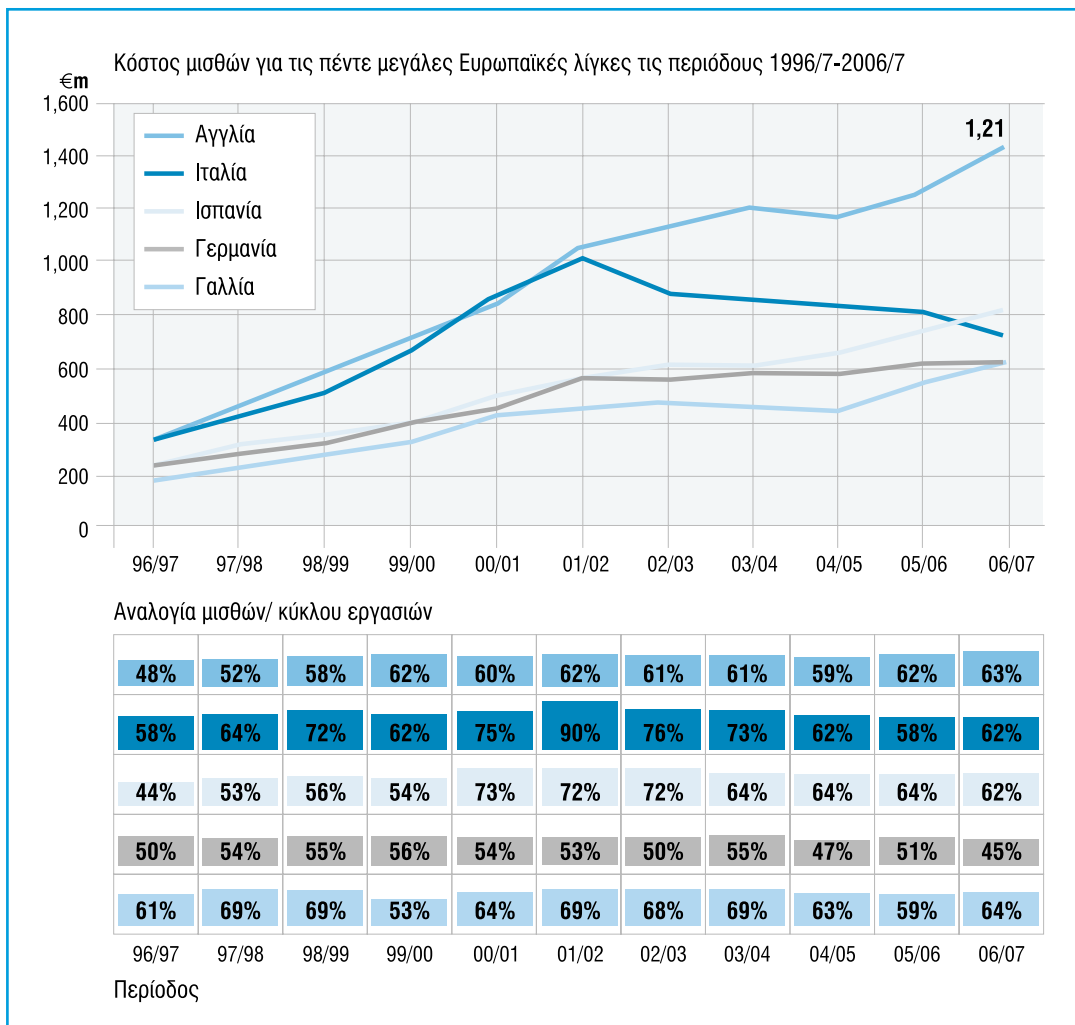
Πηγή: [www.Deloitte.com](http://www.Deloitte.com), [www.news.bbc.co.uk](http://www.news.bbc.co.uk)

Την περίοδο 2006-07, και οι είκοσι ομάδες της κορυφαίας λίγκας σημείωσαν αύξηση στους μισθούς, ενώ μόλις δώδεκα από αυτές ανέφεραν αύξηση στον κύκλο εργασιών τους. Η Τσέλσι είχε το μεγαλύτερο κόστος μισθών, που άγγιξε τα 166,4 εκ. ευρώ, και ακολούθησε η Μάντσεστερ Γιουνάιτεντ με 115,6 εκ. ευρώ. Στο Σχήμα 9 παρουσιάζονται οι πέντε ομάδες της Premier League με τους μεγαλύτερους μισθούς για το 2006-07 σε σύγκριση με αυτούς του 2005-06.

Ωστόσο, η Ρέντινγκ αύξησε τους μισθούς της στο διπλάσιο, ενώ η Πόρτσμουθ και η Γουέστ Χαμ κατά 49% και 41%, αντίστοιχα.

Ενώ οι συνολικές αμοιβές στις άλλες μεγάλες Ευρωπαϊκές Λίγκες με την πάροδο του χρόνου σταθεροποιούνται ή αυξομειώνονται με μικρότερο ρυθμό, αυτές της Premier League συνεχίζουν να αυξάνονται (με μία διακοπή το 2004-2005) ανοίγοντας και άλλο την ψαλίδα μεταξύ της αγγλικής πρώτης κατηγορίας και των άλλων ευρωπαϊκών μεγάλων ενώσεων, που είναι η Ιταλία, η Ισπανία, η Γερμανία και η Γαλλία. Στο Σχήμα 10 γίνεται σαφής η ολοένα και αυξανόμενη πορεία των αμοιβών της και η τεράστια διαφορά των ποσών που διαπραγματεύεται με τους παίκτες σε σύγκριση με τις άλλες δυνάμεις του ποδοσφαίρου.

Η Premier League την αγωνιστική περίοδο 2006-07 πρόσφερε σχεδόν τους διπλούς μισθούς από την Ιταλία, τη Γερμανία και τη Γαλλία, δηλαδή 1,21 δις ευρώ, καταλήγοντας σε αναλογία 63% όσον αφορά το κόστος των μισθών προς τον κύκλο εργασιών της, τη μεγαλύτερη αναλογία από το 1992 που ιδρύθηκε. Η Ιταλία, αν και από το 2001-02 ήταν σταθερά δεύτερη με πολύ υψηλή αναλογία μισθών και κύκλου εργασιών, όπως φαίνεται και στον πιο πάνω πίνακα, το 2006-07 «έπεσε» στην τρίτη θέση με 722 εκ. ευρώ να ξοδεύονται για τους μισθούς των παικτών της, δίνοντας τη σκυτάλη στην Ισπανία, της



**Σχήμα 10:** Το κόστος των μισθών για τις πέντε μεγάλες Ευρωπαϊκές Λίγκες, 1996/97-2006/07.

Πηγή: [www.Deloitte.com](http://www.Deloitte.com), [www.e-tipos.com](http://www.e-tipos.com)

οποίας το κόστος των μισθών την ίδια περίοδο ανήλθε στα 822 εκ. ευρώ. Η Bundesliga, δίνοντας το 45% του εισοδήματός της στις πληρωμές των παικτών, ήταν στην τέταρτη θέση με 620 εκ. ευρώ, σχεδόν στο ίδιο επίπεδο με τη γαλλική Ligue 1.

Έχοντας υπόψη ότι μιλάμε για την πιο προσοδοφόρα λίγκα του κόσμου αλλά και τη σημαντικά επικερδή συμφωνία που αφορά τα εγχώρια τηλεοπτικά δικαιώματα της Premier League (1,82 δις ευρώ) για το 2004-2007, καταλαβαίνει κανείς την επίδραση που είχε αυτή στις αμοιβές των παικτών. Όμως, η συνεχής αύξηση των μισθών αρχίζει να ανησυχεί κάποιους. Ο Dan Jones, συνétaυρος της Deloitte, εξέφρασε τότε τον προβληματισμό του αναφέροντας πως το κόστος των μισθών «ροκανίζει» την αύξηση των κερδών. Η βελτίωση του ελέγχου των εξό-

δων για τη μεγιστοποίηση του κέρδους είναι μια φιλοσοφία που δεν υιοθετείται προς το παρόν από τα σωματεία της κορυφαίας λίγκας.

### Η ριζική αλλαγή των γηπέδων της Premier League. Η κίνηση των εισιτηρίων.

Οι συνθήκες στα γήπεδα του αγγλικού ποδοσφαίρου τη δεκαετία του '80 θύμιζαν περισσότερο τις συνθήκες του 1880. Σήμερα τα αγγλικά γήπεδα αποτελούν πρότυπα και δεν υστερούν σε τίποτα έναντι των άλλων μεγάλων ευρωπαϊκών ομάδων, όπως της Ιταλίας και της Γαλλίας. Χαρακτηρίζονται από άριστη ποιότητα κατασκευής και σύγχρονες εγκαταστάσεις και αξίζει να σημειωθεί ότι ακόμα και οι πιο πολλές μικρές ομάδες του αγγλικού πρωταθλήματος έχουν δικά τους γήπεδα άριστης ποιότητας.

Η ανακατασκευή και ο εκσυγχρονισμός των γηπέδων άρχισαν το 1992, μαζί με την ίδρυση της Premiership, και εντατικοποιήθηκαν την αγωνιστική περίοδο 1999-2000, με επένδυση συνολικά 3 δις ευρώ στα γήπεδα των αγγλικών ομάδων μέχρι το 2007. Μόνο για το 2005-2006 ξοδεύτηκαν 292,5 εκ. ευρώ, ενώ για την αγωνιστική περίοδο 2006-2007 επενδύθηκαν για την ανάπλασή τους 202,1 εκ. ευρώ. Ίσως να εκπλήξει κάποιους το γεγονός ότι την περασμένη δεκαετία οι 92 επαγγελματικές ομάδες της Αγγλίας ξόδευαν, κατά μέσο όρο, 20 εκ. ευρώ παραπάνω για τα γήπεδά τους απ' ό,τι για τον τομέα των μεταγραφών.

Η Barclays Premiership το 2005-2006 είχε επενδύσει στα γήπεδά της πάνω από 256 εκ. ευρώ, εκ των οποίων το 85% (214,6) απορροφήθηκε από τη Μάντσεστερ Γιουνάιτεντ και την Άρσενναλ. Η Άρσενναλ ήταν αδιαμφισβήτητα η ομάδα με τα μεγαλύτερα έξοδα εγκαταστάσεων για τέσσερις περιόδους (2002-2006), αφού χρηματοδοτήθηκε με το 60% του συνόλου για το γήπεδο Emirates. Το εισόδημα της ομάδας από τον τομέα των εισιτηρίων για τη χρονιά 2007 ήταν 3,9 εκ. ευρώ για κάθε παιχνίδι.

Το 15% του κύκλου εργασιών η Barclays Premiership το επενδύει στις εγκαταστάσεις από το 1992. Λογικό και επόμενο θα ήταν κάποιος να αναρωτηθεί αν αξίζει να επενδύονται υπέρογκα ποσά σε εγκαταστάσεις και κτήρια. Η απάντηση δίνεται από μια έρευνα της Deloitte του 2006, η οποία αναφέρει ότι οι αγγλικές ομάδες ποδοσφαίρου που «μετακομίζουν» σε καινούργιο στάδιο παρατηρούν την πρώτη χρονιά το εισόδημά τους να αυξάνεται, κατά μέσο όρο, κατά 66% και την κοπή των εισιτηρίων, κατά μέσο όρο, κατά 51%! «Αν μια ομάδα στοχεύει να διατηρήσει σε υψηλά επίπεδα τον αριθμό των φιλάθλων της στο γήπεδο, θα πρέπει η επίδοση της ομάδας να είναι ανάξια της ποιότητας των εγκαταστάσεων και αντιστρόφως», αναφέρει ο Mark Roberts, κορυφαίος σύμβουλος της Deloitte.

Αν και η ανώτατη ποιότητα έχει επιτευχθεί στα περισσότερα γήπεδα και τα projects έχουν ολοκληρωθεί, πάνω από το 50% των ομάδων έχει δηλώσει επίσημα ότι θα ήθελε να συνεχίσει την ανάπλαση και εξέλιξη των γηπέδων της Premier League.

## Old Trafford

Έτος ίδρυσης:

1910

Έδρα:

Μάντσεστερ

Γιουνάιτεντ

Χωρητικότητα:

76.212

Μ.ό. εισιτηρίων

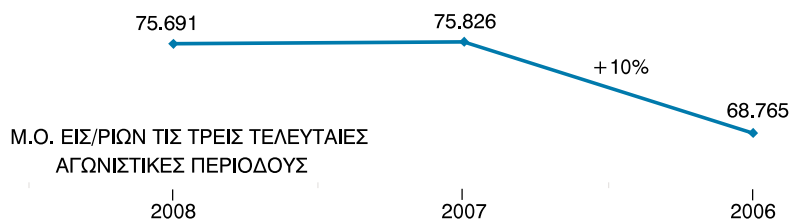
2008: 75.691



- Το Old Trafford είναι αναμφίβολα ένα από τα πιο σπουδαία και διάσημα γήπεδα του κόσμου.
- Το κόστος κατασκευής του ξεπέρασε τα 113 εκ. ευρώ.
- Κατά τη διάρκεια του πρωταθλήματος, κάθε εβδομάδα πραγματοποιείται sold out εισιτηρίων.
- Δεν υπάρχουν άμεσα σχέδια για την επέκτασή του, λόγω του ότι η περαιτέρω ανάπτυξη του γηπέδου θα κοστίσει το υπέρογκο ποσό των 110 με 126 εκ. ευρώ.
- Ονομάζεται και “Theatre of Dreams”.

### Τιμές εισιτηρίων

Απλά εισιτήρια	33-60 ευρώ (ενήλικοι)
	12,5 ευρώ (ανήλικοι)
	16,5-25 ευρώ (ηλικιωμένοι)
Εισιτήρια διαρκείας	623-1.150 ευρώ (ενήλικοι)
	240 ευρώ (ανήλικοι)
	311-480 ευρώ (ηλικιωμένοι)



## Emirates Stadium

Έτος ίδρυσης:  
2006

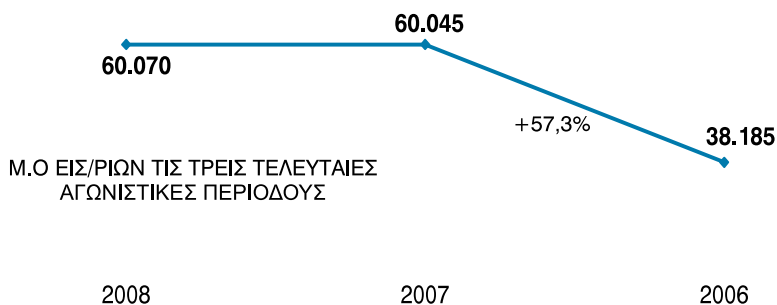
Έδρα: Άρσεναλ

Χωρητικότητα:  
60.000

Μ.ό. εισιτηρίων  
2008: 60.070



- Το όνομά του προέρχεται από την εταιρεία αερογραμμών Emirates, η οποία αποτελεί το χορηγό του γηπέδου της Άρσεναλ.
- Το κόστος κατασκευής ήταν λίγο πάνω από 490 εκ. ευρώ.
- Στο γήπεδο υπάρχουν 41 τηλεοπτικές κάμερες και 215 θέσεις για τους ανθρώπους των Μ.Μ.Ε.
- Μετά τη μεταφορά της ομάδας στο γήπεδο Emirates, υπήρξε ακαριαία άνοδος του κύκλου εργασιών κατά 46%!
- Τα έσοδα στον τομέα της κίνησης των εισιτηρίων αυξήθηκαν κατά 105%, δηλαδή 112 εκ. ευρώ.





## St James Park

Έτος ίδρυσης:

1892

Έδρα:

Νιουκάσλ

Χωρητικότητα:

52.219

Μ.ό. εισιτηρίων

2008: 51.321



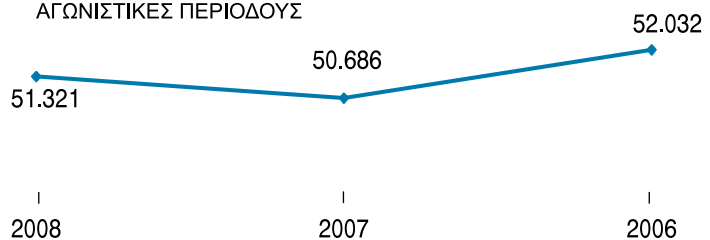
- Αποτελεί το τρίτο μεγαλύτερο γήπεδο της Premier League.
- Την περίοδο 1998-2000, πραγματοποιήθηκε ανακαίνιση του γηπέδου, που κόστισε 53 εκ. ευρώ.
- Σχεδιάζεται νέα ανάπτυξη του γηπέδου για τη δημιουργία χωρητικότητας 60.000 θέσεων.
- Την αγωνιστική περίοδο 2000-2001, αμέσως μετά την ανακαίνιση του γηπέδου, σημειώθηκε αύξηση στο μέσο όρο της κίνησης των εισιτηρίων κατά 41,2%!

### Τιμές εισιτηρίων

Εισιτήρια διαρκείας	416-1.000 ευρώ (ενήλικες)
	139-430 ευρώ (ανήλικοι)
	347-834 ευρώ (φοιτητικό)
	347-834 ευρώ (ηλικιωμένοι)

Οι τιμές των εισιτηρίων εντός έδρας θα ανακοινώνονται κατά τη διάρκεια του πρωταθλήματος.

Μ.Ο. ΕΙΣ/ΡΙΩΝ ΤΙΣ ΤΡΕΙΣ ΤΕΛΕΥΤΑΙΕΣ  
ΑΓΩΝΙΣΤΙΚΕΣ ΠΕΡΙΟΔΟΥΣ



## Stadium of Light

Έτος ίδρυσης:  
1997

Έδρα:

Σάντερλαντ

Χωρητικότητα:  
49.000

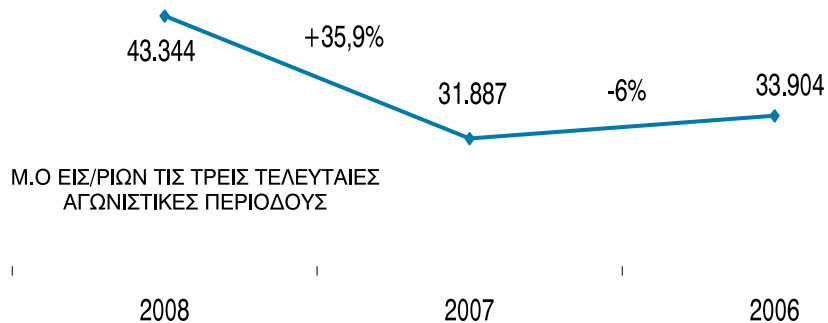
Μ.ό. εισιτηρίων  
2008: 43.344



- Η κατασκευή του γηπέδου το 1997 κόστισε 34 εκ. ευρώ, ενώ η επέκτασή του κατά 7.000 θέσεις το 2000 κόστισε επιπλέον 8,8 εκ. ευρώ.
- Εάν το γήπεδο αναπτυχθεί πλήρως, η χωρητικότητά του μπορεί να αγγίξει τις 64.000. Όμως, το αν θα γίνει κάτι τέτοιο θα εξαρτηθεί από την πορεία της ομάδας.
- Η υποβάθμισή της στην Championship την αγωνιστική περίοδο 2006-2007 της κόστισε μια πώση της τάξεως του 6% στο μέσο όρο της κίνησης των εισιτηρίων.

### Τιμές εισιτηρίων

Απλά εισιτήρια	40-75 ευρώ
Εισιτήρια διαρκείας	157-1.100 ευρώ



## City of Manchester

Έτος ίδρυσης:  
1999  
Έδρα:  
Μάντσεστερ Σίτι  
Χωρητικότητα:  
47.726  
Μ.ό. εισιτηρίων  
2008: 42.126



- Ιδρύθηκε το 1999 και αποτελεί έδρα της ομάδας από το 2003.
- Το κόστος κατασκευής του άγγιξε τα 139 εκ. ευρώ.
- Ο πολυχώρος του γηπέδου περιέχει υπέροχες εγκαταστάσεις που μπορούν να φιλοξενήσουν διάφορα γεγονότα, όπως συνέδρια, γάμους και άλλα.

### Τιμές εισιτηρίων

Απλά εισιτήρια 12,5-46,5 ευρώ



Μ.Ο ΕΙΣ/ΡΙΩΝ ΤΙΣ ΤΡΕΙΣ ΤΕΛΕΥΤΑΙΕΣ  
ΑΓΩΝΙΣΤΙΚΕΣ ΠΕΡΙΟΔΟΥΣ

2008

2007

2006

## Anfield Stadium

Έτος ίδρυσης:  
1884

Έδρα: Λίβερπουλ

Χωρητικότητα:  
45.362

Μ.ό. εισιτηρίων  
2008: 42.126



- Το γήπεδο χτίστηκε το 1884, αλλά αποτελεί έδρα της Λίβερπουλ από το 1892. Έως τότε αποτελούσε έδρα της Έβερτον.
- Έχουν ήδη ξεκινήσει οι πρώτες κατασκευές για τη μεταφορά της ομάδας στο καινούργιο γήπεδο των 60.000 θέσεων, το Stanley Park Stadium. Το νέο γήπεδο υπολογίζεται να είναι έτοιμο να φιλοξενήσει την ομάδα το 2011.
- Το κόστος κατασκευής του καινούργιου γηπέδου υπολογίζεται να φτάσει τα 378 εκ. ευρώ.



Μ.Ο ΕΙΣ/ΡΙΩΝ ΤΙΣ ΤΡΕΙΣ ΤΕΛΕΥΤΑΙΕΣ  
ΑΓΩΝΙΣΤΙΚΕΣ ΠΕΡΙΟΔΟΥΣ

2008

2007

2006

## Villa Park

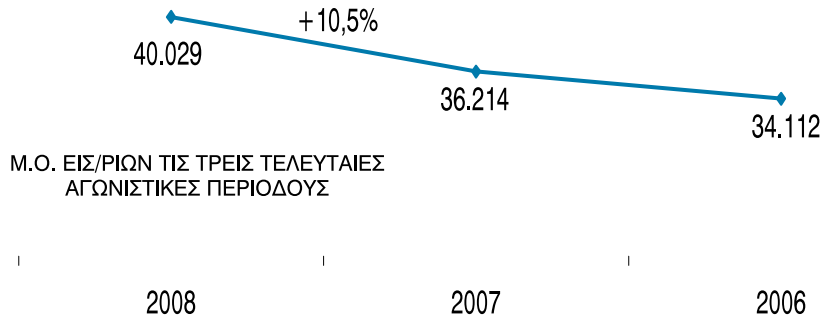
Έτος ίδρυσης:  
1897  
Έδρα:  
Άστον Βίλα  
Χωρητικότητα:  
42.640  
Μ.ό. εισιτηρίων  
2008: 40.029



- Εγκαινιάστηκε το 1897 και το κόστος κατασκευής του ήταν 20,5 εκ. ευρώ.
- Υπάρχει πλάνο αναβάθμισης για χωρητικότητα 50.000 ατόμων.
- Θα είναι ένα από τα έξι γήπεδα που θα φιλοξενήσουν αγώνες στους Ολυμπιακούς αγώνες του 2012.

### Τιμές εισιτηρίων

Η πιο ακριβή θέση για έναν ενήλικο δεν κοστίζει πάνω από 34 ευρώ.



## Stamford Bridge Stadium

Έτος ίδρυσης:  
1876

Έδρα: Τσέλσι

Χωρητικότητα:  
42.449

Μ.ό. εισιτηρίων  
2008: 41.397



- Ιδρύθηκε το 1876, αλλά έδρα της ομάδας αποτελεί από το 1905.
- Η τελευταία αναβάθμιση του γηπέδου έγινε το 1998.

### Τιμές εισιτηρίων

Εισιτήρια διαρκείας 332-1.440 ευρώ



Μ.Ο ΕΙΣ/ΡΙΩΝ ΤΙΣ ΤΡΕΙΣ ΤΕΛΕΥΤΑΙΕΣ  
ΑΓΩΝΙΣΤΙΚΕΣ ΠΕΡΙΟΔΟΥΣ

2008

2007

2006

## Goodison Park

Έτος ίδρυσης:

1892

Έδρα: Έβερτον

Χωρητικότητα:

40.569

Μ.ό. εισιτηρίων

2008: 36.955



- Από την αγωνιστική περίοδο 2002-2003 παρατηρείται μια σταθερότητα στο μέσο όρο της πώλησης εισιτηρίων.
- Υπάρχει πλάνο για απόκτηση γηπέδου 55.000 θέσεων στα σύνορα της Λίβερπουλ.

### Τιμές εισιτηρίων

Απλά εισιτήρια	37.50-44 ευρώ (ενήλικοι) 21-24 ευρώ (ανήλικοι) 29-26 ευρώ (ηλικιωμένοι)
Εισιτήρια διαρκείας	238-692 ευρώ



## White Hart Lane

Έτος ίδρυσης:  
1899

Έδρα: Τότεναμ

Χωρητικότητα:  
36.240

Μ.ό. εισιτηρίων  
2008: 35.967



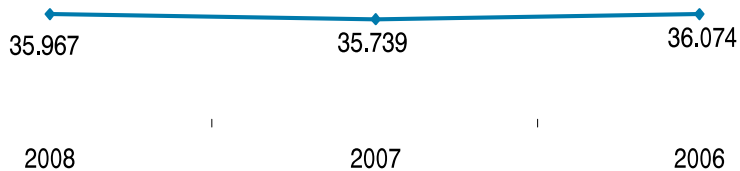
- Την αγωνιστική περίοδο 1997/98, πραγματοποιήθηκε η τελευταία αναβάθμιση του γηπέδου.
- Για αρκετά χρόνια υπάρχει πλάνο δημιουργίας γηπέδου 50.000-60.000 θέσεων, χωρίς όμως να δρομολογείται.

### Τιμές εισιτηρίων

Εισιτήρια διαρκείας 19-94 ευρώ

Η τιμή του εισιτηρίου εξαρτάται από τις αντίπαλες ομάδες.

Μ.Ο ΕΙΣ/ΡΙΩΝ ΤΙΣ ΤΡΕΙΣ ΤΕΛΕΥΤΑΙΕΣ  
ΑΓΩΝΙΣΤΙΚΕΣ ΠΕΡΙΟΔΟΥΣ





## Upton Park

Έτος ίδρυσης:

1904

Έδρα:

Γουέστ Χαμ

Χωρητικότητα:

35.333

Μ.ό. εισιτηρίων

2008: 41.397

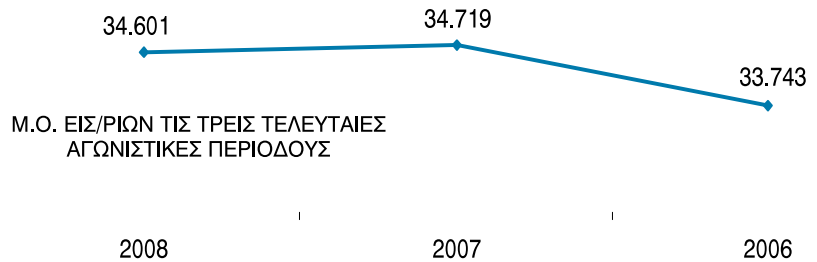


- Τα σχέδια για μεταφορά της Γουέστ Χαμ το 2012 στο Ολυμπιακό στάδιο ναύγησαν.
- Η ομάδα σχεδιάζει να μεταφερθεί σε νέο γήπεδο 60.000 θέσεων στο Ανατολικό Λονδίνο μέχρι το 2011.

### Τιμές εισιτηρίων

Απλά εισιτήρια 17-79 ευρώ

Εισιτήρια διαρκείας 332-1.440 ευρώ



## Riverside Stadium

Έτος ίδρυσης:  
1995

Έδρα:

Μίντλεσμπερο

Χωρητικότητα:  
34.988

Μ.ό. εισιτηρίων  
2008: 26.708



- Χτίστηκε το 1995 μόλις σε 32 εβδομάδες.
- Το 1998, πραγματοποιήθηκε επέκταση του γηπέδου κατά 5.000 θέσεις.
- Υπάρχει πλάνο επέκτασης του γηπέδου για ακόμα 7.000 θέσεις.

### Τιμές εισιτηρίων

Απλά εισιτήρια	12,5-42,5 ευρώ
Οικογενειακό εισιτήριο	41-48 ευρώ
Εισιτήρια διαρκείας	131 ευρώ (κάτω των 18)
	270 ευρώ (18-21)
	338 ευρώ (πάνω από 65)
	537 ευρώ (ενήλικοι)

## Ewood Park

Έτος ίδρυσης:

1882

Έδρα:

Μπλάκμπερν

Χωρητικότητα:

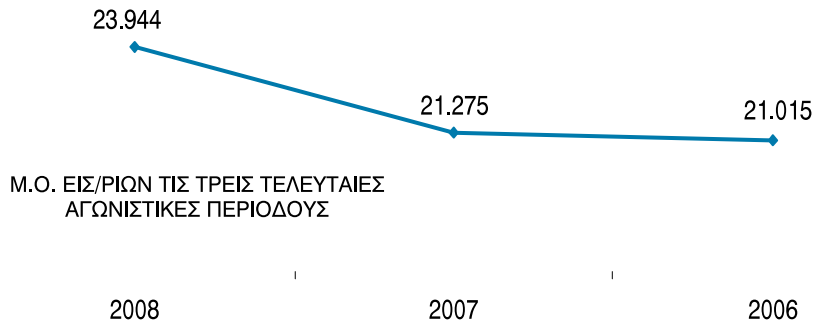
31.367

Μ.ό. εισιτηρίων

2008: 23.944



- Δεν έχει υπάρξει καμία διαφοροποίηση του γηπέδου από το 1994 που ανακαινίστηκε.



## Reebok Stadium

Έτος ίδρυσης:  
1997

Έδρα:  
Μπόλτον

Χωρητικότητα:  
28.723

Μ.ό. εισιτηρίων  
2008: 20.901



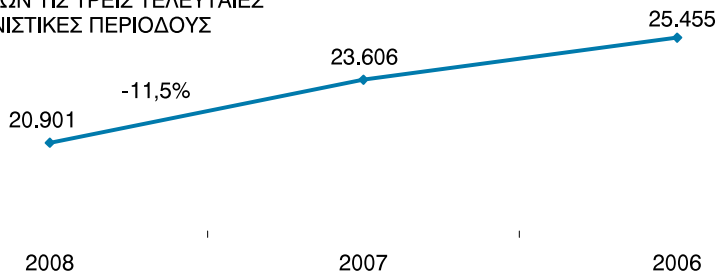
- Αντικατέστησε το παλιό γήπεδο Burnden Park.
- Δεν έχει υποβληθεί σε καμία αλλαγή μετά την κατασκευή του το 1997 και ίσως αυτός είναι ένας λόγος της πρωτικής πορείας της ομάδας στον τομέα των εισιτηρίων.

### Τιμές εισιτηρίων

Απλά εισιτήρια 12,5-45 ευρώ

Οικογενειακό εισιτήριο 40-98 ευρώ

Μ.Ο ΕΙΣ/ΡΙΩΝ ΤΙΣ ΤΡΕΙΣ ΤΕΛΕΥΤΑΙΕΣ  
ΑΓΩΝΙΣΤΙΚΕΣ ΠΕΡΙΟΔΟΥΣ



## JJB Stadium

Έτος ίδρυσης:  
1999  
Έδρα:  
Γουίγκαν  
Χωρητικότητα:  
25.135  
Μ.ό. εισιτηρίων  
2008: 19.046

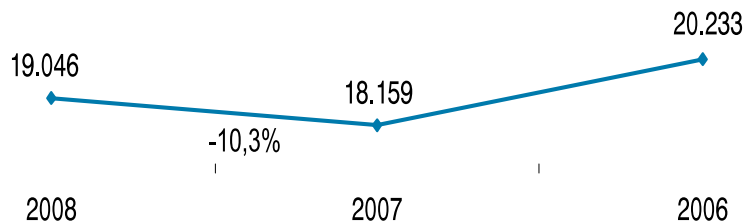


- Εγκαινιάστηκε το 1999 και από τότε αποτελεί την έδρα της Γουίγκαν και φιλοξενεί και τη Γουίγκαν Γουόριερς.

### Τιμές εισιτηρίων

Απλά εισιτήρια	12.5-37.5 ευρώ
Εισιτήρια διαρκείας	175-370 ευρώ
	95 ευρώ (κάτω των 11)

Μ.Ο. ΕΙΣ/ΡΙΩΝ ΤΙΣ ΤΡΕΙΣ ΤΕΛΕΥΤΑΙΕΣ  
ΑΓΩΝΙΣΤΙΚΕΣ ΠΕΡΙΟΔΟΥΣ



## Fratton Park

Έτος ίδρυσης:

1898

Έδρα:

Πόρτσμουθ

Χωρητικότητα:

20.288

Μ.ό. εισιτηρίων

2008: 19.914



- Είναι το μικρότερο γήπεδο της Premier League.
- Πρόσφατα προκηρύχθηκε πλάνο για την κατασκευή γηπέδου 35.000 θέσεων μέχρι το 2011.
- Η Πόρτσμουθ τις τελευταίες τρεις αγωνιστικές βρίσκεται στην τελευταία τριάδα όσον αφορά την κίνηση των εισιτηρίων κατά μέσο όρο.

### Τιμές εισιτηρίων

Απλά εισιτήρια 47,5 ευρώ

## The Hawthorns

Έτος ίδρυσης:  
1900

Έδρα: Γουέστ  
Μπρόμουιτς

Χωρητικότητα:  
28.000

Μ.ό. εισιτηρίων  
2008: 22.311



- Η τελευταία ανακαίνιση έγινε το 2001 στην ανατολική πλευρά και κόστισε 9,4 εκ. ευρώ.
- Οι παράγοντες της ομάδας σκέφτονται το ενδεχόμενο ανακαίνισης και της δυτικής πλευράς του γηπέδου.

### Τιμές εισιτηρίων

Απλά εισιτήρια      12,5 ευρώ (κάτω των 16 και άνω των 65)  
25 ευρώ (ενήλικοι)



Μ.Ο ΕΙΣ/ΡΙΩΝ ΤΙΣ ΤΡΕΙΣ ΤΕΛΕΥΤΑΙΕΣ  
ΑΓΩΝΙΣΤΙΚΕΣ ΠΕΡΙΟΔΟΥΣ

2008

2007

2006

## Craven Cottage

Έτος ίδρυσης:  
1896

Έδρα: Φούλαμ  
Χωρητικότητα:  
26.000

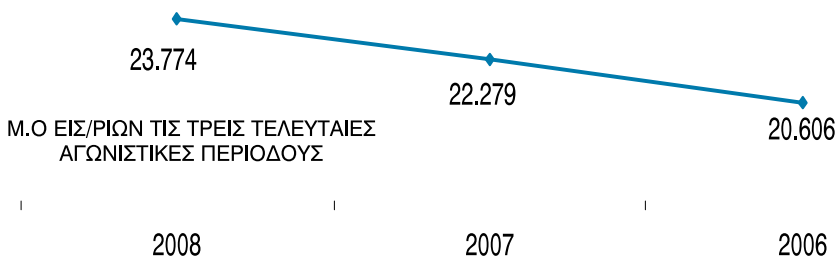
Μ.ό. εισιτηρίων  
2008: 23.774



- Το 2004, τελείωσαν οι εργασίες για την ανακαίνιση του γηπέδου. Από εκείνη τη χρονιά και μετά, κάθε καλοκαίρι πραγματοποιείται αύξηση της χωρητικότητάς του.
- Υπάρχει σκέψη για ένα νέο γήπεδο 40.000 θέσεων στη White City μαζί με την ομάδα Queens Park Rangers, αλλά καμία από τις δύο ομάδες δε βιάζεται για τη δημιουργία του καθώς αυτή την περίοδο στοχεύουν στην επέκταση των ήδη υπαρχόντων γηπέδων τους.

### Τιμές εισιτηρίων

Απλά εισιτήρια	12,5-69 ευρώ
Εισιτήρια διαρκείας	194-975 ευρώ





Τα τελευταία δέκα χρόνια, λοιπόν, η Αγγλία έκανε μια ριζική αλλαγή στον τομέα των εγκαταστάσεων και βγήκε 1000% κερδισμένη, αφού αυτή η αλλαγή διαδραμάτισε σημαντικό ρόλο στη μετάλλαξη του αγγλικού ποδοσφαίρου. Ο Alan Switzer, διευθυντής του Sports Business Group της Deloitte, αναφέρει ότι όσο οι παίκτες της Premier League θα είναι οι «κληρονόμοι» των οφελών των τηλεοπτικών δικαιωμάτων και όσο οι ομάδες επενδύουν στα γήπεδά τους, το αγγλικό ποδόσφαιρο θα συνεχίσει να είναι οικονομικά ο αρχηγός του ποδοσφαιρικού κόσμου.

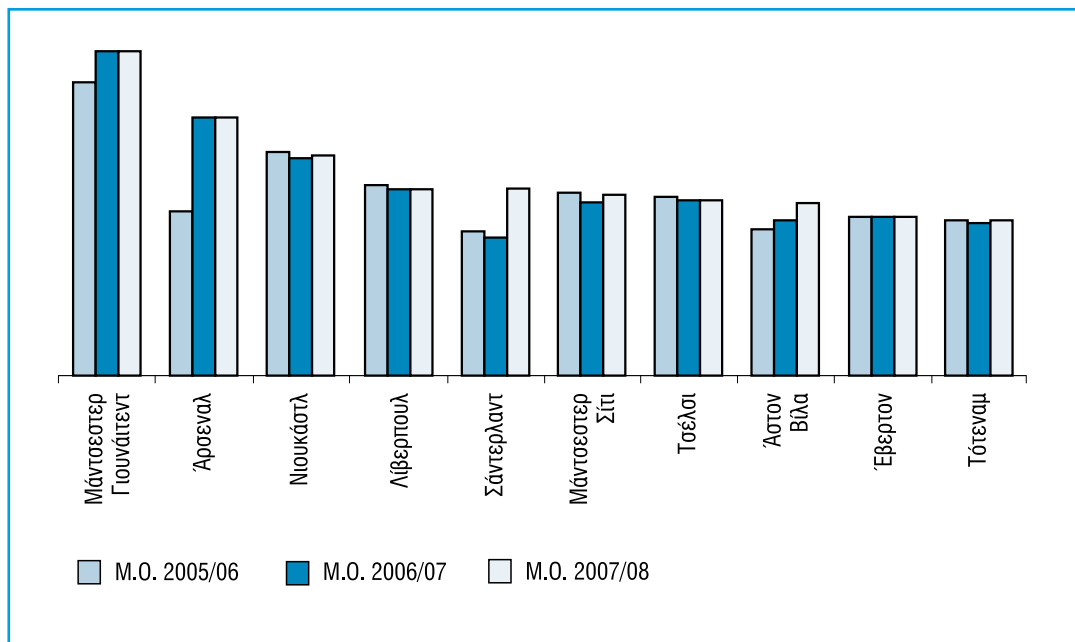
Ένα γήπεδο με άριστη κατασκευή αποτελεί πόλο έλξης για τους φιλάθλους. Οι φιλάθλοι απολαμβάνουν ασφαλείς και άνετες εγκαταστάσεις, γεγονός που αντικατοπτρίζεται στο μέσο όρο των εισιτηρίων για τους αγώνες στη διάρκεια των αγωνιστικών περιόδων. Επίσης, νιώθουν ασφαλείς στα προηγμένης τεχνολογίας γήπεδα και δεν αισθάνονται καμία αναστολή να βρεθούν εκεί και να παρακολουθήσουν τον αγώνα.

Στον Πίνακα 4 αναγράφονται οι πρώτες δέκα ομάδες που σημείωσαν το μεγαλύτερο μέσο όρο εισιτηρίων την περίοδο 2007-08, καθώς και η πορεία τους στο συγκεκριμένο τομέα τις δύο προηγούμενες περιόδους.

Η Νιουκάστλ, η Λίβερπουλ, η Τσέλσι, η Έβερτον και η Τότεναμ είχαν μια σχετικά ομαλή πορεία, όπως φαίνεται και στο Σχήμα 11, καθώς δεν υπήρχαν αυξομειώσεις στην κίνηση των εισιτηρίων πάνω από το 5%. Η Άρσενал μετά την ίδρυση του νέου της γηπέδου, του Emirates, είδε τα ταμεία της να γεμίζουν από τον τομέα των εισιτηρίων, καθώς ο μέσος όρος εισιτηρίων της ομάδας αυξήθηκε κατά 57,3% την περίοδο 2006-07. Σύμφωνα με την ιστοσελίδα European-football-statistics.co.uk., η ομάδα Σάντερλαντ το 2007 εκτοξεύτηκε

**Πίνακας 4. Οι δέκα ομάδες με το μεγαλύτερο μέσο όρο εισιτηρίων.**

ΟΜΑΔΕΣ	Μ.Ο. 05-06	Μ.Ο. 06-07	Μ.Ο. 07-08
Μάντσεστερ Γιουν.	68.765	75.826	75.691
Άρσενал	38.184	60.045	60.070
Νιουκάστλ	52.032	50.686	51.321
Λίβερπουλ	44.236	43.561	43.532
Σάντερλαντ	33.904	31.887	43.344
Μάντσεστερ Σίτι	42.856	39.997	42.126
Τσέλσι	41.902	41.542	41.397
Άστον Βίλα	34.112	36.214	40.029
Έβερτον	36.860	36.739	36.955
Τότεναμ	36.074	35.739	35.967



**Σχήμα 11:** Σύγκριση των δέκα κορυφαίων ομάδων της Premier League όσον αφορά το μέσο όρο εισιτηρίων, 2005/06-2007/08.

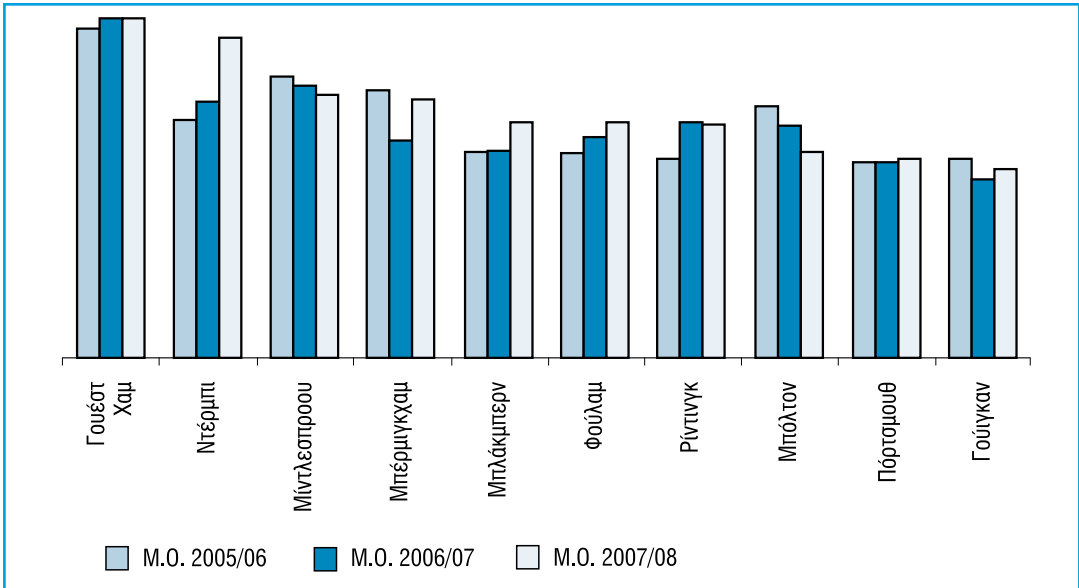
Πηγή: [www.European-football-statistics.co.uk](http://www.European-football-statistics.co.uk), [www.footballeconomy.com](http://www.footballeconomy.com)

στην 5η θέση της κατάταξης όσον αφορά το μέσο όρο εισιτηρίων, με μια αύξηση 35,9%. Η αιτία αυτού ήταν ο προβιβασμός της στην κορυφαίαλίγκα την ίδια χρονιά.

Στον Πίνακα 5 αναγράφονται οι δέκα ομάδες που σημείωσαν το μικρότερο μέσο όρο εισιτηρίων την περίοδο 2007-08 και η πορεία τους στο συγκεκριμένο τομέα τις δύο προηγούμενες περιόδους.

**Πίνακας 5. Οι δέκα ομάδες με το μικρότερο μέσο όρο εισιτηρίων.**

ΟΜΑΔΕΣ	M.O. 05-06	M.O. 06-07	M.O. 07-08
Γουέστ Χαμ	33.743	34.719	34.601
Ντέρμπι	24.166	25.945	32.432
Μίντλεσπρω	28.463	27.730	26.708
Μπέρμιγχαμ	27.392	22.274	26.181
Μπλάκμπερον	21.015	21.275	23.944
Φούλαμ	20.606	22.279	23.774
Ρέντινγκ	20.207	23.829	23.585
Μπόλτον	25.455	23.606	20.901
Πόρτσμουθ	19.840	19.862	19.914
Γουίγγαν	20.233	18.159	19.046



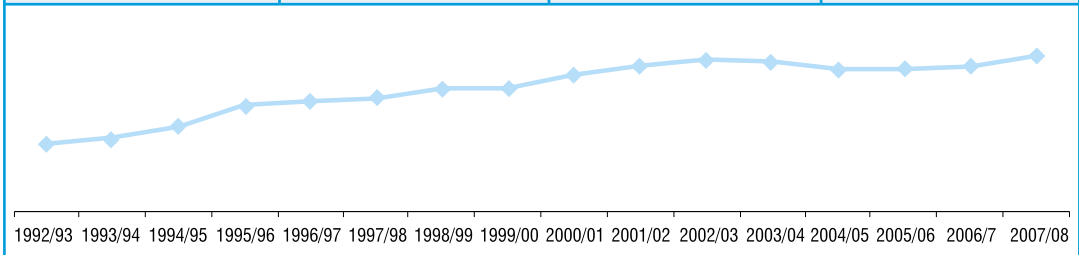
**Σχήμα 12:** Σύγκριση των δέκα ομάδων της Premier League όσον αφορά το μικρότερο μέσο όρο εισιτηρίων, 2005/06-2007/08.

Πηγή: [www.European-football-statistics.co.uk](http://www.European-football-statistics.co.uk), [www.footballeconomy.com](http://www.footballeconomy.com)

Οι ομάδες Γουέστ Χαμ, Μίντλεσπουρ και Πόρτσμουθ δεν παρουσίασαν ιδιαίτερες διακυμάνσεις στην κίνηση των εισιτηρίων τις τρεις αυτές περιόδους, σημειώνοντας μικρές μεταβολές στο μέσο όρο τους. Οι υπόλοιπες ομάδες παρουσίασαν εντονότερες διαφοροποιήσεις, όπως φαίνεται και στο Σχήμα 12.

Στο Σχήμα 13 διαγράφεται η πορεία της Premier League όσον αφορά την παρακολούθηση των αγώνων στα γήπεδα κατά μέσο όρο, από την ίδρυσή της μέχρι και την αγωνιστική περίοδο 2007-08.

ΠΕΡΙΟΔΟΣ	Μ.Ο.	ΠΕΡΙΟΔΟΣ	Μ.Ο.	ΠΕΡΙΟΔΟΣ	Μ.Ο.	ΠΕΡΙΟΔΟΣ	Μ.Ο.
1992/93	21.126	1993/94	22.234	1994/95	24.294	1995/96	27.570
1996/97	28.463	1997/98	29.141	1998/99	30.586	1999/00	30.757
2000/01	32.906	2001/02	34.450	2002/03	35.462	2003/04	35.020
2004/05	33.890	2005/06	33.875	2006/07	34.363	2007/08	36.076



**Σχήμα 13:** Η πορεία του μέσου όρου των εισιτηρίων της Premier League.

Πηγή: [www.European-football-statistics.co.uk](http://www.European-football-statistics.co.uk), [www.footballeconomy.com](http://www.footballeconomy.com)

## Τα τηλεοπτικά δικαιώματα της Premier League

Οι χρηματικές απολαβές από τις συμφωνίες με τους τηλεοπτικούς σταθμούς ήταν ζωτικής σημασίας για τη δημιουργία μιας απόλυτα πετυχημένης λίγκας στην Αγγλία αλλά και στο παγκόσμιο προσκήνιο.

Η πιο μεγάλη αλλαγή στην ποδοσφαιρική βιομηχανία τα τελευταία είκοσι χρόνια είναι η σημαντική αύξηση της ζήτησης των τηλεοπτικών δικαιωμάτων από τους τηλεοπτικούς σταθμούς, η οποία οδήγησε σε μαζική κλιμάκωση των τιμών πώλησης των τηλεοπτικών δικαιωμάτων των επαγγελματικών ομάδων. Από τις αρχές του 21ου αιώνα ήταν τόσο σημαντικά τα έσοδα από τα συμβόλαια αναμετάδοσης, που ξεπερνούσαν σε ποσοστό τα χρήματα από τα εισιτήρια που αγόραζαν οι φίλαθλοι για την παρακολούθηση των αγώνων.

Η BSkyB, η μεγαλύτερη υπηρεσία ψηφιακής τηλεόρασης στη Βρετανία, εμφανίστηκε στο αθλητικό προσκήνιο για πρώτη φορά όταν αγόρασε τα τηλεοπτικά δικαιώματα της Premier League για την περίοδο 1992-1997, και άλλαξε σε μεγάλο βαθμό τα πράγματα στον τομέα των αναμεταδόσεων. Το νέο τηλεοπτικό συμβόλαιο ξεπέρασε το ποσό του προηγούμενου κατά 250% και τα ταμεία της Premier League ενισχύθηκαν με 55,1 εκ. ευρώ για κάθε αγωνιστική περίοδο. Η ανανέωση του συμβολαίου το 1997 έφερε και άλλη αύξηση της τάξεως του 337% (MMC, 1999). Η ανανέωση για το 2001-2004 έγινε πάλι με την BSkyB με συμβόλαιο που έφτανε το 1,4 δις ευρώ, για την κάλυψη 198 ζωντανών αγώνων για τρεις αγωνιστικές περιόδους. Η Premier League συνεργάστηκε και με το σταθμό ITV, ο οποίος πρόβαλε τα στιγμιότυπα των αγώνων προσφέροντάς της το ποσό των 230,4 εκ. ευρώ και για τα τρία χρόνια της συμφωνίας.

Το ίδιο περίπου ποσό συμφωνήθηκε και για την περίοδο 2004-2007, κατά την οποία η λίγκα λάμβανε κάθε χρόνο 433 εκ. ευρώ από την BSkyB για 138 ζωντανούς αγώνες (1,3 εκ. ευρώ και για τα τρία χρόνια), 28 εκ. ευρώ για 242 μαγνητοσκοπημένους αγώνες και 44,4 εκ. ευρώ για την προβολή στιγμιότυπων από το BBC. Το γεγονός ότι υπήρχε μικρή μείωση της τάξεως του 7% στις τιμές των συμβολαίων των ζωντανών αγώνων ήταν για μερικούς δείγμα παύσης της περιόδου των μεγάλων αυξήσεων στις συμφωνίες για τα τηλεοπτικά δικαιώματα, κάτι που βέβαια αργότερα δε θα ίσχυε. Τα δικαιώματα για την προβολή clips στο κινητό τα απέκτησε η 3/Vodafone δίνοντας 11,5 εκ. ευρώ και τα δικαιώματα για την προβολή στο Διαδίκτυο η εταιρεία BSkyB προσφέροντας στη λίγκα 6,58 εκ. ευρώ κάθε χρόνο.

Από το 2004, για πολλά σωματεία της Premier League, τα χρήματα των συμβολαίων ήταν η σημαντικότερη πηγή εσόδων. Για την Τσέλσι, για παράδειγμα, για το 2003-2004 το 39% των συνολικών εσόδων της (208,4 εκ. ευρώ) προήλθε από την πώληση των τηλεοπτικών δικαιωμάτων, το 37% από τα εισιτήρια των αγώνων και το 24% από εμπορικές συμφωνίες. Η Μάντσεστερ Γιουνάιτεντ, η ομάδα με

το μεγαλύτερο γήπεδο σε χωρητικότητα (76.000), είχε ακριβώς το ίδιο ποσοστό εσόδων (36%) στη συμφωνία αναμετάδοσης των αγώνων και στην πώληση των εισιτηρίων.

Κατά τη διάρκεια ισχύος του συμβολαίου των περιόδων 2004-2007 που είχε συνάψει η BSkyB με την Premiership, το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο επενέβη ζητώντας την κατάργηση του μονοπωλίου των αγώνων από ένα μόνο συνδρομητικό κανάλι. Διευκρίνισε ότι κατά τη «δημοπράτηση» των τηλεοπτικών δικαιωμάτων για τις αγωνιστικές 2007-2010, τουλάχιστον ένα πακέτο αγώνων θα πωληθεί σε άλλο κανάλι. Συνεπώς, από τα έξι πακέτα που προσέφερε η Premiership για πώληση, η BSkyB εξασφάλισε τα τέσσερα πακέτα, που αποτελούνται από 92 live αγώνες για κάθε αγωνιστική περίοδο και κοστολογήθηκαν στο 1,67 δις ευρώ και για τις τρεις χρονιές. Τα άλλα δύο πακέτα δόθηκαν στη Setanta, τηλεοπτικό σταθμό της Ιρλανδίας. Αυτά αποτελούνται από 46 αγώνες ανά περίοδο και κοστίζουν συνολικά 495 εκ. ευρώ ή 3,5 εκ. ευρώ ανά παιχνίδι. Η BSkyB σε συνεργασία με την British Telecom θα προβάλλουν 242 μαγνητοσκοπημένους αγώνες, για την απόκτηση των οποίων «κατέθεσαν» στην Premier League το ποσό των 106,3 εκ. ευρώ. Το BBC ανέλαβε και πάλι την προβολή των highlights, βάζοντας αυτή τη φορά ακόμα πιο βαθιά το χέρι στην τσέπη, καθώς έδωσε 216,4 εκ. ευρώ και για τις τρεις αγωνιστικές περιόδους. Στο καινούργιο συμβόλαιο, τα δικαιώματα για την προβολή των clips στο κινητό τα εξασφάλισε η BSkyB για 12,4 εκ. ευρώ το χρόνο και τα δικαιώματα του Διαδικτύου η εταιρεία NTL προσφέροντας στην Premier League 6,2 εκ. ευρώ.

Στον Πίνακα 6 παρουσιάζονται συνοπτικά τα ποσά που λαμβάνει η Premier League κάθε χρόνο από τις τηλεοπτικές συμφωνίες για τις αγωνιστικές περιόδους 2004-2007 και 2007-2010 και στο Σχήμα 14, γίνεται μια σύγκριση ανάμεσά τους που παρουσιάζεται σε διάγραμμα.

Το τελικό εισόδημα της Premier League από την πώληση των δικαιωμάτων αναμετάδοσης για τις αγωνιστικές περιόδους 2007-2010 αγγίζει τα 2,5 δις ευρώ, μια αύξηση περίπου 35% σε σύγκριση με τη συμφωνία του 2004-2007.

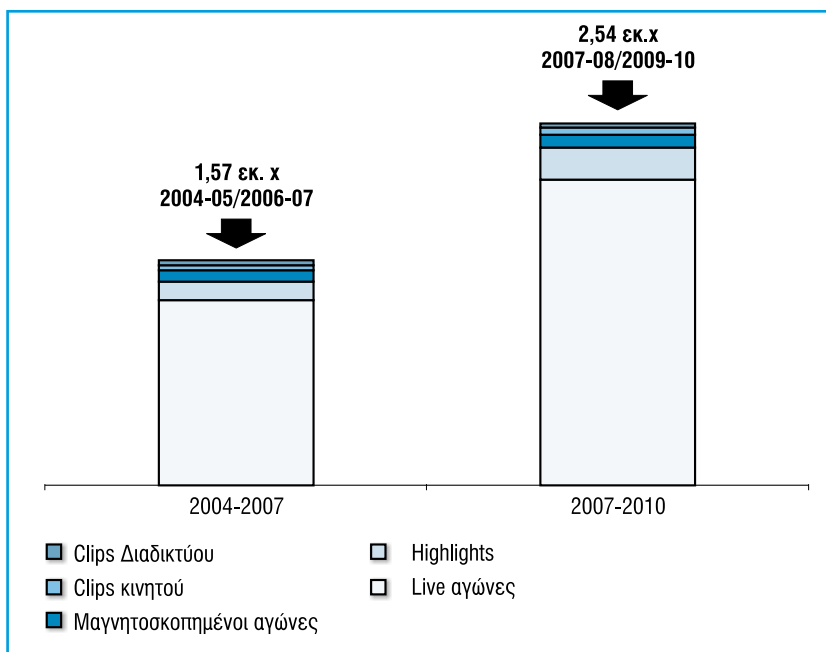
Το ραδιόφωνο παίζει και αυτό σημαντικό ρόλο στην κάλυψη των αγώνων και στη μεταφορά των νέων εξελίξεων στους φιλάθλους της κάθε ομάδας. Εκτός από το συμβόλαιο της Premiership με το BBC Radio για 220 ζωντανές αναμεταδόσεις, η κάθε ομάδα έχει κάνει ξεχωριστή συμφωνία με τους τοπικούς σταθμούς των πόλεων στις οποίες ανήκουν. Εκτός από την εγχώρια εμπορική διαπραγμάτευση των τηλεοπτικών δικαιωμάτων, η υπερατλαντική κάλυψη των αγώνων έχει ξεπεράσει τις 195 χώρες και τα 450.000.000 ανθρώπους που παρακολουθούν τους αγώνες της Premier League παγκοσμίως. Το αντίτιμο για την αγορά αυτών των δικαιωμάτων από τα ξένα κανάλια για το 2001-2004 ανερχόταν στο ποσό των 225 εκ. ευρώ.

**Πίνακας 6. Τα ποσά που λαμβάνει η Premier League από τις τηλεοπτικές συμφωνίες.****Premier League, 2007-2010**

	<b>Σταθμός</b>	<b>Ποσό/περίοδο</b>
live αγώνες	BSkyB	556 εκ. ευρώ
live αγώνες	Setanta	166 εκ. ευρώ
highlights	BBC	72,6 εκ. ευρώ
μαγνητ/μένοι αγώνες	BSkyB/BT	35,6 εκ. ευρώ
clips κινητού	BSkyB	12,4 εκ. ευρώ
clips Διαδικτύου	NTL	6,2 εκ. ευρώ
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>		<b>848,8 εκ. ευρώ</b>

**Premier League, 2004-2007**

live αγώνες	BSkyB	433 εκ. ευρώ
highlights	BBC	44,4 εκ. ευρώ
μαγνητ/μένοι αγώνες	BSkyB	28 εκ. ευρώ
clips κινητού	3/Vodafone	11,5 εκ. ευρώ
clips Διαδικτύου	BSkyB	6,58 εκ. ευρώ
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>		<b>523,48 εκ. ευρώ</b>

**Σχήμα 14:** Σύγκριση των εισπράξεων της Premier League από τηλεοπτικές συμφωνίες.

Πηγή: *World Football Leagues and TV Rights, TV Sports Market 2008*

Η αντίθεση της Premier League με άλλες ευρωπαϊκές λίγκες (Serie A, La Liga) είναι ότι εμπορεύεται τα δικαιώματά της σαν μια ένωση και όχι για κάθε ομάδα ξεχωριστά, γεγονός που τη βοηθάει να κρατάει ψηλά τον πήχη και για τις μικρότερες βαθμολογικά ομάδες. Σύμφωνα με την ιστοσελίδα soccerlens.com, η Μάντσεστερ Γ., η οποία κατέκτησε την πρώτη θέση της βαθμολογικής κατάταξης το 2007-2008, απέσπασε 62,2 εκ. ευρώ αλλά και η Νιουκαστλ, που τερμάτισε μόλις δωδέκατη στο πρωτάθλημα, ενίσχυσε το ταμείο της με το αξιόλογο ποσό των 49,5 εκ. ευρώ.

- Τα χρήματα από τα δικαιώματα των αναμεταδόσεων διανέμονται σε τρεις τομείς:
- Το 50% των χρημάτων διανέμεται ισομερώς στις ομάδες της Λίγκας, ενώ το μισό αυτού του ποσού δίνεται στις ομάδες που υποβιβάστηκαν στην Championship τις τελευταίες δύο αγωνιστικές.
- Το 1/4 των χρημάτων δίνεται στις ομάδες ως βραβείο για τη θέση που κατέκτησαν στο βαθμολογικό πίνακα (Merit Award).
- Το τελευταίο 1/4 δίνεται με βάση τις τηλεοπτικές εμφανίσεις της κάθε ομάδας (facility fee). Ο μέσος όρος τα προηγούμενα χρόνια κυμαινόταν από 5 εκ. ευρώ έως 7,2 εκ. ευρώ, με τα μεγαλύτερα ποσά να δίνονται, όπως είναι φυσικό, στις δυνατότερες ομάδες.

### Barclays Premier League. Ο Χορηγός

Από το 1993 η Premier League έχει τον προσωπικό της σπόνσορα, ο οποίος συμπληρώνει πάντα το όνομα της Λίγκας. Η παρακάτω λίστα απαριθμεί τους έως τώρα χορηγούς.

- 1993-2001: Carling (FA Carling Premiership)
- 2001-2004: Barclaycard (Barclaycard Premiership)
- 2004-2007: Barclays (Barclays Premiership)
- 2007-2010: Barclays (Barclays Premier League)



Η Carling είναι πολύ γνωστή μπύρα, που έχει τις μεγαλύτερες πωλήσεις στην Αγγλία. Η Barclaycard ήταν η πρώτη πιστωτική κάρτα που εισήχθη στη Βρετανία το 1966 και κατείχε το μονοπώλιο της αγοράς μέχρι την εισαγωγή της Access card το 1972.



Η Barclays Bank plc είναι η τρίτη μεγαλύτερη σε οικονομική δύναμη τράπεζα στη Βρετανία. Βρίσκεται στο ποδοσφαιρικό προσκήνιο εδώ και 100 χρόνια ως τράπεζα της FA, από το 1987 μέχρι το 1992 ως χορηγός της Football League, και μέχρι το τέλος της αγωνιστικής περιόδου 2009-2010 θα είναι ο επίσημος χορηγός της Premier League για επτά συνεχή έτη. Επίσης, είναι η τράπεζα σχεδόν των μισών ομάδων της Λίγκας και του 25% των παικτών. Όλα αυτά φανερώνουν μια αξιοσημείωτη ανάπτυξη στον αθλητικό τομέα και υπογραμμίζουν τη μακροχρόνια δέσμευσή της στο ποδόσφαιρο ως ομάδας υποστήριξης.



## Η οικονομική ευρωστία της Barclays Premier League

Το καινούργιο συμβόλαιο χορηγίας της Barclays Premier League ανέρχεται στο ποσό των 81,6 εκ. ευρώ, σύμφωνα με την ιστοσελίδα [newsroom.barclays.co.uk](http://newsroom.barclays.co.uk), και θα διαρκέσει για τρεις αγωνιστικές περιόδους, 2007-2010. Ο Bob Diamond, διευθυντής της Barclays, δήλωσε: «Θεωρώ την προσφορά της χορηγίας μας στη μεγαλύτερη ποδοσφαιρική λίγκα παγκοσμίως ως την καλύτερη στρατηγική επένδυση. Εδραιώνεται η παρουσία μας στη Βρετανία, ενώ παράλληλα πραγματοποιούμε τις παγκόσμιες φιλοδοξίες μας προωθώντας την εταιρεία μας δίπλα σε μια πανίσχυρη φίρμα όπως αυτή της Premier League».

Η Λίγκα, εκτός από τον επίσημο χορηγό της, έχει και άλλους εμπορικούς συνεργάτες. Η Nike ανανέωσε το συμβόλαιό της μέχρι το 2010 ως ο επίσημος χορηγός της μπάλας των αγώνων. Το Lucozade είναι το επίσημο ποτό των ομάδων της Λίγκας και η Budweiser η επίσημη μπύρα.

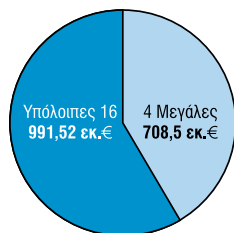
Ο κύκλος εργασιών της ποδοσφαιρικής ευρωπαϊκής αγοράς για το 2006-07 ήταν 13,6 δις ευρώ. Την προηγούμενη χρονιά, ήταν 12,6 δις ευρώ εκ των οποίων το 53% αντιπροσωπευόταν από τις πέντε μεγάλες δυνάμεις του ευρωπαϊκού ποδοσφαίρου, την Premier League, τη Serie A, την Bundesliga, την Primera Division και τη γαλλική Ligue 1, στοιχείο που μας βοηθάει να κατανοήσουμε το μέγεθος αυτών των κορυφαίων λιγκών.

Στο σύνολο της χώρας και οι 92 επαγγελματικές ομάδες των πρώτων τεσσάρων λιγκών αύξησαν τον κύκλο εργασιών τους κατά 4% (2,29 δις ευρώ) για την αγωνιστική περίοδο 2005-2006, ενώ η ανοδική πορεία συνεχίστηκε καθώς το 2006-2007 ο τζίρος τους έφτασε τα 2,5 δις ευρώ.

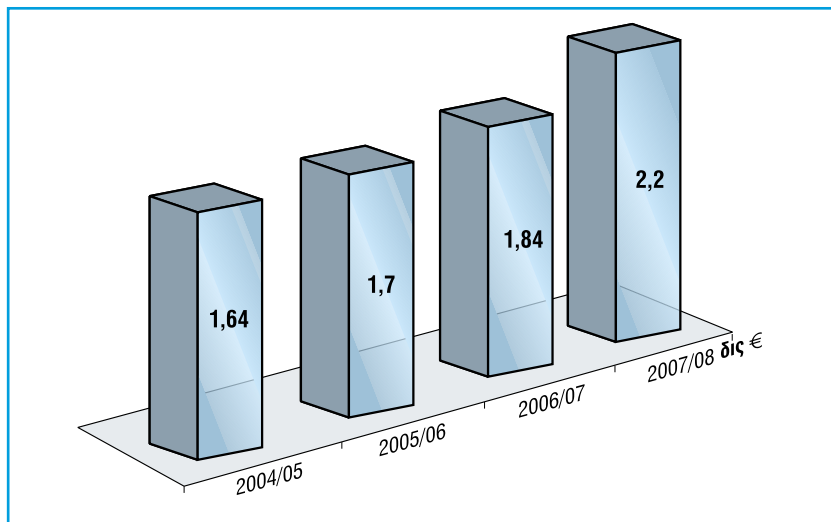
Η Premier League είναι η πιο επικερδής λίγκα του κόσμου, με συνολικό εισόδημα πάνω από 1,84 δις ευρώ για το 2006-2007 σύμφωνα με την Deloitte, 40% περισσότερο από την «ανταγωνίστριά» της, τη Serie A της Ιταλίας. Την αγωνιστική περίοδο 2005-2006, τα εισοδήματα είχαν αγγίξει τα 1,7 δις ευρώ, με τις τέσσερις μεγάλες κυρίες της λίγκας (Μάντσεστερ Γιουνάιτεντ, Τσέλσι, Άρσεναλ, Λίβερπουλ) να έχουν συνεισφέρει σε αυτό κατά 40% περίπου, αφού υπολογίζεται πως, κατά μέσο όρο, ο κύκλος εργασιών αυτών ήταν 177,12 εκ. ευρώ. Με την καινούργια συμφωνία της Premier League όσον αφορά τα δικαιώματα αναμετάδοσης των αγώνων, τα εισοδήματά της αναμένονται να εκτοξευτούν το 2008 στα 2,2 δις ευρώ, ποσό ανάλογο με τα εισοδήματα του NBA. Στο Σχήμα 15 δίνεται σε διάγραμμα η πορεία της Premier League όσον αφορά το συνολικό της τζίρο τις χρονιές 2004/05-2007/08.

Η Premier League είναι μια λίγκα με εσωτερικές αντιθέσεις και τα παρακάτω παραδείγματα μαρτυρούν το οικονομικό χάσμα που

Κύκλος εργασιών της Premier League



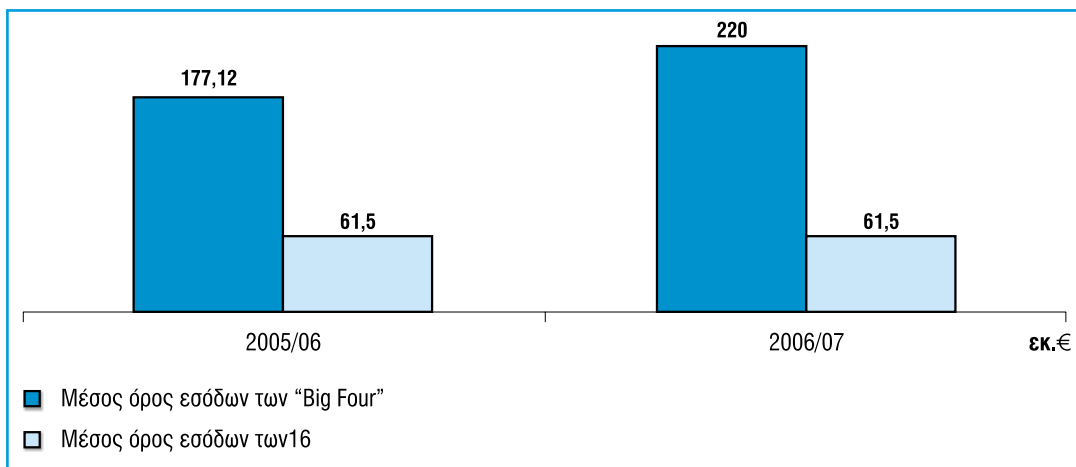




**Σχήμα 15:** Η πορεία του κύκλου εργασιών της Premier League, 2004/05-2007/08.

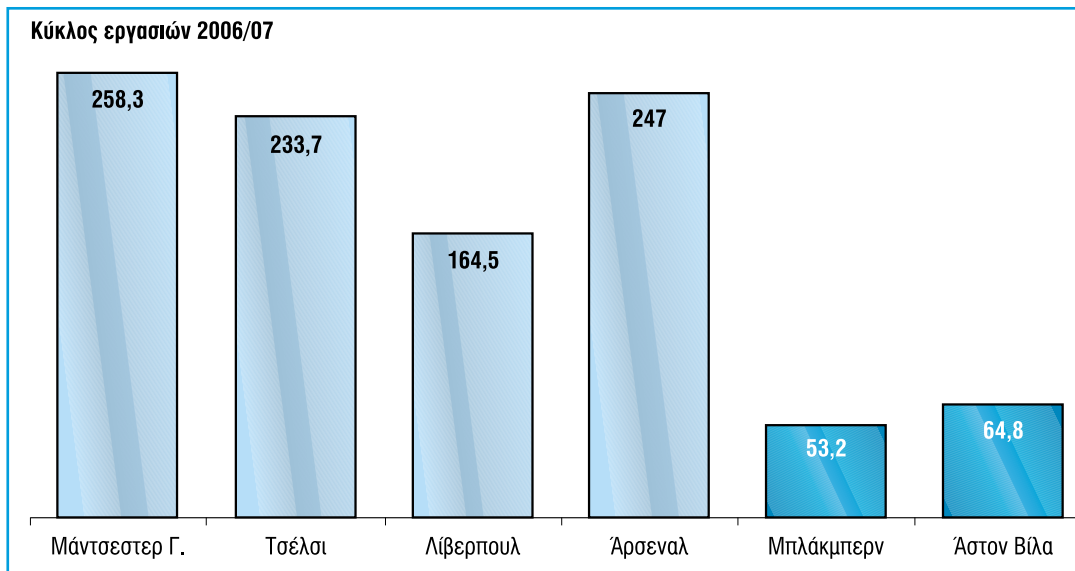
Πηγή: [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com)

υφίσταται σε αυτήν. Το 2003-2004, ο κύκλος εργασιών της πρώτης βαθμολογικά ομάδας ήταν σχεδόν 235 εκ. ευρώ, την ίδια στιγμή που η τελευταία ομάδα είχε περίπου 50 εκ. ευρώ. Ο μέσος όρος εισοδήματος των τεσσάρων πρώτων σωματείων για την αγωνιστική περίοδο 2005-2006, όπως προαναφέρθηκε, ήταν 177,12 εκ. ευρώ, σχεδόν τρεις φορές μεγαλύτερος από το μέσο όρο των υπόλοιπων 16 ομάδων (61,5 εκ. ευρώ). Την επόμενη χρονιά (2006/07), ο μέσος όρος των «Τεσσάρων Μεγάλων» (Big Four) ήταν περίπου 220 εκ. ευρώ, ενώ των υπόλοιπων 16 μόλις 61,5 εκ. ευρώ για άλλη μία χρονιά.



**Σχήμα 16:** Σύγκριση του μέσου όρου εισόδων των «Big Four» μ' αυτόν των υπόλοιπων 16 της κατηγορίας, 2005/06-2006/07.

Πηγή: [www.footballeconomy.com](http://www.footballeconomy.com), [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com), [www.news.bbc.co.uk](http://www.news.bbc.co.uk)

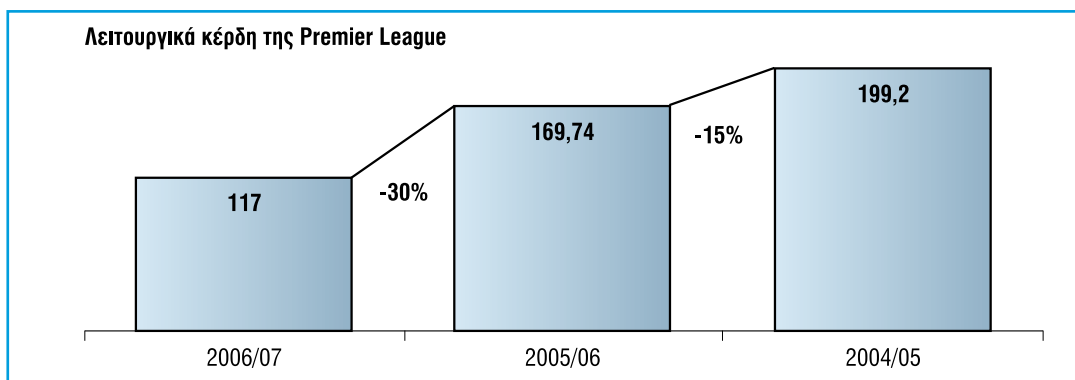


**Σχήμα 17:** Σύγκριση του κύκλου εργασιών των «Big Four» με δύο ομάδες από τη μέση της βαθμολογίας, 2006/07.

Πηγή : [www.independent.co.uk](http://www.independent.co.uk)

Στο τέλος της περιόδου του 2006-07, σύμφωνα με την ιστοσελίδα [independent.co.uk](http://independent.co.uk), σχεδόν το 50% των εσόδων της λίγκας προήλθε από τις «Big Four». Στο Σχήμα 17 αναφέρονται αναλυτικά οι κύκλοι εργασιών των «Τεσσάρων Μεγάλων», αλλά απεικονίζεται και η σύγκριση με ομάδες χαμηλότερης βαθμολογικής κατάταξης, όπως η Μπλάκμπερν και η Άστον Βίλα, που τερμάτισαν 10η και 11η αντίστοιχα στο πρωτάθλημα του 2006-07.

Η αύξηση των μισθών αλλά και άλλων λειτουργικών εξόδων έχουν οδηγήσει σε μείωση των λειτουργικών κερδών της Premier League για δεύτερη συνεχή χρονιά μετά από πέντε συναπτά έτη αύξησής τους, καθώς τα λειτουργικά κέρδη της Premiership το 2005 παρουσίασαν πτώση 15%, φτάνοντας τα 169,74 εκ. ευρώ (Σχήμα 18).



**Σχήμα 18:** Τα λειτουργικά κέρδη της Premier League.

Πηγή: *sportbusiness in number, deloitte - Ετήσια οικονομική ανάλυση των ετών 2005, 2006, 2007*

Αναμένεται πως τα οικονομικά στοιχεία που θα δημοσιευθούν για την αγωνιστική περίοδο 2007/08 θα αναφέρουν λειτουργικά κέρδη άνω των 240 εκ. ευρώ, δικαιώνοντας όσους πιστεύουν στην ανοδική τους πορεία κυρίως λόγω του αυξημένου εισοδήματος από τη νέα προσοδοφόρα συμφωνία των τηλεοπτικών δικαιωμάτων.

Σύμφωνα με την Deloitte, οι ομάδες που δήλωσαν λειτουργική ζημία αυξήθηκαν από δύο το 2004/05 (Τσέλσι, Φούλαμ) σε τέσσερις το 2005/06 (Άστον Βίλα, Τσάρλτον, Τσέλσι, Φούλαμ). Σύμφωνα με την ιστοσελίδα independent.co.uk, η αύξηση συνεχίστηκε καθώς επτά ήταν οι ομάδες που σημείωσαν λειτουργική ζημία το 2006/07, οι οποίες ήταν η Έβερτον, η Άστον Βίλα, η Μπλάκμπερν, η Μάντσεστερ Σίτι, η Γουέστ Χαμ, η Γουίγκαν και η Φούλαμ.

Αξίζει να αναφέρουμε ότι το αγγλικό επαγγελματικό ποδόσφαιρο καταβάλλει κατά μέσο όρο σχεδόν 650.0 εκ. ευρώ το χρόνο για φόρους του κράτους, ενώ συγκεκριμένα για το 2006/07 κατέβαλε το ποσό των 873 εκ. ευρώ, 11% περισσότερα από την προηγούμενη χρονιά. Οι συνολικοί φόροι που έχει πληρώσει το αγγλικό ποδόσφαιρο από το 1992 για τις τέσσερις επαγγελματικές λίγκες ξεπερνάει κατά πολύ τα 6,5 δις ευρώ!

Δε θα ήταν υπερβολή να πούμε ότι η Premier League είναι αυτή τη στιγμή η απόλυτη δύναμη του παγκόσμιου ποδοσφαίρου. Διαχειρίζεται ποσά τεράστιου μεγέθους, ουτοπικά για ορισμένες λίγκες ανά τον κόσμο και προσφέρει εκπληκτικό θέαμα στους υποστηρικτές της μέσ' από τους ποδοσφαιρικούς αγώνες των σωματείων της.



## Η Football League

### Εισαγωγή



*William McGregor,  
Ιδρυτής της Football  
League*

Η Football League ιδρύθηκε το 1888 και αποτελεί την πιο παλιά ποδοσφαιρική ένωση του κόσμου. Αποτελείται από τρεις κατηγορίες, την Championship, τη League 1 και τη League 2 και από 72 σωματεία. Football League ονομάζεται και το διοικητικό σώμα της λίγκας που διεξάγει δύο διοργανώσεις Κυπέλλου, το Football League Cup και το Football League Trophy.

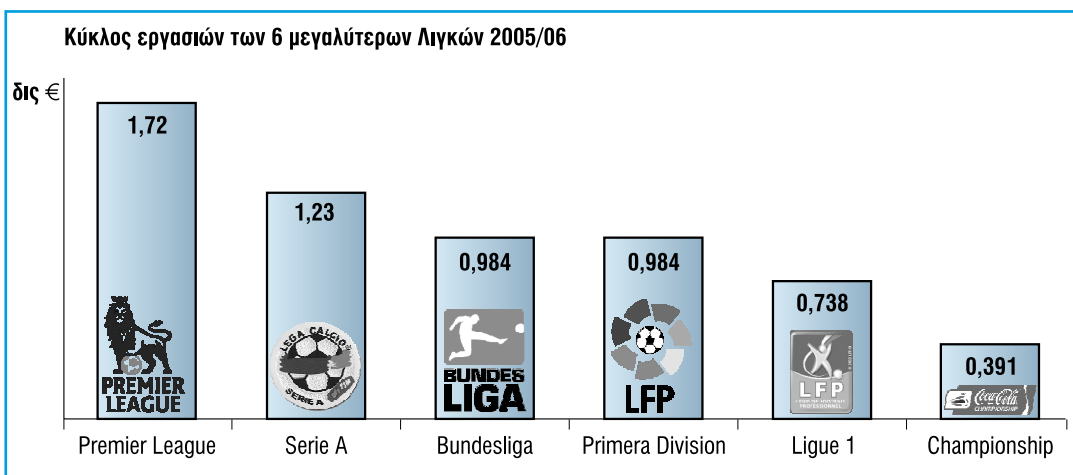
Πριν από το 1888, η κατάσταση της κατανομής των αγγλικών ομάδων ήταν χαώδης. Ο Σκωτσέζος υφασματέμπορος και διευθυντής της Άστον Βίλα, William McGregor, ήταν ο πρώτος που ανέλαβε την ευθύνη να βάλει μια τάξη στην οργάνωση του αγγλικού ποδοσφαίρου. Στις 2 Μαρτίου του 1888 απέστειλε πρόταση για τη διαμόρφωση της πρώτης αγγλικής λίγκας στις ομάδες: Μπλάκμπερν, Μπόλτον, Πρέστον, Γουέστ Μπρομ και στο γραμματέα της Άστον Βίλα. Λίγους μήνες αργότερα, στις 8 Σεπτεμβρίου, συστάθηκε η Football League με δώδεκα ομάδες.

## Γενική οικονομική αναφορά της Football League

Τον 21ο αιώνα, η Football League έχει καταφέρει να έχει στο δυναμικό της μία από τις πιο πλούσιες κατηγορίες ποδοσφαίρου στον κόσμο, την Championship. Ο κύκλος εργασιών της για την αγωνιστική περίοδο 2006/07 ανήλθε στα 404,67 εκ. ευρώ, ποσό που την κατέταξε στην έκτη θέση του ευρωπαϊκού ποδοσφαίρου, κάτω από την Premier League, τη Serie A της Ιταλίας, την Bundesliga της Γερμανίας, την Primera League της Ισπανίας και τη Ligue 1 της Γαλλίας. Την έκτη θέση τη διατήρησε από την προηγούμενη χρονιά με έσοδα πάνω από 390 εκ. ευρώ (σύμφωνα με την Deloitte, 391,1 εκ. ευρώ, ενώ σύμφωνα με την ιστοσελίδα [news.bbc.co.uk](http://news.bbc.co.uk) 383,76 εκ. ευρώ), όπως φαίνεται και στο Σχήμα 19.

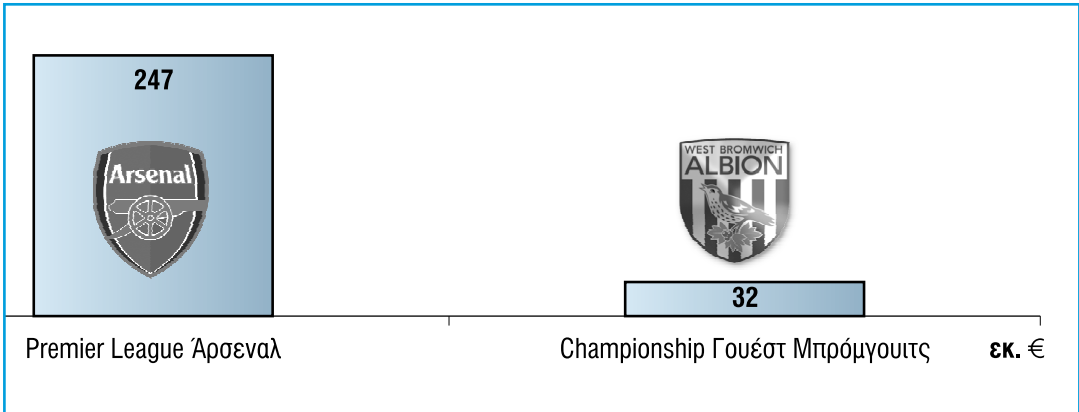
Η τόσο καλή θέση στην ευρωπαϊκή ποδοσφαιρική αγορά δεν αναιρεί το γεγονός της μεγάλης διαφοράς μεταξύ της Championship και της πρώτης αγγλικής κατηγορίας. Η διαφορά - ρεκόρ στον κύκλο εργασιών εμφανίστηκε την περίοδο 2005-2006, κατά την οποία η διαφορά του μέσου τζίρου ανάμεσα στις ομάδες της Premier League και της Championship ήταν 68,88 εκ. ευρώ, ενώ αναμενόταν να ξεπεράσει τα 86 εκ. ευρώ την περίοδο 2007/08. Ένα ακόμη χαρακτηριστικό παράδειγμα του χάσματος ανάμεσα στις δύο λίγκες είναι η αναφορά του κύκλου εργασιών της Άρσεναλ και της WBA, οι οποίες ήρθαν τέταρτες στη βαθμολογική κατάταξη της αντίστοιχης λίγκας τους και, όπως φαίνεται και από το Σχήμα 20, η διαφορά είναι πασιφανέστατη.

Η League 1 παρέμεινε σταθερή όσον αφορά το τζίρο της για το 2006/07 (125,46 εκ. ευρώ) ενώ η League 2 παρουσίασε μια μικρή αύξηση 3%, με αποτέλεσμα ο τζίρος της να φτάσει τα 77,5 εκ. ευρώ. Οι λειτουργικές ζημιές της Championship σημείωσαν αύξηση για τρεις συνεχόμενες περιόδους, καθώς το 2004/05 είχε λειτουργική ζημία 51,5 εκ. ευρώ, κατά την αγωνιστική περίοδο 2005/06, 65,2 εκ.



**Σχήμα 19:** Ο κύκλος εργασιών των έξι μεγαλύτερων λιγκών της Ευρώπης για το 2005-2006.

Πηγή: Deloitte2006, [www.news.bbc.co.uk](http://www.news.bbc.co.uk)



**Σχήμα 20:** Ο κύκλος εργασιών της Άρσεναλ και της WBA.

Πηγή : [www.independent.co.uk](http://www.independent.co.uk)

ευρώ και την περίοδο 2006/07 σημείωσαν λειτουργική ζημιά της τάξης των 92,2 εκ. ευρώ, ένα μέσο όρο για κάθε ομάδα 3,7 εκ. ευρώ.

Πηγή εσόδων για την Football League είναι και ένα μέρος χρημάτων που της παραχωρεί η πρώτη κατηγορία. Την αγωνιστική περίοδο 2005-2006 της κατανεμήθηκαν 69,6 εκ. ευρώ, αντί 40,6 εκ. ευρώ την προηγούμενη χρονιά. Μέχρι τότε ήταν το υψηλότερο ποσό που της είχε παραχωρηθεί από την Premier League, μετά από την ίδρυσή της το 1992.

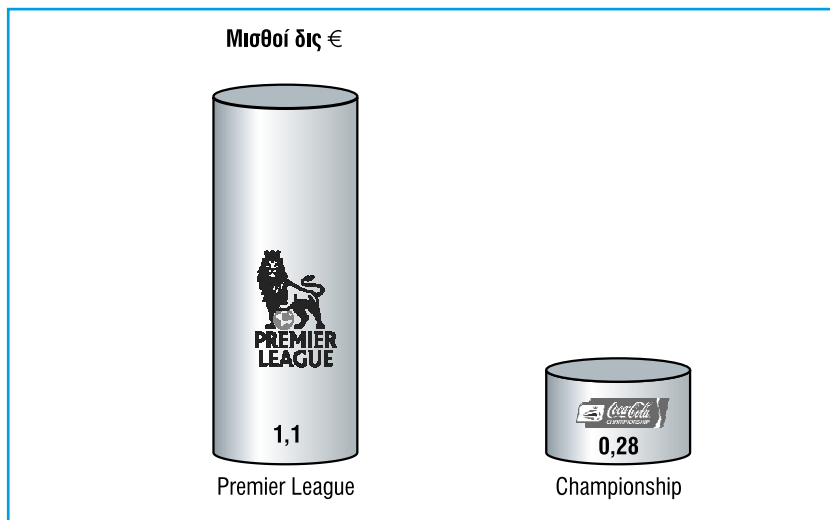
Για τις περιόδους 2007/08, 2008/09, 2009/10 η Premier League θα δίνει πάνω από 130 εκ. ευρώ στην Football League, σχεδόν 46 εκ. ευρώ για κάθε αγωνιστική περίοδο τα οποία θα διανεμηθούν ως εξής:

- 7,8 εκ. ευρώ ανά περίοδο για την προώθηση και την ανάπτυξη των αθλητικών δραστηριοτήτων της Football League.
- 5,8 εκ. ευρώ ανά περίοδο για επενδύσεις κοινωνικού χαρακτήρα.
- 16,2 εκ. ευρώ ανά περίοδο για οικονομική υποστήριξη της Championship, της League 1 και της League 2. Η κατανομή του χρηματικού ποσού θα γίνει με βάση τους οικονομικούς κανόνες της διοίκησης της Football League.
- Το extra ποσό των 16 περίπου εκατομμυρίων θα επενδυθεί σε διάφορες άλλες δραστηριότητες.

### Οι μισθοί στη Football League

Στη Football League δε θα συναντήσουμε τα υπέρογκα ποσά των μισθών των παικτών της Premier League. Το κόστος των μισθών της δεύτερης κατηγορίας του αγγλικού ποδοσφαίρου ήταν 280 εκ. ευρώ για το 2005-2006, με μια μικρή αύξηση 5% από την προηγούμενη αγωνιστική περίοδο.

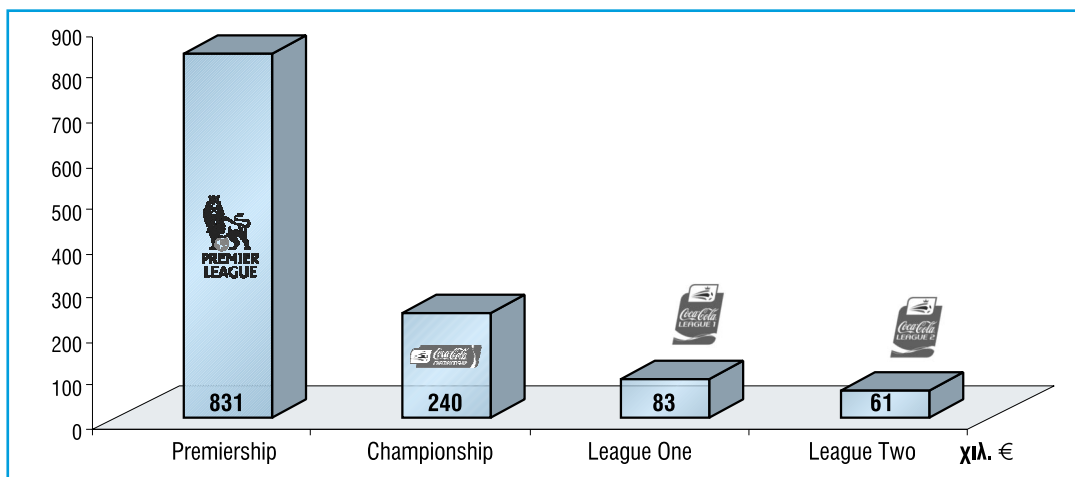
Στη Football League η συσχέτιση μεταξύ των μισθών των παικτών και της κατανομής των ομάδων στο βαθμολογικό πίνακα είναι πολύ



**Σχήμα 21:** Σύγκριση του κόστους μισθών για τις δύο πρώτες κατηγορίες της Αγγλίας, 2005/06

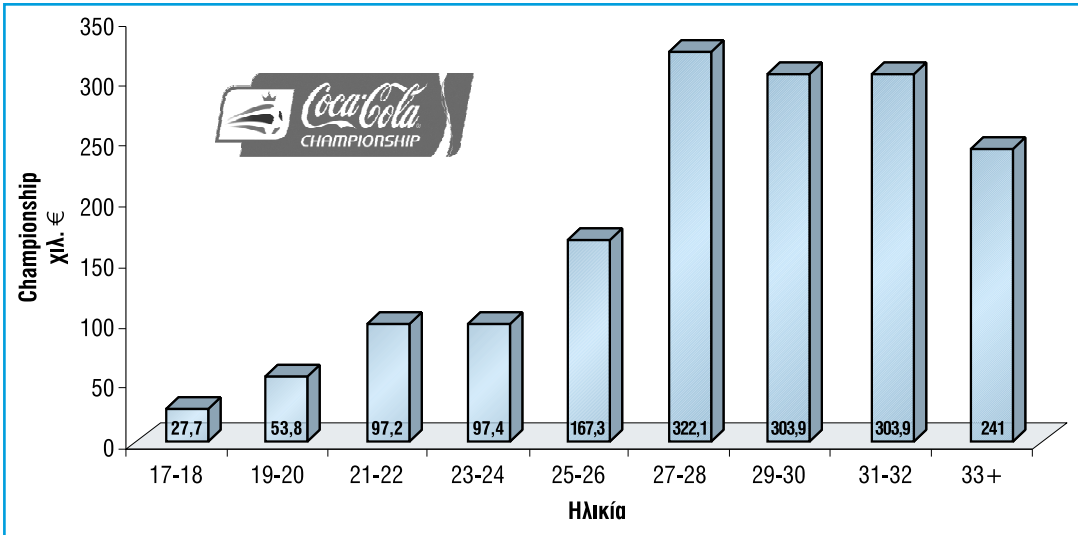
Πηγή: [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com), [www.news.bbc.co.uk](http://www.news.bbc.co.uk), [www.sportbusiness.com](http://www.sportbusiness.com)

μικρή. Οι μισθοί δεν ανεβαίνουν αναλογικά με τη θέση της ομάδας, αλλά διατηρούνται σ' ένα φυσιολογικό επίπεδο για όλους τους παίκτες. Σύμφωνα με έρευνα που διεξήχθη από την «Independents», ο μέσος ετήσιος μισθός ενός παίκτη της Championship ανέρχεται στα 240.772 ευρώ, ενώ έξι χρόνια νωρίτερα ήταν πολύ χαμηλότερος, φτάνοντας τα 157,440 ευρώ. Στη League One και League Two, αυτά τα ποσά διαφοροποιούνται αγγίζοντας τα 83,455 ευρώ και 61,000 ευρώ. Βέβαια, αν και οι παίκτες των κατηγοριών της Football League είναι ιδιαίτερα καλοπληρωμένοι, οι ποδοσφαιριστές της Premier League



**Σχήμα 22:** Σύγκριση των μέσων ετήσιων μισθών των ποδοσφαιριστών.

Πηγή: [www.independent.co.uk](http://www.independent.co.uk), [news.bbc.co.uk](http://news.bbc.co.uk)

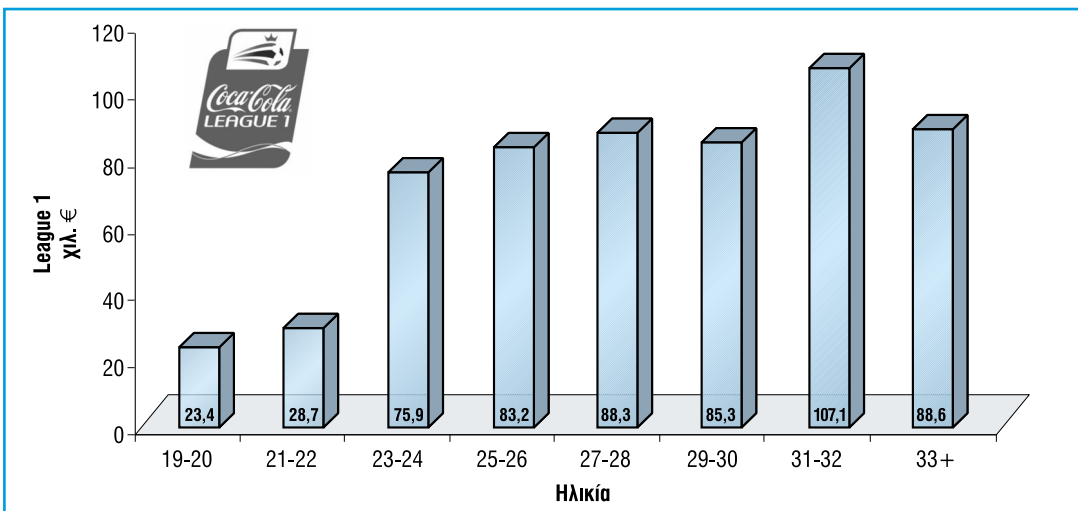


**Σχήμα 23:** Διαφοροποιήσεις των μισθών στην Championship, βάσει των ηλικιακών ομάδων.

Πηγή: [www.independent.co.uk](http://www.independent.co.uk), [news.bbc.co.uk](http://news.bbc.co.uk)

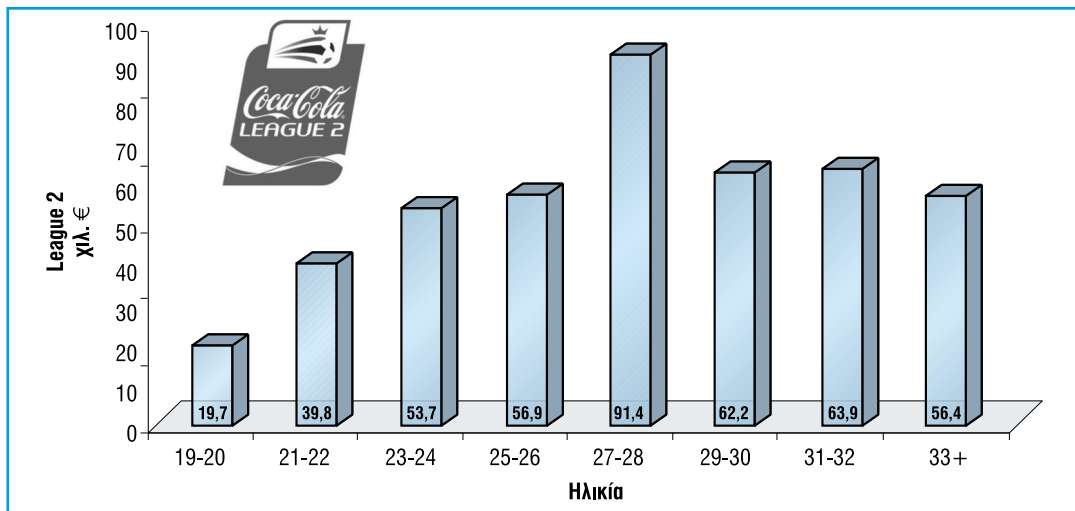
είναι αυτοί που διατηρούν τα ηνία καθώς ο μέσος ετήσιος μισθός τους ανέρχεται στα 831,480 ευρώ (Σχήμα 22).

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της ίδιας έρευνας, οι μισθοί διαφοροποιούνται ανάλογα με την ηλικία των παικτών αλλά και ανάλογα με τη θέση τους στον αγωνιστικό χώρο. Έτσι, για παράδειγμα, ένας επιθετικός παίκτης της Championship ηλικίας 27-29 θεωρείται ο πλέον ακριβοπληρωμένος. Στο Σχήμα 23 παρουσιάζονται οι διαφοροποιήσεις των μισθών στην Championship βάσει των ηλικιακών ομάδων.



**Σχήμα 24:** Διαφοροποιήσεις των μισθών στη League 1, βάσει των ηλικιακών ομάδων.

Πηγή: [www.independent.co.uk](http://www.independent.co.uk), [news.bbc.co.uk](http://news.bbc.co.uk)



**Σχήμα 25:** Διαφοροποιήσεις των μισθών στη League 2, βάσει των ηλικιακών ομάδων.

Πηγή: [www.independent.co.uk](http://www.independent.co.uk), [news.bbc.co.uk](http://news.bbc.co.uk)

Οι αντίστοιχες διαφοροποιήσεις υπάρχουν τόσο στη League 1 όσο και στη League 2, μόνο που στη League 1 πιο ακριβοπληρωμένοι είναι οι παίκτες ηλικίας 31-32 ετών, ενώ στη League 2 οι παίκτες ηλικίας 27-28 αποτελούν την αφρόκρεμα της κατηγορίας. Στα Σχήματα 24, 25 παρουσιάζονται αναλυτικά οι διακυμάνσεις των μισθών των δύο αυτών κατηγοριών με βάση τις ηλικίες των παικτών.

### Οι συνεργάτες αναμετάδοσης των αγώνων της Football League

Το 1992, μετά την ίδρυση της Premier League, η Football League αποδυναμώθηκε χάνοντας τις καλύτερες ομάδες, αφού την εγκατέλειψαν για να συνεχίσουν την πορεία τους στην Premier League. Χάνοντας, λοιπόν, την αίγλη της και την πρώτη θέση στο αγγλικό πρωτάθλημα, έπαιξε να έχει το προνόμιο διαπραγμάτευσης συμφωνιών αναμετάδοσης με υπέρογκα ποσά. Ενώ η κατάστασή της βελτιώθηκε με τη σύναψη ενός πολύ καλού συμβολαίου με το ITV Digital, επιδεινώθηκε ξανά όταν, το 2002, το κανάλι κατέρρευσε οικονομικά αφήνοντας ένα τεράστιο κενό στα ταμεία των σωματείων της λίγκας.

Η BSkyB ήταν ο συνεργάτης της Football League όσον αφορά τις τηλεοπτικές αναμεταδόσεις των αγώνων μέχρι και το καλοκαίρι του 2009. Πρόβαλλε αγώνες και από τις τρεις κατηγορίες της λίγκας, από το Κύπελλο Carling Cup και από το Johnstone's Paint Trophy. Το κανάλι ITV Sport, συνεργάτης της Football League μέχρι την αγωνιστική περίοδο 2008-2009, πρόβαλλε τα καλύτερα στιγμιότυπα και τις καλύτερες φάσεις των αγώνων της λίγκας και των Κυπέλλων Carling Cup και Johnstone's Paint Trophy. Η εταιρεία Octagon είχε αποκτήσει τα διεθνή δικαιώματα των αγώνων προσφέροντας στη Football



**Πίνακας 7. Τηλεοπτικά δικαιώματα στη Football League, 2006/07-2008/09**

	Εταιρεία	Ποσό (εκ. ευρώ)
ζωντανοί αγώνες	BSkyB	136,5
στιγμιότυπα	ITV	3
διεθνή δικαιώματα	Octagon	8

League το ποσό των 8 εκ. ευρώ για τρία έτη (2006-2009). Η προηγούμενη συμφωνία διήρκησε τέσσερα χρόνια, με τους ζωντανούς αγώνες της Football League να «κοστίζουν» σχεδόν 117 εκ. ευρώ στην BSkyB.

Το BBC Five Live έχει εξαγοράσει τα δικαιώματά της για τη ραδιοφωνική κάλυψη των αγώνων της Championship, της League 1 και League 2 και του

Carling Cup. Ο Mike Lewis, ο υπεύθυνος στον τομέα διαπραγμάτευσης των ραδιοφωνικών δικαιωμάτων του σταθμού, δήλωνε τότε: «Πρόκειται για μια εξαιρετική συνεργασία που θα ωφελήσει και τις δύο πλευρές. Οι 6,44 εκατομμύρια ακροατές θα έχουν την ευκαιρία να ενημερώνονται σε κάθε επίπεδο για τους αγώνες και τα δρώμενα. Η Football League είναι ένα πολύ ζωτικό κομμάτι του σταθμού μας και είμαστε πολύ ευχαριστημένοι για τη συνέχιση της συνεργασίας μας».

Η Premium TV προσφέρει στη λίγκα υπηρεσίες που αφορούν το Διαδίκτυο. Ιδρύθηκε το 2000 και έχει δημιουργήσει 76 sites που αφορούν αποκλειστικά τις ομάδες της Football League.

### Η Coca-Cola Ανανέωσε το Συμβόλαιο της με την Football League

Η Football League γίνεται αποδέκτης προσοδοφόρων χορηγιών από το 1983. Όπως παρατηρούμε και παρακάτω, η λίγκα μετονομαζόταν ανάλογα με το σπόνσορά της.

- > 1983-1986: εταιρεία ψηφιακών συστημάτων Canon (Canon League)
- > 1986-1987: εφημερίδα Today (Today League)
- > 1987-1993: τράπεζα Barclays (Barclays League)
- > 1993-1996: ασφαλιστική Endsleigh (Endsleigh League)
- > 1996-2004: χρηματική εταιρεία Nationwide (Nationwide Football League)
- > 2004-2007: Coca-Cola (Coca-Cola Football League)

Η Coca-Cola ανανέωσε το συμβόλαιό της με τη Football League μέχρι το 2010. «Το γεγονός ότι η πολύ μεγάλη εταιρεία της Coca-Cola θα είναι ο χορηγός για τα επόμενα χρόνια δίνει μια σημαντική οικονομική ώθηση στη Football League. Η συνέχιση της συνεργασίας μαρτυρεί την ψήφο εμπιστοσύνης στις ομάδες της λίγκας» δήλωσε ο πρόεδρος της Football League, Lord Mawhinney.

## Championship

Η Championship είναι η δεύτερη κατηγορία του αγγλικού ποδοσφαίρου, αλλά δεν υστερεί σε τίποτα έναντι των πρώτων κατηγοριών άλλων ευρωπαϊκών πρωταθλημάτων. Διαθέτει κύρος, οικονομική ευρωστία και κάθε χρόνο απαρτίζεται, αν όχι από την αφρόκρεμα του αγγλικού ποδοσφαίρου, από πολύ δυνατές ομάδες.

### Η σύσταση της Championship

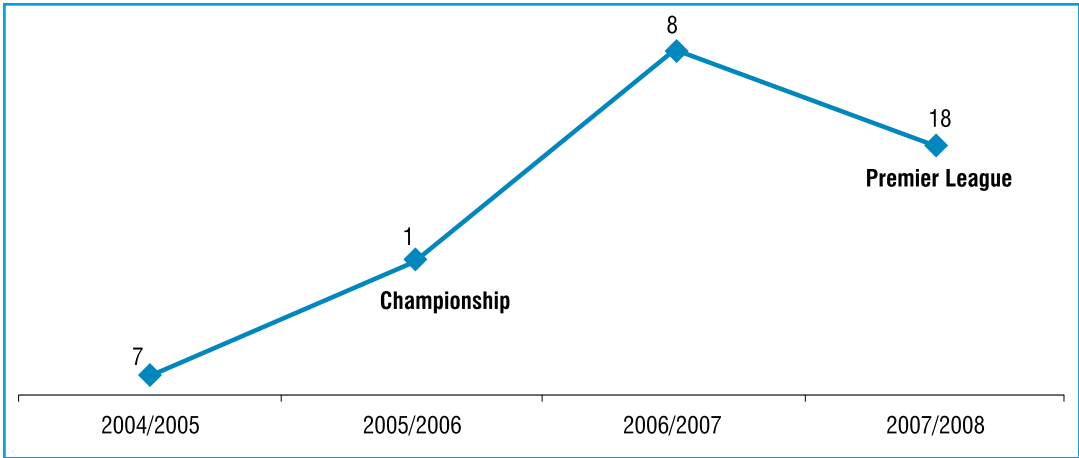
Η Football League Championship (συχνά αποκαλούμενη και ως Championship, για συντομία, ή Coca-cola Football League Championship εξαιτίας του μεγάλου χορηγού της) είναι η δεύτερη πιο σημαντική κατηγορία του αγγλικού ποδοσφαίρου μετά την Premier League. Πριν ήταν γνωστή ως Football League First Division, όμως, για εμπορικούς κυρίως λόγους, την περίοδο 2004-2005 μετονομάστηκε σε Football League Championship. Σύμφωνα με την ανάλυση της Deloitte, την περίοδο 2004-2005 ήταν η πλουσιότερη κατηγορία ποδοσφαίρου στον κόσμο ανάμεσα στις άλλες του ίδιου επιπέδου.

### Οργάνωση - Αγωνιστική Περίοδος

Η αγωνιστική περίοδος αποτελείται από 46 αγώνες. Οι ομάδες που θα τερματίσουν πρώτη και δεύτερη στο βαθμολογικό πίνακα προβιβάζονται στην Premier League και ανταμείβονται για την προαγωγή τους με 85 εκ. ευρώ περίπου. Η τρίτη μέχρι και την έκτη ομάδα παίζουν μεταξύ τους (η 3η με την 6η και η 4η με την 5η) στα play offs σε διπλούς αγώνες. Αυτό σημαίνει ότι κάθε ομάδα παίζει με τις υπόλοιπες ως γηπεδούχος και ως φιλοξενούμενη και μόνο ο τελικός διεξάγεται σε ουδέτερο γήπεδο. Οι τρεις τελευταίες ομάδες υποβιβάζονται στη League 1. Σε περίπτωση ισοβαθμίας, ισχύουν τα εξής:

- Η διαφορά τερμάτων, δηλαδή ποια ομάδα έχει βάλει τα περισσότερα γκολ.
- Η καλύτερη επίθεση. Με βάση στατιστικά στοιχεία η επίθεση κάθε ομάδας χαρακτηρίζεται και βαθμολογείται.
- Αγώνες Μπαράζ.

Την 24άδα των ομάδων της Championship για την αγωνιστική περίοδο 2008/2009 συμπλήρωναν τόσο οι ομάδες που προβιβάστηκαν από τη League 1 όσο και οι ομάδες που υποβιβάστηκαν από την Premier League. Για να μπορέσουμε να έχουμε μια πληρέστερη εικόνα της Championship, προβήκαμε στη μελέτη των τότε «καινούργιων μελών» ώστε να συμπληρωθεί αρτιότερα το παζλ των ομάδων της κατηγορίας. Είναι μια συγκριτική αγωνιστική μελέτη λαμβάνοντας υπόψη πολλά έγκυρα sites (soccerassociation.com) όπως και όλα τα οικονομικά report διεθνών συμβουλευτικών οίκων (Deloitte, κ.λπ).



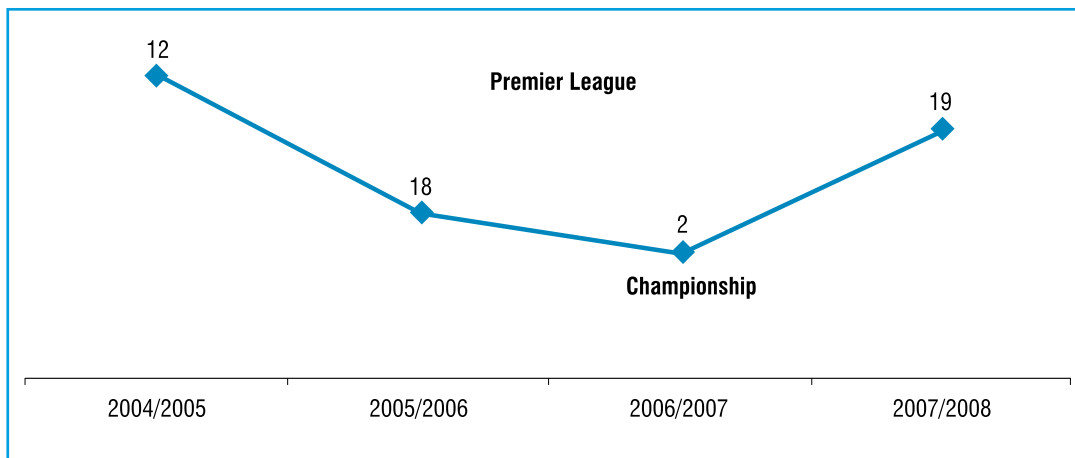
**Σχήμα 26:** Η πορεία της Reading τις αγωνιστικές περιόδους 2004/2005 - 2007/2008.

Πηγή: [www.soccerassociation.com](http://www.soccerassociation.com)

Η **Reading**, η **Birmingham** και η **Derby** είναι οι ομάδες που την αγωνιστική περίοδο του 2007/2008 δεν μπόρεσαν να συγκεντρώσουν τους απαραίτητους βαθμούς ώστε να παρατείνουν την παραμονή τους στην Premier League, και έτσι υποβιβάστηκαν στη δεύτερη κατηγορία του αγγλικού ποδοσφαίρου.

Μελετώντας την πορεία της **Reading** τις αγωνιστικές περιόδους 2004/2005 έως 2007/2008, βλέπουμε ότι η παραμονή της ανάμεσα στις δύο αυτές κατηγορίες είναι σχεδόν μοιρασμένη αφού το 2004/2005 και το 2005/2006 διαγωνιζόταν ανάμεσα στις ομάδες της Championship, ενώ τις αγωνιστικές περιόδους 2006/2007 και 2007/2008 αγωνιζόταν στην Premier League. Το 2006/2007, μάλιστα, είχε καταφέρει να διεκδικήσει μια θέση ανάμεσα στην πρώτη δεκάδα τερματίζοντας στην 8η θέση. Είναι μια ομάδα υψηλού βεληνεκούς που επιδιώκει να ανέβει ξανά κατηγορία. Στο Σχήμα 26 παρουσιάζεται γραφικά η πορεία της κατά τις προαναφερθείσες αγωνιστικές περιόδους.

Η **Birmingham** ταλαντεύεται διαρκώς ανάμεσα στην πρώτη και τη δεύτερη κατηγορία, αν και τις περισσότερες από τις αγωνιστικές περιόδους που μελετώνται αγωνιζόταν στην Premier League, χωρίς να καταφέρει βέβαια να κερδίσει μια θέση, έστω και στην πρώτη δεκάδα. Τις καλύτερες της εμφανίσεις τις παρουσίασε το 2004/2005, όταν κατέκτησε τη 12η θέση στη βαθμολογική κατάταξη της Premier League. Από την επόμενη χρονιά ξεκίνησε ένα συνεχές “ανεβοκατέβασμα” για την αγγλική ομάδα (βλ. Σχήμα 27) καθώς δεν μπορούσε να διατηρηθεί στην πρώτη κατηγορία, αλλά σημείωνε συνεχώς πρωτιές στη δεύτερη κατηγορία. Ίσως η Championship είναι «λίγη» για την Birmingham αλλά συγχρόνως η ομάδα δεν μπορεί να ανταποκριθεί στις υψηλές απαιτήσεις της Premier League.

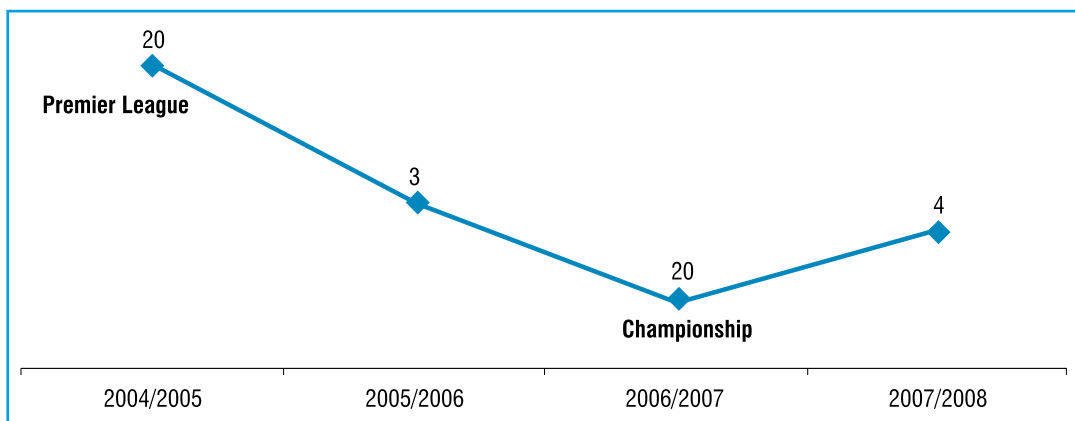


**Σχήμα 27:** Η πορεία της Brimingham τις αγωνιστικές περιόδους 2004/2005 - 2007/2008.

Πηγή: [www.soccerassociation.com](http://www.soccerassociation.com)

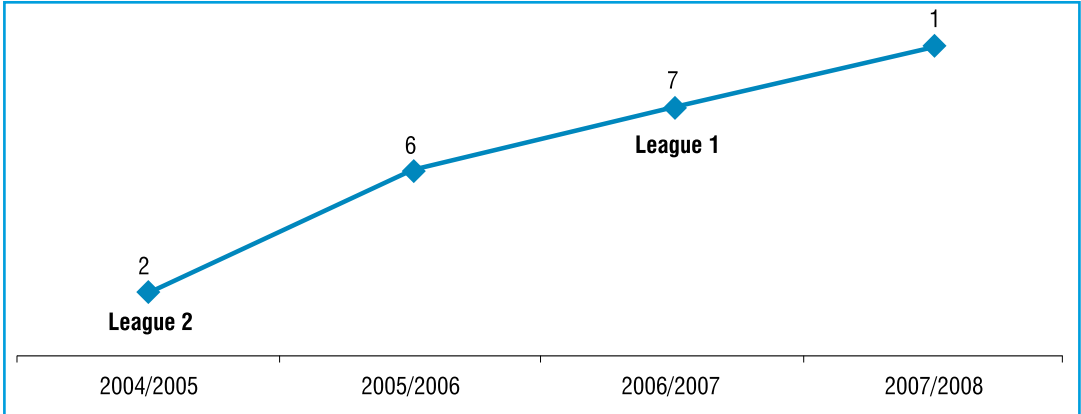
Η **Derby** τις αγωνιστικές περιόδους 2004/2005 έως 2007/2008 αγωνιζόταν κυρίως στην Championship. Η 3<sup>η</sup> θέση που κατέκτησε το 2006/2007 της έδωσε το εισιτήριο για την Premier League, στην οποία δεν μπόρεσε να παραμείνει για πολύ και έτσι την αγωνιστική περίοδο 2008/2009 επέστρεψε και πάλι στη δεύτερη κατηγορία του αγγλικού ποδοσφαίρου. Η Derby φαίνεται να είναι μια ομάδα που δεν μπορεί να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της Premier League αντιμετωπίζοντας τους κολοσσούς του ποδοσφαίρου που αγωνίζονται εκεί, και έτσι συνεχώς υποβιβάζεται. Στο Σχήμα 28 παρουσιάζεται η πορεία της από το 2004 έως το 2008.

Οι **Swansea**, **Nottingham** και **Doncaster** είναι οι ομάδες που προβιβάστηκαν στην Championship από τη League 1, καθώς κατάφεραν να συγκεντρώσουν τους απαραίτητους βαθμούς, που τους έδωσαν το εισιτήριο για τη δεύτερη κατηγορία του αγγλικού ποδοσφαίρου. Και



**Σχήμα 28:** Η πορεία της Derby τις αγωνιστικές περιόδους 2004/2005 - 2007/2008.

Πηγή: [www.soccerassociation.com](http://www.soccerassociation.com)



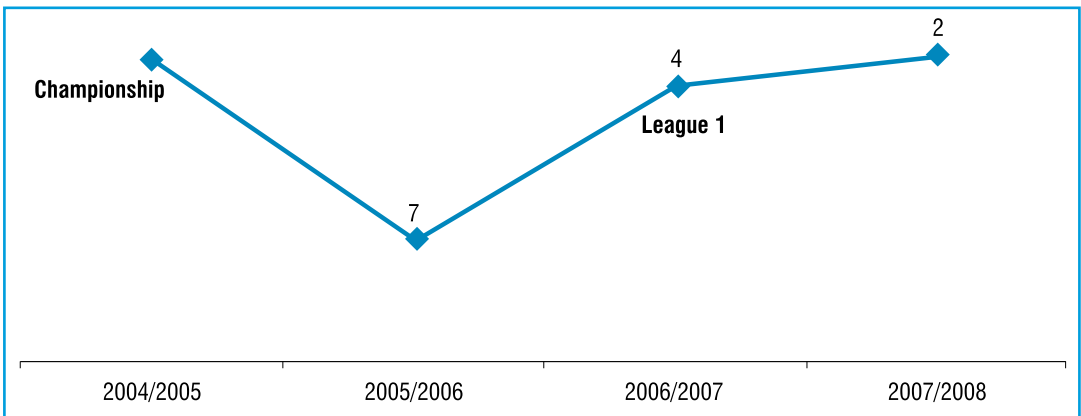
**Σχήμα 29:** Η πορεία της Swansea τις αγωνιστικές περιόδους 2004/2005 - 2007/2008.

Πηγή: [www.soccerassociation.com](http://www.soccerassociation.com)

οι τρεις ομάδες, τις αγωνιστικές περιόδους από το 2004 έως και το 2008, αγωνίζονταν κατά βάση στη League 1 και ίσως αποτελεί έκπληξη η είσοδός τους στην Championship.

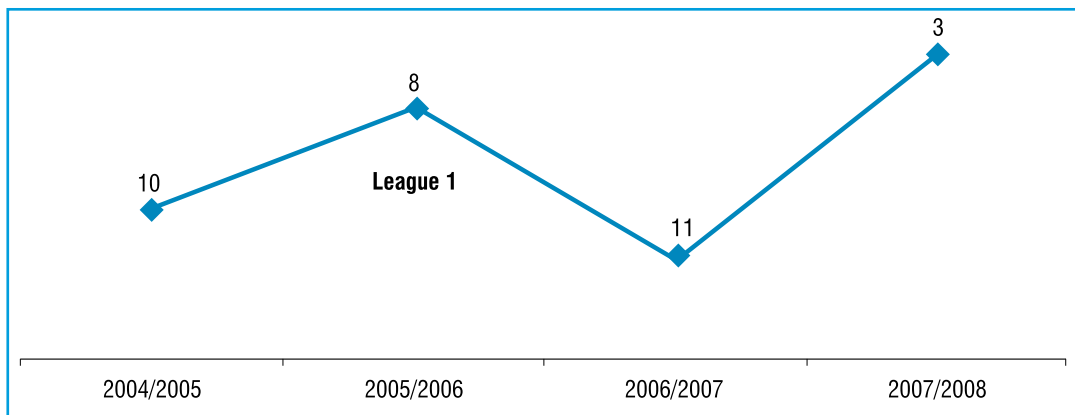
Η **Swansea**, αν και την αγωνιστική περίοδο 2004-2005 διαγωνιζόταν ανάμεσα στις ομάδες της League 2, την επόμενη χρονιά κατάφερε να προβιβαστεί στη League 1, όπου και παρέμεινε μέχρι το 2008, χρονιά που κατέκτησε την πρώτη θέση της κατηγορίας και έτσι προβιβάστηκε στην Championship. Στο Σχήμα 29 απεικονίζεται γραφικά η πορεία της ομάδας από το 2004 έως το 2008.

Η **Nottingham** είναι η μόνη ανάμεσα στις τρεις ομάδες που προβιβάζονται, που κατά τη διάρκεια των αγωνιστικών περιόδων 2004-2008 έχει αγωνιστεί ξανά στην Championship (2004-2005). Βέβαια δεν κατάφερε να διατηρηθεί σ' αυτή και από την επόμενη κιόλας αγωνιστική περίοδο (2005/2006) εντάχθηκε ξανά στις ομάδες της League 1, όπου και παρέμεινε μέχρι το 2008, χρονιά που κατέκτησε



**Σχήμα 30:** Η πορεία της Nottingham τις αγωνιστικές περιόδους 2004/2005 - 2007/2008.

Πηγή: [www.soccerassociation.com](http://www.soccerassociation.com)



**Σχήμα 31:** Η πορεία της Doncaster τις αγωνιστικές περιόδους 2004/2005 - 2007/2008.

Πηγή: [www.soccerassociation.com](http://www.soccerassociation.com)

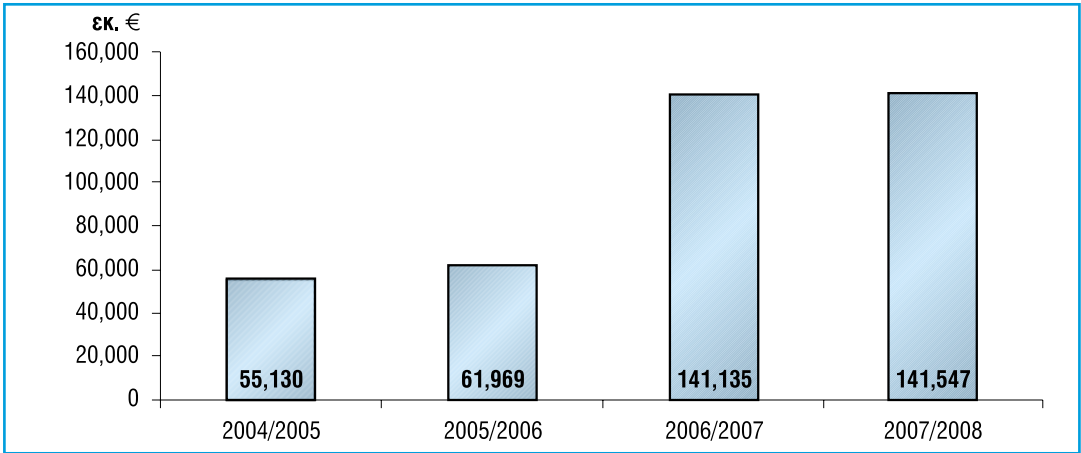
τη 2<sup>η</sup> θέση και εξασφάλισε έτσι το εισιτήριό της για την Championship. Στο Σχήμα 30 παρουσιάζεται η πορεία της Nottingham από το 2004 έως το 2008.

Η **Doncaster** είναι η ομάδα με την πιο ομαλή πορεία, καθώς από το 2004 έως και το 2008 συγκαταλέγεται ανάμεσα στις ομάδες της League 1 κατακτώντας σταθερά μια θέση στην πρώτη δεκάδα. Την αγωνιστική περίοδο 2007/2008, οι ογδόντα βαθμοί που συγκέντρωσε την έφεραν στην τρίτη θέση και παράλληλα της εξασφάλισαν ένα εισιτήριο για την Championship. Στο Σχήμα 31 παρουσιάζεται η πορεία της Doncaster.

## Μεταγραφές

Η Championship μπορεί να θεωρείται η δεύτερη κατηγορία επαγγελματικού ποδοσφαίρου στην Αγγλία, αλλά δεν υστερεί ούτε σε οικονομική ευρωστία αλλά ούτε και σε κύρος έναντι άλλων ευρωπαϊκών κορυφαίων κατηγοριών. Η διαφορά της με την Premier League είναι σαφώς αρκετά διευρυμένη, αλλά η οικονομική ψαλίδα με την ελληνική Super League, για παράδειγμα, ανοίγει υπέρ της Championship.

Οι ομάδες της Championship διαθέτουν κάθε χρόνο αρκετά μεγάλα ποσά για την απόκτηση καινούργιων παικτών. Την αγωνιστική περίοδο 2004/2005 το σύνολο των ομάδων της διέθεσε 55.133.000 ευρώ, ενώ την επόμενη χρονιά το ποσό αυτό αυξήθηκε αγγίζοντας τα 61.969.000 ευρώ. Τα ποσά που διέθεσαν οι ομάδες της δεύτερης κατηγορίας επαγγελματικού ποδοσφαίρου της Αγγλίας τη μεταγραφική περίοδο 2006/2007 ανέβηκαν κατά πολύ, αγγίζοντας τα 141.135.000 ευρώ, μια άνοδος που συνεχίστηκε και την επόμενη περίοδο φτάνοντας τα 141.547.000 ευρώ. Στο Σχήμα 32 απεικονίζεται γραφικά η αύξηση των χρημάτων που δόθηκαν από τις ομάδες της Championship από το 2004 έως και το 2008.

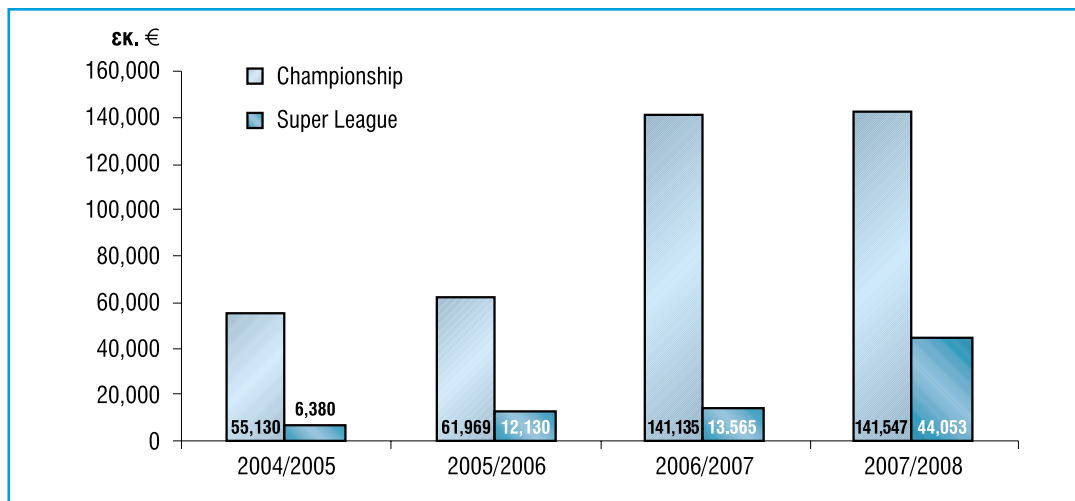


**Σχήμα 32:** Ποσά που δόθηκαν από τις ομάδες της Championship την περίοδο 2004 - 2008.

Πηγή: [www.transfermarkt.de](http://www.transfermarkt.de)

Για να καταλάβουμε την ουσιαστική αξία αυτών των ποσών προβήκαμε στη σύγκρισή τους με τα χρήματα που έχει ξοδέψει η αγγλική Premier League και η ελληνική Super League τις ίδιες μεταγραφικές περιόδους. Από τη συγκριτική αυτή αναφορά κατέστη περισσότερο αντιληπτό το μεγάλο οικονομικό εύρος της Championship, καθώς τα ποσά αυτά απέχουν πολύ από τη δική μας πρώτη κατηγορία. Έτσι, τα σχεδόν 55 εκ. ευρώ που διέθεσαν οι αγγλικές ομάδες για τις μεταγραφικές τους κινήσεις το 2004/2005 απέχουν παρασάγγας από τα 6,382 εκ. ευρώ που διέθεσαν οι ελληνικές ομάδες την αντίστοιχη περίοδο. Η μεγάλη αυτή διαφορά συνεχίστηκε και τις επόμενες χρονιές. Και ενώ η ελληνική Super League διέθετε κάθε χρόνο όλο και μεγαλύτερα ποσά για την απόκτηση νέων παικτών, το χάσμα παρέμενε ακάλυπτο. Οι ελληνικές ομάδες το 2005/2006 διέθεσαν σχεδόν το διπλάσιο ποσό για την ενίσχυση του δυναμικού τους, αγγίζοντας τα 12,130 εκ. ευρώ, ποσό που υπέστη μια σχετικά μικρή αύξηση την επόμενη χρονιά φθάνοντας τα 13,565 εκ. ευρώ και εκτοξεύτηκε τη μεταγραφική περίοδο 2007/2008 στα 44,053 εκ. ευρώ. Όμως, και πάλι η οικονομική διαφορά από την Championship παραμένει έντονη, όπως φαίνεται και στο Σχήμα 33.

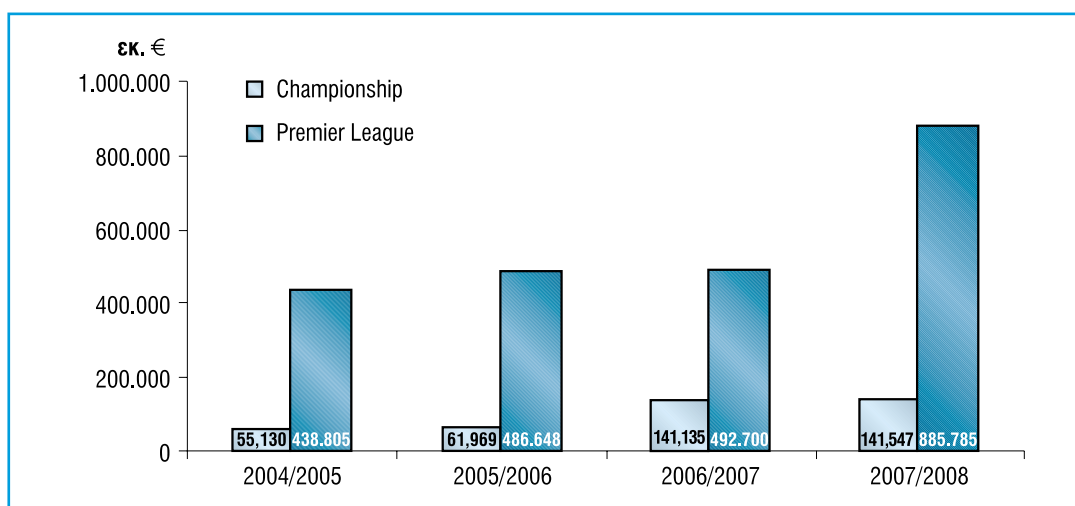
Και αν στη σύγκριση με την ελληνική Super League η πλάστιγγα γέρνει προς την Championship, δεν ισχύει το ίδιο και στη σύγκρισή της με την κορυφαία κατηγορία του αγγλικού ποδοσφαίρου, την Premier League. Αν και οι διαφορές παραμένουν μεγάλες, αυτή τη φορά γέρνουν υπέρ της πρώτης κατηγορίας του αγγλικού ποδοσφαίρου. Οι ομάδες της Premier League δε διστάζουν να διαθέσουν πραγματικά υπέρογκα ποσά, που αγγίζουν μισό δισεκατομμύριο ευρώ και κάποιες φορές το ξεπερνούν κιόλας, όπως την περίοδο 2007/2008 κατά την οποία έδωσαν 885,785 εκ. ευρώ, ένα ποσό που είναι δύσκολο να διατεθεί.



**Σχήμα 33:** Ποσά που δόθηκαν από τις ομάδες της Championship την περίοδο 2004 - 2008.

Πηγή: [www.transfermarkt.de](http://www.transfermarkt.de)

Στο Σχήμα 34 απεικονίζεται η σύγκριση των δύο αγγλικών πρώτων κατηγοριών βάσει των ποσών που διέθεσαν για τις μεταγραφικές τους κινήσεις από το 2004 έως το 2008.



**Σχήμα 34:** Σύγκριση των ποσών που διέθεσαν για μεταγραφές η Premier League και η Championship την περίοδο 2004 - 2008.

Πηγή: [www.transfermarkt.de](http://www.transfermarkt.de)

### Τα γήπεδα και η κίνηση των εισιτηρίων της λίγκας

Η Championship είναι η δεύτερη κατηγορία του αγγλικού ποδοσφαίρου. Παρ' όλα αυτά, τα περισσότερα γήπεδά της είναι αντάξια αυτών της Premier League, άριστα σε ποιότητα κατασκευής και με μεγάλη χωρητικότητα.



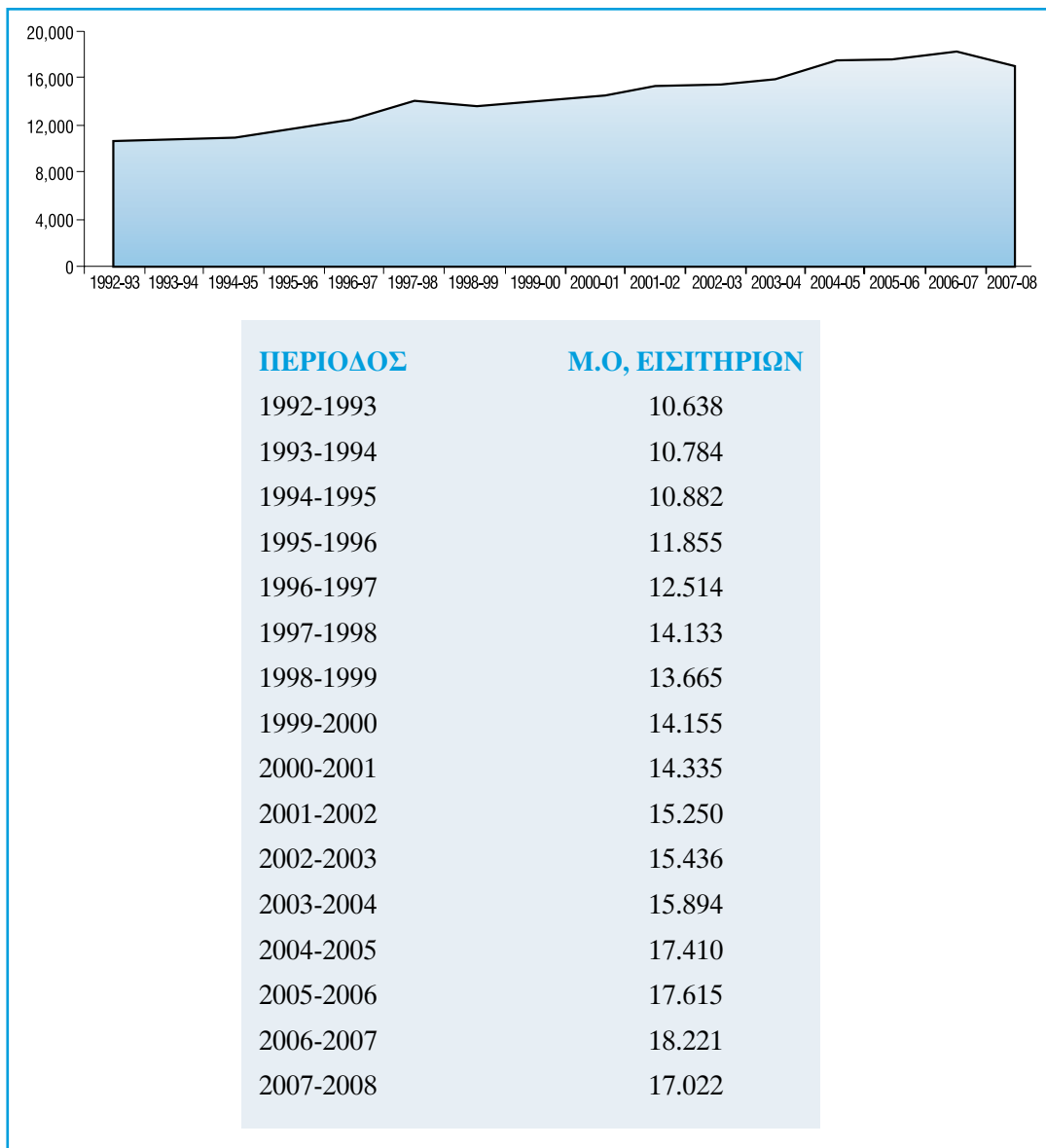
## ΧΩΡΗΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΓΗΠΕΔΩΝ ΤΗΣ CHAMPIONSHIP

ΟΜΑΔΑ	ΣΤΑΔΙΟ	ΧΩΡΗΤΙΚΟΤΗΤΑ
Σέφιλντ Γουέν	Hillsborough	39.814
Ντέρμπυ	Pride Park Stadium	33.597
Σάουθαμπτον	St Mary's Stadium	32.689
Σέφιλντ Γιουβ	Bramall Lane	32.609
Κόβεντρι	Ricoh Arena	32.609
Νότινγχαμ	City Ground	30.602
Ίψουιτς	Portman Road	30.311
Μπέρμινγχαμ	St. Andrew's	30.009
Γούλβς	Molineux	28.525
Τσάρλτον	The Valley	27.111
Κρίσταλ Πάλας	Selhurst Park	26.309
Νόργουιτς	Carrow Road	26.034
Πρέστον	Deepdale	24.500
Ρέντινγκ	Madejski Stadium	24.161
Μπάρνσλεϊ	Oakwell	23.009
Μπέρνλι	Turf Moor	22.546
Καρνίφ	Ninian Park	22.008
Μπρίστολ Σίτι	Ashton Gate	21.497
Πλίμουθ	Home Park	20.992
Σουόνσι	Liberty Stadium	20.532
ΚΠΡ	Loftus Road	19.148
Γουότιφορντ	Vicarage Road	19.920
Ντονκάστερ	Keepmoat Stadium	15.231

Πηγή: [www.europeanfootballstatistics.co.uk](http://www.europeanfootballstatistics.co.uk) (2005-2006)

Από τη μελέτη της πορείας των εισιτηρίων των ομάδων της Championship, γίνεται αντιληπτό πως οι ομάδες της δεύτερης κατηγορίας του αγγλικού ποδοσφαίρου προσελκύουν το ενδιαφέρον ενός αρκετά μεγάλου αριθμού θεατών. Όπως φαίνεται στο Σχήμα 35, οι μέσοι όροι εισιτηρίων της Championship παρουσιάζουν συνεχώς μια ανοδική πορεία, γεγονός που σηματοδοτεί την αύξηση του ενδιαφέροντος των φιλάθλων για τους αγώνες της κατηγορίας.

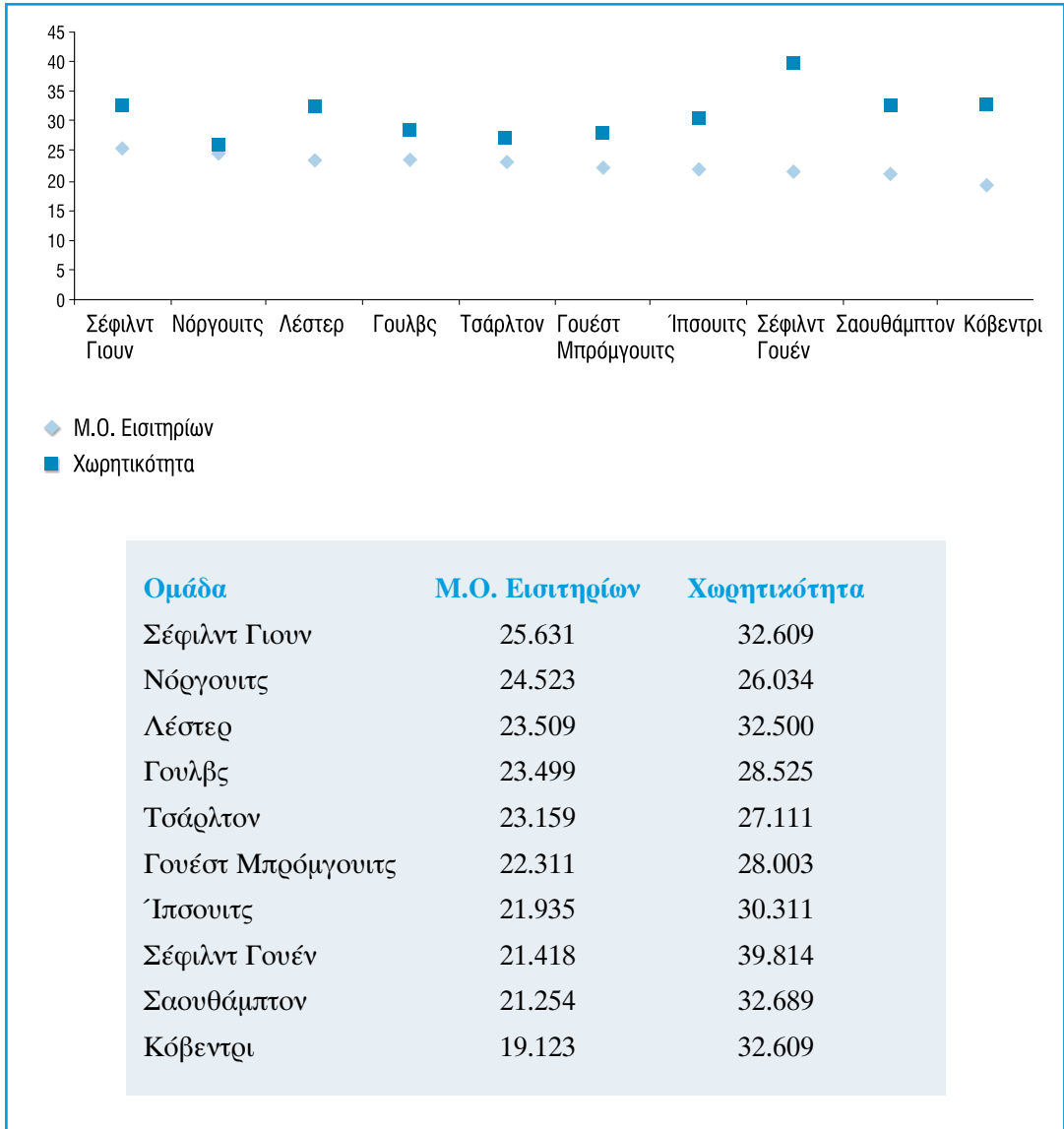
Αν και η πορεία των εισιτηρίων της Championship παρουσιάζει ανοδική τάση, παρ' όλα αυτά παρατηρείται μια διαφορά ανάμεσα στη χωρητικότητα των γηπέδων και την κίνηση των εισιτηρίων. Αυτή η διαφορά, αν και σε κάποιες περιπτώσεις είναι σχεδόν ανεπαίσθη-



**Σχήμα 35:** Ο μέσος όρος των εισιτηρίων στην Championship την περίοδο 1992 - 2008.

Πηγή: [www.europeanfootballstatistics.co.uk](http://www.europeanfootballstatistics.co.uk)

τη, μας αφήνει το περιθώριο να οδηγηθούμε στο συμπέρασμα πως οι οπαδοί των ομάδων της Championship δεν επαρκούν ώστε να γεμίσουν τα γήπεδα της κατηγορίας. Αυτό βέβαια δεν υποβιβάζει σε καμία περίπτωση το κύρος της Championship, καθώς είναι από τις ελάχιστες runner-up κατηγορίες που προσελκύουν ένα τόσο μεγάλο αριθμό θεατών. Στο Σχήμα 36, απεικονίζεται γραφικά η συσχέτιση εισιτηρίων και χωρητικότητας γηπέδων των δέκα ομάδων της

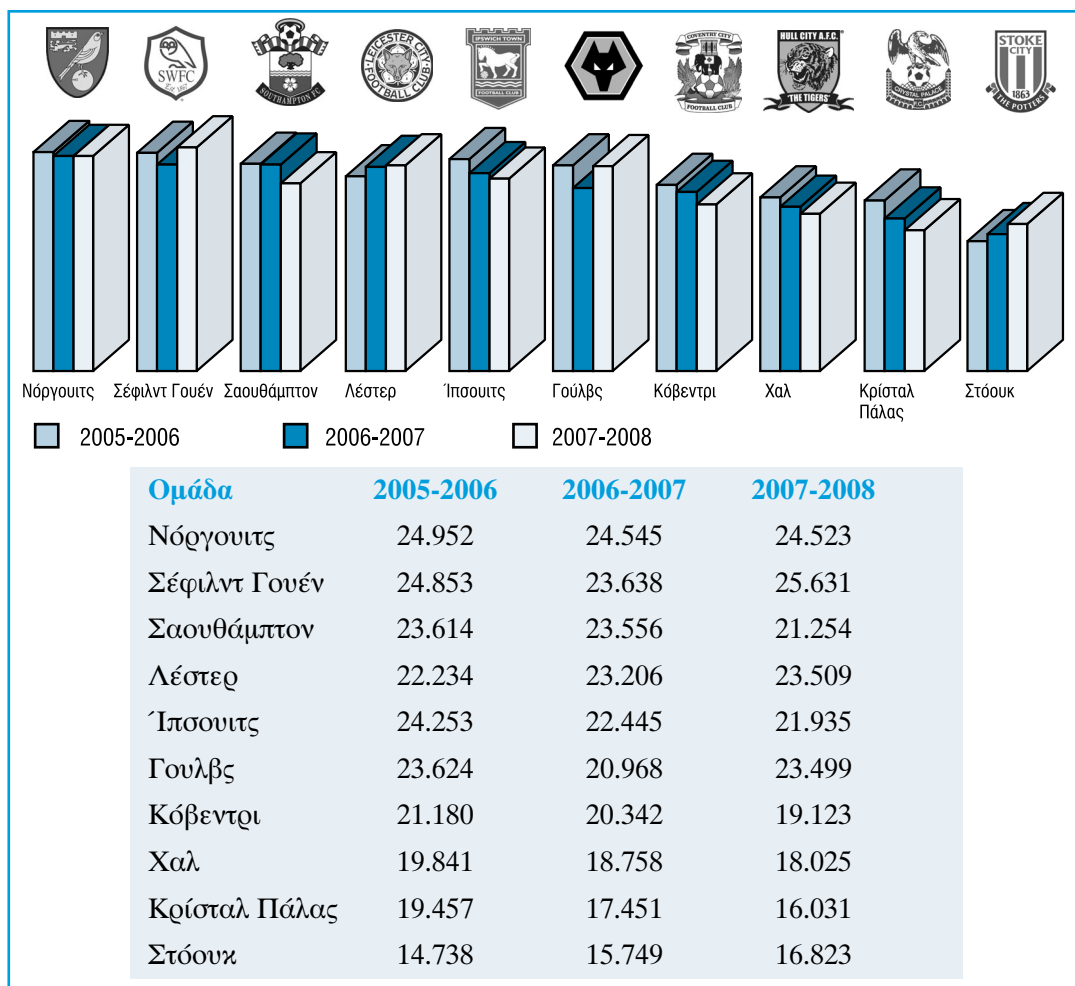


**Σχήμα 36:** Συσχέτιση εισιτηρίων και χωρητικότητας των γηπέδων δέκα ομάδων της Championship, την περίοδο 2007/2008.

Πηγή: [www.europeanfootballstatistics.co.uk](http://www.europeanfootballstatistics.co.uk)

Championship που την αγωνιστική περίοδο 2007/2008 παρουσίασαν την εντονότερη κίνηση εισιτηρίων.

Στο Σχήμα 37 παρουσιάζεται η πορεία των εισιτηρίων των ομάδων που συμπληρώνουν το παζλ της Championship, τις αγωνιστικές περιόδους 2004/2005, 2005/2006 2006/2007.



**Σχήμα 37:** Συσχέτιση εισιτηρίων και χωρητικότητας των γηπέδων δέκα ομάδων της Championship, την περίοδο 2007/2008.

Πηγή: [www.europeanfootballstatistics.co.uk](http://www.europeanfootballstatistics.co.uk)

## League 1

### Γενικά



Το 2004, μετονομάστηκε σε League 1 και αποτελείται από 24 ομάδες. Μέχρι τότε ήταν γνωστή ως Football League Second Division και ήταν η δεύτερη κατηγορία του αγγλικού ποδοσφαίρου. Το τελευταίο έπαψε να υφίσταται μετά τη δημιουργία της FA Premier League την αγωνιστική περίοδο 1992-1993, γεγονός που προκάλεσε ρήγμα ανάμεσα στις ομάδες που θα αποτελούσαν την Premier League και αυτές των άλλων κατηγοριών. Η Second Division αποτελούσε πλέον τη δεύτερη καλύτερη κατηγορία της Football League και την τρίτη του αγγλικού πρωταθλήματος. Η μετονομασία της σε League One έγινε για εμπορικούς λόγους πριν από την έναρξη της αγωνιστικής περιόδου 2004-2005.

## Οργάνωση - Αγωνιστική Περίοδος

Η αγωνιστική περίοδος αποτελείται από 46 αγώνες. Οι ομάδες που θα τερματίσουν πρώτη και δεύτερη στο βαθμολογικό πίνακα προβιβάζονται στην Championship. Μία από τις ομάδες από την τρίτη έως την έκτη θέση εξασφαλίζει μια θέση στην Championship βγαίνοντας νικήτρια στα πλέι οφ μετά την αναμέτρηση αυτών των ομάδων σε διπλούς αγώνες (η 3<sup>η</sup> με την 6<sup>η</sup> και η 4<sup>η</sup> με την 5<sup>η</sup>). Κάθε ομάδα παίζει με τις υπόλοιπες ως γηπεδούχος και ως φιλοξενούμενη και μόνο ο τελικός διεξάγεται σε ουδέτερο γήπεδο. Οι τέσσερις τελευταίες ομάδες υποβιβάζονται στη League 2. Σε περίπτωση ισοβαθμίας ισχύουν τα εξής:

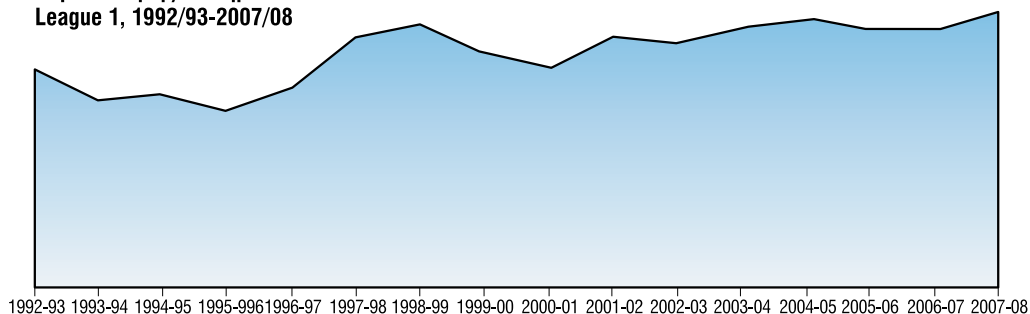
- Η διαφορά τερμάτων, δηλαδή ποια ομάδα έχει βάλει τα περισσότερα γκολ.
- Η καλύτερη επίθεση. Με βάση στατιστικά στοιχεία η επίθεση κάθε ομάδας χαρακτηρίζεται και βαθμολογείται.
- Οι αγώνες παραράζ.

### Η ΧΩΡΗΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΓΗΠΕΔΩΝ ΤΗΣ LEAGUE 1

ΟΜΑΔΑ	ΣΤΑΔΙΟ	ΧΩΡΗΤΙΚΟΤΗΤΑ
Λίντς	Elland Road	40.242
Λέστερ	Walkers Stadium	32.500
Χαντερσφίλντ	Galpharm Stadium	24.500
ΜΚ Ντονς	ΜΚ	22.000
Μιλγουόλ	The New Den	20.146
Τρανμίρ	Prenton Park	16.789
Καρλάιλ	Brunton Park	16.651
Σουίντον	County Ground	15.728
Πίτερμπορο	London Road	15.314
Όλνταμ	Boundary Park	13.624
Σάουθεντ	Roots Hall	12.392
Μπρίστολ Ρόβερς	Memorial Stadium	11.916
Γουόλσολ	Bescot (Banks's) Stadium	11.300
Στόκπορτ	Edgeley Park	10.651
Κρού	Alexandra Stadium	10.118
Κόλτσεστερ	Colchester Community	10.000
Γέοβιλ	Huish Park	9.600
Λέιτον	Οριέν Brisbane Road (Matchroom)	9.271
Σκάνθορν	Glanford Park	9.088
Μπράιτον	Withdean Stadium	8.850
Χάρτιπουλ	Victoria Park	7.691
Νορθάμπτον	Sixfields Stadium	7.653
Χέρεφορντ	Edgar Street	7.100
Τσέλτεναμ	Whaddon Road	7.066

Η πορεία της League 1 με βάση τα εισιτήρια είναι αρκετά ομαλή. Δεν υπάρχουν εξάρσεις αλλά ούτε και μεγάλες πτώσεις στο μέσο όρο των εισιτηρίων της λίγκας, όπως διαπιστώνεται και από τον παρακάτω πίνακα. Την περίοδο 1997-1998, σημειώθηκε μια αύξηση η οποία διήρκησε δύο συναπτά έτη, ενώ τα επόμενα δύο χρόνια ακολούθησε αντίθετη πορεία. Από το 2001 μέχρι και την αγωνιστική περίοδο 2007/08, ο μέσος όρος εισιτηρίων κυμάνθηκε σε σταθερά επίπεδα.

**Πορεία κίνησης εισιτηρίων  
League 1, 1992/93-2007/08**



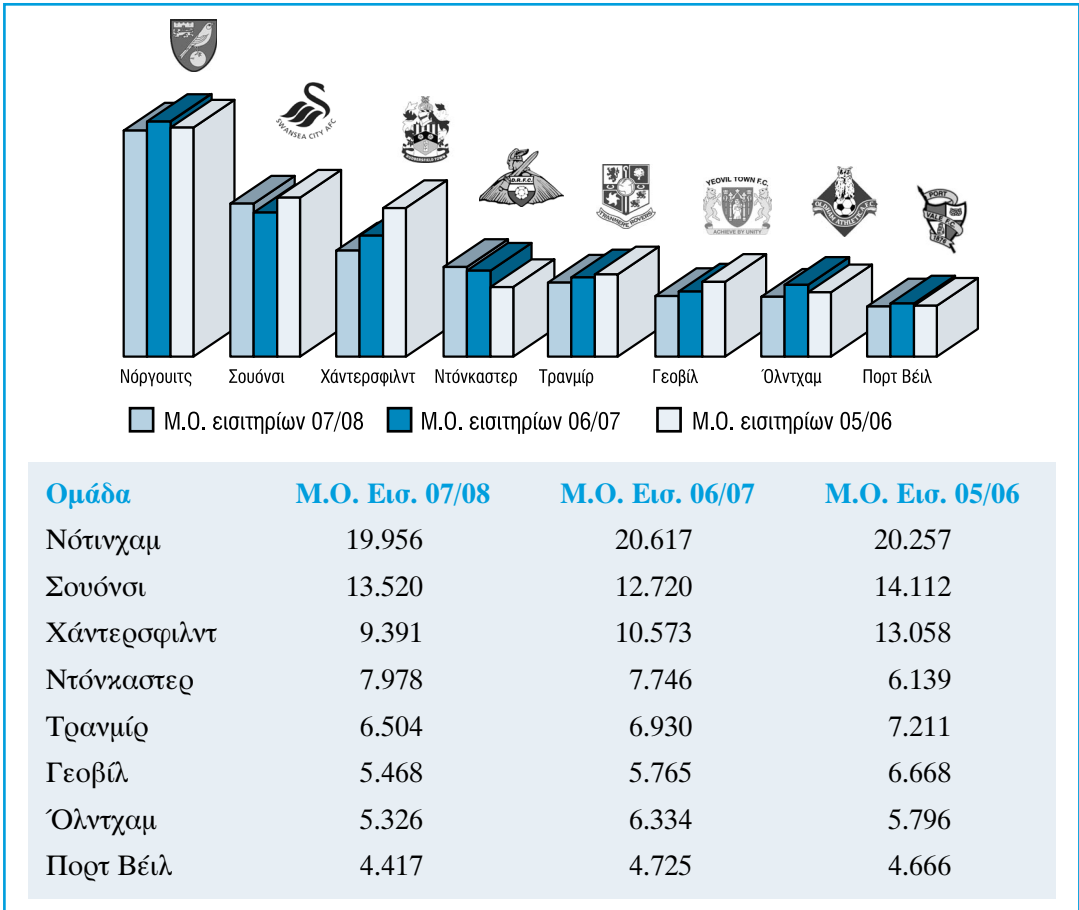
#### ΠΕΡΙΟΔΟΣ

#### Μ.Ο. ΕΙΣΙΤΗΡΙΩΝ

1992-1993	6.305
1993-1994	5.394
1994-1995	5.511
1995-1996	5.122
1996-1997	5.768
1997-1998	7.168
1998-1999	7.510
1999-2000	6.704
2000-2001	6.340
2001-2002	7.210
2002-2003	7.045
2003-2004	7.505
2004-2005	7.740
2005-2006	7.460
2006-2007	7.489
2007-2008	7.992

**Σχήμα 38:** Ο μέσος όρος των εισιτηρίων στη League 1, την περίοδο 1992 - 2008.

Πηγή: [www.europeanfootballstatistics.co.uk](http://www.europeanfootballstatistics.co.uk)



**Σχήμα 39:** Σύγκριση των Μ.Ο. των εισιτηρίων οκτώ ομάδων της League 1.

Πηγή: [www.europeanfootballstatistics.co.uk](http://www.europeanfootballstatistics.co.uk)

Στο Σχήμα 39 παρουσιάζονται συγκριτικά οι μέσοι όροι εισιτηρίων των οκτώ ομάδων που έχουν παραμείνει για τρία συναπτά έτη (2005/06-2007/08) στη League 1 χωρίς μεταπτώσεις σε άλλες λίγκες.

Δεν είναι τυχαία η υπεροχή της ομάδας Νότινχαμ στον τομέα των εισιτηρίων καθώς αποτελούσε μία από τις πιο δυνατές ομάδες της λίγκας, κάτι που το αποδεικνύει ο προβιβασμός της και η παρουσία της στην Championship για την αγωνιστική 2008/09. Το 2005/06 και το 2006/07, ήρθε πρώτη στην κατάταξη όσον αφορά στο μέσο όρο της κίνησης των εισιτηρίων, ενώ το 2007/08 «παραχώρησε» τη θέση της στην ομάδα Λιντς, η οποία σημείωσε μέσο όρο εισιτηρίων 26.546.

## League 2

### Γενικά



Η League 2 επίσημα αναφέρεται ως Football League 2 και ως Coca-Cola Football League 2 λόγω της μεγάλης της χορηγού Coca-Cola, η οποία είναι και χορηγός όλης της Football League. Αποτελεί την τρίτη κατηγορία της Football League, την τέταρτη κατηγορία του ποδοσφαιρικού συστήματος της Αγγλίας και αποτελείται από 24 ομάδες. Γνωστή ως Division Third, το 2004 μετονομάστηκε σε League Two για εμπορικούς λόγους.

### Οργάνωση - Αγωνιστική Περίοδος

Η αγωνιστική περίοδος για τη League 2 αποτελείται από 46 αγώνες. Οι ομάδες που θα τερματίσουν πρώτη, δεύτερη και τρίτη στο βαθμολογικό πίνακα προβιβάζονται αμέσως στη League 1. Η τέταρτη μέχρι και την έβδομη ομάδα παίζουν μεταξύ τους (η 4<sup>η</sup> με την 7<sup>η</sup> και η 5<sup>η</sup> με την

## Η ΧΩΡΗΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΓΗΠΕΔΩΝ ΤΗΣ LEAGUE 2

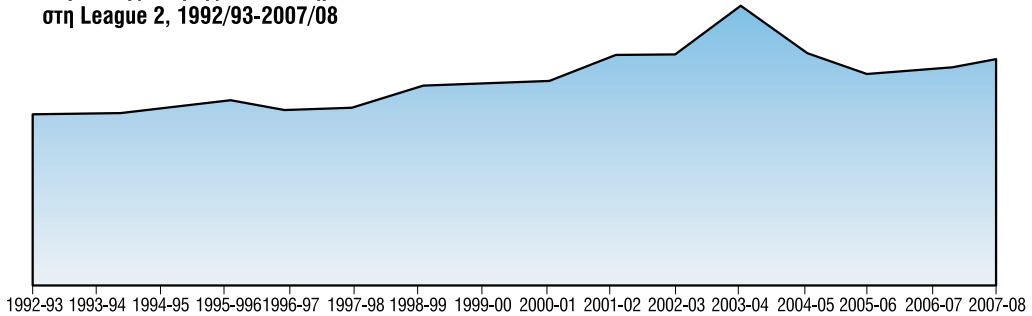
ΟΜΑΔΑ	ΣΤΑΔΙΟ	ΧΩΡΗΤΙΚΟΤΗΤΑ
Μπράντφορντ	Valley Parade	25.136
Ρόδεραμ	Millmoor	8.300
Νόις	Κάουντι Meadow Lane	20.300
Πόρτ Βέιλ	Vale Park	18.900
Μπρέντφορντ	Griffin Park	12.763
Μπέρι	Gigg Lane	11.669
Τζίλιγχαμ	Priestfield Stadium	11.582
Μπόρνμουθ	Fitness First Stadium	10.700
Ροτοντέιλ	Spotland	10.249
Λούτον	Kenilworth Road	10.200
Λίνκολν	Sincil Bank	10.127
Σριούσπερι	Prostar Stadium	10.000
Γουόικον	Adams Park	10.000
Γκρίνσμι	Blundell Park	9.546
Εξετερ	St James Park	8.830
Τσέστερφιλντ	Saltergate	8.504
Όλντερσοι	Recreation Ground	7.100
Μόρκαμ	Christie Park	6.400
Μάκλσφιλντ	Moss Rose	6.335
Ντάκεναμ & Ρέντ	Victoria Road	6.000
Τσέστερ	Deva Stadium	5.312
Μπάρνετ	Underhill Stadium	5.300
Άκρινγκτον	Crown Ground	5.057



6<sup>η</sup>) στα πλέι οφ σε διπλούς αγώνες, για να διεκδικήσουν μια θέση στη League 2. Αυτό σημαίνει ότι κάθε ομάδα παίζει με τις υπόλοιπες ως γηπεδούχος και ως φιλοξενούμενη και μόνο ο τελικός διεξάγεται σε ουδέτερο γήπεδο. Οι δύο τελευταίες ομάδες υποβιβάζονται. Σε περίπτωση ισοβαθμίας ισχύουν τα εξής:

- > Η διαφορά τερμάτων, δηλαδή ποια ομάδα έχει βάλει τα περισσότερα γκολ.
- > Η καλύτερη επίθεση. Με βάση στατιστικά στοιχεία η επίθεση κάθε ομάδας χαρακτηρίζεται και βαθμολογείται.
- > Μπαράζ.

**Πορεία της κίνησης των εισιτηρίων στη League 2, 1992/93-2007/08**



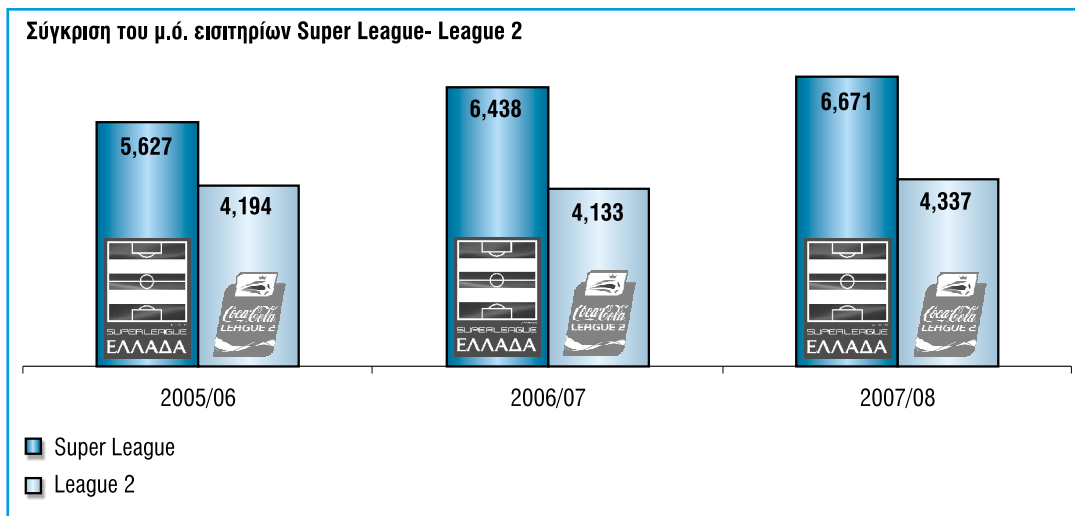
#### ΠΕΡΙΟΔΟΣ

#### Μ.Ο. ΕΙΣΙΤΗΡΙΩΝ

1992-1993	3.336
1993-1994	3.323
1994-1995	3.384
1995-1996	3.557
1996-1997	3.350
1997-1998	3.447
1998-1999	3.813
1999-2000	3.916
2000-2001	3.915
2001-2002	4.380
2002-2003	4.459
2003-2004	5.390
2004-2005	4.500
2005-2006	4.060
2006-2007	4.133
2007-2008	4.337

**Σχήμα 40:** Ο μέσος όρος των εισιτηρίων στη League 2, την περίοδο 1992 - 2008.

Πηγή: [www.europeanfootballstatistics.co.uk](http://www.europeanfootballstatistics.co.uk)



**Σχήμα 41:** Σύγκριση του μέσου όρου των εισιτηρίων της Super League με τη League 2.

Πηγή: [www.europeanfootballstatistics.co.uk](http://www.europeanfootballstatistics.co.uk)

Το ποσοστό των εσόδων από τα εισιτήρια των αγώνων της League 2 είναι πολύ μικρό. Βέβαια, αν σκεφτεί κανείς ότι είναι η τέταρτη κατηγορία του αγγλικού ποδοσφαίρου, ο αριθμός των φιλάθλων που παρακολουθούν τους αγώνες είναι πολύ ικανοποιητικός. Στο Σχήμα 40 αναφέρονται οι μέσοι όροι εισιτηρίων της League 2 για κάθε χρονιά από το 1992-93 και απεικονίζεται σε διάγραμμα η πορεία της στον τομέα αυτόν.

Για να γίνει πιο σαφές το πόσο ικανοποιητικό είναι το επίπεδο του μέσου όρου εισιτηρίων της τελευταίας επαγγελματικής λίγκας του αγγλικού ποδοσφαίρου, γίνεται σύγκριση (Σχήμα 41) με το μέσο όρο εισιτηρίων της κορυφαίας ελληνικής επαγγελματικής Λίγκας, της Super League.

Όπως διαφαίνεται και από το Σχήμα 41, η υπεροχή της ελληνικής λίγκας κατά απόλυτη τιμή είναι ικανοποιητική, όμως είναι απειροελάχιστη αν λάβουμε υπόψη μας ότι μιλάμε για την πρώτη λίγκα της Ελλάδας και την τελευταία της Αγγλίας.

## The Football Conference

### Η σύσταση της Football Conference



Ιδρύθηκε το 1979 και ήταν γνωστή ως Alliance Premier League. Από το 1984 γινόταν ευρέως γνωστή με το όνομα του κάθε χορηγού της. Η ονομασία Football Conference έγινε η επίσημη ονομασία της κατηγορίας το 1986. Οι σπόνσορες της λίγκας από το 1984 ήταν:

- > **1984-1986:** βιοτεχνία αθλητικών ειδών Gola (Gola League)
- > **1986-1998:** General Motors, η δεύτερη αυτο/βιομηχανία σε πωλήσεις (GM Vauxhall Conference)

- **1998-2007:** Nationwide, χρημ/κή εταιρεία (Nationwide Conference)
- **2007-2008:** Blue Square (Blue Square Premier)

Η Football Conference από το 2004 χωρίζεται σε τρεις κατηγορίες:

- Conference National
- Conference North
- Conference South

Η Conference National είναι η κυριότερη και αποτελείται από 24 ομάδες. Έχει ανακοινωθεί ότι από τη νέα αγωνιστική περίοδο 2007-2008 η Conference National θα γίνει γνωστή ως Blue Square Premier, η Conference North ως Blue Square North και η Conference South ως Blue Square South. Αυτή η αλλαγή βασίζεται στο γεγονός ότι η Blue Square, εταιρεία στοιχηματισμού στο Διαδίκτυο, θα είναι επί τρία χρόνια χορηγός της λίγκας.

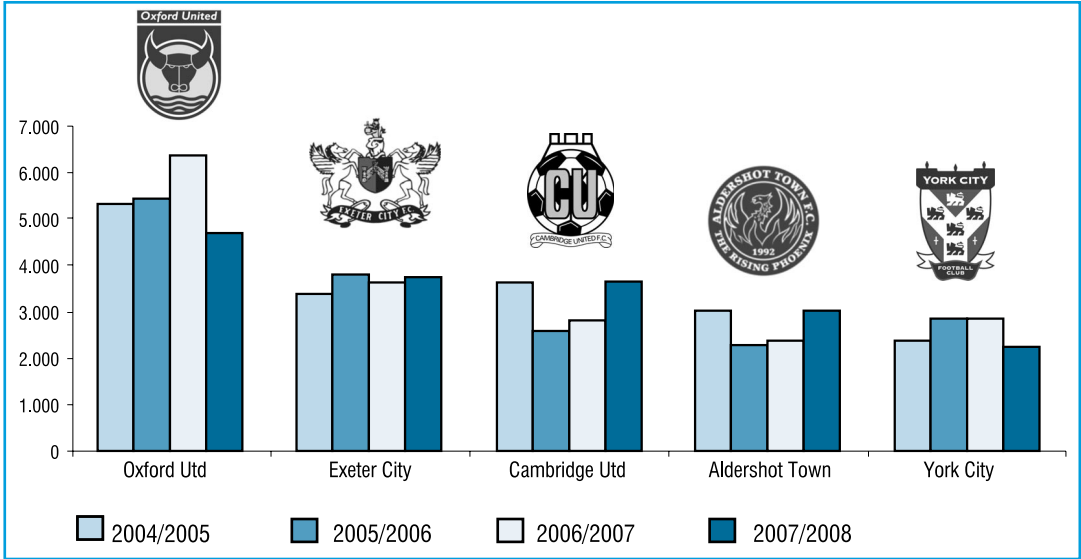
Η Football Conference βρίσκεται στην κορυφή του National League System (NLS), ενός οργανισμού που αποτελείται από επτά διαφορετικές κατηγορίες (εκτός της FA Premier League και της Football League), περίπου 88 λίγκες και πάνω από 1.600 ομάδες και είναι κάτω από τη δικαιοδοσία του Football Association (FA). (Αγγλικού Σωματείου Ποδοσφαίρου)

## Conference National

Η αγωνιστική περίοδος αποτελείται από 46 αγώνες. Η ομάδα που συγκεντρώνει τη μεγαλύτερη βαθμολογία προβιβάζεται, αφού όμως διαπιστωθεί ότι πληρεί τα κριτήρια για να προβιβαστεί στη Football League. Η δεύτερη μέχρι και την πέμπτη ομάδα παίζουν μεταξύ τους (η 2η με την 5η και η 3η με την 4η) στα play offs σε διπλούς αγώνες. Αυτό σημαίνει ότι κάθε ομάδα παίζει με τις υπόλοιπες ως γηπεδούχος και ως φιλοξενούμενη και μόνο ο τελικός διεξάγεται σε ουδέτερο γήπεδο. Οι τέσσερις τελευταίες ομάδες υποβιβάζονται. Σε περίπτωση ισοβαθμίας ισχύουν τα εξής:

- Η διαφορά τερμάτων, δηλαδή ποια ομάδα έχει βάλει τα περισσότερα γκολ.
- Η καλύτερη επίθεση. Με βάση στατιστικά στοιχεία η επίθεση κάθε ομάδας χαρακτηρίζεται και βαθμολογείται.
- Αγώνες μπαράζ.

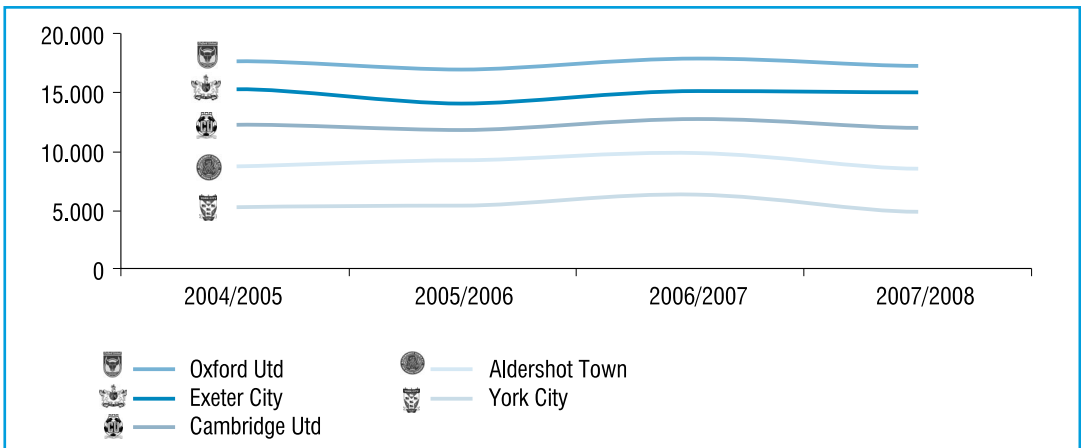
Μελετώντας τους μέσους όρους εισιτηρίων των ομάδων της Football Conference, διακρίνεται μια μεγάλη διαφορά συγκριτικά με τις υπόλοιπες αγγλικές κατηγορίες. Λαμβάνοντας όμως υπόψη ότι η Conference είναι η ερασιτεχνική κατηγορία, τα ίδια αυτά μεγέθη



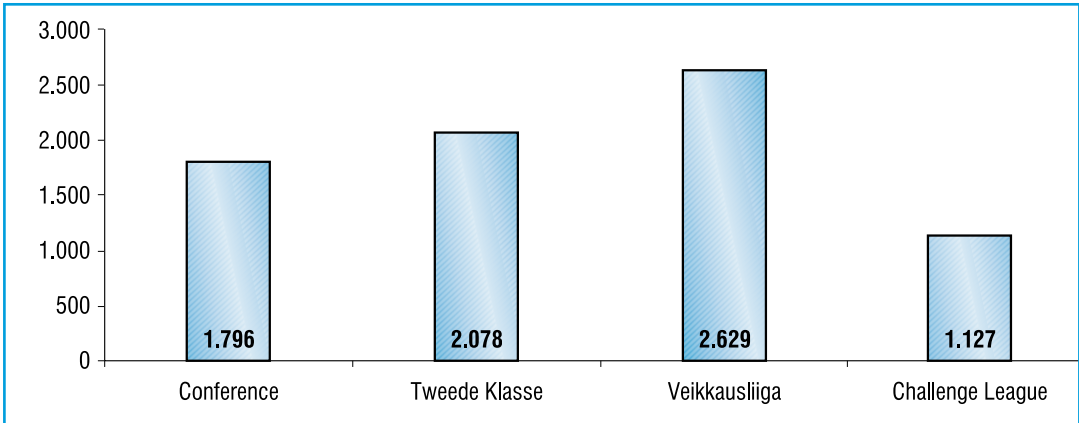
Σχήμα 42: Πηγή: [www.europeanfootballstatistics.co.uk](http://www.europeanfootballstatistics.co.uk)

αποκτούν διαφορετική βαρύτητα. Ειδικά αν σκεφτούμε ότι στις υπόλοιπες ευρωπαϊκές χώρες οι αντίστοιχες ερασιτεχνικές διοργανώσεις συγκεντρώνουν έναν πολύ μικρό αριθμό θεατών, ο μέσος όρος των 1.800 θεατών των ομάδων της Conference είναι άκρως ικανοποιητικός. Στο Σχήμα 42, παρουσιάζονται οι πέντε πρώτες ομάδες όσον αφορά την προσέλκυση θεατών, κατά την αγωνιστική περίοδο 2007/2008 και η αναδρομή της πορείας των εισιτηρίων τους τις τρεις προηγούμενες αγωνιστικές περιόδους.

Οι περισσότερες ομάδες της Conference παρουσιάζουν μια ιδιαίτερα σταθερή πορεία και από τη συγκριτική μελέτη της κίνησης των εισιτηρίων τους διαπιστώνουμε ότι προσελκύουν συγκεκριμένο



Σχήμα 43: Πηγή: [www.europeanfootballstatistics.co.uk](http://www.europeanfootballstatistics.co.uk), [www.soccerassociation.com](http://www.soccerassociation.com)



Σχήμα 44: Πηγή: [www.europeanfootballstatistics.co.uk](http://www.europeanfootballstatistics.co.uk)

αριθμό θεατών. Μικρές διαφοροποιήσεις (Σχήμα 43) προκύπτουν όταν κάποια ομάδα αλλάζει κατηγορία και είτε προβιβάζεται στη League 2 είτε υποβιβάζεται.

Συγκριτικά με τις υπόλοιπες αγγλικές κατηγορίες, ο αριθμός των θεατών των αγώνων της Conference μπορεί να φαίνεται πενιχρός, κάτι που δεν ισχύει ιδιαίτερα αν αναλογιστεί κανείς ότι οι ομάδες της βέλγικης 2<sup>ης</sup> κατηγορίας, της Tweede Klasse, συγκέντρωσαν την αγωνιστική περίοδο του 2007/2008, κατά μέσο όρο, 2.078 θεατές, της φιλανδικής Veikkausliiga 2.629 θεατές και της ελβετικής Challenge League 1.127 θεατές σε κάθε παιχνίδι (Σχήμα 44).

## FA Cup (Κύπελλο Αγγλίας)



Το Football Association Challenge Cup, όπως είναι επίσημα γνωστό το FA Cup, είναι η πιο παλιά ποδοσφαιρική διοργάνωση του κόσμου, με χρονολογία έναρξης το 1871. Ελέγχεται και οργανώνεται από την Αγγλική Ομοσπονδία Ποδοσφαίρου (FA), η οποία διοικεί όλες τις αγγλικές ομάδες. 731 ομάδες έγιναν αποδεκτές για την περίοδο 2007-2008 στη διοργάνωση του Κυπέλλου, ενώ το ρεκόρ για τα μέχρι τώρα δεδομένα καταρρίφτηκε την αγωνιστική περίοδο 2008/2009 με τη συμμετοχή 762 ομάδων. Οι ομάδες που γίνονται αποδεκτές ανήκουν στην Premier league και τη Football League,



Ο Τάκης Αλεξόπουλος στον τελικό του 2009 στο Λονδίνο.

αλλά και στις κατώτερες κατηγορίες οι ομάδες αρκεί να έχουν συμμετάσχει σε προηγούμενη σεζόν σε επίσημες διοργανώσεις του αγγλικού ποδοσφαίρου (FA Cup, FA Trophy, FA Vase). Βασική προϋπόθεση για τη συμμετοχή όλων των ομάδων στη συγκεκριμένη διοργάνωση είναι η ύπαρξη γηπέδου υψηλών προδιαγραφών για τη διεξαγωγή των αγώνων.

Οι αγώνες για την απόκτηση του κυπέλου ξεκινούν τον Αύγουστο και είναι νοκ-άουτ, δηλαδή όλοι οι αγώνες μέχρι τον τελικό είναι

μονοί και μόνο σε περίπτωση ισοπαλίας γίνεται και δεύτερος αγώνας. Σε περίπτωση δεύτερης ισοπαλίας, δίνεται παράταση για να δοθεί το τελικό αποτέλεσμα και, εάν αυτό δεν καταστεί εφικτό ούτε τότε, ο αγώνας οδηγείται σε πέναλτι. Ο τελικός του FA Cup διεξάγεται σε ουδέτερο γήπεδο και σε περίπτωση ισοπαλίας δίνεται παράταση για την ανάδειξη του νικητή. Αν και η παράταση λήξει ισόπαλη, τότε ακολουθεί η διαδικασία των πέναλτι. Ο νικητής του FA Cup στον τελικό του 2007 ήταν η Τσέλσι, που νίκησε τη Μάντσεστερ Γιουνάιτεντ με 1-0 στις 19 Μαΐου 2007, ενώ το 2008 το Κύπελλο κατέκτησε η Πόρτσμουθ, η οποία νίκησε την Καρντίφ με 1-0. Αυτή ήταν και η πρώτη χρονιά μετά από δεκατέσσερα χρόνια που το Κύπελλο κατακτήθηκε από μία ομάδα εκτός των «top four» (Τσέλσι, Μάντσεστερ, Άρσεναλ, Λίβερπουλ). Τέλος πρέπει να σημειώσουμε ότι στο Wembley Stadium του Λονδίνου στις 30 Μαΐου 2009, το κύπελλο πήρε η Τσέλσι η οποία νίκησε την Έβερτον 2-1. Στον τελικό αυτό ήταν επίσημος προσκεκλημένος της Αγγλικής Ποδοσφαιρικής Ομοσπονδίας ο Τάκης Αλεξόπουλος (φωτό).

Στη διοργάνωση του FA Cup συναντάται πολύ συχνά το φαινόμενο «Giant-Killers». Αυτό σημαίνει ότι συχνά παρατηρείται μικρότερες ομάδες που ανήκουν σε μικρότερες λίγκες να νικούν κατά κράτος υπερδυνάμεις του αγγλικού ποδοσφαίρου. Αυτό συμβαίνει στο FA Cup γιατί είναι μια διοργάνωση με μεγάλο εύρος ομάδων, που δίνει την ευκαιρία σε αυτές να αναμετρούνται με άλλες ομάδες διαφορετικού επιπέδου. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα του φαινομένου ήταν ο αγώνας της Φούλαμ της Premier League με τη Λέιτον Οριέντ της League 2 στα προκριματικά του FA Cup που κατέληξε 1-2.

### Παλαιότεροι νικητές του FA Cup

Οι τρεις ομάδες που έχουν κερδίσει συνεχόμενα το τρόπαιο είναι οι:

- Μπόλτον (1872, 1873) και (1876, 1877, 1878)
- Μπλάκμπερν (1884, 1885, 1886) και (1890, 1891)
- Τότεναμ (1961, 1962) και (1981, 1982).

## Συνεργάτες αναμετάδοσης των αγώνων

Οι επίσημοι συνεργάτες των αναμεταδόσεων των αγώνων του FA Cup μέχρι και την αγωνιστική περίοδο 2007/2008 ήταν το BBC και το Sky Sports. Παρακάτω αναφέρονται τα ποσά που πλήρωνε το Sky Sports και ο ραδιοφωνικός σταθμός BBC 5 Live για κάθε φάση της διοργάνωσης του Κυπέλλου.

ΦΑΣΗ	ΠΟΣΟ ΑΝΑΜΕΤΑΔΟΣΗΣ
Πρώτη φάση αγώνων	108.000 ευρώ
Δεύτερη φάση αγώνων	108.000 ευρώ
Τρίτη φάση αγώνων	217.500 ευρώ
Τέταρτη φάση αγώνων	217.500 ευρώ
Πέμπτη φάση αγώνων	384.000 ευρώ
Έκτη φάση αγώνων	384.000 ευρώ

Ραδιοφωνική Κάλυψη από το BBC 5 Live	ΠΟΣΟ
Αναμετάδοση ολόκληρου του αγώνα	13.000 ευρώ
Αναμετάδοση ημιχρόνου	6.500 ευρώ
Αναμετάδοση μισού ημιχρόνου	3.250 ευρώ

Πηγή: TheFA.com

Από την αγωνιστική περίοδο 2008/2009, οι φιλαθλοι της Αγγλίας, για να παρακολουθήσουν τους αγώνες του FA Cup, θα πρέπει να συντονίσουν τους δέκτες τους στις συχνότητες των καναλιών ITV και Sentana. Οι δύο αυτοί τηλεοπτικοί σταθμοί κατάφεραν να κλείσουν μια άκρως συμφέρουσα συμφωνία με την ομοσπονδία ύψους 522,750 εκ. ευρώ.

Από το **ITV** μεταδόθηκαν ζωντανά 16 αγώνες του FA Cup, ο ένας από τους δύο ημιτελικούς καθώς επίσης και ο τελικός όπου το κανάλι κατάφερε να κερδίσει τα αποκλειστικά δικαιώματα αναμετάδοσης. Ο Mark Sharman, διευθυντής του ITV δήλωσε: «Αυτή η συμφωνία είναι υπέροχη τόσο για το κανάλι όσο και για τους τηλεθεατές μας. Τόσο το FA Cup όσο και τα υπόλοιπα παιχνίδια μπορούν να προσελκύσουν ένα μεγάλο κοινό στο κανάλι μας».

Από τον τηλεοπτικό σταθμό Setanta Sports θα μεταδοθούν τα υπόλοιπα 17 παιχνίδια της διοργάνωσης, καθώς και ο ένας από τους ημιτελικούς. Η συμφωνία είναι τετραετής και τέθικαι σε ισχύ από την αγωνιστική περίοδο 2009/2010.

Η FA διανέμει ένα μέρος αυτών των εσόδων στις ομάδες. Επίσης, τους διανέμει ένα χρηματικό ποσό, «The FA Prize Fund», ανάλογα με τη θέση που κατέχουν κάθε χρόνο στη διοργάνωση του Κυπέλλου. Την αγωνιστική περίοδο του 2008/2009 το ποσό αυτό παρουσίασε μια ιδιαίτερα σημαντική αύξηση, ενώ παράλληλα χρηματικό έπαθλο

**Πίνακας 7. Τα χρηματικά έπαθλα στο FA Cup**

ΦΑΣΗ	ΠΟΣΟ 2007/2008	ΠΟΣΟ 2008/2009
Πρόκριση στις 32 ομάδες	49.000	92.250
Πρόκριση στις 16 ομάδες	73.800	123.000
Πρόκριση στις 8 ομάδες	147.600	246.000
Πρόκριση στις 4 ομάδες	369.000	492.000
1ος ημιτελικός (νικητήριων ομάδων)	1.107.000	1.230.000
2ος ημιτελικός	615.000	
Τελικός (νικήτρια ομάδα)	11.070.000	2.640.000
Τελικός (2η ομάδα)		1.230.000

Πηγή: [www.TheFA.com](http://www.TheFA.com)

δόθηκε τόσο στις ομάδες που συμμετείχαν στο 2<sup>ο</sup> ημιτελικό όσο και στην ομάδα που τερμάτισε δεύτερη, κάτι που δεν ίσχυε την αγωνιστική περίοδο 2008/2009. Στον Πίνακα 7 παρουσιάζονται τα χρηματικά έπαθλα που δόθηκαν στις ομάδες που συμμετείχαν στη διοργάνωση του FA Cup τις αγωνιστικές περιόδους 2007/2008 και 2008/2009.

Ο τελικός του FA Cup διεξαγόταν παραδοσιακά στο γήπεδο Wembley του Λονδίνου, το οποίο ιδρύθηκε το 1923 και του οποίου η δημιουργία κόστισε 1,1 εκ. £. Ο πρώτος αγώνας στο καινούργιο στάδιο παρακολούθηθηκε από 200.000 ανθρώπους. Εξαιτίας όμως των έργων για τη βελτίωση και ανάπτυξη των εγκαταστάσεών του, οι αγώνες από το 2001 έως και το 2006 φιλοξενούνταν στο στάδιο Millennium του Cardiff. Το Μάιο 2007, ο τελικός του Κυπέλλου διεξήχθη και πάλι στο στάδιο του Wembley.

Οι ημιτελικοί παλαιότερα γίνονταν σε διαφορετικούς, ουδέτερους χώρους (Maine Road στη Μάντσεστερ, Hillsborough στο Σέφιλντ). Από το 2008 αποφασίστηκε να διεξάγονται και αυτοί μόνο στο γήπεδο Wembley, απόφαση που δίχασε τους φιλάθλους αφού θα αναγκάζονται να φεύγουν από τις πόλεις τους και να ταξιδεύουν στο Λονδίνο για να παρακολουθήσουν την ομάδα τους.



Στάδιο Wembley



Η συγκεκριμένη διοργάνωση άρχισε να χορηγείται από το 1995. Όμως, για να προστατέψει τη μοναδική της ταυτότητα, το όνομά της παραμένει το ίδιο ανεξάρτητα από το χορηγό της: «The FA». Ο χορηγός αναφέρεται ανεξάρτητα: «The FA Cup χορηγούμενο από...». Το επίσημο όνομα της διοργάνωσης για το 2006-2010 είναι «The FA Cup sponsored by E.ON».

Η E.ON είναι εταιρεία παραγωγής ενέργειας που ιδρύθηκε το 2004 και αποτελεί τον επίσημο χορηγό του FA Cup. Για την E.ON η συνεργασία αυτή είναι το καλύτερο μέσο προώθησής της. Η διοργάνωση είναι ασυναγώνιστη σε παράδοση και είναι σταθερά εδραιωμένη ως διοργάνωση αναγνωρισμένου παγκόσμιου κύρους. Παρακάτω αναφέρονται οι χορηγοί του FA Cup από το 1995.

- 1995-1998 Littlewoods, εταιρεία στοιχηματισμού.
- 1999-2002 AXA, ασφαλιστική εταιρεία
- 2003-2006: οι συνεργάτες: Carlsberg (ζυθοποιείο), McDonald's, Nationwide(χρημ/κή εταιρεία), Pepsi, Umbro (φίρμα αθλητικών ειδών).
- 2006-2010 E.ON.

## League Cup



Το Football League Cup, ευρέως γνωστό ως League Cup ή Carling Cup, είναι και αυτό μια ποδοσφαιρική διοργάνωση της Αγγλίας, που ιδρύθηκε το 1961. Αντίθετα με το FA Cup στο οποίο συμμετέχουν ομάδες από πολλές λίγκες, στο League Cup του 2007-2008 θα συμμετέχουν 92 ομάδες. (20 σωματεία από την FA Premier League και 72 από τη Football League, που διοργανώνει και το event).

Όπως και στο FA Cup, οι αγώνες είναι νοκ-άουτ, δηλαδή είναι μονοί. Αυτό ισχύει μέχρι και τους ημιτελικούς. Στους ημιτελικούς οι αγώνες είναι διπλοί, δηλαδή κάθε ομάδα παίζει με τις

υπόλοιπες από δύο φορές. Σε περίπτωση ισοπαλίας και μετά τη λήξη του δεύτερου αγώνα δίνεται παράταση. Αν και η παράταση δε δώσει το τελικό αποτέλεσμα, οι ομάδες οδηγούνται στα πέναλτι. Ο τελικός του League Cup από το 1961 μέχρι και το 1966 ήταν διπλός. Από τότε μέχρι και σήμερα ο τελικός είναι μονός και παίζεται σε ουδέτερο γήπεδο. Σε περίπτωση ισοπαλίας ακολουθείται ό,τι και στους ημιτελικούς αγώνες.



Tottenham F.C.: Carling Cup 2008

Το League Cup από το 2003 μέχρι και σήμερα αναφέρεται ως *Carling Cup*. Η Carling Cup είναι η μεγαλύτερη εταιρεία πώλησης μπίρας στην Αγγλία. Η συγκεκριμένη διοργάνωση από το 1982 αλλάζει την ονομασία της σύμφωνα με τον εκάστοτε χορηγό της. Παρακάτω αναφέρονται τα ονόματα που έχει πάρει:

- **Milk Cup** (γαλακτοβιομηχανία)  
1981–82/1985–86
- **Littlewoods Challenge Cup** (εταιρεία στοιχηματισμού) 1986–87/1989–90
- **Rumbelows Cup** (εταιρεία ηλεκτρικών ειδών)  
1990–91/1991–92
- **Coca-Cola Cup** 1992–93/1997–98
- **Worthington Cup** (γνωστή μπίρα, συμβόλαιο 33,3 εκ. ευρώ)  
1998–99/2002–03
- **Carling Cup**

## FA Community Shield

Το Football Association Community Shield είναι ένα τρόπαιο για το οποίο διαγωνίζονται κάθε χρόνο δύο ομάδες. Ο πρώτος αγώνας έγινε την αγωνιστική περίοδο 1908-1909 και αντικατέστησε το Sheriff of London Charity Shield (1898). Τις δύο ομάδες τις αποτελούν ο πρωταθλητής της FA Premier League και ο νικητής του FA Cup. Αν ο νικητής έχει κατορθώσει το λεγόμενο «double», δηλαδή έχει κατακτήσει και τους δύο προαναφερθέντες τίτλους, τότε παίζει με τη δεύτερη ομάδα της Premier League. Το Community Shield είναι ισότιμο με το Super Cup που υπάρχει σε άλλες ομάδες, γι' αυτό και χρησιμοποιείται και ως δεύτερο όνομα. Ο αγώνας για το τρόπαιο είναι μονός και σε περίπτωση ισοπαλίας ισχύουν η παράταση και τα πέναλτι. Ο αγώνας διεξάγεται με την έναρξη της καινούργιας αγωνιστικής περιόδου και παραδοσιακά γίνεται στο γήπεδο Wembley, εκτός από την περίοδο ανακατασκευής του, κατά την οποία γινόταν στο γήπεδο Millennium.

Η απόκτηση του συγκεκριμένου τροφαίου δεν έχει κάποια ιδιαίτερη σημασία για τις αγγλικές ομάδες. Δεν αποτελεί κάποια τιμή γι' αυτές και αντιλαμβάνονται τον αγώνα για την απόκτησή του ως φιλικό. Ο Roy Keane, παίκτης της Μάντσεστερ Γιουνάιτεντ, δεν κατόρ-

θωσε να χαμογελάσει ούτε μία φορά σηκώνοντας το τρόπαιο για 15η φορά το 2003.

Για την FA είναι ένα σημαντικό γεγονός αφού είναι μια πολύ καλή ευκαιρία για τη συγκέντρωση χρημάτων για διάφορες φιλανθρωπίες στην Αγγλία. Τα έσοδα προέρχονται από τα εισιτήρια και τα τηλεοπτικά δικαιώματα.

## Football League Trophy



Το Football League Trophy είναι ένα τρόπαιο το οποίο το διεκδικούν οι δύο κατώτερες κατηγορίες του Football League (League 1, League 2) και σε κάποιες αγωνιστικές συμμετέχουν και ομάδες της Conference National.

Οι αγώνες μέχρι τον τελικό είναι μονοί, με παράταση και πέναλτι σε περίπτωση ισοπαλίας. Ο τελικός είναι διπλός και η ισοπαλία ακολουθείται και αυτή από παράταση και πέναλτι.

Το Football League Trophy αποκαλείται από το 2006 «Johnstone's Paint Trophy», που είναι η επωνυμία της εταιρείας που το χορηγεί. Παρακάτω παρατίθενται οι χορηγοί του Κυπέλλου από το 1984:

- Freight Rover Trophy 1984-1987 (αυτοκ/νία)
- Sherpa Van Trophy 1987-1989 (εταιρεία προμήθειας εξοπλισμού)
- Leyland DAF Cup 1989-1991 (αυτοκ/νία)
- Autoglass Trophy 1991-1994 (εταιρεία οδικής βοήθειας)
- Auto Windscreens Shield 1994-2000 (εταιρεία οδικής βοήθειας)
- LDV Vans Trophy 2000-2006 (κατασκευαστική van)
- Johnstone's Paint Trophy από το 2006 (εταιρεία εμπορίας χρωμάτων)



Portsmouth F.C.: FA Cup 2008

## Κεφάλαιο 5

# ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: Το Ιταλικό Ποδόσφαιρο

### Το ποδόσφαιρο στην Ιταλία σήμερα

Το ιταλικό ποδόσφαιρο έχει μια μακρά και ισχυρή παράδοση και αποτελεί πλέον αναπόσπαστο κομμάτι της κουλτούρας της χώρας. Για τους Ιταλούς το ποδόσφαιρο δεν είναι μόνο άθλημα, είναι πάθος, και για πολλούς ακόμα και τρόπος ζωής. Μια πιθανή εξήγηση του γιατί το ποδόσφαιρο σημαίνει τόσο πολλά για τους Ιταλούς είναι το ότι μέσω του ποδοσφαίρου τους παρέχεται η ευκαιρία του «συμμετέχουν» και του «εκφράζεσθαι». Τα 90 λεπτά διάρκειας των αγώνων είναι για τους Ιταλούς οπαδούς 90 λεπτά συμμετοχής και έκφρασης,



Απεικόνιση του  
πρώτου αγώνα  
Harpastum

Οι ρίζες του ιταλικού ποδοσφαίρου ανάγονται στην Ρωμαϊκή Αυτοκρατορία, όταν ακόμα το άθλημα βρισκόταν στην αρχική του μορφή και ήταν διαδεδομένο με την ονομασία «Harpastum». Το **Harpastum** διέθετε τα θεμελιώδη χαρακτηριστικά που διατηρεί το ποδόσφαιρο έως και τις ημέρες μας και αποτέλεσε το έναυσμα για την περαιτέρω εξέλιξη του αθλήματος.

Το ποδόσφαιρο με τη σύγχρονή του μορφή εισήχθη στην Ιταλία από Άγγλους μετανάστες το 1880. Η προέλευση καθώς και το όνομα της πρώτης ποδοσφαιρικής ομάδας της Ιταλίας είναι αρκετά διαφορεούμενα. Σε πολλά κείμενα της ποδοσφαιρικής ιστορίας της Ιταλίας παρουσιάζεται η **Τζένοα** ως η πρώτη ομάδα του ιταλικού ποδοσφαίρου, της οποίας η σύσταση χρονολογείται το 1893. Τρία χρόνια αργότερα, το 1896 ο James Richardson Spensley έφτασε στη Γένοβα αναλαμβάνοντας τα ηνία της ομάδας και δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στην προώθηση του ποδοσφαίρου στην ευρύτερη περιοχή.

Ωστόσο, υπάρχουν και αρκετές ενδείξεις ότι η πρώτη ποδοσφαιρική ομάδα της Ιταλίας ιδρύθηκε από έναν Βρετανό έμπορο στο Τορίνο. Ο Edoardo Bosio μνήθηκε στα μυστικά του ποδοσφαίρου στη χώρα του και επιστρέφοντας στο Τορίνο το 1887 ίδρυσε την **Τορίνο**, ενώ ένα χρόνο αργότερα συστάθηκε μια ομάδα από ευπατρίδεις Ιταλούς με την ονομασία Nobile Torino («Turin Nobles»). Οι δύο αυτές ομάδες ενώθηκαν το 1891, και έτσι δημιουργήθηκε η **Ίντερ**, στην οποία εργάτες και αριστοκράτες έπαιζαν πλέον μαζί.

## Το σκάνδαλο «Calciopoli»

Αγκάθι στην ιστορία του ιταλικού ποδοσφαίρου ήταν το σκάνδαλο του Calciopoli, το οποίο κλόνησε όχι μόνο την οικονομία αλλά και το status της Serie A.

### Το σκάνδαλο «Calciopoli» συγκλονίζει τον ποδοσφαιρικό κόσμο

Η Ιταλία, λίγες μέρες πριν από την ολοκλήρωση του πρωταθλήματος του 2006 και λίγες εβδομάδες πριν από το Μουντιάλ, συνταράχθηκε συθέμελα από την αποκάλυψη του σκανδάλου. Η εφημερίδα «Gazzetta dello Sport» αποκάλυψε χιλιάδες μαγνητοφωνημένες συνομιλίες τού τότε γενικού διευθυντή της Γιουβέντους, Λουτσiano Μότζι, με όλο τον κόσμο του ποδοσφαίρου της χώρας. Οι έρευνες αρχικά αφορούσαν κάποιους αγώνες της «γηραίας κυρίας», στη συνέχεια όμως εξαπλώθηκαν φέρνοντας στην επιφάνεια νέους κατηγορούμενους.

Το «σύστημα Μότζι» στήθηκε από τον Λουτσiano Μότζι με σκοπό τον απόλυτο έλεγχο του ιταλικού ποδοσφαίρου, κυρίως προς όφελος της Γιουβέντους. Όχι μόνο ο ποδοσφαιρικός κόσμος της Ιταλίας αλλά και ευρύτερα οι άνθρωποι του ευρωπαϊκού ποδοσφαίρου γνώριζαν ότι ο Λάκι Λουτσiano (παρατσούκλι του Λουτσiano Μότζι) υποκινούσε το παρασκήνιο του ιταλικού ποδοσφαίρου, όμως δεν υπήρχαν αποδείξεις για κάτι τέτοιο.

### Το Χρονικό του σκανδάλου

Τους «ασκούς του Αιόλου» άνοιξε η ύπαρξη αντιγράφων με μαγνητοφωνημένες τηλεφωνικές συνομιλίες που δημοσιεύθηκαν σε ιταλικές εφημερίδες, φανερώνοντας ότι κατά την αγωνιστική περίοδο 2004-2005, ο γενικός διευθυντής της Γιούβε είχε συνομιλίες με διοικητικούς παράγοντες του ποδοσφαίρου για την επιλογή συγκεκριμένων διαιτητών για τους αγώνες.

Στα περίφημα τηλεφωνήματα αποκαλύπτεται η επιρροή του Μότζι στο σύστημα της διαιτησίας, ο οποίος ασκούσε πίεση για την επιλογή συγκεκριμένων διαιτητών και απαγόρευε ρητά όσους δεν ήταν της αρεσκείας του. Υποδείκνυε στον αντιπρόεδρο της επιτροπής διαιτητών, Πιερλουίτζι Παϊρέτο, και στον υπεύθυνο διορισμού διαιτητών, Πάολο Μπέργκαμο, τους διαιτητές που ήθελε στα παιχνίδια της Γιουβέντους αλλά και των αντιπάλων. Σε μια καταγεγραμμένη συνομιλία με διοικητικό παράγοντα ζητάει εξηγήσεις για την παρουσία «ανεπιθύμητου» διαιτητή σε παιχνίδι της ομάδας του. Σε ένα άλλο αντίγραφο ο Πιερλουίτζι Παϊρέτο αναφέρει στο διαιτητή Πάολο Ντονταρίνι για κάποιον αγώνα της ομάδας: «Ξέρεις τι πρέπει να κάνεις. Να είσαι σίγουρος ότι θα τα δεις όλα, ακόμη και αυτά που δεν υπάρχουν». Άλλη κατηγορία που αντιμετώπισε ο Μότζι ήταν ότι συναντήθηκε με το διαιτητή Τζιανλούκα Παπαρέστα και τους δύο

βοηθούς του μετά την ήττα της Γιούβε με 2-1 από τη Ρετζίνα, το Νοέμβριο του 2004.

Οι έρευνες προσανατολίσθηκαν και ως προς την εταιρεία GEA, που διοικούνταν από το γιο του Μότζι, Αλεσάντρο. Η GEA είχε ως αντικείμενο το αθλητικό μάρκετινγκ και έλεγχε τη μεταγραφική αγορά αφού είχε πελάτες περισσότερους από διακόσιους παίκτες και προπονητές. Επομένως, ο Μότζι junior μετακινούσε τους παίκτες στις ομάδες και όριζε διαιτητές με σκοπό την εξυπηρέτηση των συμφερόντων του.

Στο μικροσκόπιο των ιταλικών δικαστικών αρχών βρισκόνταν είκοσι παιχνίδια της συγκεκριμένης περιόδου, εκ των οποίων τα δώδεκα είχαν σχέση με τη Γιουβέντους. Ο αρμόδιος εισαγγελέας Τζιοβαντομένικο Λεπόρε επιβεβαίωσε τις έρευνες και για τις υπόλοιπες εμπλεκόμενες, τη Μίλαν, τη Λάτσιο, τη Φιορεντίνα, τη Ρετζίνα, για στημένα παιχνίδια και προτίμηση διαιτητών. Ο Λεπόρε συμπλήρωσε ότι γίνεται εξέταση και για σαράντα ένα άτομα, των οποίων τα ονόματα συσχετίστηκαν με την υπόθεση μέσω δημοσιευμάτων του Τύπου. Σε αυτό το σύνολο περιλαμβάνονται παράγοντες διαφόρων συλλόγων, δέκα διαιτητές, παράγοντες της Ομοσπονδίας (FIGC) και ένας δημοσιογράφος.

### Το Σκάνδαλο Calcipoli και το Κατηγορητήριο

Γιουβέντους, Μίλαν, Λάτσιο, Φιορεντίνα, Ρετζίνα, ήταν οι βασικοί σύλλογοι που κάθισαν στο εδώλιο του κατηγορουμένου, καθώς και πολλά φυσικά πρόσωπα. Το βέβαιο είναι ότι η Γιουβέντους άρχισε τη σεζόν της από τη Serie B, χάνοντας τα πρωταθλήματα του 2005 και του 2006. Η Λάτσιο και η Φιορεντίνα έχασαν το δικαίωμα συμμετοχής στην Ευρώπη, η Μίλαν έπαιξε προκριματικά για το Champions League και όλες οι ομάδες τιμωρήθηκαν με αφαίρεση βαθμών.

Πιο αναλυτικά: Η Μίλαν τιμωρήθηκε με αφαίρεση οκτώ βαθμών στην έναρξη της αγωνιστικής περιόδου 2006-2007, με αφαίρεση τριάντα βαθμών στην τελική βαθμολογία της περιόδου 2005-2006 και με έναν αγώνα κεκλεισμένων θυρών. Η Φιορεντίνα τιμωρήθηκε με μείωση δεκαπέντε βαθμών κατά την έναρξη της αγωνιστικής, αποκλεισμό από τη διοργάνωση του Champions League και με δύο αγώνες κεκλεισμένων των θυρών.

Η Γιουβέντους υποβιβάστηκε στη Serie B, της αφαιρέθηκε ο τίτλος του πρωταθλητή για το 2005 και το 2006, αποκλείστηκε από το Champions League και τιμωρήθηκε με τρία παιχνίδια κεκλεισμένων των θυρών. Η Λάτσιο τιμωρήθηκε με αφαίρεση τριών πόντων για την περίοδο 2006-2007, αποκλεισμό από τη διοργάνωση της UEFA και ποινή κεκλεισμένων των θυρών για δύο παιχνίδια. Η Ρετζίνα, εκτός από την αφαίρεση έντεκα βαθμών, τιμωρήθηκε με πρόστιμο 98.500 ευρώ και ο πρόεδρος της, Πασκουέλε Φότι, τιμωρήθηκε με πρόστιμο 29.000 ευρώ και αποκλείστηκε από τα ποδοσφαιρικά δρώμενα για δύομισι χρόνια.

### Οι αντιδράσεις...

Ανάμικτα είναι τα συναισθήματα των ανθρώπων της Γιουβέντους. Ο Λουτσιάνο Μότζι μετά την ανακοίνωση της απόφασης δήλωσε: «Δεν στενοχωριέμαι για εμένα αλλά για τον κόσμο και τις ομάδες», ενώ άλλοι παράγοντες ένιωθαν αδικημένοι, περιμένοντας μια πιο ισορροπημένη απόφαση. Η «Μεγάλη Κυρία» τελικά δέχθηκε να υποβιβαστεί στη δεύτερη κατηγορία και να της αφαιρεθούν κάποιοι βαθμοί, ενώ παραιτήθηκε και το Διοικητικό της Συμβούλιο, κάνοντάς το γνωστό με μια λιτή ανακοίνωση στο επίσημο site. Οι Μίλαν, Φιορεντίνα και Λάτσιο, από την άλλη πλευρά, αρνήθηκαν την οποιαδήποτε ανάμειξή τους και κατηγορήσαν για όλα τη Γιουβέντους.

Οι παράγοντες τοποθετήθηκαν δημόσια για τις εξελίξεις, εκφράζοντας τις αντιρρήσεις αλλά και τα συναισθήματά τους την επόμενη μέρα της λήξης του συναγερομού για το μεγαλύτερο ποδοσφαιρικό σκάνδαλο. Ο Τζιοβάνι Κομπολί Τζίλι, ο νέος πρόεδρος της Γιουβέντους, δήλωσε: «Δεν μπορούμε να αποδεχθούμε απλά την ποινή. Φέρνοντας στο φως την υπόθεση, η απόφαση δεν μπορεί να θεωρηθεί ισορροπημένη. Βρίσκω άδικη τη διαφοροποίηση στις ετυμηγορίες, οι οποίες διαχωρίζουν τη Γιουβέντους από τις άλλες ομάδες». Ο Σίλβιο Μπερλουσκόνι, ο ιδιοκτήτης και πρόεδρος της Μίλαν, θεωρεί πως η αδικία παραμένει αφού η Μίλαν δεν έχει κάνει τίποτα. Ο Ντιέγκο ντελα Βάλε, ιδιοκτήτης και πρόεδρος της Φιορεντίνα, δήλωσε: «Θα καταφύγουμε σε όλα τα δικαστήρια για να εξαφανίσουμε κάθε σκιά που υπάρχει ότι κάναμε κάτι παράνομο. Εμείς απαντήσαμε με στοιχεία, ενώ από την αντίπερα όχθη υπήρχαν μόνο αμφιλεγόμενες τηλεφωνικές υποκλοπές». Ο Ούγκο Λόγκο, ο νομικός εκπρόσωπος της Λάτσιο, δήλωσε πως η αφαίρεση βαθμών θα δικαιολογούνταν μόνο σε περίπτωση αντιαθλητικής συμπεριφοράς της Διοίκησης. Βέβαια, υπάρχει ικανοποίηση για την παραμονή τους στη Serie A.

Οι αντιδράσεις από τον κόσμο ήταν και αυτές ανάμεικτες καθώς οι φίλαθλοι της Γιούβε κατηγορούσαν την ιδιοκτησία και την πρώην διοίκηση της ομάδας, ενώ οι φίλαθλοι της Φιορεντίνα και της Λάτσιο πανηγύρισαν μετά το άκουσμα της παραμονής των ομάδων στην πρώτη κατηγορία αλλά και τον υποβιβασμό της «μισητής» αντιπάλου.

Σε ό,τι αφορά τους υπόλοιπους «πρωταγωνιστές» του σκανδάλου, ο πρώην (επί 12ετία) γενικός διευθυντής της Γιουβέντους, Λουτσιάνο Μότζι, τιμωρήθηκε με πενταετή αποκλεισμό από κάθε αθλητική δραστηριότητα και με 50.000 ευρώ πρόστιμο. Ο Αντόνιο Τζιραούντο (πρώην εκτελεστικός διευθυντής) τιμωρήθηκε με πέντε χρόνια αποκλεισμό από κάθε αθλητική δραστηριότητα και με πρόστιμο 20.000 ευρώ. Ο Αντριάνο Γκαλιάνι (αντιπρόεδρος της Μίλαν και πρώην πρόεδρος της Ιταλικής Λίγκας) τιμωρήθηκε με ένα χρόνο αποκλεισμό από κάθε αθλητική δραστηριότητα. Ο Ντιέγκο ντελα Βάλε (ιδιοκτήτης της Φιορεντίνα) τιμωρήθηκε με τέσσερα χρόνια αποκλεισμό και ο Κλα-



ούντιο Λοτίτο (πρόεδρος και μεγαλομέτοχος της Λάτσιο) τιμωρήθηκε με τριάμισι χρόνια αποκλεισμό από κάθε αθλητική δραστηριότητα.

Οι διαιτητές της Serie A αντιμετώπισαν και αυτοί τις συνέπειες. Ο Μάσιμο ντε Σάντις τιμωρήθηκε με τεσσεράμισι χρόνια αποκλεισμό από κάθε αθλητική δραστηριότητα ενώ ο Πάολο Ντοταρίνι με τριάμισι και ο Τζιανλούκα Παπαρέστα με τρία χρόνια. Οι δύο βοηθοί διαιτητή, Κλαούντιο Πουλίζι και Φαμπρίσιο Μπαμπίνι, τιμωρήθηκαν με ένα χρόνο αποκλεισμό από κάθε αθλητική δραστηριότητα έκαστος. Αντίθετα, απαλλάχθηκαν από τις εναντίον τους κατηγορίες οι διαιτητές Πασκουάλε Ροντομόντι, Πάολο Μπερτίνι, Ντομένικο Μεσίνα, Τζιανλούκα Ρόκι και Πάολο Ταλιαβέντο.

Στο μάτι του κυκλώνα βρέθηκαν και άτομα από την ιταλική ομοσπονδία ποδοσφαίρου. Ο Ινοτσέντζο Ματσίνι (πρώην αντιπρόεδρος της ομοσπονδίας) τιμωρήθηκε με πενταετή αποκλεισμό. Ο Φράνκο Καράρο (πρώην πρόεδρος της ιταλικής ποδοσφαιρικής ομοσπονδίας) τιμωρήθηκε με τεσσεράμισι χρόνια αποκλεισμό, αλλά ούτως ή άλλως αποχώρησε για λόγους ευθυξίας. Ο Πάολο Μπέργκαμο (πρώην παράγοντας της ομοσπονδίας που ασχολήθηκε με τον διορισμό διαιτητών) τιμωρήθηκε με αφαίρεση ιδιότητας. Ο Πιερλουίτζι Παϊρέτο (υπεύθυνος διορισμού διαιτητών στη Serie A για το 2004-2005) τιμωρήθηκε με αποκλεισμό για δύομισι χρόνια, όπως και ο Τούλιε Λανέζε (πρώην πρόεδρος της ένωσης διαιτητών). Ο Τζενάρο Ματσέι (υπεύθυνος διορισμού βοηθών διαιτητή) τιμωρήθηκε με ένα χρόνο αποκλεισμό από κάθε αθλητική δραστηριότητα. Τέλος, ο Πιέτρο Ινγκαρτζιόλα (παρατηρητής διαιτησίας) τιμωρήθηκε με επίπληξη.

### Ο οικονομικός αντίκτυπος του σκανδάλου

Ο υποβιβασμός της Γιούβε, μίας από τις μεγαλύτερες δυνάμεις του ευρωπαϊκού ποδοσφαίρου, προκάλεσε αναστάτωση στην πρώτη κατηγορία της Ιταλίας, τη Serie A. Το σκάνδαλο με τα στημένα παιχνίδια της κόστισε το 1/4 του εισοδήματός της για την περίοδο 2006 - 2007, σύμφωνα με οικονομικό άρθρο της εφημερίδας «il Sole-24 Ore». Οι εκτιμώμενες απώλειες άγγιξαν τα 300 εκ. ευρώ, με αποτέλεσμα η Ιταλία να χάσει την αίγλη της ως η δεύτερη πλουσιότερη ευρωπαϊκή ποδοσφαιρική χώρα και να υποβιβαστεί στην τρίτη θέση.

Τα παρατρόγυδα συνεχίστηκαν αφού τα κανάλια Mediaset και Sky Italia, τα δύο κύρια μέσα προβολής των αγώνων, προειδοποίησαν την ιταλική ομοσπονδία για επαναπροσδιορισμό των συμφωνιών σχετικά με την αναμετάδοση των αγώνων. Πιο συγκεκριμένα, η Mediaset για την απόκτηση του αποκλειστικού δικαιώματος μετάδοσης των παιχνιδιών της Serie A για τρία συναπτά έτη προσέφερε 61,5 εκ. ευρώ για κάθε περίοδο. Η εταιρεία όμως, χωρίς την ύπαρξη της «γηραιάς κυρίας», κοστολογούσε λιγότερο την πρώτη κατηγορία και ζητούσε μείωση του ποσού της συμφωνίας, κατά 20 εκ. ευρώ.



Ο αντίκτυπος στα οικονομικά της Γιουβέντους δεν άργησε να κάνει την εμφάνισή του (εισοδήματα από χορηγούς, τηλεοπτικά δικαιώματα, εισιτήρια). Η πτώση των εισοδημάτων ήταν κατακόρυφη καθώς έφτασε το ποσοστό του 48%, με τα εισοδήματα να αγγίζουν μόλις τα 40 εκ. ευρώ. Το σωματείο έχασε δεκάδες εκατομμύρια ευρώ από την επαναδιαπραγμάτευση των συμβολαίων με τηλεοπτικούς σταθμούς και από χορηγούς όπως η Nike και η Tamoil. Οι χορηγοί δεν έπαψαν να στηρίζουν την ομάδα, αλλά μείωσαν αισθητά τις παροχές τους σε αυτήν. Η ιταλική εφημερίδα «La Stampa» δημοσίευσε άρθρο στο οποίο υποστήριζε ότι οι απώλειες για την αγωνιστική περίοδο 2006-2007 για τη Γιουβέντους θα ήταν 70 εκ. ευρώ. Γεγονός λογικό αν σκεφτεί κανείς ότι η ομάδα θα μπορούσε να χάσει 22 εκ. ευρώ μόνο από τον αποκλεισμό της από το Champions League.

Η δυσμενής θέση της ομάδας, σε συνάρτηση με τον υποβιβασμό της στη δεύτερη κατηγορία του ιταλικού ποδοσφαίρου, την ώθησε στο να διοχετεύσει τους ακριβοπληρωμένους παίκτες της στην υπόλοιπη ποδοσφαιρική αγορά επειδή ήταν πλέον ανίκανη να επωμιστεί το βάρος των υψηλών μισθών τους και ήθελε να καλύψει την οικονομική της αδυναμία. Συγκεκριμένα, μόνο από τη μεταγραφή του Ζιντάν Ιμπραϊμόβιτς στην Ίντερ κατάφερε να ενισχύσει το ταμείο της με 15 εκ. ευρώ. Συνολικά, οι παίκτες της Γιουβέντους που «πουλήθηκαν» απέφεραν κέρδος της τάξης των 49,1 εκ. ευρώ, από τα οποία μόνο τα 7,8 εκ. ευρώ διατέθηκαν στην αγορά νέων παικτών.

Σε αντίθεση με την κακή οικονομική πορεία της ομάδας τη συγκεκριμένη περίοδο, η χρηματιστηριακή κεφαλαιοποίησή της αυξήθηκε από 160 εκ. ευρώ σε 230 εκ. ευρώ από την περίοδο της υποβάθμισής της. Άλλο ένα καλό νέο για τη Γιουβέντους ήταν η καινούργια συμφωνία χορηγίας με την αυτοκινητοβιομηχανία Fiat, που ισχύει μέχρι και το 2010 και υπολογίζεται ότι ανήλθε στο ποσό των 33 εκ. ευρώ.

Ούτε η Μίλαν κατάφερε να μείνει ανεπηρέαστη από το ξέσπασμα του σκανδάλου. Αν και δεν υποβιβάστηκε στη δεύτερη κατηγορία, υπολογίζεται ότι έχασε τουλάχιστον 30 εκ. ευρώ εξαιτίας του αποκλεισμού της από την ευρωπαϊκή διοργάνωση.

## Ένα μεγάλο σκάνδαλο για την Ιταλία

Συνομοσίες, απάτες, κρυφές συμφωνίες και παρατυπίες είναι το σκηνικό που πλαισιώνει τον ιταλικό ποδοσφαιρικό κόσμο. Ένα νέο οικονομικό σκάνδαλο ξέσπασε όταν ο πρώην πρόεδρος της Μπολόνιας Τζιουζέπε Γκατσόνι Φρασκάρα έκανε λόγο για παρατυπίες στους προϋπολογισμούς των ομάδων του Μιλάνου.

Η Ίντερ κατηγορήθηκε το καλοκαίρι του 2006 από τη Γιουβέντους και τη Μίλαν πως αποκάλυψε το σκάνδαλο των στημένων παιχνιδιών μέσω του Τύπου που ελέγχει ο Μάσιμο Μοράτι (ιδιοκτήτης της Ίντερ) ουσιαστικά για να μείνει χωρίς αντίπαλο στο πρωτάθλημα. Πλέον βρισκόταν στο επίκεντρο των εξελίξεων για μία ακόμη πιο σοβαρή υπόθεση, που έδειχνε ότι μόνο άμεμπτη δεν ήταν.

Η Conisoc, η αρμόδια επιτροπή ελέγχου των οικονομικών των ιταλικών συλλόγων τότε, έδωσε στη δημοσιότητα ένα πόρισμα σύμφωνα με το οποίο η Ίντερ «μαγείρευε» τους ισολογισμούς της και με αυτόν τον τρόπο έπαιρνε άδεια συμμετοχής στο πρωτάθλημα. Η έρευνα του εισαγγελέα του Μιλάνου, Κάρλο Νοτσερίνο, αποδεικνύει ότι ο ιταλικός σύλλογος «φούσκωνε» τις τιμές των ποδοσφαιριστών, ώστε να ισοσκελίζει τον ισολογισμό του και να μην προκύπτει οικονομικό πρόβλημα. Συγκεκριμένα, οι «νερατζούρι» (τα στελέχη της Ίντερ) κατηγορούνταν ότι τροποποίησαν το κόστος των μεταγραφών ποδοσφαιριστών, προκειμένου να έχουν θετικό ισολογισμό, που θα επέτρεπε να εγγραφούν στο πρωτάθλημα της περιόδου 2007/2008. Στις 31 Δεκεμβρίου του 2003 η Ίντερ παρουσίασε προϋπολογισμό 35.995.187 ευρώ, από τα οποία τα 17.287.900 ευρώ προορίζονταν για μεταγραφές, και ένα χρόνο αργότερα δήλωσε 47.416.037 ευρώ, εκ των οποίων τα 13.624.200 ήταν για μεταγραφές.

Το ίδιο φαίνεται να συμβαίνει και με τη Μίλαν. Το 2003, δημοσιεύει προϋπολογισμό 82.826.675 ευρώ με μεταγραφικές δαπάνες 22.393.927 ευρώ, καθώς το 2004 το κόστος των μεταγραφών σχεδόν άγγιξε το σύνολο του προϋπολογισμού.

### **Οι συνέπειες...**

Σύμφωνα με τον ιταλικό Τύπο, η Ίντερ απέφυγε την οικονομική καταστροφή, ενώ η Μίλαν ήταν σε καλύτερη μοίρα αφού κατάφερε οι οικονομικές της ατασθαλίες να μην έχουν κάποια επίπτωση.

Νέα βόμβα στα θεμέλια του ιταλικού ποδοσφαίρου αποτελεί επίσης η εισαγγελική έρευνα για συμμετοχή δεκαεννέα παικτών σε κύκλωμα παράνομου στοιχηματισμού που έγινε την ίδια χρονιά (2006-2007) στην Ιταλία. Με βάση την ιταλική νομοθεσία, κανένας ποδοσφαιριστής δεν επιτρέπεται να στοιχηματίζει σε κανένα πρωτάθλημα. Η τιμωρία για την πράξη αυτή είναι αποκλεισμός του παίκτη για τρεις μήνες μέχρι και τρία χρόνια από τα ποδοσφαιρικά δρώμενα.

Ο επικεφαλής εισαγγελέας της ιταλικής ποδοσφαιρικής ομοσπονδίας, Στέφανο Παλάτσι, απήγγειλε τελικά κατηγορητήριο εναντίον τεσσάρων ποδοσφαιριστών της Serie A και της Serie B. Ο 31χρονος επιθετικός της Παλέρμιο Νταβίντ ντι Μικέλε, ο αμυντικός της Αταλάντα Τόμας Μαφρεντίνι και ο επιθετικός της Βιτσέντζα Μάσιμο Μαρτζίσια κατηγορήθηκαν για άμεσο ή μέσω τρίτων στοιχηματισμό σε αποτελέσματα επίσημων παιχνιδιών που διοργανώθηκαν από την FIGC. Ο μέσος της Μάντοβα Βιτσέντζο Σομέζε κατη-



γορήθηκε για στοιχηματισμό σε παιχνίδια που διοργάνωναν η FIFA, η UEFA και η FIGC. Στο σκάνδαλο, ως άμεσα κατηγορούμενες, εμπλέχθηκαν και η Βισσέντζα, η Μάντοβα και η Ουντινέζε. Φήμες είχαν εμπλέξει στην υπόθεση και το όνομα του τερματοφύλακα της Γιουβέντους και της εθνικής Ιταλίας, Τζιανλουίτζι Μπουφόν.

Στην ιστορία του ποδοσφαίρου η Ιταλία δεν είναι η μοναδική «διάσημη» για τα σκάνδαλά της. Και άλλες ποδοσφαιρικές δυνάμεις έχουν δημιουργήσει σκάνδαλα που έχουν συγκλονίσει τον ποδοσφαιρικό κόσμο.

Το σκάνδαλο Χόιτσερ που συντάραξε τη Γερμανία το 2005 ήταν μόνο η αρχή. Οι λέξεις «σκάνδαλο» και «στημένα» ήταν συχνές στη φετινή αγωνιστική περίοδο του γερμανικού πρωταθλήματος. Παράγοντες, διαιτητές, προπονητές, ποδοσφαιριστές συμμετείχαν σε ύποπτες εξελίξεις στο χώρο.

Ο προπονητής της Λούτον της Αγγλίας, Μάικ Νιούελ, κατήγγειλε σχέσεις μάνατζερ με προπονητές. Η εκπομπή «Πανόραμα» του BBC και η ποδοσφαιρική ομοσπονδία ερεύνησαν το ζήτημα γι' αυτές τις σχέσεις και κατά πόσο επηρεάζουν τις μεταγραφικές κινήσεις των ομάδων. Σύμφωνα με το βρετανικό Τύπο, δεν κατέληξε πουθενά αφού δεν υπήρχαν χειροπιαστές αποδείξεις.

Το Δεκέμβριο του 2006, η γαλλική εφημερίδα «Le Monde» δημοσίευσε άρθρο στο οποίο συνέδεε το γιατρό Εουφεμίανο Φουέντες, κατηγορούμενο για χορήγηση αναβολικών σε ποδηλάτες, με τις ομάδες Μπαρτσελόνα, Ρεάλ Μαδρίτης, Βαλένθια και Μπέτις. Αν και τα σωματεία εξέδωσαν ανακοινώσεις στις οποίες ανέφεραν ότι δεν έχουν καμία σχέση με το γιατρό, η εφημερίδα ενέμεινε στο ρεπορτάζ.

Το πρωτάθλημα του Βελγίου ήταν αυτό που έκανε την αρχή στην ύπαρξη σκανδάλων στα μεγάλα πρωταθλήματα. Παίκτες, προπονητές και ένας μάνατζερ φέρονται ότι είχαν προκαθορίσει αποτελέσματα σε παιχνίδια του πρωταθλήματος. Οι έρευνες ενοχοποίησαν κυρίως φυσικά πρόσωπα, παρά το γεγονός ότι αρκετοί «πρωταγωνιστές» κατάφεραν να ξεφύγουν από τη δικαιοσύνη.

Στην Τουρκία ζήλησαν τη δόξα του Calciopoli καθώς παράγοντες και διαιτητές ενεπλάκησαν σε παρόμοιο σκάνδαλο. Η εφημερίδα «Hurriyet» έκανε την αρχή δημοσιεύοντας στοιχεία που ενοχοποιούσαν τις ομάδες Ντενιζλίσπορ και Μαλάτιασπορ.

Παρά τα όσα συνέβησαν στο ιταλικό ποδόσφαιρο, το μέλλον αναμένεται λαμπρό. Η επιστροφή σημαντικών και πολύ δυνατών ομάδων στη Serie A, όπως η Γιουβέντους, η Νάπολι και η Τζένοα, προσέδωσε νέο ενδιαφέρον και αύξησε τα έσοδα στη λίγκα. Σύμφωνα με τη Deloitte το 2008, το εισόδημα από τα τηλεοπτικά δικαιώματα, τα εισιτήρια των αγώνων και τις εμπορικές συνεργασίες θα αυξάνο-

νταν κατά 360 εκ. ευρώ την περίοδο 2008/2009. Ίσως χρειαστεί αρκετός χρόνος για να ορθοποδήσει η Serie A, όμως δεν παύει αυτή η επιστροφή να είναι μια καλή αρχή.

## Ποδοσφαιρική Ομοσπονδία Ιταλίας



**Ίδρυση 1898**  
**Μέλος της FIFA**  
**1905**  
**Μέλος της**  
**UEFA 1954**  
**Πρόεδρος**  
**Giancarlo Abete**

Η **Ποδοσφαιρική Ομοσπονδία Ιταλίας** (Italian Football Federation) είναι η επίσημη διοικητική αρχή του ποδοσφαίρου της Ιταλίας. Ιδρύθηκε το 1898, με τη βλέψη να δώσει μια επαγγελματική και πιο οργανωμένη χροιά στις πρώτες ερασιτεχνικές ποδοσφαιρικές προσπάθειες που λάμβαναν χώρα στην Ιταλία εκείνη την περίοδο. Πρώτος πρόεδρος της ομοσπονδίας ήταν ο Mario Vicary, σε συνεργασία με τον Luigi D' Ovidio.

Το σκάνδαλο του 2006, γνωστό ως «Calciopoli», δεν άφησε ανεπηρέαστη την Ομοσπονδία. Το Μάιο του 2006, ο Guido Rossi ανέλαβε τη διοίκησή της, ενώ το Σεπτέμβριο της ίδιας χρονιάς, ανέλαβε και την προεδρία της Telecom Italia, γεγονός που προκάλεσε ποικίλες αντιδράσεις κυρίως από τις διοικήσεις των άλλων ομάδων. Έτσι, στις 19 Σεπτεμβρίου, ο Rossi παραιτήθηκε από τη διοίκηση της Ομοσπονδίας και στις 21 Σεπτεμβρίου η μέχρι τότε επικεφαλής των Παραολυμπιακών Αγώνων της Ιταλίας, Luca Pancalli, ορίστηκε αντικαταστάτριά του. Από τις 2 Απριλίου 2007 έως και σήμερα, η Ομοσπονδία βρίσκεται υπό την προεδρία του Giancarlo Abete, ενώ το διοικητικό της συμβούλιο απαρτίζεται από τους:

Gabriele Gravina, Lorenzo Righetti, Maurizio Riccardi, Mario Macalli, Carlo Tavecchio, Leonardo Grosso, Renzo Ulivieri.

Κάτω από τη σκέπη της Ποδοσφαιρικής Ομοσπονδίας Ιταλίας δρουν η Εθνική Ομάδα της χώρας, η Serie A και η Serie B, καθώς και οι υπόλοιπες κατηγορίες της Ιταλίας και η διοργάνωση του Coppa Italia.

Χορηγός της επίσημης ομοσπονδίας είναι η βιομηχανία αθλητικών ειδών PUMA, παρατείνοντας το συμβόλαιό της μέχρι το 2014.

## Serie A



Η Serie A είναι η κορυφαία κατηγορία του ιταλικού ποδοσφαίρου, που μαζί με την ισπανική La Liga και την αγγλική Premier League απαρτίζει την αφρόκρεμα του ευρωπαϊκού ποδοσφαίρου.

Από το 1898 μέχρι το 1929, οι ομάδες οργανώνονταν σε περιφερειακές μονάδες. Η συγκρότησή τους σε βασικές κατηγορίες οδήγησε στη δημιουργία της Serie A το 1929.

Το πρωτάθλημα της πρώτης αυτής κατηγορίας είναι γνωστό ως

«Scudetto», εξαιτίας του μικρού οικόσημου με τα τρία χρώματα της σημαίας της Ιταλίας που φορούν κατά τη διάρκεια της επόμενης αγωνιστικής περιόδου οι παίκτες της νικήτριας ομάδας, ενώ κάθε φορά που κάποια ομάδα συγκεντρώνει δέκα τίτλους, της απονέμεται ένα χρυσό αστέρι που οι παίκτες το φορούν πάνω από το σήμα της ομάδας τους.

Το 2006, η Serie A αναμείχθηκε σε ένα σκάνδαλο στημένων παιχνιδιών. Η Γιουβέντους, η Λάτσιο, η Φιορεντίνα και η Ρετζίνα, καθώς και οι διαιτητές των παιχνιδιών της Serie A, παραπέμφθηκαν στη δικαιοσύνη. Από τη Γιουβέντους αφαιρέθηκαν δύο τίτλοι και υποβιβάστηκε στη δεύτερη κατηγορία του ιταλικού ποδοσφαίρου, ενώ η Μίλαν στερήθηκε το δικαίωμα συμμετοχής σε ευρωπαϊκούς διαγωνισμούς και αφαιρέθηκαν βαθμοί από τις Λάτσιο, Φιορεντίνα και Ρετζίνα.

Από το 2005, τη Serie A απαρτίζουν είκοσι ομάδες. Κατά την αγωνιστική περίοδο, που διαρκεί από τον Αύγουστο έως το Μάιο, οι ομάδες διαγωνίζονται μεταξύ τους σε τριάντα οκτώ αγώνες, δίνοντας δύο αγώνες με κάθε ομάδα, τον έναν στην έδρα τους και τον άλλο στην έδρα της αντίπαλης ομάδας. Στο πρώτο μισό κάθε αγωνιστικής περιόδου (γνωστό ως «andata»), κάθε ομάδα διαγωνίζεται στην έδρα της, με όλους της τους αντιπάλους σε σύνολο δεκαεννέα αγώνων, ενώ στο δεύτερο μισό της αγωνιστικής περιόδου (γνωστό ως «ritorno»), οι ομάδες παίζουν με τους ίδιους αντιπάλους αλλά στο γήπεδο της αντίπαλης ομάδας αυτή τη φορά. Οι ομάδες κερδίζουν τρεις πόντους για κάθε νίκη τους και έναν πόντο όταν το παιχνίδι λήγει σε ισοπαλία.

Η πρώτη και η δεύτερη ομάδα της Serie A προκρίνονται στο Champions League, ενώ η τρίτη και η τέταρτη διαγωνίζονται στα προκριματικά της διοργάνωσης. Η πέμπτη και η έκτη ομάδα στην κατάταξη της Serie A, καθώς και η κάτοχος του Κυπέλλου, προκρίνονται στο Κύπελλο UEFA και η δέκατη όγδοη και εικοστή ομάδα υποβιβάζονται στη δεύτερη κατηγορία.

## Serie B



Η Serie B είναι η δεύτερη μεγαλύτερη κατηγορία ποδοσφαίρου στην Ιταλία. Αν και μέχρι το 2003 αποτελείτο από είκοσι ομάδες, από το 2004 ο αριθμός των ομάδων που απαρτίζουν τη Serie B αυξήθηκε στις εικοσιδύο. Το πρωτάθλημά της είναι γνωστό στην Ιταλία ως «cadetti» ή αλλιώς «campionato cadetto».

Κατά τη διάρκεια της αγωνιστικής περιόδου, κάθε ομάδα διαγωνίζεται σε σαράντα δυο αγώνες, δύο αγώνες ενάντια σε κάθε ομάδα της κατηγορίας. Στο πρώτο μισό της αγωνιστικής, που ονομάζεται «andata», κάθε ομάδα παίζει με καθεμία από τις υπόλοιπες ομάδες

της κατηγορίας, σε σύνολο είκοσι ενός αγώνων. Στο δεύτερο μισό της αγωνιστικής περιόδου, γνωστό ως «ritorno», κάθε ομάδα διαγωνίζεται με καθεμία από τις υπόλοιπες κατηγορίες, όπως ακριβώς και στην πρώτη περίοδο αλλά σε διαφορετικά γήπεδα αυτή τη φορά. Τα παιχνίδια της Serie B συνήθως διεξάγονται κάθε Σάββατο, εκτός από ένα παιχνίδι που διεξάγεται Παρασκευή και ονομάζεται «anticipo» και ένα παιχνίδι που διεξάγεται Δευτέρα και ονομάζεται «postocipiro».

Στο τέλος κάθε αγωνιστικής περιόδου, οι τρεις πρώτες ομάδες της βαθμολογικής κατάταξης προάγονται στην πρώτη κατηγορία, ενώ οι τέσσερις τελευταίες ομάδες υποβιβάζονται στη Serie C. Οι δύο πρώτες ομάδες αυτόματα προάγονται στη Serie A, ενώ, αν η τρίτη στη σειρά κατάταξης ομάδα έχει τουλάχιστον δέκα βαθμούς διαφορά από την τέταρτη, προάγεται αυτόματα και αυτή. Διαφορετικά, η τρίτη έως και την έκτη ομάδα, περνάνε στα πλέι οφ, όπου η τρίτη με την έκτη και η τέταρτη με την πέμπτη ομάδα διαγωνίζονται σε διπλούς αγώνες και σε διπλό τελικό. Η νικήτρια ομάδα των πλέι οφ προάγεται στη Serie A. Η εικοστή έως και την εικοστή δεύτερη ομάδα υποβιβάζονται στη Serie C.

## Lega Calcio



Η **Lega Nazionale Professionisti**, γνωστή επίσης και ως «**Lega Calcio**», είναι η ποδοσφαιρική αρχή κάτω από τη σκέπη και τη διοίκηση της οποίας δρουν η πρώτη και η δεύτερη κατηγορία του ιταλικού ποδοσφαίρου (Serie A, Serie B) καθώς επίσης και οι διοργανώσεις Coppa Italia, Italian Super Cup, Campionato Primavera, Primavera Italian Cup and Primavera Super Cup.



Piero Pedroni

Ιδρύθηκε το 1946, χρονιά που πραγματοποιήθηκε και η πρώτη της Γενική Συνέλευση, στην οποία και ορίστηκε πρώτος πρόεδρος της λίγκας ο Piero Pedroni. Ο Pedroni κράτησε τα ηνία μέχρι και το 1957, χρονιά κατά την οποία τον διαδέχτηκε ο Giorgio Perlasca.

Η σκηνή της προεδρίας της Lega Calcio άλλαξε αρκετά χέρια στο πέρασμα των χρόνων, ώσπου από το 2006 βρίσκεται στα χέρια του Antonio Matarrese, ενώ το Διοικητικό Συμβούλιο της λίγκας αποτελούν οι:



Antonio Matarrese

*Αντιπρόεδρος:*

Rosella Sensi

*Αντιπρόεδρος της Serie A:*

Massimo Cellino

*Εκπρόσωποι της Serie A:*

Urbano Cairo

Claudio Lotito

Gino Pozzo

Ivan Ruggeri

Aldo Spinelli

*Αντιπρόεδρος της Serie B:*

Giorgio Lucarelli



Εκπρόσωποι της Serie B: Gianfranco Andreoletti  
Alfredo Cazzola  
Giovanni Cobolli Gigli  
Maurizio Riccardi  
Maurizio Stirpe

Βασικοί χορηγοί της Lega Calcio είναι η εταιρεία τηλεπικοινωνιών **TIM**, από όπου και οι δύο πρώτες κατηγορίες του ιταλικού ποδοσφαίρου έχουν μετονομαστεί σε **Serie A TIM** και **Serie B TIM**, καθώς επίσης και η βιομηχανία αθλητικών ενδυμάτων **NIKE**.

## Μεταγραφικές Κινήσεις της Serie A (για υπόθεση εργασίας) την Αγωνιστική Περίοδο 2007-2008

Η Ιταλία αποτελεί όχι μόνο πηγή αθλητικού δυναμικού για τις υπόλοιπες ευρωπαϊκές και μη ομάδες αλλά και πόλος έλξης, καθώς πολλοί παίκτες επιθυμούν μια μεταγραφή σε ομάδα της Serie A μιας και η συγκεκριμένη κατηγορία είναι ένα από τα πέντε ισχυρότερα χαρτιά του ευρωπαϊκού ποδοσφαίρου. Έτσι, έντονη παραμένει η μεταγραφική δραστηριότητα της Serie A και για την επόμενη αγωνιστική περίοδο.

**Πίνακας 1. Η οικονομική αξία των ομάδων της Serie A.**

	Ίντερ Μιλάνου	10.626.786		Λιβόρνο	2.334.783
	Μίλαν	10.200.000		Νάπολι	1.800.000
	Ρόμα	7.341.379		Αταλάντα	1.766.000
	Γιουβέντους	8.470.000		Κατάνια	1.238.235
	Φιορεντίνα	4.668.750		Πάρμα	1.531.481
	Παλέρμο	4.125.000		Έμπολι	1.473.148
	Λάτσιο	3.130.000		Σιένα	1.096.324
	Ουντινέζε	2.804.839		Τζένοα	1.008.929
	Σαμπντόρια	2.170.161		Ρετζίνα	932.931
	Τορίνο	2.272.917		Κάλιαρι	912.500
<b>Σύνολο:</b>		<b>1.972.855.000</b>			



Στον Πίνακα 1 παρουσιάζεται συνοπτικά η οικονομική αξία της κάθε ομάδας της Serie A, για την περίοδο 2007/2008, βάσει της επιμέρους αξίας των παικτών που είχε στη διάθεσή της αλλά και των παικτών που απέκτησε μετά τις μεταγραφικές της κινήσεις.

Συγκεντρώνοντας τα παραπάνω ποσά σε πίνακες, μπορούμε να διακρίνουμε ότι οι ομάδες που έλαβαν τα περισσότερα χρήματα από τις μεταγραφές τους ήταν ομάδες που καταλάμβαναν σχετικά χαμηλές θέσεις στη βαθμολογική κατάταξη της κατηγορίας, ενώ αντίθετα οι ομάδες που άδειασαν τα ταμεία τους προκειμένου να μπορέσουν να εντάξουν στο δυναμικό τους δυνατούς παίκτες ήταν οι ομάδες που κατακτούσαν τις πρώτες θέσεις. Διακρίνεται, συνεπώς, ένα σχήμα οξύμωρο όσον αφορά τη συσχέτιση των ποσών που διατίθενται ή αποκομίζονται από τις μεταγραφές, με τα ποσά που ουσιαστικά καταλήγουν στα ταμεία των ομάδων.

Διαθέτοντας μια ομάδα μεγάλα οικονομικά ποσά, αυτομάτως αποκτά την ευχέρεια να εντάξει στο δυναμικό της δυνατούς παίκτες, που θα αποφέρουν στην ομάδα κέρδη ίσως και μεγαλύτερα από αυτά που διέθεσε για τη μεταγραφή του. Συνεπώς, το ότι μια ομάδα παρουσιάζει απώλειες εκατομμυρίων ευρώ στο τέλος των μεταγραφικών περιόδων δε σημαίνει ότι αυτά τα χρήματα αποτελούν και ζημία γι' αυτήν.

Είναι εύκολο να το καταλάβουμε αυτό, αν σκεφτούμε ότι μια ομάδα που «κατεβαίνει» στα γήπεδα με δυνατό δυναμικό αποτελεί πόλο έλξης για τους οπαδούς της. Μην ξεχνάμε ότι οι οπαδοί των ομάδων, και μάλιστα αυτοί που είναι σχεδόν αφοσιωμένοι σε αυτή, παρακολουθούν με ιδιαίτερη προσοχή τα δρώμενα των μεταγραφικών περιόδων, περιμένοντας οι διοικήσεις τους να τους ανταμείψουν για την αφοσίωσή τους με την «αγορά» ισχυρών παικτών, τους οποίους και θα σπεύσουν να δουν από κοντά. Αποτέλεσμα αυτής της αλληλουχίας; Όλο και περισσότερος κόσμος στα γήπεδα, μεγαλύτερη κίνηση στην πώληση των εισιτηρίων, περισσότερα έσοδα στα ταμεία των ομάδων. Δε χαρακτηρίζονται, λοιπόν, άδικα οι οπαδοί μιας ομάδας ως 12<sup>ος</sup> παίκτης, και μάλιστα ένας παίκτης για τον οποίο οι διοικήσεις των εκάστοτε ομάδων πρέπει να διαθέτουν κάθε χρόνο μεγάλα ποσά ώστε να τον κρατήσουν.

Μια ομάδα με δυνατό δυναμικό και καλές εμφανίσεις δεν αποτελεί πόλο έλξης μόνο για τους οπαδούς της αλλά και για μεγάλες εταιρείες, οι οποίες είναι διατεθειμένες να διαθέσουν μεγάλα ποσά για την προβολή της φήμης τους στα γήπεδα της ομάδας ή στις φανέλες των παικτών.

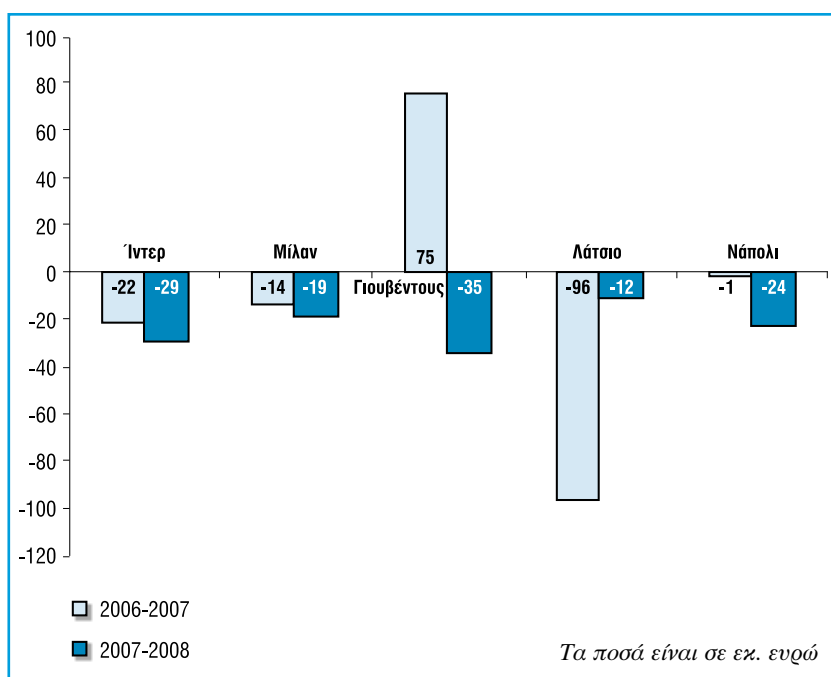
Για την καλύτερη κατανόηση των παραπάνω, μπορούμε να φανταστούμε την κάθε ομάδα σαν ένα εργοστάσιο. Με την απόκτηση των καλύτερων, των πιο σύγχρονων και αποδοτικότερων μηχανημάτων, βελτιώνεται η ποιότητα των προϊόντων, αυξάνεται η ζήτηση

Πίνακας 2. Οι δέκα μεγαλύτερες μεταγραφές του κόσμου μέχρι το 2007.

Παίκτης	Από	Σε	Ποσό (εκ. ευρώ)	Έτος
<b>Zidane</b>	<b>Γιουβέντους</b>	<b>Ρεάλ Μαδρίτης</b>	<b>76.0</b>	<b>2001</b>
Figo	Μπαρτσελόνα	Ρεάλ Μαδρίτης	61.0	2000
Crespo	Πάρμα	Λάτσιο	51.0	2000
Buffon	Πάρμα	Γιουβέντους	46.8	2001
<b>Vieri</b>	<b>Λάτσιο</b>	<b>Ίντερ</b>	<b>46.0</b>	<b>1999</b>
<b>Shevchenko</b>	<b>Μίλαν</b>	<b>Τσέλι</b>	<b>45.0</b>	<b>2006</b>
Ferdinand	Λιντς	Μάντσεστερ Γ.	41.7	2002
Mendieta	Βαλένθια	Λάτσιο	41.6	2001
<b>Ronaldo</b>	<b>Ίντερ</b>	<b>Ρεάλ Μαδρίτης</b>	<b>41.0</b>	<b>2002</b>
<b>Veron</b>	<b>Λάτσιο</b>	<b>Μάντσεστερ Γ.</b>	<b>40.3</b>	<b>2001</b>

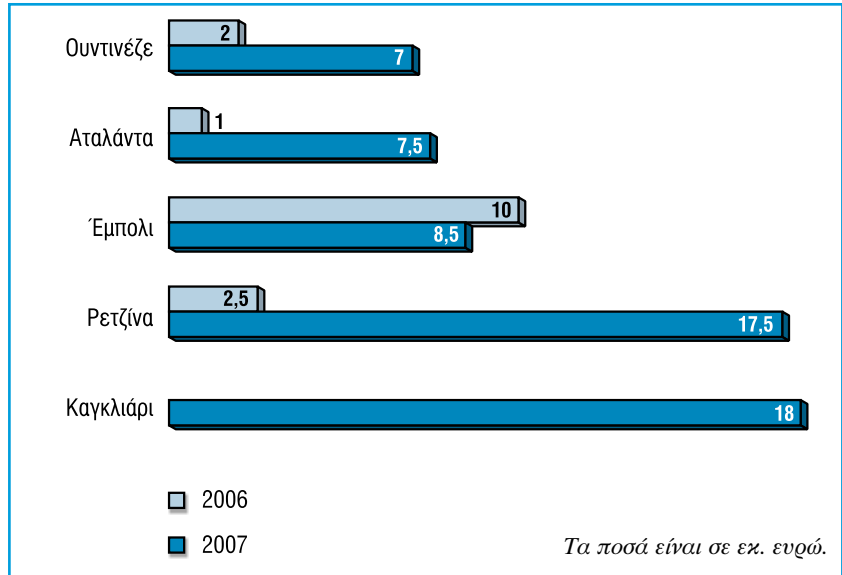
Πηγή: [www.sportsbusiness.com](http://www.sportsbusiness.com) 2007

τους, και μεγαλώνουν τα κέρδη του εργοστασίου. Κάθε ομάδα είναι ένα σύνολο αλληλένδετων μηχανισμών, που η εύρυθμη λειτουργία του ενός μέρους βοηθάει τη λειτουργία του άλλου και, κατ' επέκταση, του συνόλου.



**Σχήμα 1:** Οι ομάδες της Serie A που δαπάνησαν τα μεγαλύτερα ποσά για τις μεταγραφές των παικτών τους, τις περιόδους 2006-07, 2007-08.

Πηγή: [www.transfermarkt.de](http://www.transfermarkt.de) 2008



**Σχήμα 2:** Ομάδες της ιταλικής Serie A που αποκόμισαν τα περισσότερα χρήματα από τις μεταγραφές των παικτών τους, τις περιόδους 2006-07, 2007-08.

Πηγή: [www.transfermarkt.de](http://www.transfermarkt.de)

Καταλαβαίνουμε, λοιπόν, γιατί οι μεγάλες ομάδες αφαιρούν από τα ταμεία τους μεγάλα ποσά, τα οποία διαθέτουν για την απόκτηση καινούργιων παικτών.

Στην ιστορία του ιταλικού ποδοσφαίρου υπάρχουν πέντε μεταγραφές οι οποίες έχουν καταταχθεί ανάμεσα στις δέκα μεγαλύτερες του κόσμου και παρουσιάζονται στον Πίνακα 2.

Χαρακτηριστικά, όπως φαίνεται και στο Σχήμα 1, η Ίντερ, η Μίλαν, η Λάτσιο και η Νάπολι δαπανούν κάθε χρόνο διόλου ευκαταφρόνητα ποσά για την απόκτηση νέων παικτών. Εντύπωση προκαλεί η Γιουβέντους, η οποία κατά την περίοδο του 2007 όχι μόνο δεν ξόδεψε πολλά χρήματα, αλλά αντίθετα αποκόμισε από τις μεταγραφές 75 εκ. ευρώ. Προφανώς, μετά την εμπλοκή της στο σκάνδαλο Calciopoli αναγκάστηκε να πουλήσει πολλούς από τους παίκτες της για να μπορέσει να ορθοποδήσει οικονομικά.

Αντίθετα, οι σχετικά μικρότερες ομάδες της Serie A ίσως αντιμετωπίζουν τις μεταγραφές ως μία πηγή εισοδήματος, αφού αποκομίζουν μεγάλα ποσά από τους παίκτες που διαθέτουν στις άλλες ομάδες για τις αντίστοιχες περιόδους.

## Μεταγραφικές Κινήσεις της Serie B (για υπόθεση εργασίας) την Αγωνιστική Περίοδο 2007-2008

Στο γαϊτανάκι των μεταγραφών, κάνει αισθητή την παρουσία της και η δεύτερη κατηγορία του ιταλικού ποδοσφαίρου, η Serie B.

Το γεγονός ότι οι περισσότερες ομάδες της Serie B ολοκληρώνουν τις μεταγραφικές περιόδους με έσοδα, μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι οι μικρότερες αυτές ομάδες αντιμετωπίζουν τις μεταγραφές σαν μια ευκαιρία να ενισχύσουν τα ταμεία τους.

Λαμβάνοντας, επίσης, υπόψη ότι πολλοί παίκτες ξεκινούν την καριέρα τους από τις ομάδες των μικρότερων κατηγοριών, καθίσταται περισσότερο αντιληπτό γιατί οι ομάδες αυτές δίνουν τόση έμφαση στις μεταγραφές.

Σε αυτή, λοιπόν, την κατηγορία διακρίνεται μια εντελώς διαφορετική πολιτική στον τομέα των μεταγραφών απ' ό,τι στη Serie B. Εδώ οι διοικήσεις των ομάδων προσπαθούν να προβάλουν όλο και περισσότερο τα ανερχόμενα αστέρια τους, με σκοπό να τα διαθέσουν στις μεγαλύτερες ομάδες για να αποκομίσουν όσο το δυνατόν μεγαλύτερα οικονομικά ποσά, προσπαθώντας έτσι να εξισορροπήσουν τις ελλείψεις τους σε χορηγούς ή την ενδεχομένως μειωμένη κίνηση των εισιτηρίων τους.

**Πίνακας 3. Η οικονομική αξία των ομάδων της Serie A.**

 Κίεβο	40.350.000	 Μπάρι	9.275.000
 Μεσίνα	21.375.000	 Μοντένα	8.905.000
 Μπρέσια	19.925.000	 Τριεστίνα	7.170.000
 Λέτσε	17.950.000	 Σπέτσια	6.125.000
 Μπολόνια	16.550.000	 Πιατσέντζα	6.030.000
 Τρεβίζο	14.585.000	 Ρίμινι	5.650.000
 Άσκολι	11.750.000	 Αλμπινόλεφε	5.375.000
 Μάντοβα	11.275.000	 Τσεζένα	4.730.000
 Βιτσέντζα	10.970.000	 Αβελίνο	3.935.000
 Κροσέτο	10.210.000	 Φροζινόνε	3.835.000
<b>Σύνολο:</b>	<b>241.180.000</b>		

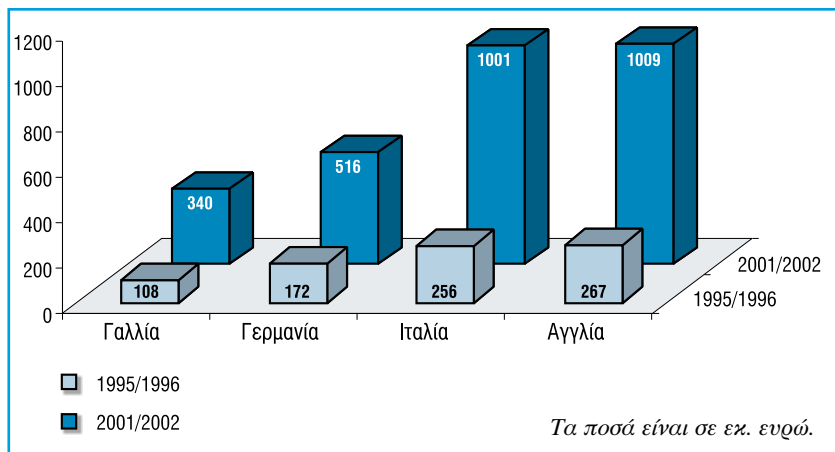
Στον Πίνακα 3 παρουσιάζονται τα ποσά που αντιστοιχούν σε κάθε ομάδα της Serie B, μετά τις μεταγραφικές κινήσεις, αλλά και η οικονομική αξία ολόκληρης της κατηγορίας για την περίοδο 2007/2008.

## Οι Μισθοί των Παικτών της Serie A και της Serie B

Η Ιταλία θεωρείται μία από τις χώρες με τους πιο ακριβοπληρωμένους παίκτες στην Ευρώπη. Τόσο οι ποδοσφαιριστές της Serie A όσο και της Serie B αμείβονται με μεγάλα ποσά σύμφωνα με στοιχεία της Διεθνούς Ομοσπονδίας Επαγγελματιών Ποδοσφαιριστών (FIFPro), η οποία συστάθηκε το 1966, αλλά δεν είχε αναγνωριστεί από τη FIFA και την UEFA πριν από το 1995 και τη νομοθεσία Bosman. Η νομοθεσία Bosman είναι ζωτικής σημασίας αφού με τη θέσπισή της ενισχύθηκε αισθητά το κύρος των επαγγελματιών ποδοσφαιριστών. Σε πρώτο στάδιο, η νομοθεσία Bosman ήταν καταλυτική καθώς τα νέα συμβόλαια των παικτών υπογράφονταν με μεγαλύτερα πλέον ποσά. Σε πολλές περιπτώσεις, τα χρήματα που αποταμιεύονταν από τις ομάδες για τις πληρωμές των αποζημιώσεων των παικτών επανα-επενδύονταν σε προϋπολογισμούς για τους μισθούς με σκοπό την προσέλκυση όλο και περισσότερων νέων παικτών. Σύμφωνα με τον Gianpaolo Monteneri, πρώην πρόεδρο της Ομοσπονδίας: *«Από μια οικονομική πλευρά, μετά την εφαρμογή της νομοθεσίας Bosman, η ροή του ποδοσφαιρικού κεφαλαίου άλλαξε σημαντικά. Αντί τα χρήματα να ανακυκλώνονται ανάμεσα στις ομάδες, όλο και περισσότερα χρήματα κατέληγαν στις τσέπες των παικτών και των προπονητών»*. Επιπλέον, στις μεγάλες ευρωπαϊκές χώρες, ο προϋπολογισμός των Ομοσπονδιών για τις αμοιβές των παικτών συνεχώς αυξανόταν. Έτσι στην Ιταλία, τα χρήματα που διέθετε η Serie A για τους μισθούς των παικτών της το 2001/2002 σχεδόν τετραπλασιάστηκε σε σχέση με τα χρήματα που διέθετε την περίοδο 1995/1996, κάτι που συναντάμε και στην αγγλική Premier League, ενώ σχεδόν τριπλασιασμό του ίδιου ποσού συναντάμε στη γαλλική League 1 και τη γερμανική Bundesliga (Σχήμα 3).

Το 2005, ανάμεσα στους πεντακόσιους πλουσιότερους ανθρώπους κατατάχθηκαν είκοσι πέντε παίκτες του ιταλικού ποδοσφαίρου. Ποδοσφαιριστές της Μίλαν, όπως ο Ronaldo Nazario Lima, ο Javier Zanetti και ο Christian Veri δήλωσαν μεγαλύτερο εισόδημα απ' ό,τι ο πρόεδρος τους Massimo Moratti, όπως και ο τότε αρχηγός της Ρόμα, Francesco Totti, είχε μεγαλύτερο εισόδημα από τον πρόεδρο της ομάδας, Franco Sensi.

Σύμφωνα με δημοσίευμα της εβδομαδιαίας εφημερίδας «France Football», στην κατάταξη των είκοσι πιο ακριβοπληρωμένων παι-



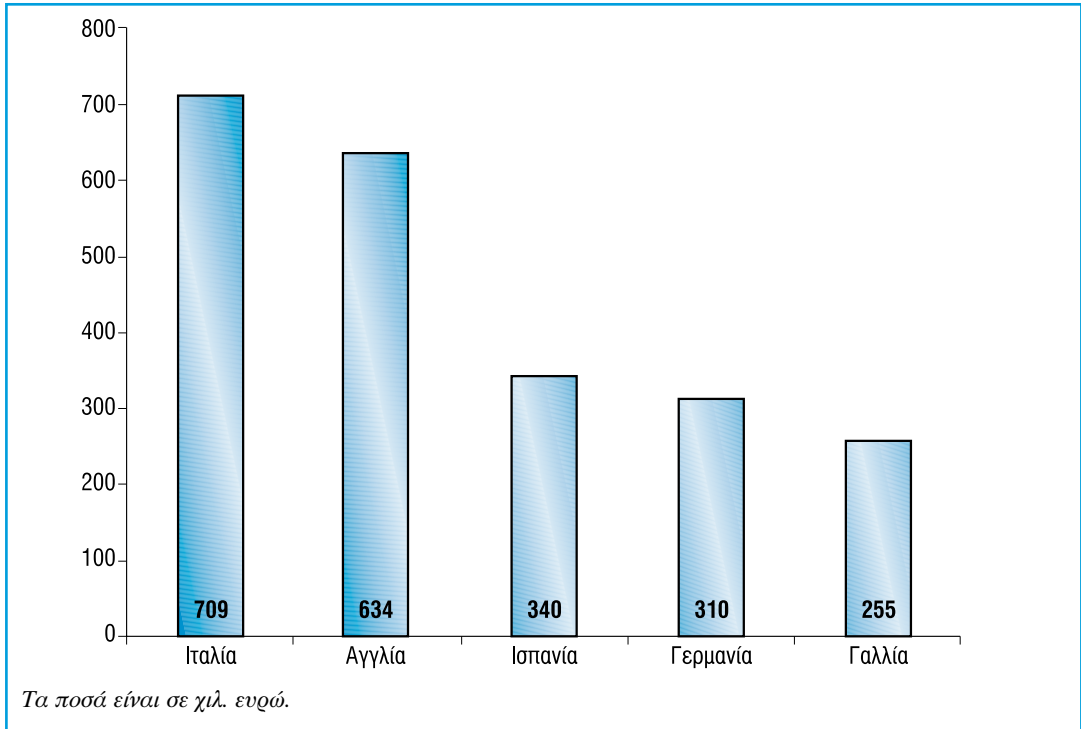
**Σχήμα 3:** Ποσά που διέθεσαν οι πέντε μεγαλύτερες ευρωπαϊκές λίγκες για τους μισθούς των παικτών τους τις περιόδους 1995/1996 και 2001/2002.

Πηγή: Soccer and Society- Απρίλιος 2006

κτών, οι δεκαοκτώ είναι παίκτες που παίζουν στις μεγάλες ευρωπαϊκές λίγκες και των οποίων το εισόδημα δε βασίζεται μόνο στα χρήματα που λαμβάνουν από τις ομάδες τους αλλά και στα μεγάλα ποσά που αποκομίζουν από χορηγούς και διαφημίσεις. Αυτοί οι παίκτες εισέπραξαν το 2002 το ποσό των 178,7 εκατομμυρίων ευρώ, από τα οποία τα 121,6 εκατομμύρια ευρώ τα εισέπραξαν από τις ομάδες τους (δηλαδή το 68%) και τα υπόλοιπα από τους σπόνσορες τους.

Σύμφωνα με μηνιαίο δημοσίευμα της World Soccer, οι είκοσι ευρωπαϊκές ομάδες με τα μεγαλύτερα έσοδα ξόδεψαν για την περίοδο 2001/2002 το 58,2 % του συνολικού τους εισοδήματος στους μισθούς των παικτών (1,54 δις ευρώ από τα 2,64 δις ευρώ). Μάλιστα, σε ορισμένες περιπτώσεις, όπως στην ομάδα της Μίλαν και της Λάτσιο, το ποσό που ξοδεύτηκε για τους μισθούς των παικτών ήταν πολύ υψηλότερο από το συνολικό εισόδημα των ομάδων. Στη Γαλλία, την ίδια περίοδο, το 69% του ετήσιου εισοδήματος των ομάδων της πρώτης κατηγορίας δαπανήθηκε στις αμοιβές των ποδοσφαιριστών. Στην Ιταλία, το ποσοστό ανήλθε στο 90%, στην Αγγλία στο 62% και στη Γερμανία στο 49%. Εξετάζοντας αυτές τις τέσσερις ομάδες ως σύνολο, διαπιστώνουμε ότι το ποσοστό του ετήσιου εισοδήματος που διατέθηκε στους μισθούς των παικτών αυξήθηκε κατά 14% περίπου, αγγίζοντας το 67,5% από 52,75% που ήταν την περίοδο 1995/1996.

Την ίδια χρονική περίοδο, ο μέσος όρος καθαρού εισοδήματος των παικτών των πέντε μεγάλων ευρωπαϊκών χωρών ήταν 709.000 ευρώ για την Ιταλία, 634.000 ευρώ για την Αγγλία, 340.000 ευρώ για την Ισπανία, 310.000 ευρώ για τη Γερμανία και ακολουθούσε η Γαλλία με 225.000 ευρώ (Σχήμα 4).



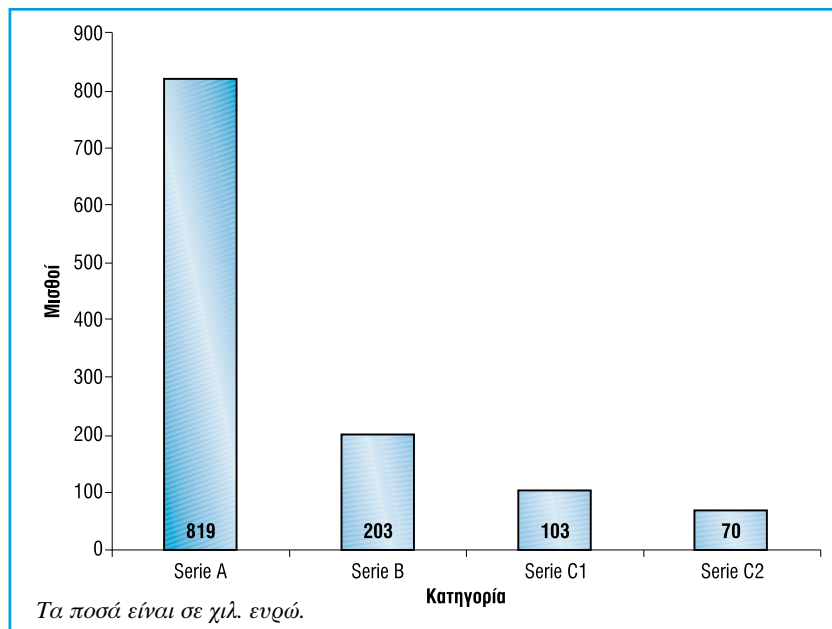
**Σχήμα 4:** Μέσος όρος μισθών για το 2001-2002.

Πηγή: *Soccer and Society*- Απρίλιος 2006

Ανομοιομορφίες στα ποσά που δαπανώνται για τους μισθούς των παικτών, δε συναντάμε μόνο ανάμεσα στις χώρες αλλά και ανάμεσα στις ποδοσφαιρικές κατηγορίες της ίδιας χώρας. Με την εκτόξευση των ήδη μεγάλων μισθών και την αποτελμάτωση των χαμηλότερων, το χάσμα που υπάρχει ανάμεσα στις κατηγορίες είναι μεγάλο και συνεχώς αυξάνεται. Στην Ιταλία, οι παίκτες της τέταρτης κατηγορίας εισέπραξαν την περίοδο 2001/2002, δέκα φορές λιγότερα χρήματα απ' ό,τι οι συμπαίκτες τους της πρώτης κατηγορίας.

Έτσι, βλέπουμε ότι οι παίκτες της Serie A εισέπραξαν κατά τη χρονική περίοδο 2001/2002 το ποσό των 819.000 ευρώ κατά μέσο όρο, ποσό που μειώνεται καθώς περνάμε στις μικρότερες κατηγορίες.

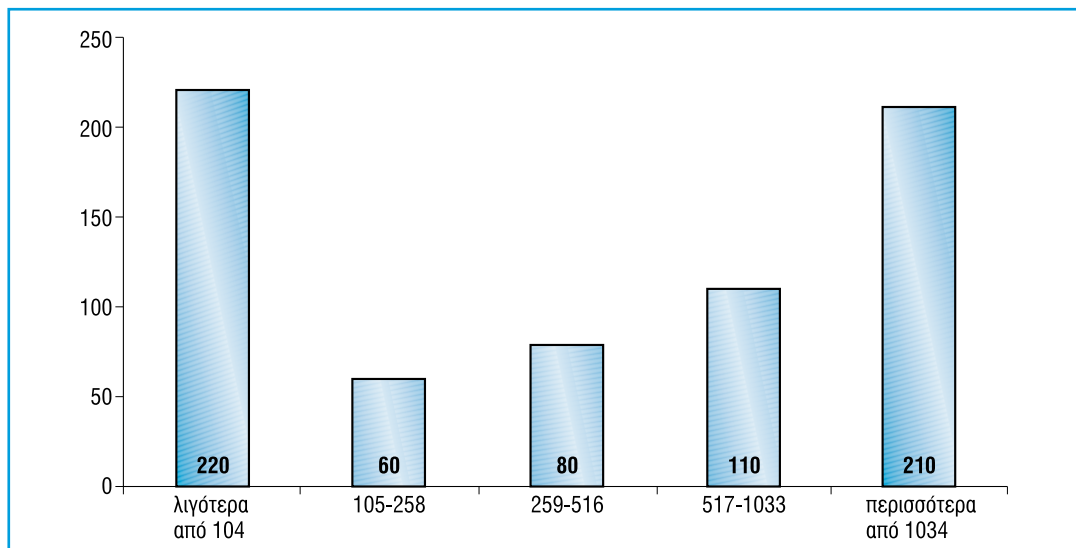
Σύμφωνα με στατιστικά στοιχεία που δόθηκαν από τις διοικήσεις των ιταλικών ομάδων, οι πέντε μεγαλύτερες ομάδες της Serie A δαπάνησαν κατά την περίοδο 2003/2004, για τους μισθούς των παικτών τους, σχεδόν τα διπλάσια χρήματα σε σχέση με όλες τις άλλες ομάδες της κατηγορίας (421.000.000 ευρώ έναντι 186.000.000 ευρώ). Το χάσμα ανάμεσα στους υψηλόβαθμους παίκτες και τους παίκτες με τις μικρότερες χρηματικές απολαβές, καθώς επίσης και η απουσία της «μεσαίας κατηγορίας», απεικονίζονται στο γράφημα του Σχήμα-



**Σχήμα 5:** Ο μέσος όρος των μισθών των παικτών του ιταλικού ποδοσφαίρου, την περίοδο 2001/2002.

Πηγή: Soccer and Society

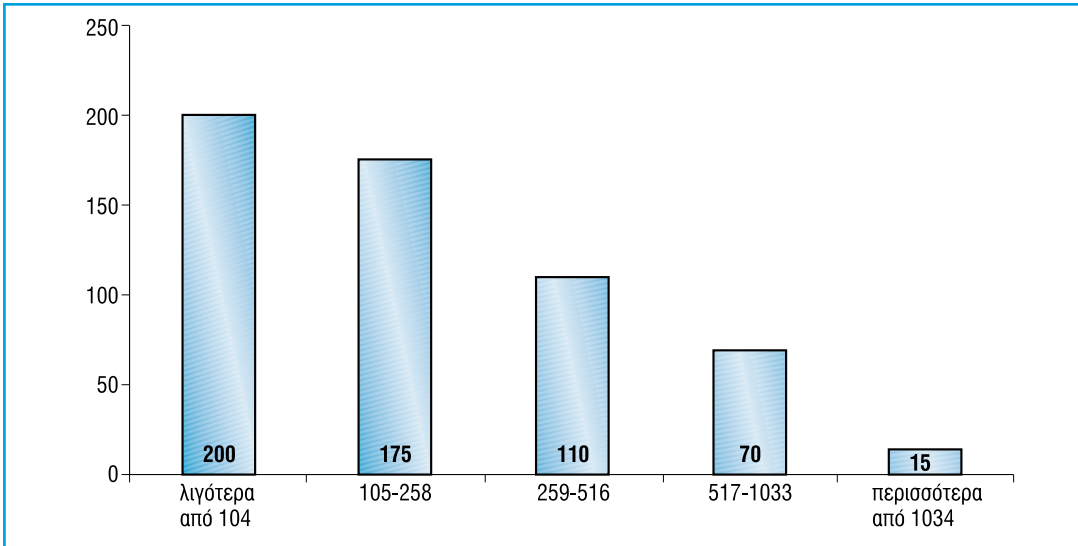
τος 6 που έχει δημιουργηθεί βάσει στοιχείων από την επίσημη Ιταλική Ποδοσφαιρική Ομοσπονδία. Στην πραγματικότητα, λοιπόν, το 34,4% των ποδοσφαιριστών ανήκει στους χαμηλά αμειβόμενους ποδοσφαιριστές της Serie A, ενώ το 29,6% στους ποδοσφαιριστές



**Σχήμα 6:** Οι μισθοί των παικτών της ιταλικής Serie A.

Πηγή: Soccer and Society- Απρίλιος 2006





**Σχήμα 7:** Οι μισθοί των παικτών της ιταλικής Serie B.

Πηγή: Soccer and Society- Απρίλιος 2006

που στα συμβόλαιά τους αναγράφονται μεγάλα ποσά, ποσοστά που υποδηλώνουν ότι το 64% των παικτών κατατάσσεται στις δύο αυτές ακραίες κατηγορίες, επιβεβαιώνοντας την απουσία της μεσαίας κατηγορίας που προαναφέρθηκε.

Μια εξίσου ανομοιογενή κατηγοριοποίηση των παικτών σύμφωνα με τις οικονομικές τους απολαβές βλέπουμε και στη Serie B (Σχήμα 7). Σε αυτή την κατηγορία, η «μεσαία τάξη» μπορεί να κάνει περισσότερο αισθητή την παρουσία της, αλλά εδώ διακρίνεται ένα πολύ μεγάλο χάσμα ανάμεσα στους ακριβοπληρωμένους και τους χαμηλά αμειβόμενους παίκτες. Σχεδόν διακόσιοι ποδοσφαιριστές έχουν εισόδημα χαμηλότερο από 104.000 ευρώ, ενώ το εισόδημα μόνο δεκαπέντε παικτών ξεπερνάει το 1.034.000 ευρώ.

Στην έντονη αυτή ανομοιογένεια της Serie B επενέβη η Lega Calcio, η οποία έθεσε ένα σύστημα οριοθέτησης των μισθών. Σύμφωνα με αυτό το σύστημα, γνωστό ως «salary-capping system», μόνο το 70% των εσόδων που αποκομίζουν οι ομάδες από τις χορηγίες, τα εισιτήρια και τα τηλεοπτικά δικαιώματα θα μπορεί να χρησιμοποιείται για τις αμοιβές των παικτών. Όποια ομάδα υπερβαίνει αυτό το ποσοστό θα στερείται της επιχορήγησης που λαμβάνει από την ομοσπονδία.

Υπέρομαχοι αυτού του συστήματος, που τέθηκε σε εφαρμογή την περίοδο 2005/2006, ήταν οι διοικήσεις των περισσότερων ομάδων της Serie B. «Είναι ένα πολύ σημαντικό βήμα και θα βοηθήσει να οδηγήσουμε την οικονομική διαχείριση της Serie B προς τη σωστή κατεύθυνση» δήλωσε ο πρόεδρος της Vicenza Calcio, Sergio Gasparin, και συνεχίζει «Πολλές ομάδες ήρθαν αντιμέτωπες με ιδιαίτερα δύσκολες

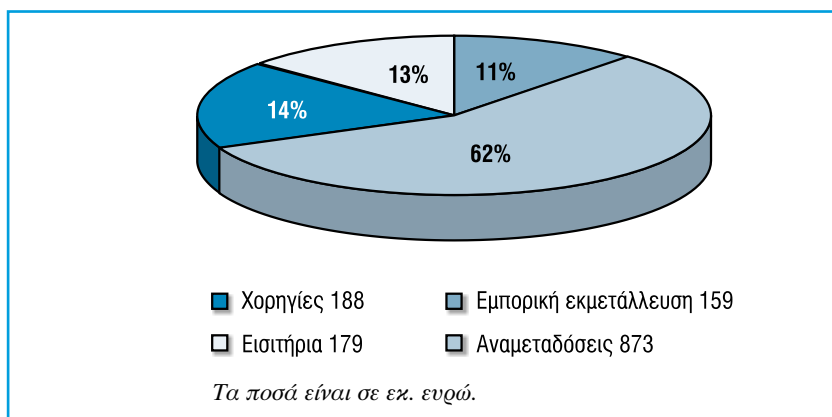
οικονομικές καταστάσεις, έχοντας υψηλά έξοδα και πολύ χαμηλά κέρδη. Τέσσερις ομάδες της Serie B οδηγήθηκαν σχεδόν στη χρεοκοπία, γεγονός που είναι δηλωτικό της οικονομικής κατάστασης της κατηγορίας».

Πολλές ήταν και οι αντιδράσεις σε αυτή τη νέα πολιτική που κλήθηκαν να ακολουθήσουν οι ομάδες της Serie B. Αντιδράσεις που προκλήθηκαν κυρίως από τους παίκτες και εκφράστηκαν διά στόματος του προέδρου της Ιταλικής Ομοσπονδίας Ποδοσφαιριστών (Italian Footballers Association AIC), Sergio Campana, ο οποίος δήλωσε: «Το σύστημα οριοθέτησης των οικονομικών απολαβών δεν αποτελεί λύση καθώς αφήνει ανοιχτό το πεδίο για την εφαρμογή άλλων πρακτικών, όπως η σύνταξη εικονικών συμβολαίων».

## Οικονομική Ανάλυση της Οικονομίας της Serie A

Η Serie A χαρακτηρίζεται ως ένα από τα δυνατότερα χαρτιά του ευρωπαϊκού ποδοσφαίρου, συγκεντρώνοντας σχεδόν κάθε χρόνο στα ταμεία της ποσά που ανέρχονται σε δισεκατομμύρια ευρώ. Σύμφωνα με έρευνα της Deloitte, η αγωνιστική περίοδος του 2005/2006 απέφερε στα ταμεία της Serie A έσοδα της τάξης του **1.399.000.000 ευρώ**. Έσοδα που προήλθαν από την κίνηση των εισιτηρίων, τις χορηγίες, τα μέσα μαζικής ενημέρωσης που είχαν τα δικαιώματα αναμετάδοσης των αγώνων και την εμπορική εκμετάλλευση προϊόντων που φέρουν το λογότυπο των ομάδων που απαρτίζουν τη Serie A.

Πιο συγκεκριμένα, από τις εμπορικές συναλλαγές της, η Serie A συγκέντρωσε 179.000.000 ευρώ, από τις συμφωνίες της με τα ιταλικά μέσα μαζικής ενημέρωσης 873.000.000 ευρώ, από τις χορηγίες 188.000.000 ευρώ και από την κίνηση των εισιτηρίων 159.000.000 ευρώ.



**Σχήμα 8:** Κατανομή των εσόδων της ιταλικής Serie A, την περίοδο 2005/2006  
 Πηγή: sports business in numbers-2007

Έρευνα της ίδιας εταιρείας για την περίοδο 2005/2006 κατατάσσει τη Serie A ως δεύτερη πλουσιότερη κατηγορία μετά την αγγλική Premier League που συγκέντρωσε το ποσό των 1.994.000.000 ευρώ, ενώ ακολουθούν η γερμανική Bundesliga με 1.399.000.000 ευρώ, η ισπανική Primera Liga με 1.158.000.000 και η γαλλική Ligue 1 με 910.000.000 ευρώ.

Αυτή την οικονομική της ευρωστία δεν μπόρεσε να τη διατηρήσει και την επόμενη χρονιά, αφού η πτώση της Γιουβέντους στη δεύτερη κατηγορία, λόγω της ανάμειξης στο σκάνδαλο Calciopoli, οδήγησε τη Serie A σε μια μείωση των εσόδων κατά 19%, ποσοστό που, αν το αναγάγουμε σε ποσό, ανέρχεται στα 1,1 δις ευρώ. Λόγω αυτής της μείωσης, η Serie A τοποθετείται πλέον στην τέταρτη θέση στην κατάταξη με τις πλουσιότερες Λίγκες, μετά την Bundesliga και την Primera Liga αυτή τη φορά. Αυτή η οικονομική κατάσταση συνεχίστηκε και το 2007/2008, με μια αύξηση 32%, που επήλθε λόγω της επανόδου της Γιουβέντους στη Serie A.

## Χορηγίες

Όπως σε κάθε επιχειρηματικό κλάδο, έτσι και στο ποδόσφαιρο οι χορηγίες αποτελούν μια βασική πηγή εσόδων. Για κάθε χορηγία, κλείνονται συμφωνίες με ενίοτε υπέρογκα ποσά, αφού πολλές είναι οι εταιρείες που διαθέτουν εκατομμύρια ευρώ, για να μπορέσουν να διαφημιστούν είτε στα γήπεδα των ομάδων είτε στις φανέλες των παικτών. Όμως και για τις ίδιες τις ομάδες, οι χορηγίες είναι εξίσου σημαντικές.

Η βιομηχανία αθλητικών ενδυμάτων **NIKE**, έκλεισε πενταετή συμφωνία με τη Lega Calcio. Η **NIKE** θα προμηθεύσει τις μπάλες οι οποίες θα χρησιμοποιηθούν για τους αγώνες των ομάδων της Serie A και της Serie B, στους αγώνες του TIM Cup και του TIM Supercup.

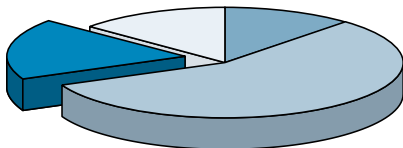
«Η Lega Calcio προέβη σε μια σημαντική συμφωνία με την **NIKE** για την οποία εγώ προσωπικά είμαι ιδιαίτερα περήφανος» δήλωσε ο πρόεδρος της λίγκας

Antonio Matarrese και συμπλήρωσε: «Επιπλέον, η επιλογή μας να αποτελεί η **NIKE** τον αποκλειστικό προμηθευτή για τις μπάλες μας, υποδηλώνει μια τεχνική εγγύηση».

Μέγας χορηγός της Lega Calcio είναι τα τελευταία χρόνια και η εταιρεία κινητής τηλεφωνίας **TIM**, από όπου η Serie A και η Serie B έχουν μετονομαστεί σε TIM Serie A και TIM Serie B.

Εκτός από τους χορηγούς της Ομοσπονδίας, κάθε επιμέρους ομάδα της Serie A έχει και τους δικούς της χορηγούς, με τους οποίους υπογράφονται συμβόλαια μεγάλων ποσών. Σε άρθρο της, η Political Economy of Football συγκέντρωσε τους χορηγούς των ομάδων της Serie A για την αγωνιστική περίοδο 2005-2006 καθώς επίσης και τα ποσά που διέθεσε η κάθε εταιρεία.

Εσοδα της Serie A από χορηγίες



■ Χορηγίες 188 εκ.€

Πίνακας 4. Χορηγοί των ομάδων της Serie A το 2005/2006

Ομάδα	Χορηγοί	Ποσά (Ευρώ)
Γιουβέντους	Tamoil	22,000,000
Μίλαν	Opel	9,000,000
Ίντερ	Pirelli	6,900,000
Σιένα	Monte dei Paschi	6,500,000
Φιορεντίνα	Toyota	4,000,000
Λάτσιο	Ina Assitalia	2,600,000
Κίεβο	Cattolica / Ferroli / Banca Popolare	2,500,000
Σαμπντόρια	Erg	2,500,000
Ρόμα	Individual sponsors each match	1,800,000
Τρεβίζο	Segafredo / Provincia di Treviso	1,800,000
Κάλιαρι	Terra Sarda / Sky	1,600,000
Ρετζίνα	Gicos / Stocco&Stocco	1,300,000
Έμπολι	Computer Gross / Frutta	1,000,000
Λέτσε	Salento d'Amare	1,000,000
Ουντινέζε	Kia Motors	1,000,000
Άσκολι	Gaudi / Carisap	800,000
Μεσίνα	Miscela d'Oro / Air Malta	800,000
Λιβόρνο	Gruppo Banca Carige	700,000
Πάρμα	Tecnocasa	500,000
Παλέρμο	Provincia di Παλέρμο	400,000

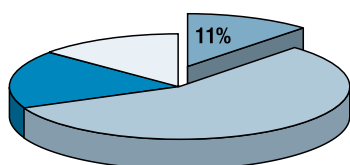
Πηγή: *The political economy of football* - <http://www.footballeconomy.com> 2007

Όπως μπορούμε να διακρίνουμε και στον Πίνακα 4, συμβόλαια υψηλών ποσών έκλεισαν οι ισχυρότερες ομάδες της Serie A, με τη μεγαλύτερη χορηγία να δίνεται στην ομάδα της Γιουβέντους από τη βιομηχανία πετρελαιοπαραγωγής Tamoil.

### Εμπορική εκμετάλλευση αθλητικών προϊόντων

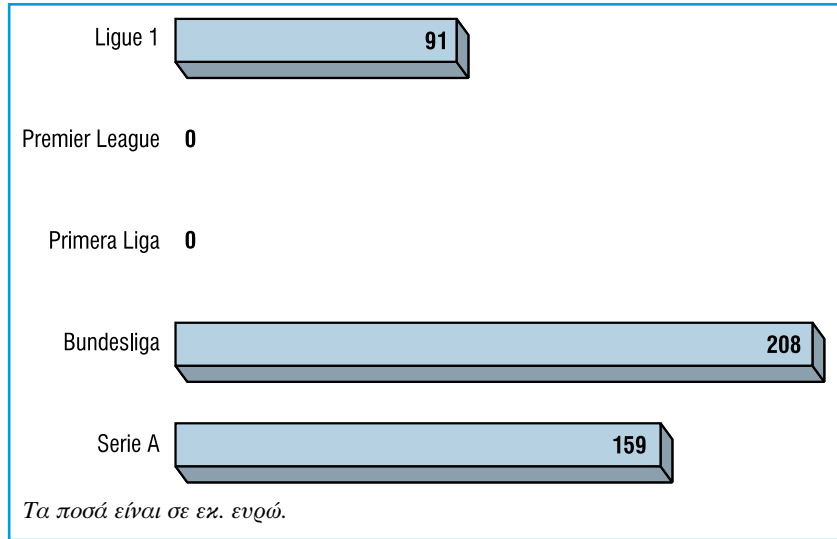
Το ποσό των 159.000.000 ευρώ αποκόμισε η κορυφαία κατηγορία του ιταλικού ποδοσφαίρου, από την εμπορική εκμετάλλευση των αθλητικών προϊόντων της.

Έσοδα της Serie A από την εμπορική εκμετάλλευση αθλητικών προϊόντων



■ Εμπορική εκμετάλλευση 159

Η Ιταλία, ακολουθώντας τα χνάρια της Βρετανίας, αποφάσισε να διαθέσει στο κοινό της προϊόντα που σχετίζονται με το ποδόσφαιρο. Η πώληση φανελών με τα εμβλήματα των ομάδων, τους αριθμούς και τα ονόματα των παικτών, διακοσμητικών και κάθε είδους αντικειμένων με τα διακριτικά των ομάδων, αποφέρει κάθε χρόνο στη Serie A σημαντικά ποσά. Χαρακτηριστικό είναι ότι η Serie A συγκέντρωσε το 2001 16.000.000



**Σχήμα 9:** Έσοδα των πέντε μεγαλύτερων ευρωπαϊκών λιγκών από την εμπορική εκμετάλλευση των αθλητικών τους προϊόντων.

Πηγή: *sports business in numbers-2007*

ευρώ από την πώληση τέτοιου είδους αθλητικών προϊόντων, ποσό που, όπως προαναφέραμε, εκτοξεύτηκε στα 159.000.000 ευρώ το 2006. Από αυτή τη χαρακτηριστική άνοδο, μπορούμε να καταλάβουμε ότι το ποδόσφαιρο κάνει όλο και πιο έντονη την παρουσία του, όχι μόνο μέσα στον αγωνιστικό χώρο αλλά και έξω από αυτόν.

Τα παραπάνω ποσά επιβεβαιώνουν στο έπακρο ότι το ποδοσφαιρικό κοινό της Ιταλίας είναι ένα ιδιαίτερα ένθερμο κοινό, αφού δεν αρκείται στο να γεμίζει μόνο τα γήπεδα αλλά και τα καταστήματα των ομάδων, καθώς επίσης και τα ταμεία τους!

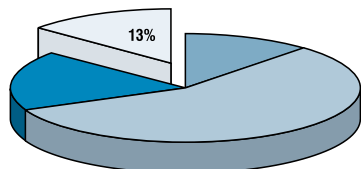
Ενδιαφέρον προκαλεί η σύγκριση των εσόδων των πέντε μεγάλων κατηγοριών του ευρωπαϊκού ποδοσφαίρου, από την εμπορική εκμετάλλευση των αθλητικών προϊόντων τους (Σχήμα 9). Η ιταλική Serie A καταλαμβάνει τη δεύτερη θέση μετά τη γερμανική Bundesliga 1, ενώ ακολουθεί η γαλλική Ligue 1. Ασήμαντη είναι η παρουσία της αγγλικής Premier Ligue και της ισπανικής Primera Liga, που, σύμφωνα με τη Deloitte, κατά τη διάρκεια του 2005-2006 δεν αποκόμισαν καθόλου έσοδα απ' αυτό το συγκεκριμένο τομέα.



## Έσοδα από την κίνηση των εισιτηρίων

Έρευνα της Deloitte κατά το 2008 αποκαλύπτει ότι το 76% του ιταλικού πληθυσμού παρακολουθεί ποδόσφαιρο. Τα 31 εκατομμύρια του πληθυσμού δηλώνουν ότι είναι φίλαθλοι, ενώ τα 14 εκατομμύρια πηγαίνουν πιστά στο γήπεδο για την παρακολούθηση των ποδοσφαιρικών αγώνων.

Έσοδα της Serie A από την κίνηση των εισιτηρίων.  
(Τα ποσά είναι σε εκατομμύρια €)



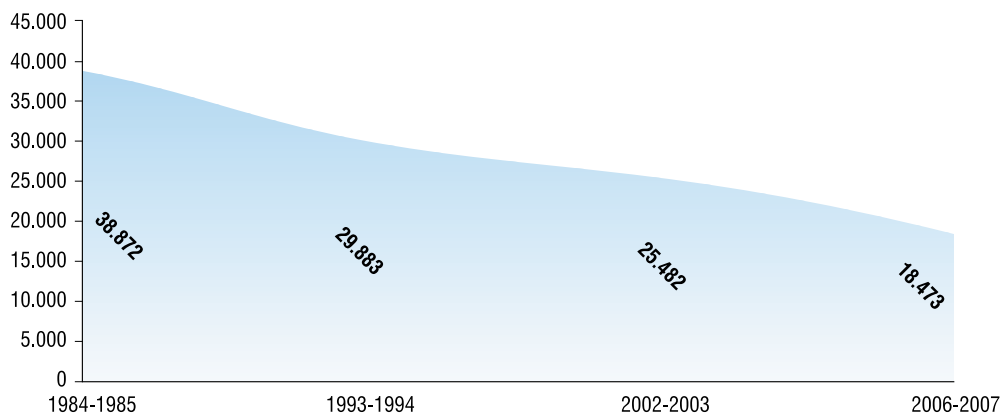
□ Εισιτήρια 179 εκ. €

Η παρακολούθηση των αγώνων από τα γήπεδα σταδιακά αντικαταστάθηκε ως ένα βαθμό από την τηλεόραση, που εισέβαλε δυναμικά στα «χωράφια» του ποδοσφαίρου. Εξαιτίας αυτού του γεγονότος, τα ιταλικά γήπεδα έχασαν την αίγλη τους ως ο μοναδικός και πιο αγαπημένος χώρος παρακολούθησης αγώνων, ενώ μοιραία μειώθηκε το εισόδημα των ομάδων από την κοπή εισιτηρίων. Συγκεκριμένα, ο μέσος όρος εισιτηρίων της Serie A την αγωνιστική περίοδο 1984-1985 ήταν 38.872 χιλιάδες, το 1993-1994 29.883, συνεχίζοντας την πτωτική πορεία, το 2002-2003 ήταν 25.482, ενώ την αγωνιστική περίοδο 2006-2007 ο μέσος όρος εισιτηρίων έφτασε μόλις τις 18.473 χιλιάδες (Σχήμα 10).

Αν και η μείωση της προσέλκυσης των φιλάθλων στα γήπεδα αποτελεί αδιαμφισβήτητο γεγονός, τα εισιτήρια των παιχνιδιών συνεχίζουν να αποτελούν σημαντική πηγή εσόδων για τη Serie A, αφού, όπως αναφέρθηκε και πρωτύτερα, αποτελούν το 13% του συνολικού τζίρου της λίγκας. Για ορισμένους φιλάθλους, η αίσθηση της ζωντανής παρακολούθησης του αγώνα είναι αναντικατάστατη και η παρακολούθηση του αγώνα στο γήπεδο αποτελεί παράδοση γι' αυτούς.

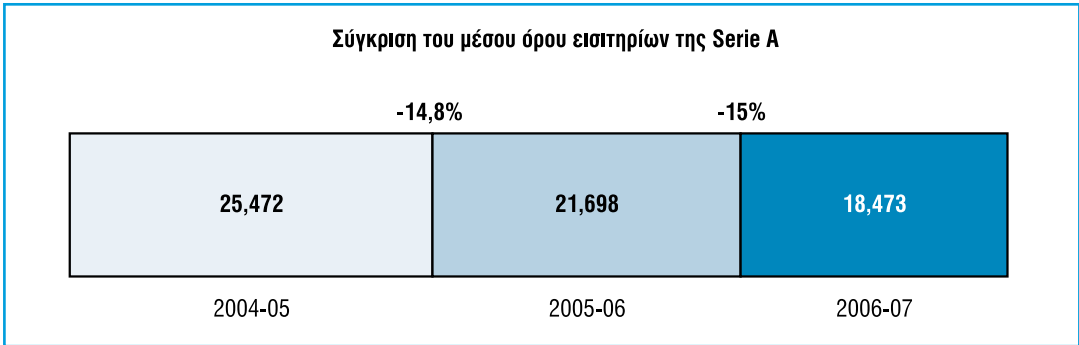
Ορόσημο για την αισθητή μείωση του αριθμού εισιτηρίων, ιδιαίτερα της περιόδου 2006-2007, ήταν και το σκάνδαλο της Γιουβέντους, που διατάραξε την ισορροπία της Serie A. Η πιο δυνατή

### Πορεία του μέσου όρου εισιτηρίων της Serie A



**Σχήμα 10:** Η πορεία του μέσου όρου εισιτηρίων της ιταλικής Serie A.

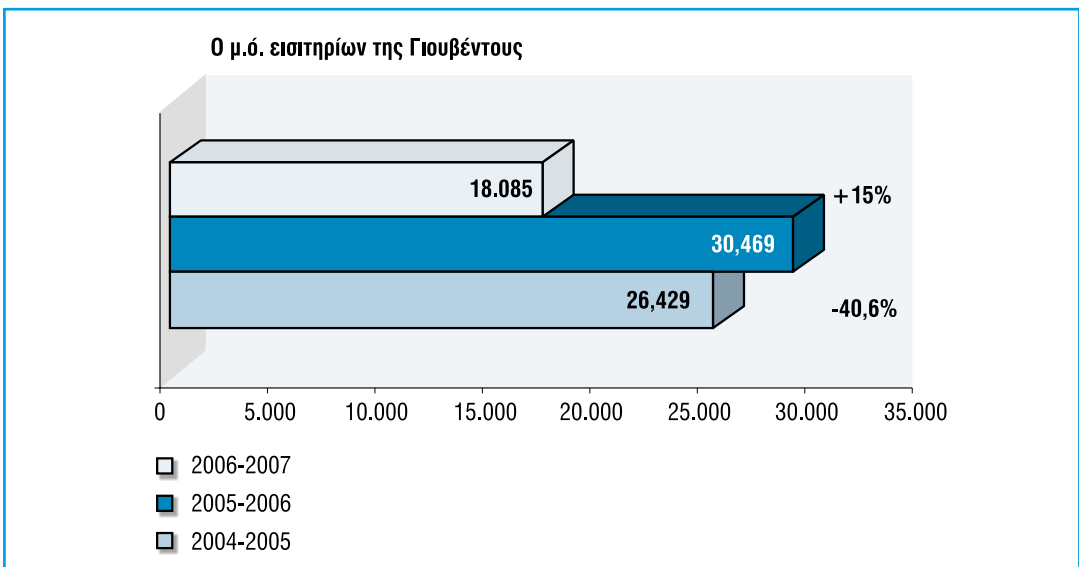
Πηγή: [European-football-statistics.co.uk](http://European-football-statistics.co.uk) 2007



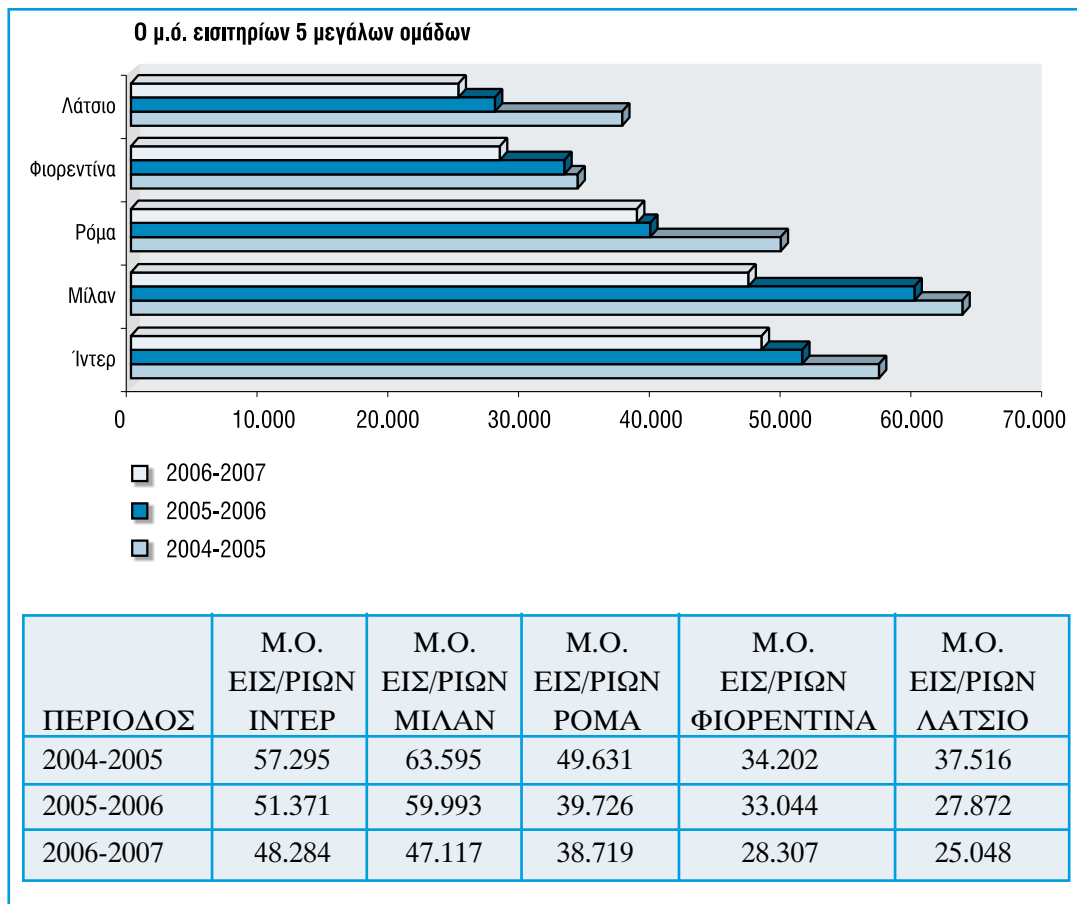
**Σχήμα 11:** Σύγκριση του μέσου όρου εισιτηρίων της ιταλικής Serie A.  
 Πηγή: *European-football-statistics.co.uk* 2007

ομάδα του ιταλικού ποδοσφαίρου υποβιβάστηκε στην Serie B χάνοντας ένα πολύ μεγάλο κομμάτι από την αίγλη της. Η κατάκτηση του Παγκόσμιου Κυπέλλου το 2006 δεν κατάφερε να φέρει τον κόσμο πίσω στα γήπεδα, αφού ο θαυμασμός του για το ιταλικό ποδόσφαιρο είχε κλονιστεί ιδιαίτερα. Ο ποδοσφαιριστής Gianfranco Zola είχε σχολιάσει για την τότε υπάρχουσα κατάσταση: «*Τα χρήματα που σου προσφέρει το ποδόσφαιρο είναι σημαντικά, αλλά δεν αποτελούν το μοναδικό έναυσμα για να παίζεις. Όταν παίζεις σε γεμάτα γήπεδα, όπως αυτά της Αγγλίας, της Ισπανίας και της Γερμανίας, νιώθεις μια μοναδική ικανοποίηση, που εμείς οι παίκτες λατρεύουμε να νιώθουμε*».

Πολλοί είναι αυτοί που πίστευαν πως το τέλος της «τιμωρίας» για τις ιταλικές ομάδες της πρώτης κατηγορίας θα ερχόταν την αγωνι-



**Σχήμα 12:** Ο μέσος όρος εισιτηρίων της Γιουβέντους.  
 Πηγή: *European-football-statistics.co.uk* 2007



**Σχήμα 13:** Μέσος όρος εισιτηρίων των πέντε μεγαλύτερων ομάδων της ιταλικής Serie A από το 2004 έως το 2007.

Πηγή: *European-football-statistics.co.uk 2007*

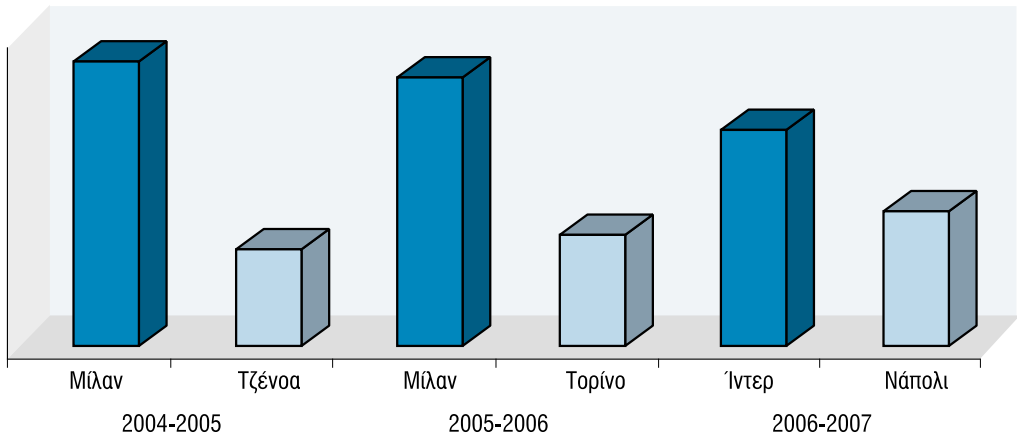
στική περίοδο 2007-2008, γειμίζοντας και πάλι τα γήπεδα. Σημείο-κλειδί αποτέλεσε η επιστροφή της «γηραιάς κυρίας» στη Serie A, αφού εξέτισε την ενός έτους ποινή της στη Serie B.

Το σκάνδαλο δεν άφησε ανεπηρέαστες ούτε τις υπόλοιπες ομάδες της λίγκας, και ιδιαίτερα αυτές που εμπλέκονταν στην υπόθεση. Στο παρακάτω σχεδιάγραμμα (Σχήμα 13) διαφαίνεται η μείωση των φιλάθλων στα γήπεδα από το 2004 μέχρι και το 2007 σε δύο από τις μεγαλύτερες ευρωπαϊκές ομάδες (Ίντερ, Ρόμα) αλλά και σε αυτές του Calciopoli.

Παρατηρώντας τον μέσο όρο εισιτηρίων της Serie B, διαπιστώνουμε ότι το χάσμα που υπήρχε ανάμεσα στη Serie A και τη Serie B διαφαίνεται όχι μόνο στην οικονομική τους ανάπτυξη αλλά και στον αριθμό των φιλάθλων που παρακολουθούν γενικά τους ποδοσφαιρικούς αγώνες της δεύτερης κατηγορίας. Αναλύοντας τη Serie B με



Σύγκριση των ομάδων της Serie A και της Serie B



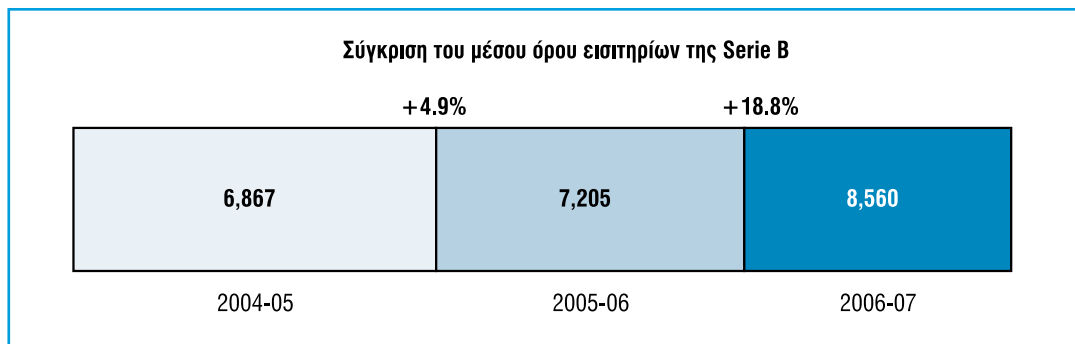
ΠΕΡΙΟΔΟΣ	ΟΜΑΔΑ	Μ.Ο. ΕΙΣ/ΡΙΩΝ
2004-2005	ΜΙΛΑΝ	63.595
	ΤΖΕΝΟΑ	21.449
2005-2006	ΜΙΛΑΝ	59.993
	ΤΟΡΙΝΟ	24.995
2006-2007	ΙΝΤΕΡ	48.284
	ΝΑΠΟΛΙ	30.150

**Σχήμα 14:** Σύγκριση των πρώτων βαθμολογικά ομάδων των δύο κατηγοριών του ιταλικού ποδοσφαίρου βάσει το μέσο όρο εισιτηρίων τους για τις αγωνιστικές περιόδους από το 2004 έως και το 2007

Πηγή: *European-football-statistics.co.uk 2007*

βάση το μέσο όρο εισιτηρίων, διαπιστώθηκε ότι οι αριθμοί που «πρωταγωνίασαν» δεν είχαν καμία σχέση με αυτούς της πρώτης κατηγορίας αφού δεν αποτελεί πόλο έλξης για τους Ιταλούς φιλάθλους. Στο Σχήμα 14 γίνεται μια σύγκριση των πρώτων βαθμολογικά ομάδων των δύο κατηγοριών τις αγωνιστικές περιόδους από το 2004 έως και το 2007, με βάση το μέσο όρο των εισιτηρίων των παιχνιδιών.

Άλλο ένα σημείο στο οποίο διαφέρουν οι δύο κατηγορίες είναι η τελείως αντίθετη πορεία τους όσον αφορά το εισόδημα από την κοπή εισιτηρίων τα τελευταία χρόνια.. Η Serie A, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, παρουσίαζε μια πτωτική πορεία με αποκορύφωμα την αγωνιστική περίοδο 2006-2007, κατά την οποία έχασε το πιο δυνατό της χαρτί, τη Γιουβέντους, αφού υποβιβάστηκε στη Serie B. Αντίθετα, η τελευταία διατήρησε μια σταθερή ανοδική πορεία, όπως διαφαίνεται και στο Σχήμα 15.



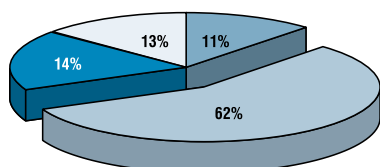
**Σχήμα 15:** Σύγκριση του μέσου όρου εισιτηρίων της ιταλικής Serie B για τις αγωνιστικές περιόδους από το 2004 έως και το 2007

Πηγή: *European-football-statistics.co.uk* 2007

### Έσοδα της Serie A από τις αναμεταδόσεις των αγώνων της

Τα τηλεοπτικά δικαιώματα παραμένουν η φλέβα χρυσού για το ιταλικό ποδόσφαιρο. Την αγωνιστική περίοδο 2005-2006, το 62% των εσόδων της Serie A προήλθε από τα συμβόλαια που σύναψαν οι ιταλικές ομάδες της πρώτης κατηγορίας με τα μέσα μετάδοσης των αγώνων. Και την προηγούμενη περίοδο, το ποσοστό ήταν υψηλό, καθώς και τότε ανήλθε πάνω από το 50%.

Έσοδα της Serie A από τις αναμεταδόσεις των αγώνων.  
(Τα ποσά είναι σε εκατομμύρια €)



■ Αναμεταδόσεις 873 εκατομμύρια €

Όπως προαναφέρθηκε και σε άλλη παράγραφο της ανάλυσης, οι φιλάθλοι Ιταλοί τα τελευταία χρόνια δείχνουν την προτίμησή τους στην παρακολούθηση των αγώνων από το σπίτι μέσω των εκάστοτε τηλεοπτικών σταθμών. Απόδειξη αποτελεί το γεγονός ότι ένας Ιταλός ξοδεύει τα διπλά χρήματα για την εξασφάλιση της προβολής των αγώνων από την τηλεόραση σε σύγκριση με τους φιλάθλους των υπόλοιπων μεγάλων ευρωπαϊκών лиγκών (Premier League, Bundesliga 1, Primera Liga, Ligue 1).

Αποτελώντας, λοιπόν, προϊόν μεγάλης ζήτησης, η αναμετάδοση των αγώνων παρουσιάζει συνεχή αύξηση των τιμών της. Το 2006-2007, το συνδρομητικό κανάλι Sky Italia και τα κανάλια Mediaset και Telecom Italia υπέγραψαν συμβόλαιο με τη Serie A αξίας 460 εκ. ευρώ, ποσό που υπερβαίνει κατά 20% τη συμφωνία του προηγούμενου χρόνου (η αύξηση θα ήταν 35%, αν δεν είχε συμβεί το Calciopoli).

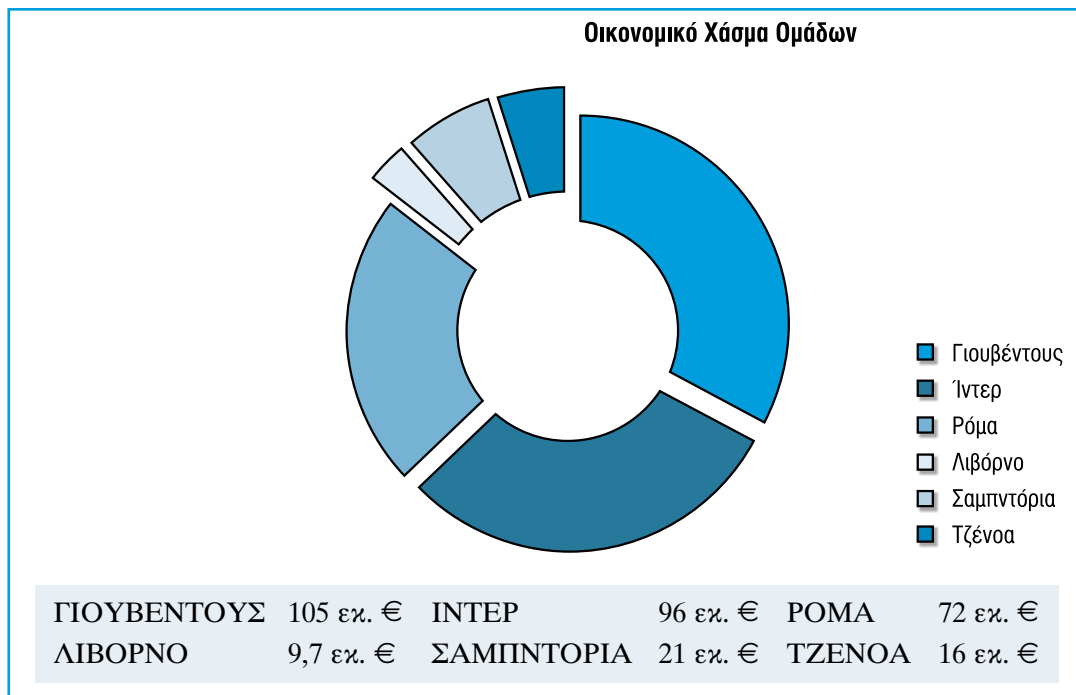
Για τις αγωνιστικές περιόδους 2008/2009 2009/2010, 2010/2011, εκπρόσωποι του Mediaset είχαν δηλώσει πως μέχρι το πρωτάθλημα του 2008-2009 πρωταρχικός σκοπός τους ήταν η απόκτηση όλων των δικαιωμάτων των ομάδων της Serie A και της Serie B, με συνολικό κόστος για το κανάλι 960 εκ. ευρώ. Ήδη την προβολή των highlights, δηλαδή των καλύτερων στιγμιότυπων των αγώνων της Serie A, την είχε αναλάβει το Mediaset αντικαθιστώντας το κανάλι Rai ύστερα

από τριετές συμβόλαιο 177 εκ. ευρώ που υπέγραψε με τη λίγκα τον Ιούλιο του 2006.

Χαρακτηριστικό γνώρισμα του ιταλικού όπως και του ισπανικού ποδοσφαίρου είναι η πώληση των τηλεοπτικών δικαιωμάτων μεγάλων σωματείων ανεξάρτητα από τη λίγκα στην οποία ανήκουν. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα πολλές διαφορετικές συμφωνίες με διαφορετικούς όρους για κάθε ομάδα.

Παρακάτω παρατίθενται συμφωνίες που έχουν δημοσιευτεί ανάμεσα σε ιταλικούς τηλεοπτικούς σταθμούς και ομάδες σύμφωνα με την έκδοση του Football Economy και της έγκριτης έκδοσης του TV Sports markets του 2007, 2008.

- Ο Mediaset, ο ιταλικός τηλεοπτικός όμιλος με πρόεδρο τον Σίλβιο Μπερλουσκόνι κατόρθωσε να αποκτήσει σε αποκλειστικότητα όλα τα δικαιώματα της Γιουβέντους για τις αγωνιστικές περιόδους 2007-2008, 2008-2009, δίνοντας στο ταμείο του σωματείου 209 εκ. ευρώ.
- Το Φεβρουάριο του 2006, ο Mediaset σημείωσε μια σημαντική νίκη στο πεδίο της απόκτησης των τηλεοπτικών δικαιωμάτων των αγώνων αφού απέκτησε την αποκλειστικότητα αναμετάδοσης των παιχνιδιών της Ίντερ, μίας από τις κορυφαίες ομάδες της Serie A. Το συμβόλαιο ανήλθε στο ποσό των 96 εκ. ευρώ το χρόνο και ίσχυσε για δύο χρόνια (2007-2008, 2008-2009). Η συμφωνία περιελάμβανε τα διεθνή τηλεοπτικά δικαιώματα της ομάδας καθώς επίσης και τις ζωντανές μεταδόσεις των συνεδριάσεων της προπονητικής ομάδας.
- Άλλη μια προσοδοφόρα συμφωνία του σταθμού Mediaset είναι αυτή με την κορυφαία ομάδα της Ρόμα, που ανήλθε στο ποσό των 144 εκ. ευρώ για δύο συναπτά έτη. Η Ρόμα επωφελήθηκε μιας αύξησης της τάξεως του 25% από το παρόν συμβόλαιο σε σύγκριση με το προηγούμενο που είχε συνάψει το κανάλι Sky Italia με την ομάδα.
- Ο συγκεκριμένος σταθμός κινείται και στα δρώμενα των μικρότερων ομάδων. Η Λιβόρνο, μετά το συμβόλαιο που έληξε την περσινή αγωνιστική, ανανεώνει για ακόμη έναν χρόνο το συμβόλαιο με το σταθμό πουλώντας τα τηλεοπτικά της δικαιώματα για 9,7 εκ. ευρώ.
- Επίσης, ο σταθμός ενδιαφερόταν και για την ανανέωση της τριετούς συμφωνίας που είχε συνάψει με τη Σαμπντόρια, μία από τις μικρότερες ομάδες της Serie A, προσφέροντας 21 εκ. ευρώ. Το κανάλι LA7, που ανήκει στον όμιλο Telecom Italia Media, δυσκολεύει το έργο του καθώς ενδιαφέρεται έντονα για την απόκτηση των δικαιωμάτων της Σαμπντόρια.
- Ο όμιλος Telecom Italia Media είχε συνάψει συμφωνία με την ομάδα Τζένοα προσφέροντάς της 16 εκ. ευρώ, καθώς επίσης ενδιαφερόταν και για τις ομάδες Φιορεντίνα και Παλέρμο.



**Σχήμα 16:** Καταμερισμός των εσόδων των ομάδων της ιταλικής Serie A στον τομέα των τηλεοπτικών δικαιωμάτων.

Πηγή: TV Sports Markets, World Football Leagues and TV Rights

Από τις πιο πάνω συμφωνίες διαφαίνονται οι πολύ μεγάλες διαφορές των ποσών μεταξύ των μεγάλων και των πιο μικρών ομάδων και οι πολύ μεγάλες διακρίσεις που υπήρχαν στην ιταλική ποδοσφαιρική αγορά έως και το 2008. Στην Ιταλία, όπως και στην Ισπανία, το κάθε σωματείο πουλάει τα δικαιώματά του ξεχωριστά. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι κορυφαίες ομάδες της λίγκας να διαπραγματεύονται υπέρογκα ποσά με τους τηλεοπτικούς σταθμούς και τα άλλα μέσα προβολής των αγώνων, αντίθετα από τις μικρές ομάδες που δεν αποτελούν πόλο έλξης για τα Μέσα Ενημέρωσης. Το Σχήμα 16 απεικονίζει το 'μερίδιο αγοράς' που κατείχε η κάθε ομάδα από τις προαναφερθείσες συμφωνίες και παρουσιάζει το οικονομικό χάσμα που δημιουργείται.

Ένα ακόμη χαρακτηριστικό παράδειγμα ήταν αυτό της Γιουβέντους και της Σιένα το 2003, όταν η πρώτη κέρδισε 54 εκ. ευρώ από τα συμβόλαια, ενώ η δεύτερη μόλις 6 εκ. ευρώ, εννέα φορές λιγότερο. (Il Sole 24 Ore, 2004). Αυτή, λοιπόν, η ανισορροπία που υφίσταται στην οικονομική ευημερία των ομάδων δημιουργεί πολύ μεγάλες εντάσεις μεταξύ τους.

Τέλος, σε αυτήν την κατάσταση προσπαθεί να βάλει η κυβέρνηση αφού τον Ιούνιο του 2007 εισήγαγε νομοσχέδιο στη Βουλή για τη

συλλογική πώληση των τηλεοπτικών δικαιωμάτων της Serie A και τη μετέπειτα κατανομή των χρημάτων. Στην Αγγλία, τη Γερμανία και τη Γαλλία, όπου οι λίγκες διαπραγματεύονται τα δικαιώματα ως σύνολο, υπάρχει μια ισορροπία σε ότι αφορά τα χρήματα που λαμβάνουν οι ομάδες από τις συμφωνίες με τα Μέσα Ενημέρωσης.

Πριν προβεί σε κάτι τέτοιο η κυβέρνηση, παράγοντες από τον ποδοσφαιρικό χώρο προσπάθησαν να βρουν λύσεις. Κορυφαία στέλεχη της ιταλικής ομοσπονδίας ποδοσφαίρου, η ολυμπιακή επιτροπή, καθώς και αντιπρόσωποι τηλεοπτικών σταθμών κάθισαν στο τραπέζι των συζητήσεων για να δοθεί τέλος στην ξεχωριστή πώληση των δικαιωμάτων των ομάδων. Ο τότε πρόεδρος της ομοσπονδίας, Φράνκο Καρράρο, δήλωσε πως το φλέγον σημείο των συζητήσεων ήταν το πώς θα επιτευχθεί η μείωση της διαφοράς των εσόδων των ομάδων από τον τομέα της αναμετάδοσης, αφού με τα σημερινά δεδομένα οι μεγάλες ομάδες (Γιουβέντους, Ίντερ, Μίλαν, Λάτσιο) λαμβάνουν δέκα φορές περισσότερα έσοδα από τους τηλεοπτικούς σταθμούς συγκριτικά με τις μικρότερες ομάδες.



Οι συμφωνίες για την αναμετάδοση των αγώνων δεν ήταν μόνο εγχώριες αλλά και διεθνείς. Πολλά τηλεοπτικά κανάλια του εξωτερικού αναζητούσαν μια συνεργασία με τις ομάδες της Serie A, κάποιες από τις οποίες είναι οι παρακάτω:

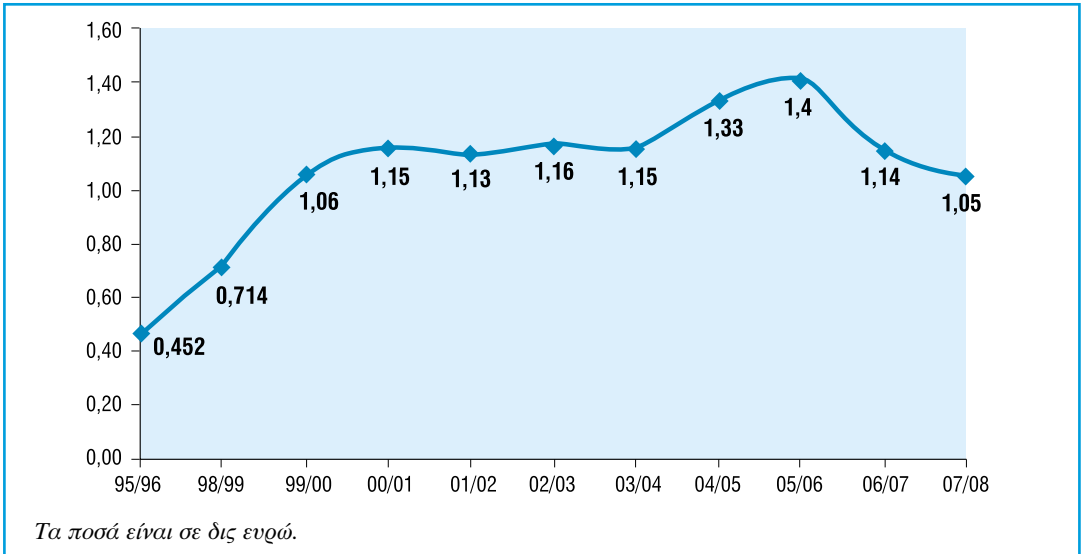
- Ο πανσκανδιναβικός σταθμός Canal Plus έχει αποκτήσει τα τηλεοπτικά δικαιώματα της Serie A για τις αγωνιστικές περιόδους 2007-2008 και 2008-2009, αυξάνοντας τα έσοδα της Serie A κατά 16 εκ. ευρώ.
- Το Canal Plus της Πολωνίας έχει εξασφαλίσει τα τηλεοπτικά δικαιώματα της Serie A μέχρι και το τέλος του πρωταθλήματος του 2010. Η κάθε σεζόν «κοστίζει» στο σταθμό 1,75 εκ. ευρώ.
- Τα κανάλια Five της Αγγλίας, Canal+ της Γαλλίας και Sogecable της Ισπανίας έχουν εξασφαλίσει τη συνεργασία τους με τη Serie A μέχρι και το 2010.

Συμφωνίες γίνονται επίσης μεταξύ των ομάδων και των εταιρειών κινητής τηλεφωνίας. Τα τελευταία χρόνια είναι πολύ διαδεδομένος ο τρόπος προβολής των καλύτερων στιγμιότυπων των αγώνων μέσω κινητού. Οι μεγάλες ευρωπαϊκές ομάδες δεσπόζουν στη λίστα με τις μεγαλύτερες συμφωνίες που έχουν συνάψει οι εταιρείες κινη-

τής τηλεφωνίας και οι οποίες τους αποφέρουν μεγάλα χρηματικά ποσά. Χαρακτηριστικά προσοδοφόρο ήταν το συμβόλαιο των 85 εκ. ευρώ που είχαν συνάψει 31 ομάδες από τη Serie A και τη Serie B με την εταιρεία Vodafone. Με την πάροδο του χρόνου, τα ποσά αυτά παρουσίασαν μια σχετική μείωση καθώς χαρακτηριστικό αυτής της αγοράς ήταν η γρήγορη ωρίμανσή της αφού τα ποσά που διαπραγματεύονταν τα σωματεία τον πρώτο καιρό δεν έχουν σχέση με αυτά των πιο πρόσφατων συμφωνιών.

Εξετάζοντας παραπλεύρως και τη δεύτερη κατηγορία του ιταλικού ποδοσφαίρου, διαπιστώνουμε ότι οι μετοχές της μετά τον υποβιβασμό της Γιουβέντους είχαν τότε ανέβει αισθητά για την αγωνιστική περίοδο 2006-2007. Οι φίλαθλοι που παρακολούθησαν τους αγώνες της περιόδου που έληξε το Μάιο φτάνουν τα 16 εκατομμύρια και τα χρήματα που δόθηκαν στη λίγκα για την εξασφάλιση των δικαιωμάτων υπολογίζονται σε πάνω από 45 εκ. ευρώ, ποσό σχεδόν διπλάσιο απ' αυτό της προηγούμενης περιόδου. Ο τηλεοπτικός σταθμός Sportitalia, που ανήκει στο Γάλλο επιχειρηματία Tarak Ben Ammar, αποδέσμευσε τη λίγκα από τη στασιμότητα στην οποία βρισκόταν τα τελευταία χρόνια, αγοράζοντας τα δικαιώματα των ομάδων. Η συμφωνία δεν περιελάμβανε τη Γιουβέντους, τη Νάπολι και την Τζένοα καθώς ο σταθμός Mediaset είχε σπεύσει για την αγορά τους. Έπειτα από το έναυσμα που έδωσε το Sportitalia, το συνδρομητικό κανάλι Sky Italia αγόρασε και αυτό με τη σειρά του τα τηλεοπτικά δικαιώματα της Serie B. Αυτές οι δύο συμφωνίες αποτελούν εξαίρεση στον κανόνα της διαπραγμάτευσης των δικαιωμάτων καθώς αυτά δεν πωλούνται συνολικά από τη λίγκα αλλά ξεχωριστά από κάθε ομάδα.





**Σχήμα 17:** Η πορεία των εσόδων της ιταλικής Serie A.  
 Πηγή: Sports business in numbers- 2007

**Η οικονομική εξέλιξη των εσόδων της Serie A**

Η Ιταλία, βάσει και των εισοδημάτων της τα τελευταία 13 χρόνια (1995-2008), κατατάσσεται ανάμεσα στις πέντε μεγαλύτερες ευρωπαϊκές ομάδες στο χώρο του ποδοσφαίρου. Κάθε χρόνο, στα ταμεία της λίγκας καταλήγουν υπέρογκα ποσά, που ανέρχονται σε δισεκατομμύρια ευρώ. Σύμφωνα με στοιχεία της Deloitte, τα έσοδα της Serie A ακολούθησαν μια συνεχώς αυξανόμενη πορεία, όπως απεικονίζεται και στο διάγραμμα που παρατίθεται.

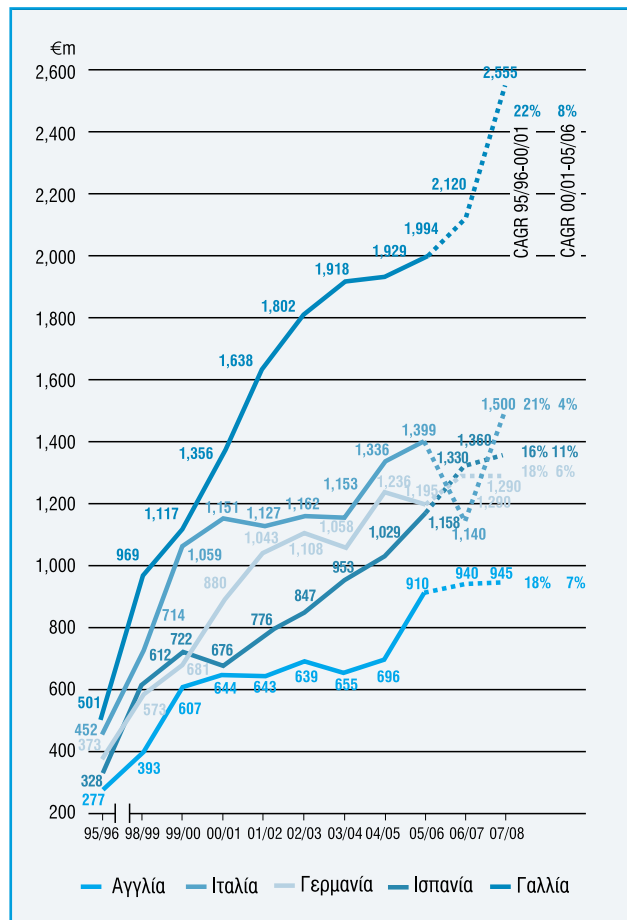
Δε θα μπορούσε να μην παρατηρηθεί η εκτόξευση των εσόδων της Serie A τη χρονική περίοδο 2005/2006, μια περίοδο κατά την οποία είχε καταταχθεί στη δεύτερη θέση της κατάταξης με τις πλουσιότερες λίγκες στην Ευρώπη μετά την αγγλική Premier League, η οποία είχε συγκεντρώσει το ποσό των 2 δισ ευρώ. Σημαντική ήταν η συμβολή των πέντε κορυφαίων ομάδων της λίγκας, οι οποίες, σύμφωνα με δημοσίευση της Political Economy of Football, συμπεριλήφθηκαν ανάμεσα στις είκοσι ομάδες με τα υψηλότερα εισοδήματα. Στον Πίνακα 5, αναφέρονται οι ομάδες και τα αντίστοιχα έσοδά τους.

ΟΜΑΔΑ	ΕΣΟΔΑ (εκ. ευρώ)
ΜΙΛΑΝ	213,4
ΓΙΟΥΒΕΝΤΟΥΣ	206,5
ΙΝΤΕΡ	159,9
ΡΟΜΑ	104,4
ΛΑΤΣΙΟ	95,4

Πηγή: Political Economy of Football

Παρ' όλα αυτά, το σκάνδαλο Calciopoli είχε έντονο αντίκτυπο, όχι μόνο στο κύρος της Serie A αλλά και στην οικονομία της. Η πτώση που ακολούθησε την περίοδο 2006/2007 ήταν φυσικό επακόλουθο του σκανδάλου, αφού πολλές ήταν οι ομάδες που έχασαν μεγάλο ποσοστό από τα έσοδά τους, επηρεάζοντας τη συνολική πορεία της λίγκας.

Όμως, και σε σύγκριση με τις πέντε μεγαλύτερες ευρωπαϊκές λίγκες, η Ιταλία διατηρείται σταθερά στη δεύτερη θέση, μετά την αγγλική Premier League. Βλέπουμε όμως και πάλι ότι, την περίοδο 2006/2007, η μείωση των εσόδων της την κατέταξαν τέταρτη μετά την Αγγλία, τη Γερμανία και την Ισπανία. Στο διάγραμμα που παρατίθεται και δημιουργήθηκε σύμφωνα με στοιχεία της Deloitte, φαίνεται χαρακτηριστικά η πορεία της Serie A συγκριτικά με τις υπόλοιπες τέσσερις ευρωπαϊκές χώρες.



**Σχήμα 18:** Η πορεία των εσόδων της ιταλικής Serie A σε σύγκριση με τις άλλες μεγάλες ευρωπαϊκές λίγκες.

Πηγή: Ετήσια οικονομική αναφορά της εταιρείας Deloitte.



## COPPA ITALIA



Απεικόνιση του κυπέλλου που απονέμεται στη νικήτρια ομάδα

Το Coppa Italia είναι ένας ετήσιος διαγωνισμός από τον οποίο αναδεικνύεται στο τέλος κάθε αγωνιστικής περιόδου η κυπελλούχος ομάδα της Ιταλίας. Η πρώτη χρονιά που διεξήχθη ήταν το 1922, αλλά ο επόμενος διαγωνισμός δεν μπόρεσε να πραγματοποιηθεί πριν από το 1936. Οι ομάδες του Coppa Italia αγωνίζονται σε διπλούς αγώνες μέχρι και τον τελικό, ενώ σε περίπτωση ισοπαλίας οι ομάδες περνάνε στην παράταση και στη διαδικασία των πέναλτι.

Η Γιουβέντους είναι η ομάδα που έχει στο ενεργητικό της τους περισσότερους τίτλους του Coppa Italia (9), και είναι η δεύτερη ομάδα σε συμμετοχές στον τελικό του διαγωνισμού (13), μετά την Τορίνο και τη Ρόμα, που έχουν παραστεί στον τελικό του Κυπέλλου δεκατέσσερις φορές. Την αγωνιστική περίοδο 2006/2007, στον τελικό του Κυπέλλου έφτασαν η Ίντερ και η Ρόμα, με νικήτρια να στέφεται η Ρόμα αποκτώντας τον τίτλο.

Χαρακτηριστικό του διαγωνισμού είναι ότι δεν αποτελεί πόλο έλξης για το ιταλικό κοινό, ιδιαίτερα αν ληφθεί υπόψη ότι κάθε ομάδα προσελκύει στο γήπεδό της περίπου 50.000 φιλάθλους, όταν παίζει για τους αγώνες της κατηγορίας, ενώ μόλις 30.000 φιλάθλοι παρακολουθούν τους αγώνες του Coppa Italia.

Το Coppa Italia είναι πλέον γνωστό και ως TIM Cup, αφού η εταιρεία τηλεπικοινωνιών TIM αποτελεί χορηγό του Κυπέλλου.

## SUPER COPPA



Η Ίντερ πανηγυρίζει τον τίτλο της το 2006

Το Italian Super Cup, γνωστό και ως Supercoppa Italiana, είναι ο διαγωνισμός που ουσιαστικά ανοίγει την αυλαία της καινούργιας χρονιάς, αφού διεξάγεται μία εβδομάδα πριν από την επίσημη έναρξη της νέας αγωνιστικής περιόδου, στα τέλη Αυγούστου. Από την προεμίρα του διαγωνισμού το 1988, η Μίλαν έχει στερηθεί δεκαπέντε φορές νικήτρια, κρατώντας έτσι τα ηνία του διαγωνισμού.



Milan F.C. UEFA Super Cup 2007

## Κεφάλαιο 6

# ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: Το Γαλλικό Ποδόσφαιρο

### Η απαρχή του γαλλικού ποδοσφαίρου

Το ποδόσφαιρο έκανε την εμφάνισή του στη Γαλλία το 1872 με την ομάδα Χάβρη (Havre Football Club), η οποία απαρτιζόταν από Άγγλους ναύτες. Η συγκεκριμένη ομάδα έπαιζε τρία διαφορετικά είδη ποδοσφαίρου: ποδόσφαιρο, ράγκμπι και έναν συνδυασμό αυτών των δύο. Στις 18 Νοεμβρίου του 1884, συγκλήθηκε γενικό συμβούλιο, στο οποίο αποφασίστηκε μέσω ψηφοφορίας η τελική μορφή του αθλήματος να είναι ένας συνδυασμός του ποδοσφαίρου στην κλασική του μορφή και του ράγκμπι, γεγονός που δυσαρέστησε πολλούς. Την ίδια κιόλας χρονιά, λόγω της παραπάνω απόφασης, η ομάδα μετονομάστηκε σε Havre Athletic Club.



### Η Γαλλική Ομοσπονδία Ποδοσφαίρου



Το πρώτο σημαντικό βήμα για την οργάνωση του ποδοσφαίρου στη Γαλλία έγινε στις 29 Δεκεμβρίου του 1887 με την ίδρυση της Ένωσης U.S.F.S.A (Union des Societes Francaises de Sports Athletique), που είχε υπό την αιγίδα της τις γαλλικές ερασιτεχνικές ομάδες. Το πρώτο εθνικό πρωτάθλημα που διοργάνωσε η Ένωση ήταν αυτό του ράγκμπι ποδοσφαίρου το 1891.

Το 1894, και αφού το ποδόσφαιρο πήρε την κλασική του μορφή, διοργανώθηκε από την Ένωση το πρώτο πρωτάθλημα της Γαλλίας αλλά και η πρώτη διοργάνωση Κυπέλλου μεταξύ των μέχρι τότε ερασιτεχνικών ομάδων. Αυτό που πρέπει να σημειωθεί είναι ότι αυτό το πρωτάθλημα θύμιζε περισσότερο παριζιάνικο πρωτάθλημα, αφού οι περισσότερες και καλύτερες ομάδες από τις έξι που συμμετείχαν προέρχονταν από την πόλη του Φωτός. Πρώτη πρωταθλήτρια ομάδα στην ιστορία του γαλλικού ποδοσφαίρου ανακηρύχθηκε η Στάνταρ Αθλέτικ κερδίζοντας τη Γουάιτ Ρόβερες 2-0 στην επανάληψη. Οι αγγλικές ονομασίες των σωματείων μαρτυρούσαν την αγγλική επιρροή που υπήρχε,

### Ίδρυση

1919

### FIFA affiliation

1904

### UEFA affiliation

1954

### Πρόεδρος

Jean-Pierre

Escalettes

τα πρώτα χρόνια τουλάχιστον. Μέχρι το 1898, ένας στους δύο παίκτες ήταν Άγγλος, ενώ τα επόμενα χρόνια η γαλλική κουλτούρα άρχισε να αναπτύσσεται και να διαφαίνεται ξεκάθαρα στο πρωτάθλημα.

Το 1896, το πρωτάθλημα της U.S.F.S.A διεξήχθη σε μια πιο επαγγελματική βάση. Είχε πια διαμορφωθεί μια οργανωμένη λίγκα, αποτελούμενη από εννέα ερασιτεχνικές ομάδες των οποίων οι αγώνες παιζόνταν σε ουδέτερο γήπεδο, ενώ από το 1898 υιοθετήθηκαν τα παιχνίδια εντός και εκτός έδρας. Κοινό μυστικό για τον ποδοσφαιρικό χώρο ήταν η ύπαρξη επαγγελματικής ομοσπονδίας, που ιδρύθηκε το 1896 και διεξήγε τη διοργάνωση επαγγελματικού πρωταθλήματος ποδοσφαίρου μέχρι και τη διάλυσή της, το 1906. Η απόκρυψη του γεγονότος ήταν σκόπιμη αφού οι ιδρυτές της Επαγγελματικής Λίγκας (LFP) το 1932 ήθελαν να παρουσιάζονται ως οι πρόδρομοι του επαγγελματικού ποδοσφαίρου στη Γαλλία.

Ύστερα από πολλές διαρθρωτικές αλλαγές, την ανάπτυξη και κατάργηση συνεργασιών, η U.S.F.S.A δεν κατάφερε να παραμείνει στο ποδοσφαιρικό προσκήνιο αφού έπρεπε να εγκαταλείψει τη FIFA το 1908. Στις 18 Μαΐου του 1910, αντικαταστάθηκε από την C.F.I (Comité Français Interfédéral), την ομοσπονδία που ιδρύθηκε το 1907 μετά τη συγχώνευση άλλων συνενώσεων και η οποία, έπειτα από ριζικές αλλαγές στην οργάνωση και τη νομική υπόστασή της, το 1919 μετασηματίστηκε στη Γαλλική Ομοσπονδία Ποδοσφαίρου (F.F.F, Fédération Française de Football).



Jean-Pierre Escalettes

Η ομοσπονδία, λοιπόν, με την σημερινή της μορφή ιδρύθηκε στις 7 Απριλίου 1919 με πρώτο πρόεδρό της τον Jules Rimet (1919-1949), μεγάλη μορφή του παγκόσμιου ποδοσφαίρου. Το βιογραφικό του είναι γεμάτο από σημαντικές πρωτοβουλίες και διακρίσεις. Ίδρυσε την ομάδα Ρεντ Σταρ του Παρισιού, ανακηρύχθηκε πρόεδρος της γαλλικής λίγκας το 1910, διετέλεσε πρόεδρος της FIFA για το 1921-1956 και αποτέλεσε πολύτιμο παράγοντα στη δημιουργία της πρώτης διοργάνωσης του Παγκόσμιου Κυπέλλου. Σήμερα, πρόεδρος της F.F.F είναι ο Jean-Pierre Escalettes και γενικός γραμματέας ο Jacques Lambert.

Το πρώτο επίσημο επαγγελματικό πρωτάθλημα που διοργανώθηκε από την F.F.F διεξήχθη την αγωνιστική περίοδο 1932-1933 με νικήτρια τη Λιλ, ομάδα η οποία τώρα βρίσκεται στην πρώτη κατηγορία. Η ομοσπονδία κατάφερε να διαμορφώσει παίκτες υψηλού επιπέδου μέσ' από τα διάφορα προγράμματα που ανέπτυξε και απόδειξη αυτού είναι η αξία των Γάλλων ποδοσφαιριστών στην παγκόσμια ποδοσφαιρική αγορά και η παρουσία τους στις πιο πετυχημένες λίγκες της Ευρώπης. Κόσμημα της ομοσπονδίας αποτελεί το Εθνικό Κέντρο Ποδοσφαίρου, όπου οι νέοι παίκτες εξασκούν και αναπτύσσουν το ταλέντο τους.

## Ligue De Football Professionel (LFP)

### Η σύσταση της Επαγγελματικής Ποδοσφαιρικής Λίγκας (LFP)



Το ποδόσφαιρο έγινε επαγγελματικό το 1932, όταν ιδρύθηκε και η Επαγγελματική Ποδοσφαιρική Λίγκα (LFP) της Γαλλίας, η οποία έχει υπό τον έλεγχό της την πρώτη (Ligue 1) και τη δεύτερη (Ligue 2) κατηγορία του γαλλικού ποδοσφαίρου και είναι υπεύθυνη για τη διοργάνωση του Coupe de la Ligue. Αρχικά, η δομή της λίγκας αποτελούνταν από δύο γκρουπ των δέκα ομάδων, των οποίων οι νικητές θα συναντιόντουσαν στον τελικό για την ανάδειξη του πρωταθλητή. Το σύστημα της LFP όπως το γνωρίζουμε σήμερα διαμορφώθηκε την περίοδο 1933-1934, κατά την οποία η λίγκα χωρίστηκε σε δύο κατηγορίες: την Division 1, που αποτελούνταν από δεκατέσσερις ομάδες, και την Division 2, που αποτελούνταν από δεκαπέντε ομάδες.

### Ligue 1



Η Ligue 1 (Premiere division ή Division 1 μέχρι το 2003) ή αλλιώς Ligue 1 Orange εξαιτίας του χορηγού της, είναι η κορυφαία κατηγορία ποδοσφαίρου στο γαλλικό ποδόσφαιρο. Από την έναρξή της το 1932 αποτελεί μια επαγγελματική λίγκα, με εξαίρεση την περίοδο 1943-44, όταν η κυβέρνηση Vichy απαγόρευσε και πάλι τον επαγγελματισμό. Σήμερα, θεωρείται μία από τις καλύτερα διοικούμενες λίγκες με απόλυτη εφαρμογή των κανονισμών.

Η Ligue 1 μετά το τέλος του Δεύτερου Παγκοσμίου Πολέμου ταλαντευόταν ως προς το αν θα αποτελούνταν από δεκαοκτώ ή είκοσι ομάδες. Τελικά αποτελείται από είκοσι ομάδες, οι οποίες αγωνίζονται σε τριάντα οκτώ παιχνίδια. Η νικήτρια του πρωταθλήματος (για φέτος η Λυόν) και η δεύτερη στην κατάταξη ομάδα κερδίζουν αυτόματα το εισιτήριο για την είσοδό τους στο Champions League. Η τρίτη θα πρέπει να περάσει πρώτα από την προκριματική φάση για να έχει το δικαίωμα συμμετοχής στη διοργάνωση. Η τέταρτη στην κατάταξη ομάδα, η κάτοχος του Κυπέλλου (Coupe de France) και η κάτοχος του Λιγκ Καπ συμμετέχουν στο Κύπελλο UEFA. Οι τρεις ομάδες που τερματίζουν τελευταίες βαθμολογικά υποβιβάζονται στη δεύτερη κατηγορία. Όταν υπάρχει ισοβαθμία στις ομάδες, οι παράγοντες για την ανάδειξη της καλύτερης είναι η εξής:

- Η διαφορά των τερμάτων, δηλαδή ποια ομάδα σημείωσε τα περισσότερα γκολ στην αγωνιστική περίοδο.
- Η καλύτερη επίθεση με βάση στοιχεία και στατιστικά δεδομένα.
- Η πορεία της κάθε ομάδας σε μεταξύ τους αγώνες.
- Ο αριθμός των καρτών που έχουν χρεωθεί οι παίκτες κάθε ομάδας.

## Ligue 2



LIGUE 2 Orange



Η Ligue 2 ιδρύθηκε το 1933 και αποτελείται από είκοσι ομάδες, οι οποίες παίζουν μεταξύ τους από δύο φορές μέσα στην αγωνιστική περίοδο, που αποτελείται από τριάντα οκτώ αγώνες. Στο τέλος της αγωνιστικής περιόδου, οι πρώτες τρεις ομάδες προβιβάζονται στη Ligue 1, ενώ οι τρεις τελευταίες υποβιβάζονται στο ερασιτεχνικό πρωτάθλημα. Σε περίπτωση ισοβαθμίας, η διαφορά των τερμάτων αναδεικνύει το νικητή. Εάν η κατάσταση δεν ξεκαθαρίσει, οι επόμενοι παράμετροι που λαμβάνονται υπόψη είναι η καλύτερη επίθεση, η αποδοτικότητα των ομάδων στους μεταξύ τους αγώνες και ο αριθμός των καρτών που έχει σε σύνολο η κάθε ομάδα.

## Τα Κύπελλα του Γαλλικού Ποδοσφαίρου

### Coupe de France



Το Coupe de France διοργανώνεται από τη γαλλική ποδοσφαιρική ομοσπονδία και συμμετέχουν σε αυτό όλες οι επαγγελματικές και μη ομάδες. Έλαβε χώρα για πρώτη φορά το 1918, κατά τη διάρκεια του Πρώτου Παγκοσμίου Πολέμου, στον οποίο και χάθηκε ο ποδοσφαιριστής Charles Simon. Εξαιτίας αυτού του γεγονότος, η διοργάνωση ονομάζεται και Coupe Charles Simon προς τιμήν του παίκτη.

Οι αγώνες για την ανάδειξη του κυπελλούχου είναι μονοί μέχρι και τον τελικό. Σε περίπτωση ισοπαλίας, οι ομάδες οδηγούνται σε παράταση και σε πέναλτι. Οι ομάδες που έχουν στεφθεί κυπελλούχες τις περισσότερες φορές είναι η Μαρσέιγ (10 φορές) και η Παρί σεν Ζερμέν (7 φορές). Τα τελευταία χρόνια, χαρακτηριστικό της διοργάνωσης είναι η κατάκτηση του κυπέλλου από ομάδες της Ligue 2 αλλά και μικρότερων κατηγοριών, που υποδηλώνει τη δύναμη του γαλλικού ποδοσφαίρου αλλά και επιδεικνύει την απρόβλεπτη φύση της διοργάνωσης.

### Coupe de La Ligue



Το Coupe de la Ligue είναι η διοργάνωση του Κυπέλλου Γαλλίας που διοργανώνεται από την LFP και στο οποίο συμμετέχουν μόνο οι ομάδες των επαγγελματικών κατηγοριών. Όλοι οι αγώνες για την ανάδειξη του κυπελλούχου είναι μονοί. Σε περίπτωση ισοπαλίας, οι ομάδες οδηγούνται σε παράταση και, αν δεν υπάρχει αποτέλεσμα, σε πέναλτι. Από το 1995, ο κυπελλούχος Γαλλίας κερδίζει το εισιτήριο για το Κύπελλο UEFA.





















### Trophée de Champions

Η γαλλική ομοσπονδία διοργανώνει αυτό το event στο οποίο συμμετέχει η πρωταθλήτρια Γαλλίας και η κυπελλούχος. Ο αγώνας διεξάγεται σε ουδέτερο γήπεδο και σε περίπτωση ισοπαλίας οι ομάδες αναμετριοούνται στην παράταση και στα πέναλτι. Η ομάδα με τις περισσότερες νίκες είναι η Λυόν, που έχει κατακτήσει το τρόπαιο τις χρονιές 2002, 2003, 2004, 2005, 2006 και 2007.

## Οι Μεταγραφές της Ligue 1 την αγωνιστική περίοδο 2007/2008

Στον Πίνακα 1 παρουσιάζεται συνοπτικά η αξία της κάθε ομάδας της Ligue 1 μετά τη μεταγραφική περίοδο 2007/2008, καθώς και η τότε αξία όλης της κατηγορίας.

### Πίνακας 1. Η οικονομική αξία των ομάδων της Ligue 1.

 Λυόν	172.000.000 €	 Νάνσι	48.150.000 €
 Μαρσέιγ	107.200.000 €	 Οσέρ	47.600.000 €
 Μπορντό	77.500.000 €	 Σοσό	46.975.000 €
 Παρί Σεν Ζερμέν	75.550.000 €	 Λε Μαν	45.300.000 €
 Μονακό	74.050.000 €	 Νις	39.250.000 €
 Λανς	71.450.000 €	 Βαλενσιέν	26.685.000 €
 Τουλούζ	71.350.000 €	 Στρασβούργο	25.250.000 €
 Ρεν	68.650.000 €	 Καέν	24.700.000 €
 Σεντ Ετιέν	68.600.000 €	 Λοριάν	23.675.000 €
 Λιλ	58.700.000 €	 Μετς	22.150.000 €
<b>Σύνολο:</b>	<b>1.194.785.000</b>	<i>(Τα ποσά είναι σε εκατομμύρια ευρώ.)</i>	

Πηγή: [www.transfermarkt.com](http://www.transfermarkt.com)

Ενδιαφέρον παρουσιάζει ένα παλιό δημοσίευμα της γερμανικής ιστοσελίδας, [transfermarkt.de](http://transfermarkt.de), όπου παρατίθενται οι είκοσι πιο ακριβοπληρωμένοι παίκτες της Ligue 1, καθώς και οι ομάδες στις οποίες θα αγωνίζονταν τη χρονιά 2008-2009.

 Abdul Kader Keita,	18.000.000 €	 Jean Makoun,	11.000.000 €
Λυόν		Λιλ	
 Juninho,	16.500.000 €	 Lorik Cana,	10.000.000 €
Λυόν		Μαρσέιγ	
 Cris,	15.000.000 €	 Johan Elmander,	10.000.000 €
Λυόν		Τουλούζ FC	
 Fred,	15.000.000 €	 Kim Källström,	10.000.000 €
Λυόν		Λυόν	
 Sebastien Squillaci,	13.000.000 €	 Mamadou Niang,	10.000.000 €
Λυόν		Μαρσέιγ	
 Jérémy Toulalan,	12.000.000 €	 Djibril Cisse,	9.500.000 €
Λυόν		Μαρσέιγ	

	Samir Nasri, Μαρσέιγ	9.000.000 €		Frédéric Piquionne, Μονακό	8.000.000 €
	Tayé Ismaila Taiwo, Μαρσέιγ	9.000.000 €		Achille Emana Edzimi Τουλούζ FC	8.000.000 €
	Anthony Réveillère, Λυόν	8.500.000 €		Karim Ziani Μαρσέιγ	8.000.000 €
	Pauleta, Παρί Σεν Ζερμέν	8.500.000 €		Alou Diarra Μπορντό	7.750.000 €

## Οι Μεταγραφές της Ligue 2 την αγωνιστική περίοδο 2007/2008

Στον πίνακα 2, απεικονίζεται η αξία των ομάδων κατά την αγωνιστική περίοδο 2007/2008, αλλά και της Ligue 2 στο σύνολο της, λαμβάνοντας υπόψη και τα ποσά που είχε αποκομίσει αλλά και ξοδέψει τότε η κάθε ομάδα για τις μεταγραφικές της κινήσεις.

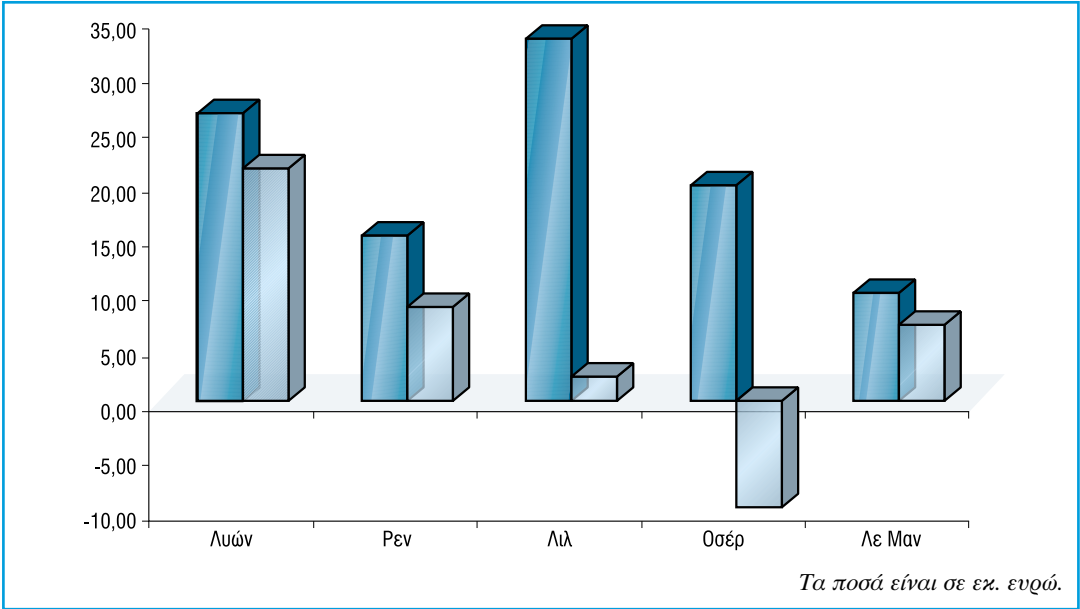
### Πίνακας 2. Η οικονομική αξία των ομάδων της Ligue 2.

	Ναντ	20.050.000 €		Ντιζόν	10.400.000 €
	Σεντάν	13.400.000 €		Γκρενόμπλ	9.950.000 €
	Γκίνγκαμπ	12.950.000 €		Μπρεστ	9.550.000 €
	Τρουά	12.800.000 €		Σατορού	9.500.000 €
	Αζάξιο	12.300.000 €		Μπουλόν	9.450.000 €
	Αμιάν	11.950.000 €		Νιόρ	9.175.000 €
	Ρεμς	11.950.000 €		Ύειντζερς	9.150.000 €
	Χάβρη	11.050.000 €		Κλερμόντ	8.700.000 €
	Μονπελιέ	10.650.000 €		Λίμπουρν	7.800.000 €
	Μπάστια	10.625.000 €		Γκενιόν	7.050.000 €
<b>Σύνολο:</b>		<b>218.450.000</b>	<i>(Τα ποσά είναι σε εκατομμύρια ευρώ.)</i>		

Πηγή: [www.transfermarkt.com](http://www.transfermarkt.com)

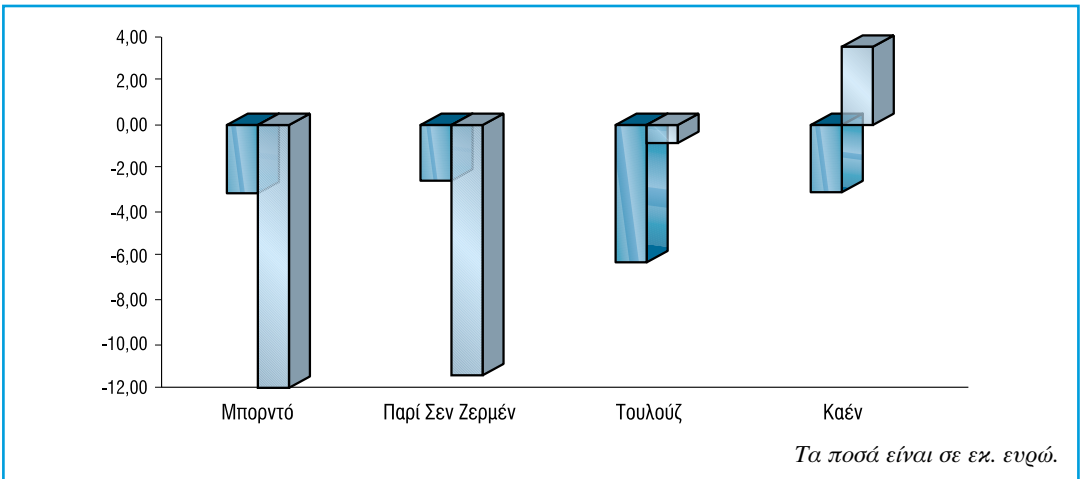
Επεξεργαζόμενοι διεισδυτικότερα την πολιτική που ακολούθησαν, την ίδια περίοδο, οι ομάδες της Ligue 1 για τις μεταγραφικές τους κινήσεις, ξεχωρίσαμε τις πέντε ομάδες που διέθεσαν τα περισσότερα χρήματα προς απόκτηση καινούργιων παικτών και ως αποτέλε-





**Σχήμα 1:** Ομάδες της Ligue 1 που συγκέντρωσαν τα μεγαλύτερα έσοδα από τις μεταγραφές των παικτών τους, την περίοδο 2007/2008.

Πηγή: [www.transfermarkt.de](http://www.transfermarkt.de) 2008

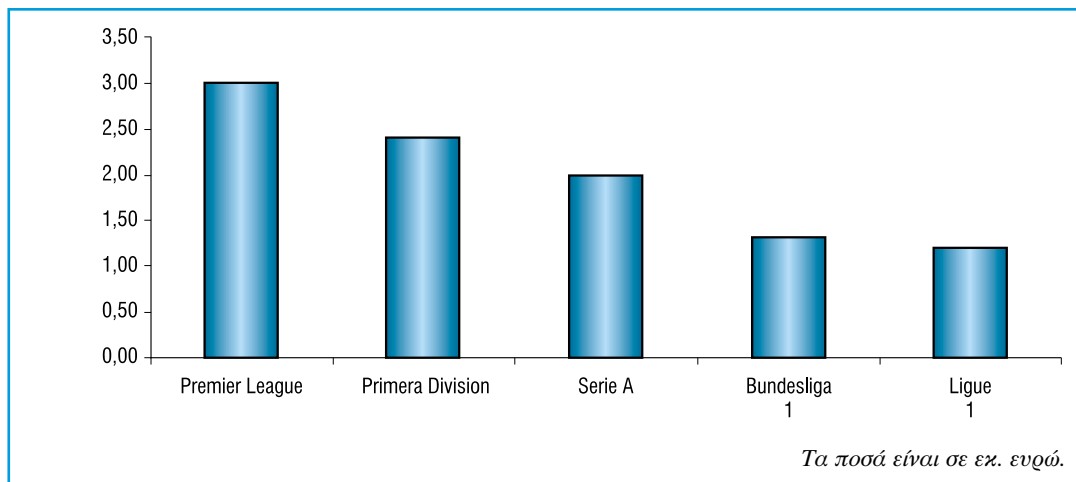


**Σχήμα 2:** Ομάδες της Ligue 1 που παρουσίασαν έλλειμμα από τις μεταγραφές των παικτών τους, την περίοδο 2007/2008.

Πηγή: [www.transfermarkt.de](http://www.transfermarkt.de) 2008

σμα έλλεισαν εκείνη τη μεταγραφική χρονιά με έλλειμμα, αλλά και τις πέντε ομάδες που βγήκαν κερδοσμένες από αυτόν τον τομέα.

Η Γαλλία, αν και μέχρι και σήμερα είναι μια χώρα με έντονη μεταγραφική δραστηριότητα, τα roadster των ομάδων που απαρτίζουν τη Ligue 1, το 2008 την κατέταξαν πέμπτη ανάμεσα στις υπόλοιπες πέντε ευρωπαϊκές κατηγορίες, μετά την αγγλική Premier



**Σχήμα 3:** Η οικονομική αξία των πέντε μεγαλύτερων ευρωπαϊκών κατηγοριών, βάσει του ρόστερ των ομάδων τους.

Πηγή: [www.transfermarkt.de](http://www.transfermarkt.de)

League, την ισπανική Primera Division, την ιταλική Serie A και τη γερμανική Bundesliga.

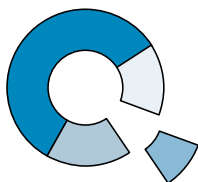
Στο Σχήμα 3 παρατίθεται η οικονομική αξία των πέντε μεγαλύτερων ευρωπαϊκών κατηγοριών κατά το έτος 2008:

### Εμπορική εκμετάλλευση αθλητικών προϊόντων της Ligue 1

Τον οικονομικό κύκλο εσόδων της πρώτης κατηγορίας του γαλλικού ποδοσφαίρου συμπληρώνει η εμπορική εκμετάλλευση των προϊόντων, αφού είναι ένας τομέας που αποφέρει έσοδα όχι μόνο στην κάθε ομάδα ξεχωριστά, αλλά και στο σύνολο της πρώτης λίγκας.

Σύμφωνα με ανάλυση της Deloitte το 2007, όσον αφορά στα έσοδα της Ligue 1, ο τομέας των πωλήσεων αθλητικών προϊόντων που σχετίζονται με τις ομάδες που την απαρτίζουν, καταλαμβάνει το 10% των συνολικών εσόδων της κατηγορίας, ποσό που, αν μεταφραστεί σε οικονομικό μέγεθος, ανέρχεται στα 91 εκ. ευρώ.

Λαμβάνοντας υπόψη την παραπάνω ανάλυση, συμπεραίνουμε ότι το γαλλικό ποδοσφαιρικό κοινό είναι ενεργό τόσο εντός όσο και εκτός των γηπέδων, μη διστάζοντας να ενισχύσει τα ταμεία των εκάστοτε αθλητικών καταστημάτων. Εντύπωση, επίσης, προκαλεί και το γεγονός ότι κάθε ομάδα διαθέτει το δικό της σημείο πώλησης, που γίνεται πόλος έλξης πολλών οπαδών, οι οποίοι έχουν χαρακτηριστεί από πολλές γαλλικές εφημερίδες ως «source of business» (πηγή επιχειρήσεων). Μάλιστα, αυτό είναι κάτι που έχει γίνει γνωστό σε πολλές γαλλικές επιχειρήσεις, που εφευρίσκουν συνεχώς τρόπους να εκμεταλλευτούν τη διάθεση των ποδοσφαιροφίλων να διαθέσουν χρήματα στο συγκεκριμένο τομέα. Χαρακτηριστι-



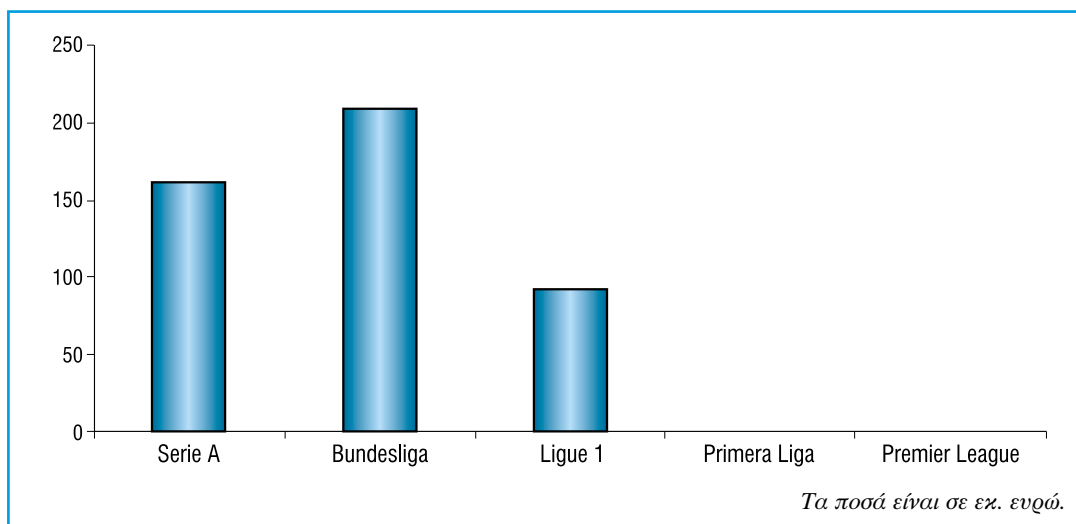
Εμπορική εκμετάλλευση  
€91.000.000  
10%

κά, σύμφωνα με δημοσίευμα γαλλικής εφημερίδας, οι οπαδοί των ομάδων της Ligue 1, όντας συνδρομητές στην εταιρεία Orange – η οποία κατέχει τα δικαιώματα αναμετάδοσης των αγώνων της Ligue 1 τα τελευταία χρόνια- και καταβάλλοντας το ποσό των 15 ευρώ, γίνονται κάτοχοι μιας κάρτας που τους επιτρέπει την πρόσβαση στις ηλεκτρονικές σελίδες των ομάδων τους από το κινητό τους τηλέφωνο.

Αξίζει, επίσης, να σημειωθεί ότι το παραπάνω ποσοστό της τάξης του 10% ήταν αυξημένο κατά 1,5% το 1998, όπου η Γαλλία ήταν η διοργανώτρια αλλά και νικήτρια χώρα του World Cup, σύμφωνα με άρθρο της εφημερίδας «*The Globalist*». Αυτό είναι κάτι που παρατηρείται σε κάθε χώρα που φιλοξενεί διοργανώσεις παγκόσμιου βελιγνεκούς, αφού χρήματα απορρέουν όχι μόνο από τις τσέπες των εγχώριων φιλάθλων αλλά και από τους φιλάθλους που επισκέπτονται τη χώρα για την παρακολούθηση της διοργάνωσης. Αυτό που προκαλεί, βέβαια, εντύπωση στη περίπτωση της Γαλλίας είναι ότι η Ligue 1 συνέχισε να αποκομίζει υψηλά ποσά από το συγκεκριμένο τομέα και τις επόμενες χρονιές, κατά τις οποίες δε φιλοξενούσε κάποια διοργάνωση. Έτσι, το 2005/2006 η γαλλική Ligue 1 ερχόταν τρίτη στην κατάταξη των ευρωπαϊκών χωρών στο συγκεκριμένο τομέα, μετά την ιταλική Serie A και τη γερμανική Bundesliga.

Στο Σχήμα 4 απεικονίζεται μια συγκριτική απεικόνιση των μεγάλων ευρωπαϊκών λιγκών, βάσει των εσόδων τους στο συγκεκριμένο τομέα.

Αξιοπρεπής είναι και η παρουσία της δεύτερης κατηγορίας του γαλλικού ποδοσφαίρου στον τομέα της εμπορικής εκμετάλλευσης. Συγκεκριμένα, την ίδια περίοδο, η Ligue 2 αποκόμισε το 63% των



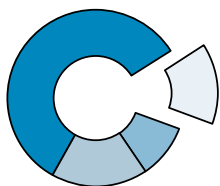
**Σχήμα 4:** Σύγκριση των μεγάλων ευρωπαϊκών κατηγοριών, βάσει των εσόδων τους.

Πηγή: Deloitte 2007

συνολικών εσόδων της από το συγκεκριμένο τομέα, δηλαδή 33 εκ. ευρώ.

## Χορηγίες

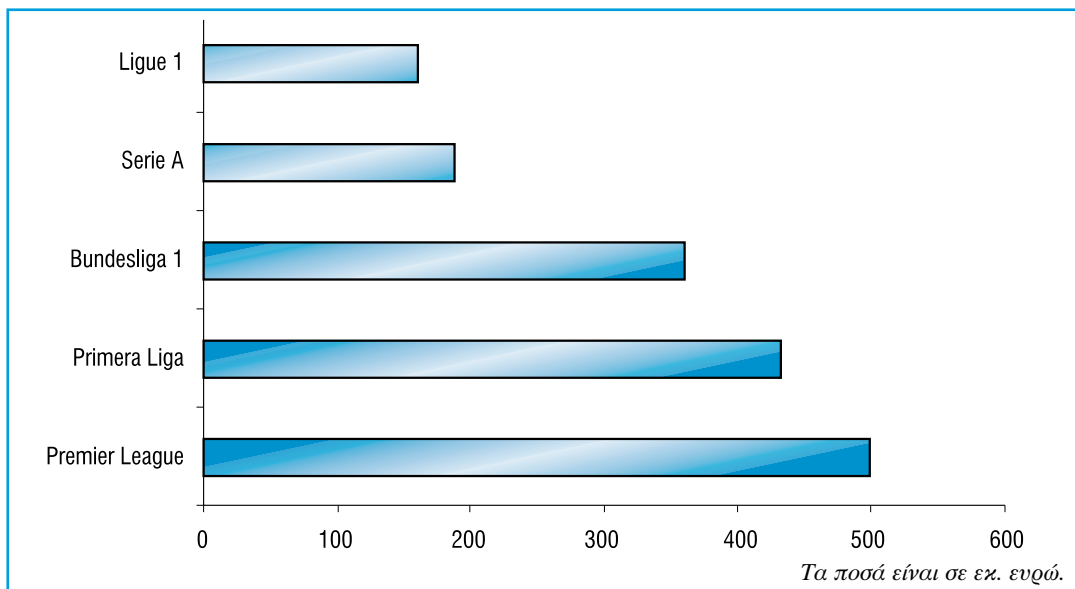
Ένας από τους πλέον σημαντικούς παράγοντες εξασφάλισης εσόδων για τους ποδοσφαιρικούς οικονομικούς κύκλους είναι οι χορηγίες, καθώς τόσο οι λίγκες ως σύνολο όσο και οι επιμέρους ομάδες λαμβάνουν μεγάλα ποσά από τους χορηγούς τους. Συγκεκριμένα, η Ligue 1 αποκόμισε, σύμφωνα με τη Deloitte, 161 εκ. ευρώ από τις χορηγίες, δηλαδή το 18% των εσόδων της.



Χορηγοί  
€161.000.000  
18%

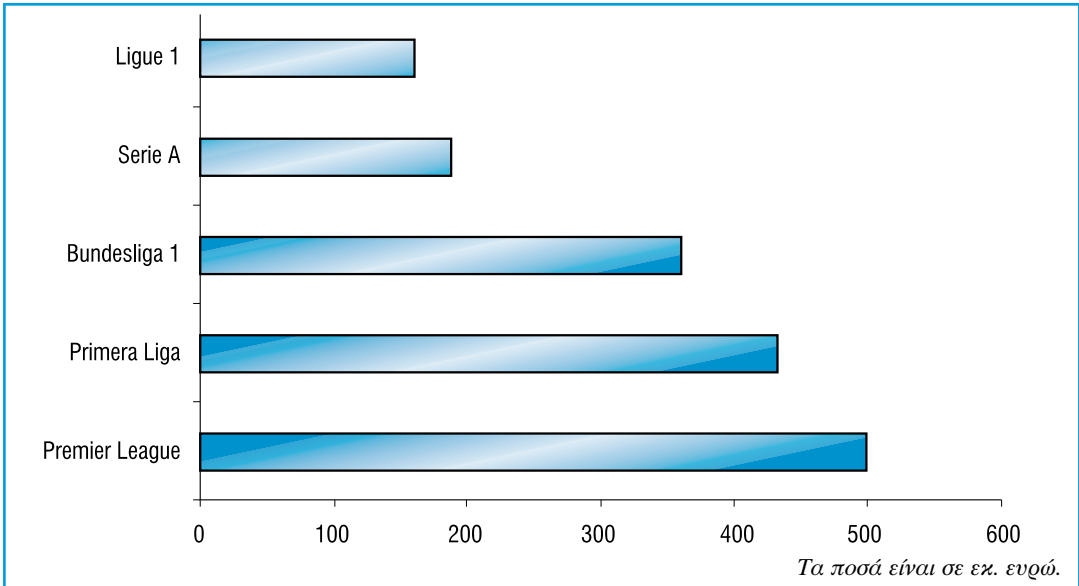
Ενδιαφέρον προκαλεί η σύγκριση της γαλλικής Ligue 1 στο συγκεκριμένο οικονομικό τομέα με τις άλλες κορυφαίες λίγκες του ευρωπαϊκού ποδοσφαίρου. Όπως φαίνεται και στο διάγραμμα που παρατίθεται, η πρώτη κατηγορία του γαλλικού ποδοσφαίρου, για την περίοδο 2005/2006, συγκεντρώνει το μικρότερο ποσό από τις χορηγίες της. Ειδικά σε σχέση με την αγγλική Premier League, που συγκεντρώνει το ποσό των 500 εκ. ευρώ, το χάσμα είναι ιδιαίτερα μεγάλο.

Αυτό το χάσμα προέκυψε τόσο από το εύρος των χορηγών όσο και από τα ποσά που διατίθεντο στην εκάστοτε κατηγορία. Για τη γαλλική Ligue 1 βασικός χορηγός ήταν η εταιρεία τηλεπικοινωνιών Orange, από το όνομα της οποίας έχει μετονομαστεί η πρώτη και η δεύτερη κατηγορία σε Orange Ligue 1 και Orange Ligue 2. Η εταιρεία ενισχύει το γαλλικό ποδόσφαιρο για πολλά συνεχή έτη και στέκεται αρωγός σε κάθε προσπάθεια εξέλιξής του.



**Σχήμα 5:** Σύγκριση των μεγάλων ευρωπαϊκών κατηγοριών, βάσει των εσόδων τους.

Πηγή: Deloitte 2007



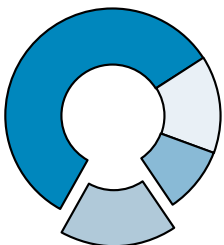
**Σχήμα 6:** Τα έσοδα των δεύτερων κατηγοριών του ευρωπαϊκού ποδοσφαίρου, βάσει των εσόδων τους από τις χορηγίες κατά την περίοδο 2005/2006.

Πηγή: Deloitte 2007



Η Ligue 2, της οποίας χορηγός, όπως προαναφέρθηκε, είναι επίσης η εταιρεία Orange, συγκέντρωσε για το 2005/2006 έσοδα της τάξης των 33.000.000 ευρώ, ποσό που αποτελεί το 20% των συνολικών εσόδων της. Στη σύγκρισή της όμως με τις υπόλοιπες αντίστοιχες κατηγορίες του ευρωπαϊκού ποδοσφαίρου, βλέπουμε μια διαφοροποίηση καθώς απουσιάζει πλήρως η ισπανική κατηγορία και τα μικρότερα έσοδα τα συγκεντρώνει η ιταλική Serie B αυτή τη φορά. Η Αγγλία και εδώ συγκεντρώνει τα μεγαλύτερα ποσά αφήνοντας πίσω της τη γερμανική Bundesliga 2 για εκείνη την περίοδο.

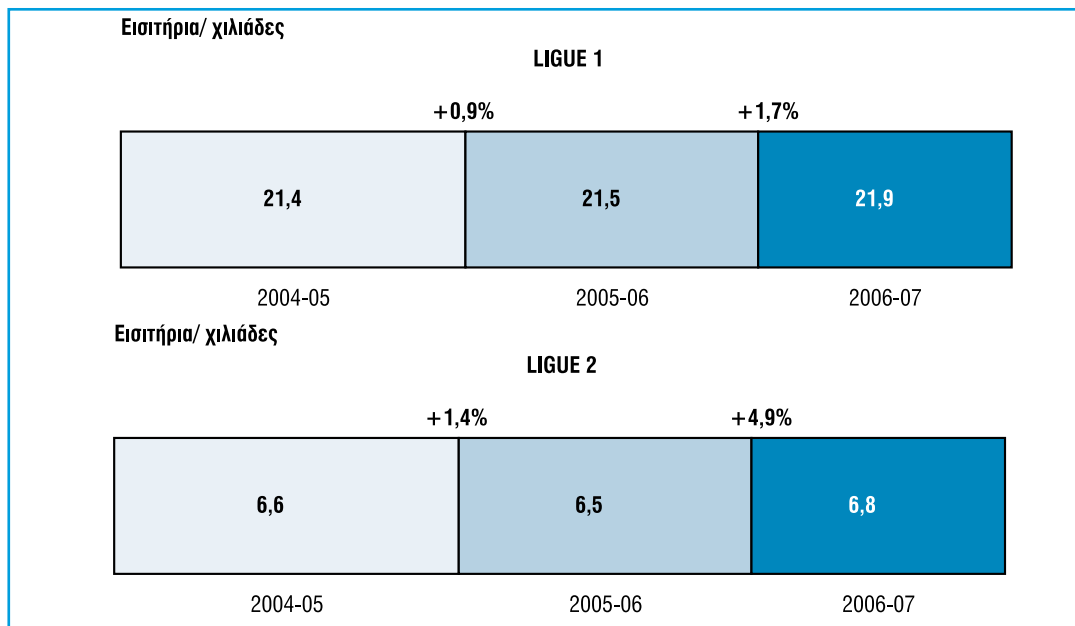
## Εισιτήρια



Εισιτήρια  
€134.000.000  
15%

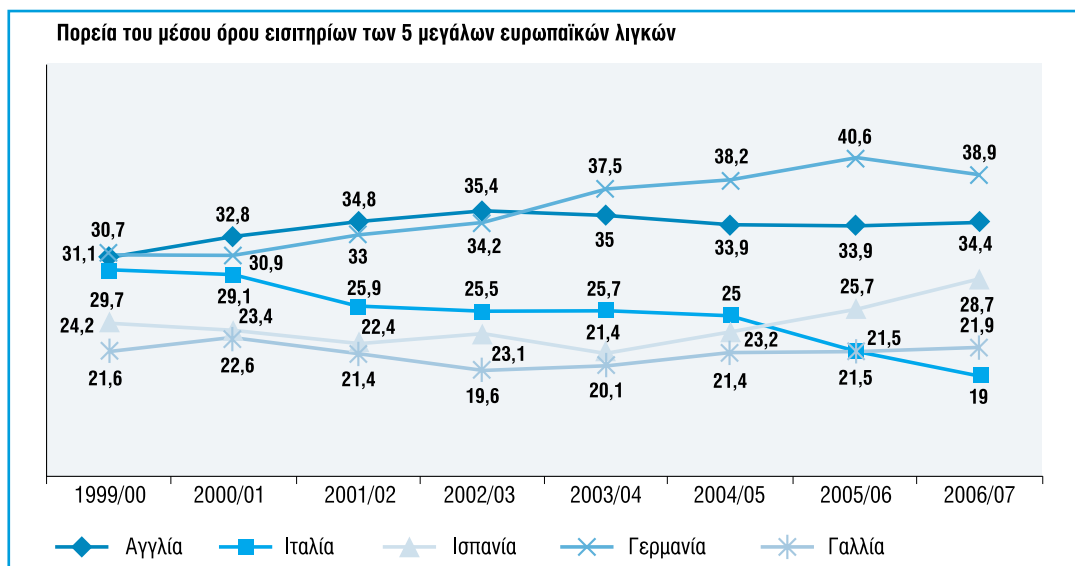
Από έρευνα που διεξήχθη το 2008, διαπιστώθηκε ότι το ποδόσφαιρο είναι το έβδομο σε σειρά άθλημα όσον αφορά τα αγαπημένα σπορ των Γάλλων αλλά το πρώτο (με μικρή διαφορά) που απολαμβάνουν να παρακολουθούν οι φίλαθλοι από κοντά. Το 15% των εσόδων του γαλλικού ποδοσφαίρου προέρχεται από την κίνηση των εισιτηρίων στις ομάδες της Ligue 1 και το 10% από τις ομάδες της Ligue 2. Είναι, βέβαια, από τα μικρότερα ποσοστά αν συγκριθούν με το 33% της αγγλικής Premier League και το 45% της δεύτερης κατηγορίας (Championship).

Την τελευταία δεκαετία, με εξαίρεση τις χρονιές 1996-1999, παρατηρούμε μια γενική ηρεμία ως προς τις διακυμάνσεις των εσόδων στον τομέα των εισιτηρίων στο γαλλικό πρωτάθλημα. Την αγωνιστική περίοδο 1999-2000, ο μέσος όρος εισιτηρίων που κόπηκαν ήταν 21.600 (Σχήμα 8). Έξι χρόνια μετά και ενώ όλες οι μεγάλες ευρωπαϊκές



**Σχήμα 7:** Μέσος όρος εισιρίων των περιόδων μεταξύ 2004-2007 για τη Ligue1 και τη Ligue2.  
 Πηγή: [www.european-football-statistics.co.uk](http://www.european-football-statistics.co.uk) 2007

λίγκες (εκτός της Ιταλίας) σημείωσαν ιδιαίτερη πρόοδο, η Ligue 1 το 2006-2007 κατάφερε να προσελκύσει κατά μέσο όρο 21.900 φιλάθλους στα γήπεδά της, πενιχρή διαφορά συγκριτικά με το 2000. Στο Σχήμα 7 απεικονίζεται η σταθερότητα που χαρακτηρίζει τη Ligue1 αλλά και τη Ligue 2 τις αγωνιστικές περιόδους μεταξύ 2004-2007.



**Σχήμα 7:** Πορεία του μέσου όρου εισιτηρίων των πέντε μεγαλύτερων λιγκών.  
 Πηγή: [www.european-football-statistics.co.uk](http://www.european-football-statistics.co.uk) 2007

Καθώς παρατηρούμε στο Σχήμα 8, το διάστημα 2000-2003, περίοδος αξιοσημείωτης ανόδου της Premier League, της Bundesliga και της Primera Division, η πρώτη κατηγορία της Γαλλίας σημείωσε πτώση της τάξεως των 3.000 εισιτηρίων. Στην ιστορία του παγκόσμιου ποδοσφαίρου κατέχει την πέμπτη θέση, κατά μέσο όρο, όσον αφορά την άφιξη των φιλάθλων στα γήπεδα, με μια σοβαρή προσπάθεια για άνοδο, καθώς το 2000 και το 2006 βρέθηκε στην τέταρτη θέση.

Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός πως και οι αθροιστικές αλλά και οι κατά μέσο όρο μετρήσεις του αριθμού των εισιτηρίων των ομάδων της Ligue 1 και Ligue 2 δεν επηρεάζονταν ιδιαίτερα από τους προβιβασμούς ή υποβιβασμούς τους. Ένα αντιπροσωπευτικό παράδειγμα ήταν αυτό της ομάδας της Τουλούζ, η οποία, αν και τερμάτισε τρίτη την αγωνιστική περίοδο 2006/2007, δεν είδε να «ανεβαίνουν» οι μετοχές της. Πιο συγκεκριμένα, την περίοδο 2004-2005 τερμάτισε δέκατη τρίτη στο βαθμολογικό πίνακα προσελκύοντας κατά μέσο όρο σε κάθε αγώνα 23.340 φιλάθλους. Το 2005-2006, κατείχε τη δέκατη έκτη θέση με σχεδόν 19.000 εισιτήρια, ενώ το 2006-2007 κατέληξε στην τρίτη θέση έχοντας μόλις 21.571 εισιτήρια κατά μέσο όρο.

Και άλλα τέτοια παραδείγματα παρουσιάζονται στον Πίνακα 3, όπου ομάδες με υψηλή θέση στο βαθμολογικό πίνακα «ηττώνται» από ομάδες με χαμηλότερη βαθμολογία.

Το γεγονός αυτό, δηλαδή ότι οι φιλάθλοι δεν εγκαταλείπουν και δεν απογοητεύονται εύκολα, επισημαίνεται και από την πληρότητα

**Πίνακας 3. Σύγκριση των ομάδων με βάση τη βαθμολογική θέση και το μέσο όρο των εισιτηρίων**





















ΛΙΓΚΑ	ΟΜΑΔΑ	ΚΑΤΑΤΑΞΗ	Μ.Ο. ΕΙΣ/ΡΙΩΝ
Ligue 1	Ναντ	17η (2004-2005)	30.738
Ligue 1	Οσέο	8η (2004-2005)	11.373
Ligue 2	Λοριάν	10η (2004-2005)	8.250
Ligue 2	Λε Μαν	2η (2004-2005)	7.487
Ligue 1	Παρί Σεν Ζερμέν	9η (2005-2006)	40.486
Ligue 1	Λυόν	1η (2005-2006)	38.465
Ligue 2	Χάβρη	7η (2005-2006)	8.790
Ligue 2	Μπάστια	6η (2005-2006)	4.614
Ligue 1	Λανς	5η (2006-2007)	34.362
Ligue 1	Ναντ	20η (2006-2007)	30.156



των γηπέδων της κάθε ομάδας ανεξαρτήτως της βαθμολογικής κατάταξης. Για παράδειγμα, η Λυόν είχε πληρότητα της τάξεως του 93% ως το κεφάλι της κατηγορίας για το 2006-2007, ενώ η Νάνσι, που κατέληξε δέκατη τρίτη, ήταν μόλις 3,5 μονάδες πίσω.





















Στον Πίνακα 4 παρατίθενται τα πρώτα στοιχεία του γαλλικού πρωταθλήματος που είχαν αναφερθεί όσον αφορά το μέσο όρο εισιτηρίων και την πληρότητα των γηπέδων σε σύγκριση με τη χωρητικότητά τους για την αγωνιστική περίοδο 2007-2008.

**Πίνακας 4. Σύγκριση των ομάδων με βάση την πληρότητα των γηπέδων.**

Ligue 1/ομάδες	Πληρότητα %	Μ.Ο. Εισ/ρίων	Χωρητικότητα
 Μαρσέιγ	92,82 %	51.604	60.013
 Λανς	92,20 %	38.015	41.233
 Νάνσι	91,35 %	18.349	20.087
 Λυόν	88,54 %	36.339	41.044
 Βαλενσιέν	84,38 %	13.963	16.547
 Σεντ Ετιέν	82,80 %	29.489	35.616
 Λοριάν	82,29 %	13.060	15.870
 Ρεν	80,26 %	24.982	31.127
 Μπορντό	78,87 %	26.971	34.198
 Παρί Σεν Ζερμέν	76,26 %	36.170	47.428
 Λιλ	74,40 %	13.364	17.963
 Σοσό	73,09 %	14.622	20.005
 Μονακό	71,19 %	13.186	18.521
 Λε Μαν	67,52 %	11.209	16.600
 Νις	58,17 %	10.875	18.696
 Τουλούζ	51,16 %	18.678	36.508
 Καέν	84,99%	19.431	22.864
 Οσέρ	37,75%	8.869	23.493
 Στρασβούργο	78,75%	22.838	29.000
 Μετς	60,98%	16.259	26.661

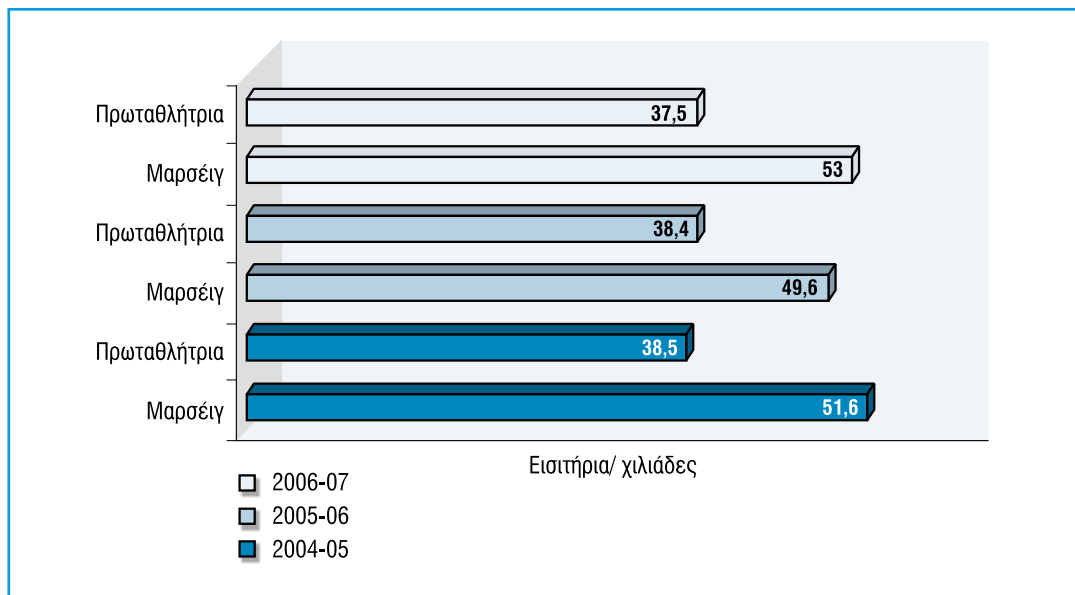


Πίνακας 4. Σύγκριση των ομάδων με βάση την πληρότητα των γηπέδων. (Συνέχεια)

Ligue 2/ομάδες	Πληρότητα %	Μ.Ο Εισ/ρίων	Χωρητικότητα
 Ρεμς	78,52 %	7.252	9.236
 Αμιάν	77,14 %	9.204	11.932
 Μπουλόν	76,96 %	5.202	6.759
 Ναντ	75,48 %	28.687	38.004
 Ντιζόν	64,85 %	5.012	7.729
 Χάβρη	64,68 %	10.596	16.382
 Μπρεστ	63,67 %	6.512	10.228
 Γκρενόμπλ	62,89 %	7.493	11.914
 Κλερμόντ	52,70 %	5.569	10.567
 Γκίνγκαμπ	47,12 %	8.498	18.036
 Νιορ	42,76 %	4.660	10.898
 Έιντζερς	41,31 %	7.048	17.061
 Σεντάν	40,73 %	9.444	23.189
 Σατορού	40,10 %	6.846	17.072
 Τρουά	39,05 %	8.542	21.877
 Λιμπούρν	32,23 %	2.113	6.555
 Μπάστια	30,46 %	3.491	11.460
 Αζάξιο	28,45 %	2.338	8.219
 Μονπελιέ	23,47 %	7.734	32.950
 Γκενιόν	21,03 %	2.765	13.148

Πηγή: [www.frenchleague.com](http://www.frenchleague.com), [www.European-football-statistics.co.uk](http://www.European-football-statistics.co.uk) 2007

Μια τελευταία διευκρίνιση που αξίζει να γίνει είναι πως η Μαρσέι ξεπερνούσε κατά πολύ σε έσοδα τις υπόλοιπες ομάδες της πρώτης γαλλικής λίγκας στον τομέα της κοπής εισιτηρίων. Το 2005, σε κάθε συνάντηση με αντίπαλη ομάδα φιλοξενούσε περίπου 53.000 φιλάθλους (Σχήμα 9), ενώ ο αμέσως επόμενος αριθμός ήταν 37.510 φιλάθλοι της πρωταθλήτριας Λυόν. Την επόμενη χρονιά (2006), έκοψε



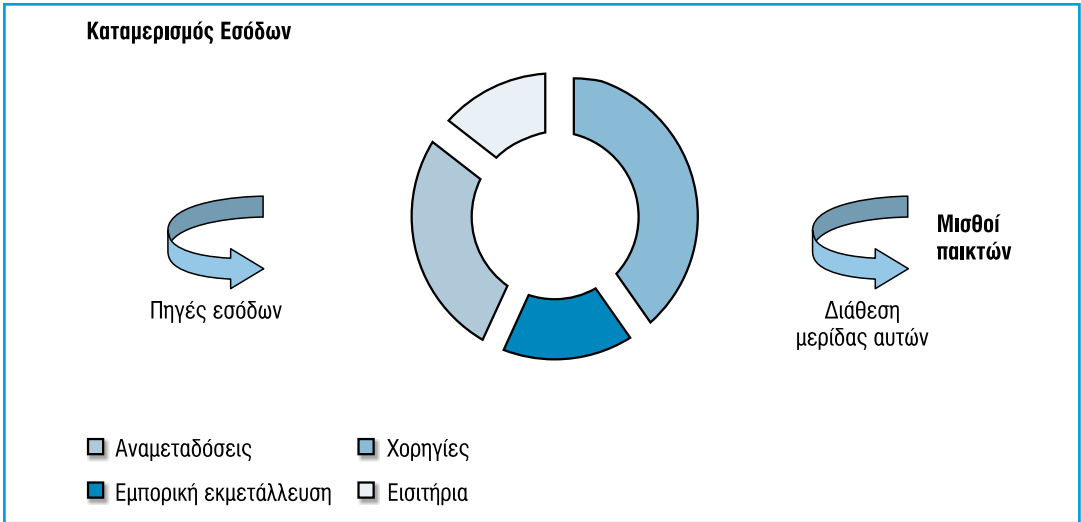
**Σχήμα 9:** Σύγκριση του μέσου όρου εισιτηρίων της Μαρσείγ με το μέσο όρο της πρωταθλήτριας.  
 Πηγή: [www.european-football-statistics.co.uk](http://www.european-football-statistics.co.uk) 2007

κατά μέσο όρο 49.625 εισιτήρια, ενώ στην αγωνιστική του 2004-05 ξέφυγε πάλι μπροστά, με 51.600 φίλους να επισκέπτονται το γήπεδο για να τη θαυμάσουν από κοντά.

## Οι Μισθοί των Παικτών του Γαλλικού Ποδοσφαίρου

Στο γαλλικό ποδόσφαιρο ανακυκλώνονται κάθε χρόνο μεγάλα οικονομικά ποσά. Τα ποσά αυτά προέρχονται από διάφορους τομείς της οικονομικής δραστηριότητας και καταλήγουν στα ταμεία των ομοσπονδιών αλλά και των ομάδων. Πολλά από τα χρήματα που συγκεντρώνονται, είτε από τις χορηγίες είτε από τα τηλεοπτικά δικαιώματα αναμετάδοσης των αγώνων και την κίνηση των εισιτηρίων, διατίθενται για την κάλυψη των μισθών των παικτών (Σχήμα 10). Έτσι και στην περίπτωση της Γαλλίας δεν είναι λίγοι οι Γάλλοι ποδοσφαιριστές που αμείβονται με υπέρογκα ποσά, όπως άλλωστε συμβαίνει στις περισσότερες χώρες, ευρωπαϊκές και μη.

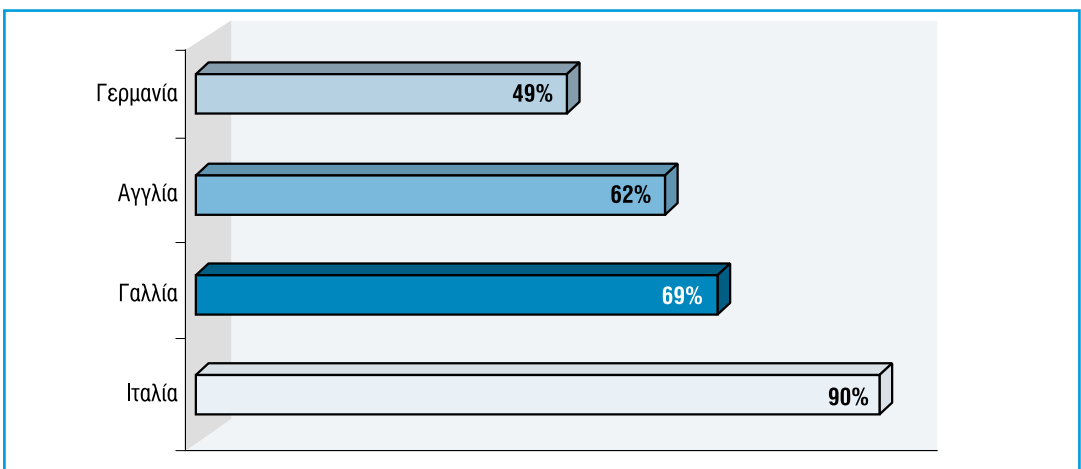
Όπως παρουσιάζεται και στο Σχήμα 10, οι ομοσπονδίες αλλά και οι διοικήσεις των ομάδων διαθέτουν μέρος των χρημάτων που αποκομίζουν από τις υπόλοιπες οικονομικές τους δραστηριότητες για την κάλυψη των μισθολογικών αναγκών των παικτών τους. Έτσι, σύμφωνα με έρευνα της Soccer and Economy, την περίοδο



**Σχήμα 10:** Καταμερισμός των εσόδων της Ligue 1.

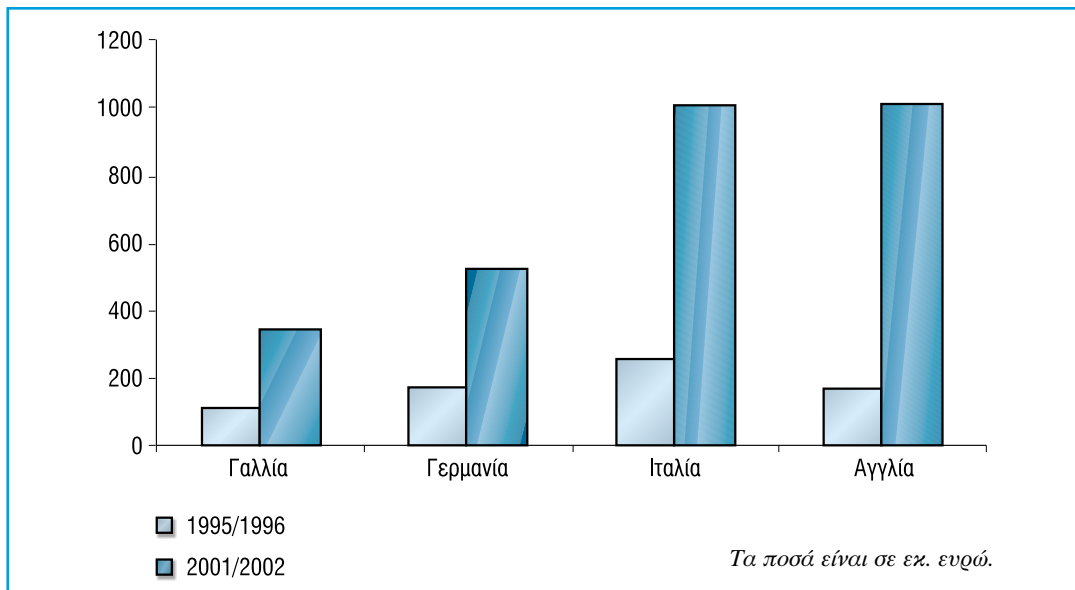
2001/2002, η Γαλλία ξόδεψε το 69% των εσόδων της στους μισθούς των παικτών, η Ιταλία το 90%, ενώ στην Αγγλία και τη Γερμανία τα ποσοστά αυτά ανέρχονταν στο 62% και 49%, αντίστοιχα.

Όπως συμπεραίνουμε και από το Σχήμα 11, μεγάλο μέρος των εσόδων προοριζόταν για τους μισθούς των παικτών, κυρίως των πρώτων κατηγοριών, έχοντας ως αποτέλεσμα την όλο και μεγαλύτερη αύξηση των μισθών τόσο στη Γαλλία όσο και στις υπόλοιπες ευρωπαϊκές χώρες. Βάσει, λοιπόν, των στοιχείων που συλλέχθηκαν από την παραπάνω έρευνα, οι μισθοί των παικτών της γαλλικής Ligue1 σχεδόν τριπλασιάστηκαν τη χρονική περίοδο μεταξύ 1995/1996 και 2001/2002, στοιχείο που οδηγεί στο συμπέρασμα ότι



**Σχήμα 11:** Ποσοστό εσόδων που διατέθηκε για τους μισθούς.

Πηγή: Soccer and Economy, Απρίλιος 2006



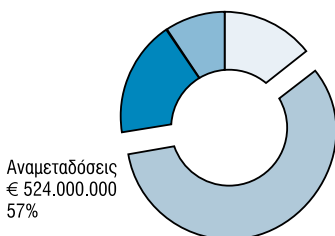
**Σχήμα 12:** Οι μισθοί των παικτών των ευρωπαϊκών πρώτων κατηγοριών, την περίοδο 1995/1996 και 2001/2002.

Πηγή: Soccer and Economy

όλο και περισσότερα χρήματα κατέληγαν σε αυτό το σκοπό. Ίδια έντονη αύξηση παρατηρείται και στις υπόλοιπες ευρωπαϊκές λίγκες, όπως παρουσιάζεται και στο διάγραμμα που παρατίθεται.

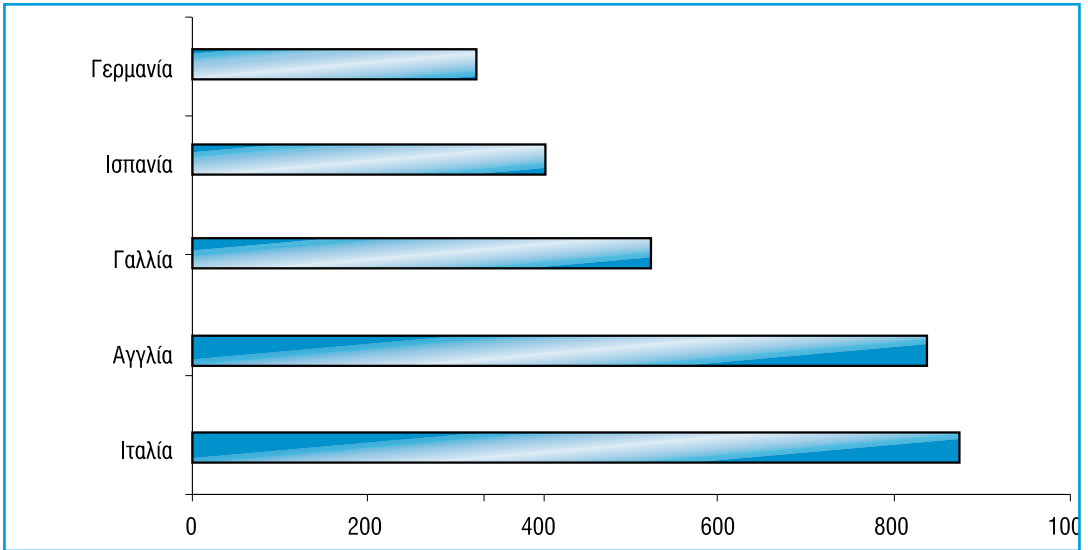
Αυτά τα ποσά φυσικά δεν έχουν μείνει στάσιμα, αλλά συνεχώς αυξάνονται, καθιστώντας το επάγγελμα του ποδοσφαιριστή ένα από τα πλέον προσοδοφόρα επαγγέλματα.

## Αναμεταδόσεις Αγώνων



Ένας κομβικός παράγοντας εξασφάλισης εσόδων, τόσο για το γαλλικό ποδόσφαιρο όσο και για το χώρο του ποδοσφαίρου στο σύνολό του, είναι τα δικαιώματα αναμετάδοσης των αγώνων.

Πολλά είναι τα τηλεοπτικά κανάλια που διεκδικούν τις αναμεταδόσεις των αγώνων, ιδιαίτερα της πρώτης κατηγορίας, προσφέροντας στις ομοσπονδίες μεγάλα ποσά προς διεκδίκηση των δικαιωμάτων. Συγκεκριμένα στη Γαλλία, το 57% των εσόδων της Ligue 1 την περίοδο 2005/2006 προήλθε από αυτόν τον τομέα, ποσοστό που αντιστοιχεί σε 524.000.000 ευρώ. Σε αντίθεση με άλλες ευρωπαϊκές λίγκες, το μονοπώλιο της αναμετάδοσης των αγώνων στη Γαλλία το κατέχει για μια σειρά ετών το τηλεοπτικό κανάλι Canal Plus. Το κανάλι εξασφάλισε τα δικαιώματα αναμετάδοσης των αγώνων της πρώτης κατηγορίας για τη χρονική



**Σχήμα 13:** Σύγκριση λιγκών ως προς τα έσοδα στον τομέα των αναμεταδόσεων.

Πηγή: TV Sports Markets-World Football Leagues and TV Rights, euFootball.biz

περίοδο 2004-2007 πληρώνοντας ετησίως το ποσό των 600.000.000 ευρώ. Η συμφωνία ανανεώθηκε και για την αγωνιστική περίοδο 2007/2008 έναντι 590.000.000 ευρώ αυτή τη φορά.

Όλο και περισσότερο έδαφος κερδίζει και η κινητή τηλεφωνία στο χώρο του ποδοσφαίρου. Πολλές εταιρείες κινητής τηλεφωνίας προβαίνουν σε συμφωνίες με τις ποδοσφαιρικές ομοσπονδίες αλλά και με τις διοικήσεις των ομάδων, για να εξασφαλίσουν στους οπαδούς προβολή στιγμιότυπων των αγώνων στο κινητό τους τηλέφωνο αλλά και πλοήγηση στις ιστοσελίδες των ομάδων τους. Για το γαλλικό ποδόσφαιρο, η εταιρεία κινητής τηλεφωνίας Orange προσέφερε τις υπηρεσίες της τις περιόδους 2006/2007 και 2007/2008 έναντι του ποσού των 58.000.000 ευρώ. Η συμφωνία αυτή είναι η δεύτερη μεγαλύτερη στον τομέα της κάλυψης στιγμιότυπων των αγώνων μέσω κινητών, σύμφωνα με το περιοδικό *TVSM REVIEW*.

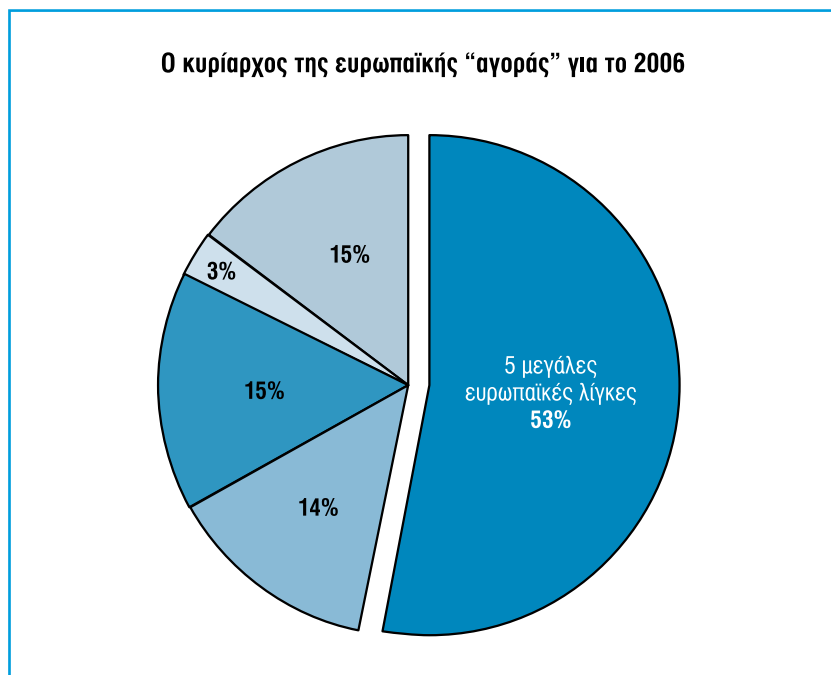
Για τη Γαλλία, ο συγκεκριμένος τομέας αποτελεί έναν από τους βασικότερους πόρους εισοδήματος. Ενδιαφέρον προκαλεί και η σύγκρισή της με τις υπόλοιπες μεγάλες ευρωπαϊκές λίγκες. Στη σύγκρισή μας (Σχήμα 13), βλέπουμε λοιπόν ότι η Γαλλία συγκεντρώνει τα μεγαλύτερα ποσά, μετά την αγγλική Premier League και την ιταλική Serie A.

Το ποδοσφαιρικό κοινό της Γαλλίας φαίνεται ότι έχει στραμμένο το ενδιαφέρον του και στη δεύτερη κατηγορία, αφού η κατηγορία συγκεντρώνει διόλου ευκαταφρόνητα ποσά από τα τηλεοπτικά δικαιώματα των αγώνων. Τα έσοδα της Ligue 2 ανέρχονται στο ποσό των 81.000.000 ευρώ, καλύπτοντας το 49% των συνολικών της εσόδων.

## Η Οικονομική Πλευρά του Γαλλικού Ποδοσφαίρου

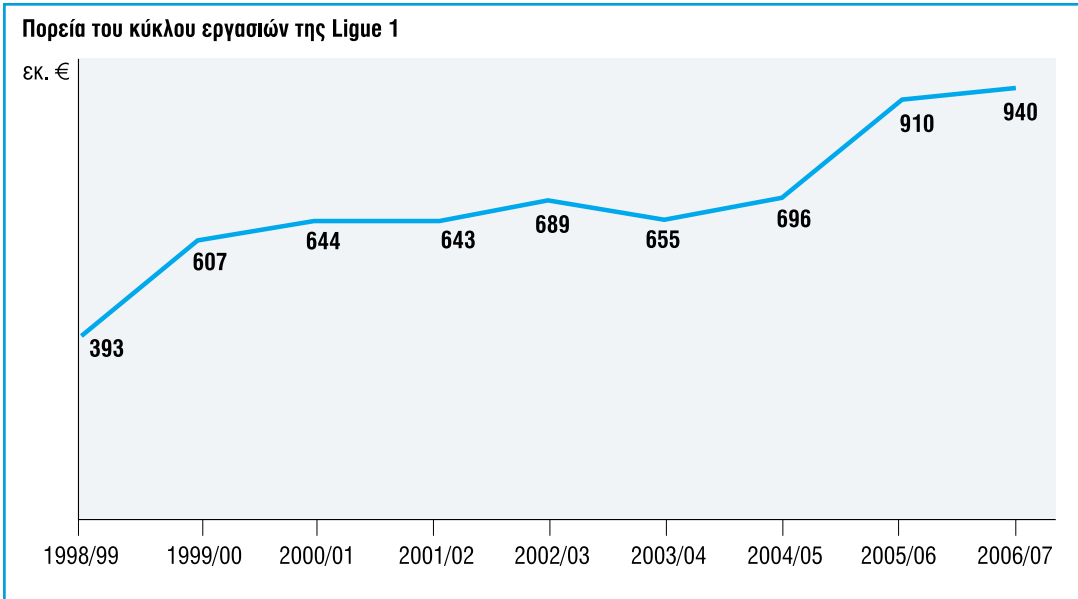
Η δύναμη της Γαλλίας στο ευρωπαϊκό ποδόσφαιρο είναι αδιαμφισβήτητη. Σύμφωνα με στοιχεία που δημοσιεύει η Deloitte, το 2007 (Σχήμα 14) το ετήσιο εισόδημα της και αυτό των άλλων τεσσάρων κορυφαίων лиγκών της Ευρώπης (Premier League, Bundesliga, Serie A, Primera Division) αποτελούν το 53% του συνολικού εισοδήματος του ευρωπαϊκού ποδοσφαίρου. Οι υπόλοιπες κατηγορίες των πέντε χωρών αποδίδουν το 15% του συνολικού ποδοσφαιρικού τζίρου. Οι πρώτες κατηγορίες των υπόλοιπων χωρών που ανήκουν στην UEFA αποτελούν το 14%, ενώ οι μικρότερες τους λίγκες το 3% του ευρωπαϊκού ποδοσφαιρικού κύκλου εργασιών (ένα 15% προέρχεται από άλλες πηγές). Στο Σχήμα 14 φαίνεται ξεκάθαρα η δύναμη των κορυφαίων лиγκών της Αγγλίας, της Ιταλίας, της Ισπανίας, της Γερμανίας και της Γαλλίας.

Η Ligue 1, αν και βρίσκεται μέσα στις πέντε κυριότερες οικονομικές δυνάμεις, δεν έχει καταφέρει να ξεφύγει από την τελευταία θέση. Σύμφωνα πάντα με τη Deloitte, τις χρονολογίες 1999-2005 χαρακτηριζόταν από μια στασιμότητα που δε συνεχίστηκε την αγωνιστική περίοδο 2005-2006 (όπως φαίνεται και στο Σχήμα 14) αφού



**Σχήμα 14:** Το συνολικό εισόδημα του ευρωπαϊκού ποδοσφαίρου και η κατανομή του.

Πηγή: Οικονομική αναφορά της εταιρείας Deloitte 2007



**Σχήμα 15:** Η πορεία του κύκλου εργασιών της Ligue 1.

Πηγή: Deloitte 2006


υπέγραψε μία από τις πιο προσοδοφόρες συμφωνίες στην παγκόσμια ιστορία του αθλήματος με τον τηλεοπτικό σταθμό Canal Plus, αυξάνοντας τον τζίρο του ταμείου της κατά 600 εκ. ευρώ.

Παρά λοιπόν την εκτόξευση των εισοδημάτων της στα 910 εκ. ευρώ, μια αξιοσημείωτη αύξηση της τάξεως του 31% (214 εκ. ευρώ), παρέμεινε στην πέμπτη θέση πίσω από την Ισπανία με εισόδημα 1,2 εκ. ευρώ. Ο πρόεδρος της LFP σε δήλωσή του είχε αναφέρει πως η χρονιά 2005-2006 ήταν η πρώτη μετά από μια πενταετία που δεν άφησε χρέη στην Ένωση. Αντιθέτως, οι γαλλικές επαγγελματικές ομάδες κατέγραψαν κέρδη 32,7 εκ. ευρώ. Από αυτό το ποσό τα 27,7 εκ. ευρώ ανήκαν στη Ligue 1 ενώ τα υπόλοιπα στη Ligue 2.

Η πολύ καλή κατάσταση που περιγράφεται παραπάνω δεν υφίστατο για τη Ligue 1 πριν από το 2006. Η αγωνιστική περίοδος 2003-2004 ήταν πολύ κακή, με χαμηλό εισόδημα (655 εκ. ευρώ) και κακές τηλεοπτικές συμφωνίες. Το κερασάκι στην τούρτα ήταν το ποσό των 102 εκ. ευρώ που αποτελούσε τα λειτουργικά χρέη της λίγκας. Το κλίμα βελτιώθηκε την επόμενη χρονιά με μια πολύ καλή συμφωνία για τα τηλεοπτικά δικαιώματα των αγώνων, που έδωσε μια ώθηση στα οικονομικά των ομάδων.

Στον Πίνακα 5 παρατίθενται τα 15 σωματεία της πρώτης κατηγορίας με τις πηγές εσόδων τους, την αγωνιστική περίοδο 2004-2005. Από τα ποσοστά που διακρίνονται στην κατηγορία των τηλεοπτικών συμφωνιών μπορεί να διαπιστώσει κανείς πόσο σημαντικό ρόλο παίζουν στην οικονομική ευρωστία κάθε ομάδας.

Πίνακας 5. Ομάδες της Ligue 1 και οι πηγές εσόδων τους.

Ομάδα	Τηλεοπτικές συμφωνίες	Εισορ/ια	Σπόνσορες	Άλλα
 Παρί σεν Ζερμέν	45%	30%	20%	5%
 Μονακό	52%	5%	12%	30%
 Μαρσείγ	34%	25%	29%	13%
 Λανς	35%	14%	29%	21%
 Μπόρντο	33%	16%	21%	30%
 Ναντ	31%	20%	22%	26%
 Σόσο	44%	12%	25%	19%
 Ρεν	50%	17%	27%	6%
 Λιλ	64%	12%	12%	12%
 Τουλούζ	35%	25%	6%	34%
 Οσέρ	55%	13%	15%	17%
 Στρασβούργο	56%	13%	19%	12%
 Νις	54%	14%	18%	14%
 Μετς	49%	24%	13%	14%
 Αζάξιο	79%	7%	9%	5%

Πηγή: TV Sports Markets, World Football Leagues and TV Rights, [www.euFootball.biz](http://www.euFootball.biz) 2007

Η αγωνιστική χρονιά 2006-2007 ήταν μια αρκετά καλή χρονιά με αύξηση των εισοδημάτων, που έφτασαν αισίως τα 940 εκ. ευρώ. Το γεγονός αυτό, βέβαια, δε στάθηκε ικανό να ξεκολλήσει τη Γαλλία από την πέμπτη θέση. Όπως και να 'χει, η Ligue 1 έχει καταφέρει κάτι που για άλλες ποδοσφαιρικές κατηγορίες είναι ακατόρθωτο· βρίσκεται σταθερά στις πέντε μεγαλύτερες λίγκες της Ευρώπης και απολαμβάνει την αίγλη και το κύρος της θέσης της.



## Κεφάλαιο 7

# ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: Το Γερμανικό Ποδόσφαιρο

### Το Ποδόσφαιρο στη Γερμανία



Dresden Football Club

Στη Γερμανία, τις μέρες που διεξάγονται οι αγώνες ποδοσφαίρου επικρατεί ένα κλίμα γιορτής. Περίπου 290.000 άνθρωποι είναι στο δρόμο με κατεύθυνση τα γήπεδα, εκατοντάδες ακούνε ράδιο και άλλοι τόσοι περιμένουν ανυπόμονα μπροστά στην οθόνη για να αρχίσει το παιχνίδι. Καμία άλλη αθλητική ή πολιτιστική διοργάνωση δεν έχει τόσο μεγάλη ανταπόκριση όσο το ποδόσφαιρο. Ας πάρουμε όμως τα πράγματα από την αρχή.

Το αθλητικό τοπίο της Γερμανίας το αποτελούσαν δεκάδες τοπικές ενώσεις και ομάδες από διάφορα αθλήματα, από τα οποία το ποδόσφαιρο ήταν από τα πιο διαδεδομένα της χώρας συγκεντρώνοντας το έντονο ενδιαφέρον του κόσμου. Η πρώτη επίσημη ποδοσφαιρική ομάδα ιδρύθηκε το 1874 με το όνομα Dresden από Άγγλους μετανάστες που ζούσαν κοντά στην περιοχή. Τα επόμενα είκοσι χρόνια, το γερμανικό ποδόσφαιρο γινόταν όλο και πιο αγαπητό και δημοφιλές, ενώ ταυτόχρονα ιδρύθηκαν και άλλες ομάδες σε άλλες πόλεις, όπως το Βερολίνο, το Αμβούργο και η Καρλσρούη.



### Γερμανική Ομοσπονδία Ποδοσφαίρου



Ferdinand Hueppe

Η Ποδοσφαιρική Ομοσπονδία της Γερμανίας (DFB) ιδρύθηκε τον Ιανουάριο του 1900, με έδρα το Leipzig και πρόεδρο τον Ferdinand Hueppe (1900-1904). Αποτελούνταν από 86 σωματεία και χωριζόταν σε πέντε περιφερειακές υπο-ομοσπονδίες. Η VfB Leipzig ήταν η πρώτη επίσημη πρωταθλήτρια της Γερμανίας όταν νίκησε την Prague 7-2 σε ένα παιχνίδι στο Αμβούργο, το Μάιο του 1903.

Είναι μέλος της FIFA από το 1904 και της UEFA από το 1954 και έχει υπό την ηγεσία της τη γερμανική λίγκα (Bundesliga) και την εθνική ομάδα των ανδρών και γυναικών. Η ομοσπονδία πλέον έχει την έδρα της στη Φρανκφούρτη και ο Theo Zwanziger είναι ο τωρινός πρόεδρος της από το 2006.



Theo Zwanziger

Μετά το Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο, το Νοέμβριο του 1945 η FIFA απέκλεισε την ομοσπονδία από το διεθνή διαγωνισμό. Αυτό άλλαξε το 1949 όταν η αγγλική ομοσπονδία έκανε έκκληση στη FIFA να αποσύρει την τιμωρία, όπως και έγινε στις 7 Μαΐου του ίδιου έτους.

Και πριν από αυτό όμως, η ομοσπονδία είχε δοκιμαστεί ξανά την περίοδο του Τρίτου Ράιχ. Καθώς το ολοκληρωτικό ναζιστικό καθεστώς εξαπλωνόταν, ο τομέας του ποδοσφαίρου δεν κατάφερε να μείνει ανεπηρέαστος. Οι περισσότερες ποδοσφαιρικές ενώσεις καταργήθηκαν ή αντικαταστάθηκαν από ναζιστικούς οργανισμούς. Η γερμανική ομοσπονδία έχασε την ανεξαρτησία της και σχεδόν εξομοιώθηκε με την DRA (Αθλητική Κοινότητα του Ράιχ) μετά την ίδρυση της. Το ποδόσφαιρο αναδιοργανώθηκε σε δεκαέξι περιφέρειες, οι οποίες αποτελούσαν την Gauliga, που παρέμεινε στο προσκήνιο δεκατρία χρόνια (1933-1945). Σύμφωνα με την άποψη μερικών, η περίοδος αυτή ήταν η αρχή για τη δημιουργία ενός πολύ δυνατού πρωταθλήματος. Η γερμανική λίγκα ανέβαζε συνεχώς το αγωνιστικό της επίπεδο και άρχισε να κάνει σημαντικά βήματα προς την εδραίωσή της στο αθλητικό προσκήνιο. Ωστόσο, εξαιτίας της διχοτόμησης του κράτους, το 1950 ιδρύθηκε η ποδοσφαιρική ομοσπονδία της Ανατολικής Ευρώπης με το όνομα DS-Oberliga. Το 1958, μετονομάστηκε σε Football Oberliga DFV και αποτελούνταν από δεκατέσσερις ομάδες.

Σήμερα, η γερμανική ποδοσφαιρική ομοσπονδία είναι από τις μεγαλύτερες καθώς έχει στο ενεργητικό της δύο εκατομμύρια παίκτες και πάνω από έξι εκατομμύρια μέλη και από τις πιο πετυχημένες αφού συντονίζει και διοικεί ένα από τα πιο δυνατά πρωταθλήματα παγκοσμίως.



## Bundesliga



Μετά το 1950, οι πιέσεις για τη δημιουργία μιας επαγγελματικής λίγκας ήταν μεγάλες, ιδιαίτερα όταν άλλες χώρες άρχισαν να απορροφούν τα μεγάλα γερμανικά ταλέντα από τις ερασιτεχνικές τοπικές κατηγορίες. Το σύστημα κλονίστηκε και όταν οι παράγοντες συνειδητοποίησαν το μεγάλο χάσμα επιπέδου που είχε δημιουργηθεί ανάμεσα στις ερασιτεχνικές ομάδες και τις υπόλοιπες ομάδες του επαγγελματικού ποδοσφαίρου. Ένας από τους σημαντικότερους υποστηρικτές της δημιουργίας επαγγελματικής λίγκας ήταν ο Σεπ Χέρμπεργκερ, ο οποίος είχε δηλώσει πως, αν επιθυμούν να παραμείνουν ανταγωνιστικοί διεθνώς, θα πρέπει να αυξήσουν τις προσδοκίες τους πρώτα σε εθνικό επίπεδο. Η ήττα της Γερμανίας στο Παγκόσμιο Κύπελλο από τη Γιουγκοσλαβία το 1962 ήταν η σταγόνα που ξεχείλισε το ποτήρι και η αφορμή για τη δημιουργία μιας εθνικής λίγκας.

Τον Ιούλιο του 1962, υπό τον έλεγχο του τότε προέδρου της ομοσπονδίας Νιούμαν Νιούμπεργκερ ιδρύθηκε η πρώτη επαγγελματική κατηγορία του γερμανικού ποδοσφαίρου με βάση τα αγγλικά πρότυπα. Το πρώτο παιχνίδι της λίγκας διεξήχθη στις 24 Αυγούστου 1963 και η πρώτη πρωταθλήτρια ομάδα ήταν η Κολωνία. Η λίγκα μέχρι και το 2001 δρούσε υπό τη σκέπη της γερμανικής ομοσπονδίας (DFB), κάτι που άλλαξε μετά τη δημιουργία της γερμανικής ποδοσφαιρικής λίγκας (DFL), η οποία είναι υπεύθυνη για την οργάνωση του επαγγελματικού ποδοσφαίρου της χώρας και είναι η αρμόδια για την έγκριση αδειών για τη δημιουργία καινούργιων ομάδων.

Η καινούργια λίγκα έγινε δεκτή με μεγάλο ενθουσιασμό και πολλοί φίλαθλοι έτρεξαν στα γήπεδα να θαυμάσουν τις ομάδες από κοντά. Ένα από τα χαρακτηριστικά του πρωταθλήματος ήταν ο ανταγωνισμός που επικρατούσε, καθώς επί επτά συναπτά έτη μια διαφορετική ομάδα κατακτούσε τον τίτλο της πρωταθλήτριας. Κάτι άλλο που χαρακτήριζε τη λίγκα ήταν οι συνεχείς αλλαγές. Την αγωνιστική περίοδο 1963, η κατηγορία αποτελούνταν από δεκαέξι ομάδες, από το 1965 μέχρι και το 1990 από δεκαοκτώ ομάδες, το 1991 μετά την επανένωση της Γερμανίας από είκοσι και από το 1992 μέχρι και σήμερα αποτελείται από δεκαοκτώ ομάδες.

Η αγωνιστική περίοδος της Bundesliga αποτελείται από τριάντα τέσσερις αγώνες. Η πρωταθλήτρια και η δεύτερη στην κατάταξη ομάδα παίρνουν απευθείας το εισιτήριο για το Champions League, ενώ η τρίτη μπαίνει στα προκριματικά της διοργάνωσης. Η τέταρτη, η πέμπτη και η έκτοη του Κυπέλλου λαμβάνουν απευθείας μέρος στο UEFA. Οι τρεις τελευταίες ομάδες του βαθμολογικού πίνακα υποβιβάζονται στη δεύτερη κατηγορία, τη Bundesliga 2.

## Bundesliga 2

Η Bundesliga 2 αποτελεί τη δεύτερη κατηγορία του επαγγελματικού γερμανικού ποδοσφαίρου μετά την Bundesliga. Ιδρύθηκε το 1974 και αποτελούνταν από σαράντα ομάδες, που χωρίζονταν σε δύο κατηγορίες, τη βόρεια και τη νότια, ενώ το 1981 ο διαχωρισμός έπαψε να υπάρχει και η λίγκα είχε πλέον είκοσι ομάδες. Από την αγωνιστική περίοδο 1994-1995, η Bundesliga 2 πήρε την τελική της μορφή με δεκαοκτώ ομάδες στο δυναμικό της.

Η αγωνιστική περίοδος αποτελείται από τριάντα τέσσερις αγώνες. Οι πρώτες τρεις στο βαθμολογικό πίνακα ομάδες προβιβάζονται στην πρώτη κατηγορία, ενώ οι τρεις τελευταίες υποβιβάζονται στην τρίτη κατηγορία, τη Regionalliga.

## DFB-Pokal

Το Κύπελλο DFB-Pokal είναι ο δεύτερος πιο σημαντικός τίτλος του γερμανικού ποδοσφαίρου μετά το πρωτάθλημα. Ο πρώτος τελικός Κυπέλλου έλαβε χώρα την περίοδο 1934-35 μεταξύ δύο μεγάλων αντιπάλων, της Νυρεμβέργης και της Σάλκε, και το Κύπελλο είχε την



ονομασία Tschammerpokal. Μετά το ξέσπασμα του Δεύτερου Παγκοσμίου Πολέμου, η διοργάνωση διακόπηκε για δέκα χρόνια και έκανε την επανεμφάνισή της το 1952 με το σημερινό της όνομα. Οι ομάδες στην πορεία τους για την κατάκτηση του Κυπέλλου παίζουν μονούς αγώνες μέχρι και τον τελικό. Σε περίπτωση ισοπαλίας, το παιχνίδι οδηγείται σε παράταση και πέναλτι.

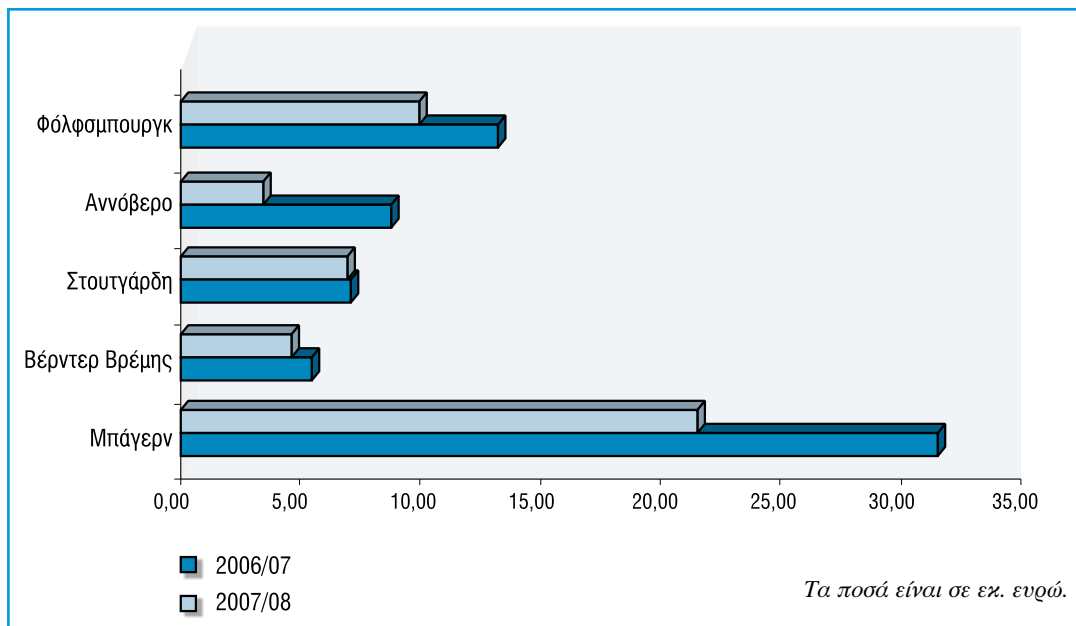
## Οι Μεταγραφές της Bundesliga 1 για τις Αγωνιστικές Περιόδους 2006-2007, 2007/2008



Σε κάθε ευρωπαϊκή χώρα, οι μεταγραφές απασχολούν τις ομάδες όχι μόνο από οργανωτική σκοπιά αλλά και από οικονομική, αφού αποτελούν έναν τομέα από τον οποίο καθορίζεται η πορεία των ομάδων και της ομοσπονδίας ευρύτερα. με βάση το δυναμικό της κάθε ομάδας διαγράφεται κι έναν μέρος της πορείας της τόσο σε αγωνιστικό όσο και σε οικονομικό επίπεδο. Δεν είναι, άλλωστε, τυχαίο το γεγονός ότι οι ομάδες που φιγουράρουν στις πρώτες θέσεις των κατηγοριών τους είναι αυτές που συγκεντρώνουν τα μεγαλύτερα ποσά στα ταμεία τους: ποσά που προέρχονται από τις χορηγίες, την οικονομική εκμετάλλευση των αθλητικών προϊόντων, τα τηλεοπτικά δικαιώματα αλλά και από την κίνηση των εισιτηρίων. Όλα αυτά, βέβαια, βρίσκονται σε άμεση συνάρτηση με τη σύσταση της κάθε ομάδας, δεδομένου του γεγονότος ότι, όσο καλύτερο είναι το δυναμικό της, τόσο καλύτερες είναι οι εμφανίσεις της και τόσο μεγαλύτερα τα ποσά που αποκομίζει από τους παραπάνω οικονομικούς πόρους.

Πιο συγκεκριμένα, η Bundesliga συγκέντρωσε την περίοδο 2005/2006, σύμφωνα με τη Deloitte, το ποσό των 1.195 δις ευρώ από τους παραπάνω τομείς, με αποτέλεσμα να έχει αυτόματα το οικονομικό περιθώριο να επενδύσει μέρος αυτών των χρημάτων σε μεταγραφές νέων παικτών.

Και στην περίπτωση της γερμανικής Bundesliga 1, παρατηρείται η ίδια μεταγραφική πολιτική που συναντάται και στις υπόλοιπες ευρωπαϊκές λίγκες. Οι ομάδες που κατακτούν παραδοσιακά τις υψηλότερες θέσεις της κατηγορίας είναι αυτές που διαθέτουν και τα περισσότερα χρήματα, αφού βασική τους μέριμνα είναι να συνεχίσουν την ανοδική τους πορεία. Έτσι, επενδύουν σε καινούργιους δυνατούς παίκτες, ευελπιστώντας ότι θα συντελέσουν στο να έχει η ομάδα όλο και καλύτερες εμφανίσεις. Αντίθετα, όσο κατεβαίνουμε



**Σχήμα 1:** Ομάδες της λίγκας οι οποίες διέθεσαν τα περισσότερα χρήματα στις μεταγραφές των παικτών τις περιόδους 2006-07, 2007-08

Πηγή: [www.transfermarkt.de](http://www.transfermarkt.de) 2008

στη βαθμολογική κλίμακα, μειώνονται και τα ποσά που διατίθενται γι' αυτό το σκοπό, κάτι που είναι λογικό αφού οι ομάδες αυτές δεν μπορούν να διαθέσουν τα ίδια ποσά από τη στιγμή που δεν αποκομίζουν και τα ίδια ποσά.

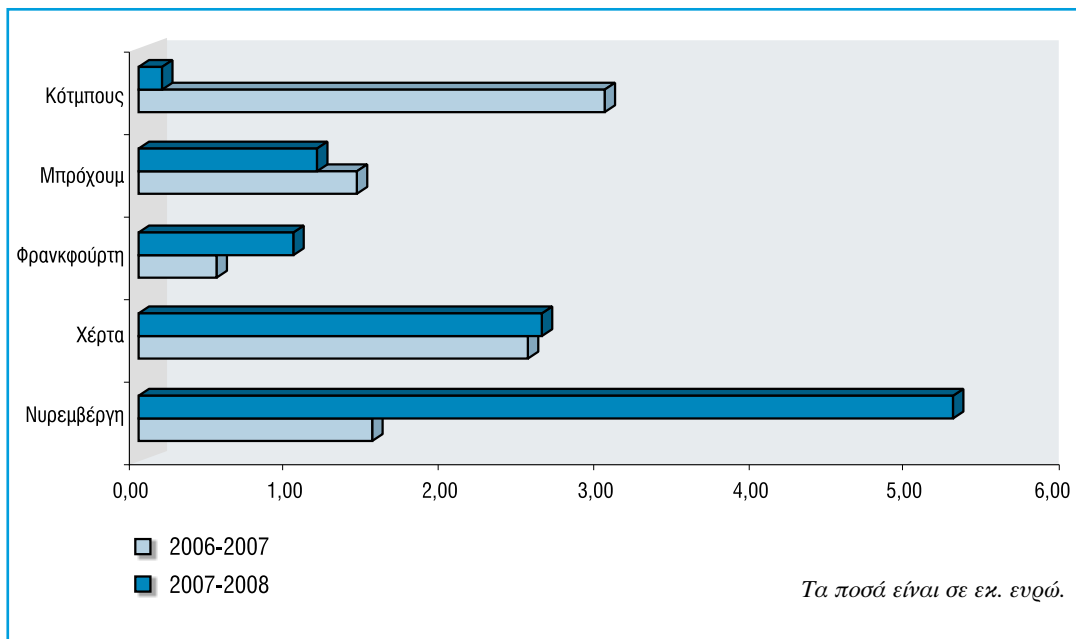
Για να γίνει περισσότερο κατανοητή αυτή η πολιτική, μπορούμε να φανταστούμε ότι οι ομάδες είναι εταιρείες με έσοδα, έξοδα και επενδύσεις. Τα μεγαλύτερα έσοδα συνεπάγονται μεγαλύτερες ευκαιρίες για επενδύσεις και οι σωστές επενδύσεις αποφέρουν μεγαλύτερα έσοδα. Στην περίπτωση των ομάδων, το ρόλο των επενδύσεων έχουν οι καινούργιοι παίκτες.

Στο Σχήμα 1, παρουσιάζονται συνοπτικά οι πέντε ομάδες της Bundesliga 1 που διέθεσαν τα μεγαλύτερα ποσά για τις μεταγραφές των παικτών τους τις περιόδους 2006/2007 και 2007/2008.

Ακόμα και σήμερα, ομάδες όπως η Μπάγερν και η Βέρντερ Βρέμης είναι ομάδες που αποτελούν τα δυνατά χαρτιά του γερμανικού ποδοσφαίρου, με μεγάλα έσοδα στα ταμεία τους, που τους παρέχουν τη δυνατότητα διάθεσης μεγάλων ποσών.

Στο Σχήμα 2, απεικονίζονται σε μια συγκριτική παρουσίαση οι ομάδες της κατηγορίας που διέθεσαν τα λιγότερα χρήματα στις μεταγραφικές δραστηριότητες των ετών 2006/2007 και 2007/2008.

Η αξία της γερμανικής Bundesliga 1, βάσει του ρόστερ των ομάδων που την απαρτίζουν, συγκεντρώνει για την περίοδο 2007/2008 το

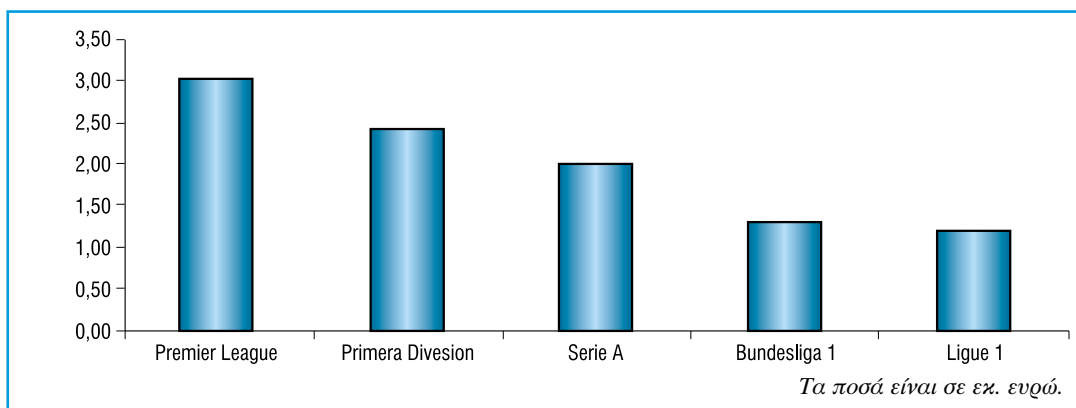


**Σχήμα 2:** Ομάδες της λίγκας οι οποίες διέθεσαν τα λιγότερα χρήματα στις μεταγραφές των παικτών τις περιόδους 2006-07, 2007-08

Πηγή: [www.transfermarkt.de](http://www.transfermarkt.de) 2008

ποσό των 1.300 δις ευρώ, ποσό που την κατατάσσει στην τέταρτη θέση της κατάταξης με τις πλουσιότερες λίγκες, μετά την Premier League, που συγκεντρώνει 2,782 δις ευρώ, την Primera Division με ποσό που ανέρχεται στα 2470 δις ευρώ, τη Serie A με 2 δις ευρώ, ενώ η πέμπτη πλουσιότερη λίγκα είναι η γαλλική Ligue 1 με ποσό της τάξης του 1,208 δις ευρώ, για την ίδια περίοδο.

Στον Πίνακα 1, παρουσιάζεται η αξία της κάθε επιμέρους ομάδας της Bundesliga 1, βάσει της αξίας του αγωνιστικού δυναμικού της,




















**Σχήμα 3:** Η οικονομική αξία των πέντε μεγαλύτερων ευρωπαϊκών κατηγοριών, βάσει του ρόστερ των ομάδων τους, την περίοδο 2007/2008.

Πηγή: [www.transfermarkt.de](http://www.transfermarkt.de) 2008

καθώς και ολόκληρης της λίγκας για την περίοδο 2007/2008, σύμφωνα με στοιχεία της γερμανικής ιστοσελίδας [www.transfermarkt.de](http://www.transfermarkt.de).

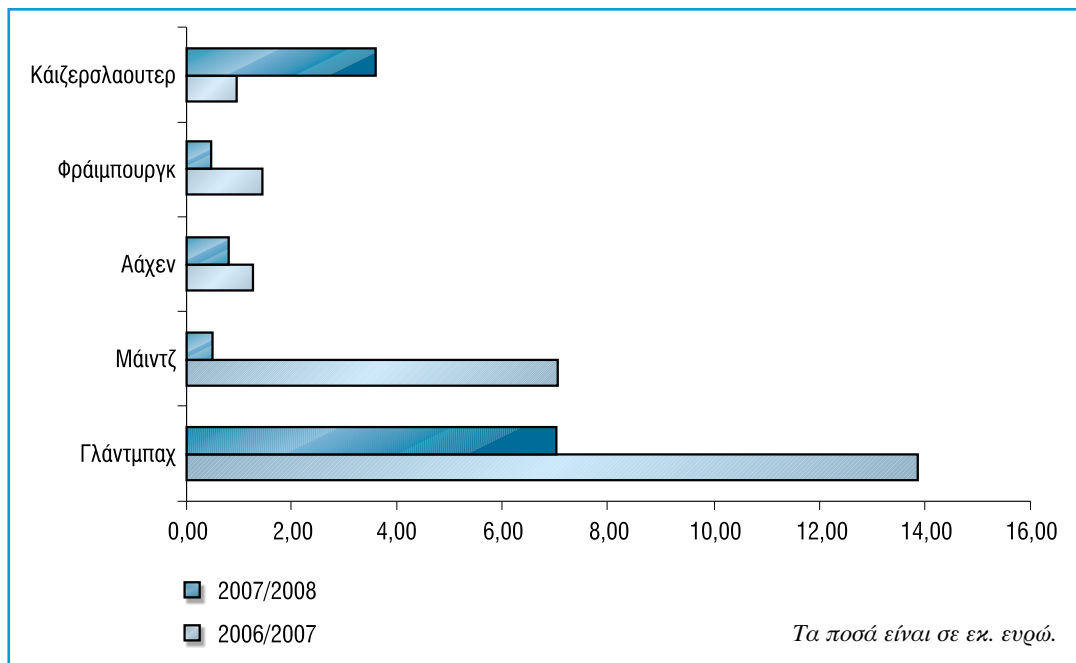
### Πίνακας 1. Η οικονομική αξία των ομάδων της Bundesliga 1.

 FC Bayern München	230.800.000	 Hertha BSC	56.525.000
 Werder Bremen	139.950.000	 Hannover 96	55.250.000
 VfB Stuttgart	115.300.000	 Eintracht Frankfurt	51.300.000
 FC Schalke 04	109.950.000	 Arminia Bielefeld	37.450.000
 Hamburger SV	93.300.000	 VfL Bochum	32.750.000
 Borussia Dortmund	76.150.000	 MSV Duisburg	29.000.000
 VfL Wolfsburg	69.350.000	 Karlsruher SC	26.350.000
 Bayer 04 Leverkusen	68.225.000	 FC Energie Cottbus	21.550.000
 1.FC Nürnberg	66.100.000	 Hansa Rostock	20.875.000
<b>Σύνολο:</b>	<b>1.300.175.000</b>	<i>(Τα ποσά είναι σε εκ. ευρώ.)</i>	

Πηγή: [www.transfermarkt.de](http://www.transfermarkt.de)

### Οι Μεταγραφές της Bundesliga 2 για την Αγωνιστική Περίοδο 2007/2008

Έντονη είναι και η μεταγραφική δραστηριότητα της δεύτερης κατηγορίας του γερμανικού ποδοσφαίρου. Ένα γενικότερο φαινόμενο που παρατηρείται στις μικρότερες κατηγορίες είναι ότι εδώ οι ομάδες διαθέτουν όλο και μικρότερα ποσά για την απόκτηση καινούργιων παικτών, ενώ «πωλούν» πολλούς παίκτες έναντι μεγάλων συμβολαίων. Είναι σημαντικό να ληφθεί υπόψη ότι πολλοί είναι οι ανερχόμενοι παίκτες που ξεκινούν την καριέρα τους από ομάδες της δεύτερης κατηγορίας. Οι διοικήσεις των ομάδων ποντάρουν, λοιπόν, περισσότερο στο να αναδείξουν αυτά τα αστέρια και να τα διαθέσουν αργότερα έναντι μεγάλων ποσών, παρά στο να προσπαθήσουν να τα διατηρήσουν στο δυναμικό τους. Παρ' όλα αυτά, υπάρχουν και οι ομάδες που αποσκοπούν σε μια ανοδική πορεία, κατακτώντας ακόμα και μια θέση στην πρώτη κατηγορία. Αυτές είναι και οι ομάδες που διαθέτουν τα περισσότερα χρήματα για την απόκτηση νέου δυναμικού. Πέντε από αυτές παρατίθενται στο Σχήμα 4, το οποίο δημιουργήθηκε με στοιχεία από τη γερμανική ιστοσελίδα [transfermarkt](http://transfermarkt) και αφορά τις περιόδους 2006/2007 και 2007/2008.



**Σχήμα 4:** Ομάδες της λίγκας οι οποίες διέθεσαν τα περισσότερα χρήματα στις μεταγραφές των παικτών, τις περιόδους 2006-07, 2007-08.

Πηγή: [www.transfermarkt.de](http://www.transfermarkt.de) 2008

Το ρόστερ των ομάδων που απάρτιζαν τη Bundesliga 2 ανερχόταν εκείνη την περίοδο στο ποσό των 280 εκατομμυρίων ευρώ. Στον Πίνακα 2 παρουσιάζεται η αξία της κάθε επιμέρους ομάδας της κατηγορίας σε μια συνοπτική απεικόνιση για εκείνες τις περιόδους.

### Πίνακας 2. Η οικονομική αξία των ομάδων της Bundesliga 1.

 Borussia Mönchengladbach	27.250.000	 FC Carl Zeiss Jena	13.150.000
 1. FC Köln	26.525.000	 Erzgebirge Aue	12.450.000
 1. FSV Mainz 05	23.275.000	 SC Paderborn	12.350.000
 Alemannia Aachen	22.550.000	 TSV 1860 München	11.950.000
 TSG 1899 Hoffenheim	20.775.000	 SpVgg Greuther Fürth	11.700.000
 SC Freiburg	18.175.000	 Kickers Offenbach	9.950.000
 1. FC Kaiserslautern	16.675.000	 SV Wehen Wiesbaden	8.800.000
 TuS Koblenz	14.675.000	 VfL Osnabrück	7.925.000
 FC Augsburg	14.150.000	 FC St. Pauli	7.350.000

Πηγή: [www.transfermarkt.de](http://www.transfermarkt.de) 2008



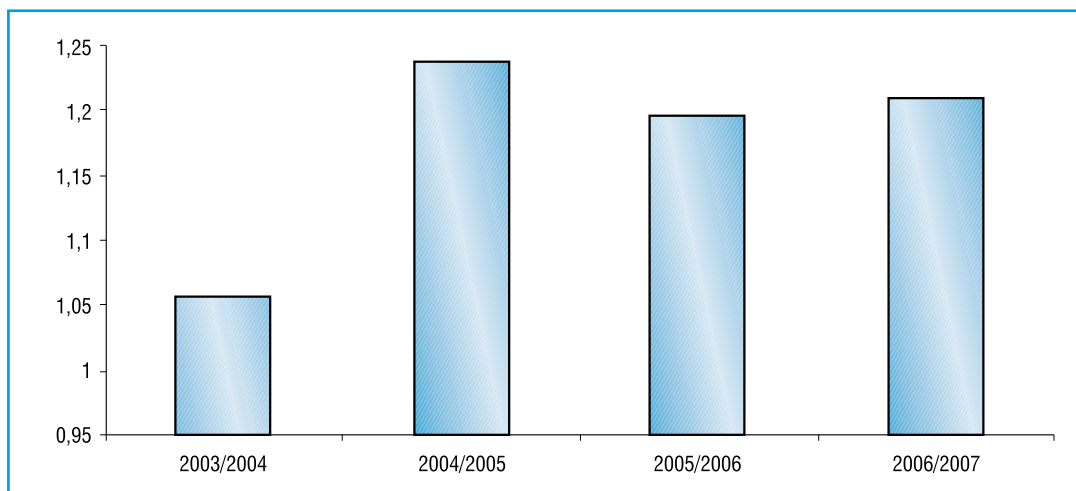
## Bundesliga 1

### - Η Οικονομική Πλευρά της Γερμανικής Λίγκας

Η Bundesliga 1 είναι η κατηγορία που κατέστησε το γερμανικό ποδόσφαιρο ένα από τα κορυφαία της Ευρώπης. Τα τελευταία χρόνια είναι, μαζί με την Ιταλία, τη Γαλλία, την Ισπανία και την Αγγλία, οι «μεγάλες κυρίες» του ποδοσφαίρου. Ένας τίτλος που απονεμήθηκε όχι μόνο για τις εξαιρετικές εμφανίσεις και την υψηλή ποιότητα ποδοσφαίρου, αλλά και με βάση οικονομικούς παράγοντες. Οι πρώτες κατηγορίες των χωρών αυτών έχουν ετήσιο εισόδημα που ανέρχεται σε δισεκατομμύρια ευρώ, κάτι που τις καθιστά την κινητήριο δύναμη του ευρωπαϊκού ποδοσφαίρου.

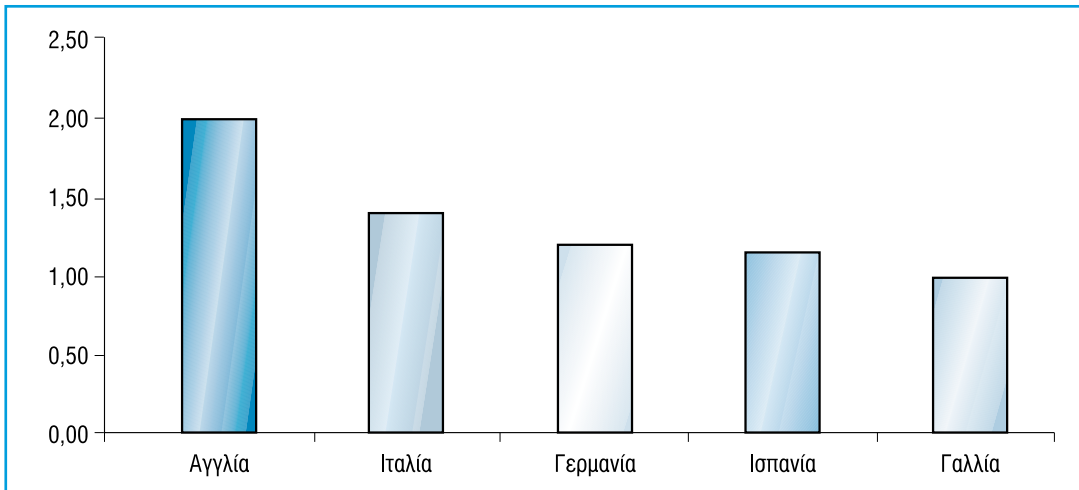
Συγκεκριμένα, τα έσοδα της γερμανικής Bundesliga 1 κυμαίνονται τα τελευταία χρόνια σε πολύ υψηλά επίπεδα, με μικρές αυξομειώσεις που κυρίως οφείλονται στην προαγωγή ή τον υποβιβασμό των ομάδων που την αποτελούν. Έτσι, σύμφωνα με στοιχεία της Deloitte, η λίγκα συγκέντρωσε την περίοδο 2003/2004 έσοδα της τάξης του 1,058 δις ευρώ, ενώ την περίοδο 2004/2005 τα έσοδα ανήλθαν στο 1,236 δις ευρώ, όπου είναι και το μεγαλύτερο ποσό που συγκεντρώνει, καθώς την επόμενη χρονιά προκύπτει μια μικρή πτώση και τα έσοδά της μειώνονται στο 1,195 δις ευρώ, φτάνοντας την περίοδο 2006/2007 το 1,209 δις ευρώ, όπως φαίνεται στο Σχήμα 5.

Όπως μπορεί να παρατηρηθεί και στο Σχήμα 5, η Bundesliga παρουσίασε μια ιδιαίτερα ανοδική πορεία την περίοδο 2004/2005, κατορθώνοντας να τη διατηρήσει με μικρές αυξομειώσεις και τις επόμενες χρονιές.



**Σχήμα 5:** Η πορεία του κύκλου εργασιών της Bundesliga1 μεταξύ 2003-2007.

Πηγή: *sportsbusiness in numbers*, [www.euFootball.biz](http://www.euFootball.biz) 2007

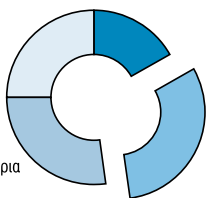


**Σχήμα 6:** Σύγκριση στον κύκλο εργασιών των πέντε μεγαλύτερων λιγκών για την περίοδο 2005-2006

Πηγή: *sportbusiness in numbers*

Η Γερμανία κατάφερε να αποτελεί πόλο έλξης τόσο για τους φιλάθλους του ποδοσφαίρου όσο και για οικονομικούς παράγοντες. Τα έσοδα που αποκόμισε από την εμπορική εκμετάλλευση των αθλητικών της προϊόντων, την κίνηση των εισιτηρίων, τις χορηγίες και τα δικαιώματα αναμετάδοσης των αγώνων των ομάδων της, ανέρχονται για την περίοδο 2005-2006 στο 1.195 δις ευρώ, κατατάσσοντας τη Bundesliga 1 στην τρίτη θέση της κατάταξης με τις πλουσιότερες λίγκες μετά την Premier League (1.994 δις ευρώ) και τη Serie A (1.399 ευρώ), ενώ ακολουθούν η Primera Division (1,158 ευρώ) και η Ligue 1 (910 εκ. ευρώ).

## Χορηγίες



Χορηγίες  
€368 εκατομμύρια  
30%

Το κομμάτι των χορηγιών είναι ζωτικής σημασίας για κάθε ομάδα αλλά και ομοσπονδία, καθώς είναι μία από τις βασικές πηγές εσόδων. Η προσέλκυση όλο και περισσότερων χορηγιών συνεπάγεται ιδιαίτερη αύξηση των εσόδων, καθώς πολλές φορές οι χορηγίες καταλαμβάνουν το μεγαλύτερο μέρος στην «πίτα» των εσόδων. Αυτό παρατηρείται και στην περίπτωση της γερμανικής Bundesliga 1, αφού το 30% των εσόδων της λίγκας προέρχεται από τις χορηγίες.





































Όμως, και για τις υπόλοιπες πέντε μεγαλύτερες κατηγορίες του ευρωπαϊκού ποδοσφαίρου τα έσοδα που αποκομίζονται από τους σπόνσορες είναι διόλου ευκαταφρόνητα. Η αγγλική Premier League συγκέντρωσε την περίοδο 2005/2006 το ποσό των 500 εκ. ευρώ, η ιταλική Serie A το πόσο των 188 εκ. ευρώ, η γαλλική Ligue 1 161 εκ. ευρώ ενώ η ισπανική Primera Division 432 εκ. ευρώ, σύμφωνα με στοιχεία της Deloitte από το 2007.

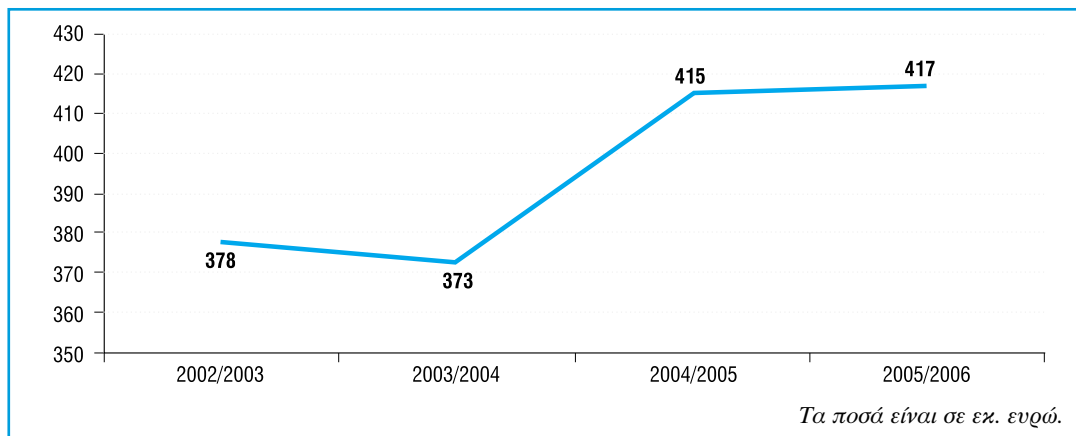
Το ενδιαφέρον όμως των εταιρειών- χορηγιών δεν περιορίζεται

μόνο στις πρώτες κατηγορίες. Και οι δεύτερες κατηγορίες αποτελούν πόλο έλξης καθώς τα έσοδά τους από τις χορηγίες είναι ιδιαίτερα μεγάλα. Στην περίπτωση της Bundesliga 2, ο συγκεκριμένος τομέας την προαναφερόμενη περίοδο απέφερε στη λίγκα έσοδα της τάξης των 88 εκατομμυρίων ευρώ, ποσό που, αν το αναγάγουμε σε ποσοστό αποτελεί το 26% των συνολικών εσόδων της. Αντίστοιχα, η δεύτερη κατηγορία του αγγλικού ποδοσφαίρου συγκέντρωσε 164 εκατομμύρια ευρώ, η ιταλική Serie B 25 εκατομμύρια ευρώ και η γαλλική League 2 33 εκατομμύρια ευρώ.

Βασικός χορηγός της Bundesliga 1 για το 2007 είναι η εταιρεία τηλεπικοινωνιών Deutsche Telecom, καταβάλλοντας το ποσό των 66

**Πίνακας 3. Οι βασικοί χορηγοί της Bundesliga 1 και τα ποσά των χορηγιών.**

Ομάδα	Εταιρεία - Χορηγός	Ποσό
 Μπάγερν	Deutsche Telecom 	17 εκ. ευρώ
 Σάλκε	Gazporn 	10 εκ. ευρώ
 Βόλφσμπουργκ	Volkswagen 	7,5 εκ. ευρώ
 Ντόρτμουντ	RAG 	7,5 εκ. ευρώ
 Χέρτα	Deutsche Bahn 	8 εκ. ευρώ
 Βέρντερ Βρέμης	Citibank 	6,5 εκ. ευρώ
 Αμβούργο	Emirates 	5 εκ. ευρώ
 Φρανκφούρτη	Fraport 	4 εκ. ευρώ
 Νυρεμβέργη	mister* lady 	3 εκ. ευρώ
 Αννόβερο	TUI Travel 	3 εκ. ευρώ
 Κότμπους	Envina M 	2,5 εκ. ευρώ
 Μπόχουμ	KIK 	2,5 εκ. ευρώ
 Χάνσα Ρόστοκ	KIK 	2 εκ. ευρώ
 Καρλσρούη	EnBW 	2 εκ. ευρώ
 Ντούισμπουργκ	Xella 	3 εκ. ευρώ
 Μπίλεφελντ	Krombacher 	1,5 εκ. ευρώ
 Στουτγάρδη	EnBW 	6,5 εκ. ευρώ
 Λεβερκούζεν	Bayer 	6,5 εκ. ευρώ



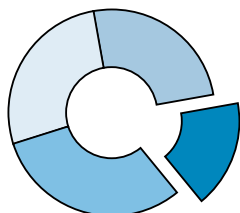
**Σχήμα 7:** Η πορεία των εσόδων της Bundesliga 1 από τις χορηγίες, σύμφωνα με την έρευνα Professional Football- A Growth Industry 2007.

εκατομμυρίων ευρώ. Ο πρόεδρος της λίγκας Werner Hackman είχε δηλώσει πως «τα έσοδα από την καινούργια αυτή συμφωνία θα μας βοηθήσει να κρατήσουμε το γερμανικό ποδόσφαιρο στο υψηλότερο του επίπεδο».

Στον Πίνακα 3, παρουσιάζονται οι βασικοί χορηγοί των ομάδων της Bundesliga 1, καθώς και τα έσοδα των ομάδων από τον εκάστοτε χορηγό.

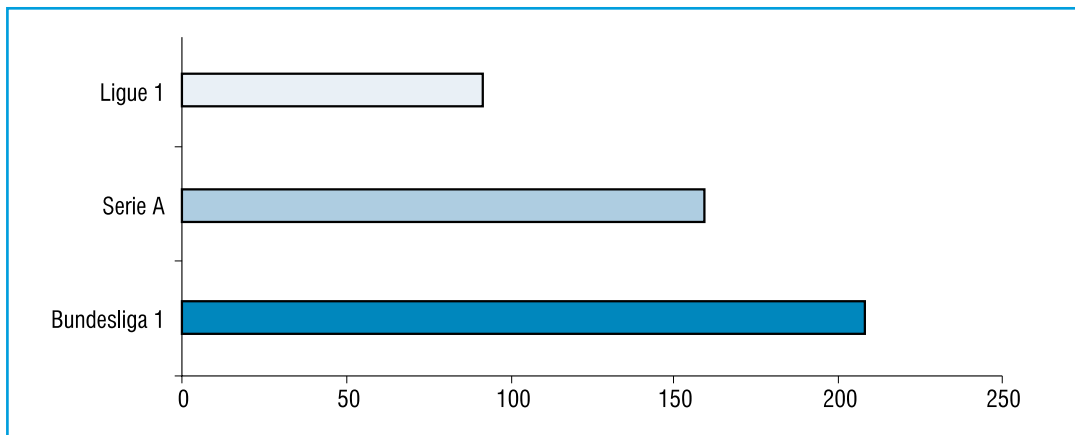
Σύμφωνα όμως με την έρευνα Professional Football- A Growth Industry, παρουσιάζεται μια διαφοροποίηση των εσόδων της λίγκας από τον τομέα των χορηγιών. Εδώ παρουσιάζεται η Bundesliga 1 να έχει έσοδα ύψους 417 εκατομμυρίων ευρώ την περίοδο 2005/2006, ακολουθώντας μια αύξηση της τάξης του 0,5% από την περίοδο 2004/2005 (Σχήμα 7).

### Εμπορική εκμετάλλευση αθλητικών προϊόντων



Εμπορική εκμετάλλευση  
€203 εκατομμύρια  
17%

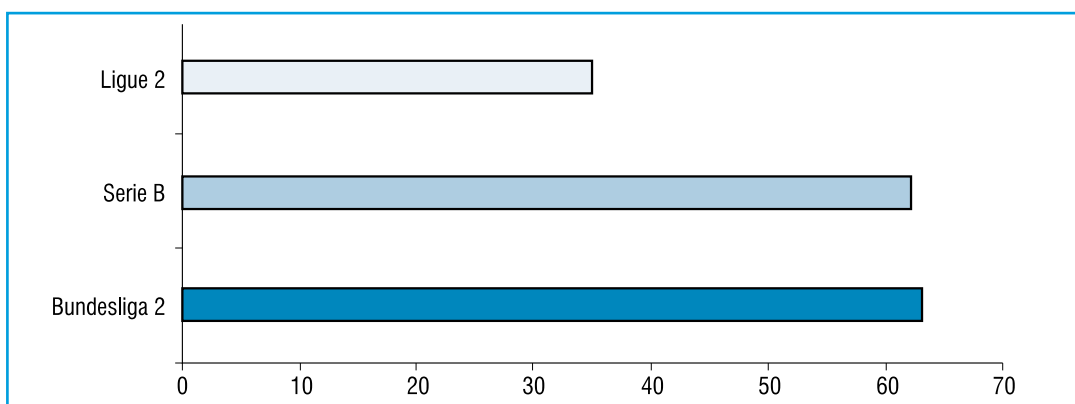
Το ποδόσφαιρο, εκτός από ένα πολύ δημοφιλές άθλημα, έχει μετατραπεί στις μέρες μας σε έναν αμιγώς οικονομικό κλάδο. Στο χώρο του ποδοσφαίρου, ανακλυώνονται κάθε χρόνο υπέρογκα ποσά, καθώς το συγκεκριμένο άθλημα εξαπλώνεται σε όλο και περισσότερους τομείς. Αυτό έχει γίνει πλήρως αντιληπτό τόσο από τις διοικήσεις των ομάδων όσο και από τις διοικήσεις των ομοσπονδιών και γι' αυτό παρατηρείται ότι το ποδόσφαιρο έχει στις μέρες έχει μια πολυδιάστατη οικονομική μορφή. Ένας κλάδος που έχει κάνει τον τελευταίο καιρό ιδιαίτερα αισθητή την παρουσία του είναι ο κλάδος του εμπορίου. Είναι οκ ολίγες οι ομάδες, που έχουν δημιουργήσει σημεία πώλησης αθλητικών και μη προϊόντων που φέρουν το έμβλημά τους, προσπαθώντας να προσελκύσουν όλο και περισσότερους οπαδούς, με τη μορφή πελατών αυτή τη φορά. Και από την άλλη πλευρά, δεν είναι λίγοι οι οπαδοί που, για να εκφράσουν τη θέρμη τους, επιδίδονται στην αγορά αυτών των προϊόντων.



**Σχήμα 8:** Έσοδα από τον τομέα της εμπορικής εκμετάλλευσης των Ligue1, Serie A, Bundesliga1 την περίοδο 2005/2006.

Πηγή: *sportbusiness in numbers*

Στην περίπτωση της γερμανικής Bundesliga 1, ο τομέας της εμπορικής εκμετάλλευσης έχει μια ισχυρή παρουσία. Η πρώτη κατηγορία συγκέντρωσε την περίοδο 2005/2006 το ποσό των 208 εκατομμυρίων ευρώ, από το συγκεκριμένο εμπορικό κομμάτι. Ποσό, που δηλώνει ότι η πρώτη κατηγορία του γερμανικού ποδοσφαίρου έχει ένθερμους υποστηρικτές οι οποίοι εκτός από τα γήπεδα, γειμίζουν και τα ταμεία των μπουτίκ των ομάδων τους. Μετά την Bundesliga 1, έντονη είναι η δραστηριότητα της ιταλικής Serie A στον τομέα της εμπορικής εκμετάλλευσης αποφέροντας το ποσό των 159 εκατομμυρίων ευρώ, ενώ και η γαλλική Ligue1 συγκεντρώνει ένα διόλου ευκαταφρόνητο ποσό (91 εκατομμύρια ευρώ) από το συγκεκριμένο κλάδο για τη συγκεκριμένη περίοδο.



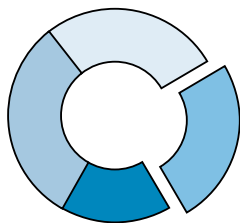
**Σχήμα 9:** Έσοδα από τον τομέα της εμπορικής εκμετάλλευσης των Ligue1, Serie A, Bundesliga1, την περίοδο 2005/2006

Πηγή: *sportbusiness in numbers*

Στο Σχήμα 8, παρουσιάζονται τα ποσά που συγκέντρωσαν οι τρεις κορυφαίες αυτές κατηγορίες του ευρωπαϊκού ποδοσφαίρου, την περίοδο 2005/2006, σύμφωνα με τη Deloitte.

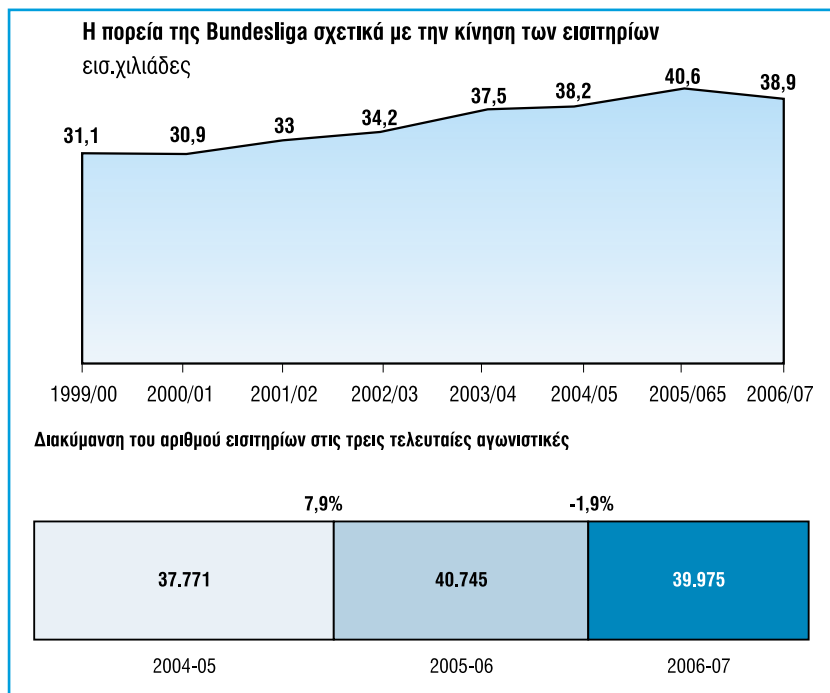
Όμως, και η Bundesliga 2, για το συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, παρουσιάζει έντονη κινητικότητα στο συγκεκριμένο κλάδο. Αν και συνήθως οι δεύτερες κατηγορίες υστερούν τόσο σε αίγλη όσο και σε οικονομικές απολαβές, στην περίπτωση της Γερμανίας φαίνεται ότι και η Bundesliga 2 έχει ένθερμους οπαδούς. Αυτό γίνεται αντιληπτό από το ποσό των 63 εκατομμυρίων ευρώ που συγκεντρώθηκαν από την πώληση αντικειμένων με το έμβλημα των ομάδων, ποσό διόλου ευκαταφρόνητο, αν σκεφτεί κανείς ότι στην πρώτη κατηγορία ηγείται του εκάστοτε εγχώριου ποδοσφαίρου. Και εδώ, η Bundesliga 2 κρατάει τα ηνία του συγκεκριμένου κλάδου, ενώ ακολουθούν η Serie A και η Ligue1, διακρίνοντας μια αντιστοιχία με τις πρώτες κατηγορίες.

## Εισιτήρια



Εισιτήρια  
€302 εκατομμύρια  
25%

Η Bundesliga έχει μια εκπληκτική πορεία όσον αφορά την κοπή εισιτηρίων. Χιλιάδες φίλαθλοι επισκέπτονται τις αγαπημένες τους ομάδες σε κάθε αγωνιστική, γεμίζοντας τα γήπεδα και «προσφέροντας» απλόχερα στη Γερμανία την πρώτη θέση στην Ευρώπη όσον αφορά



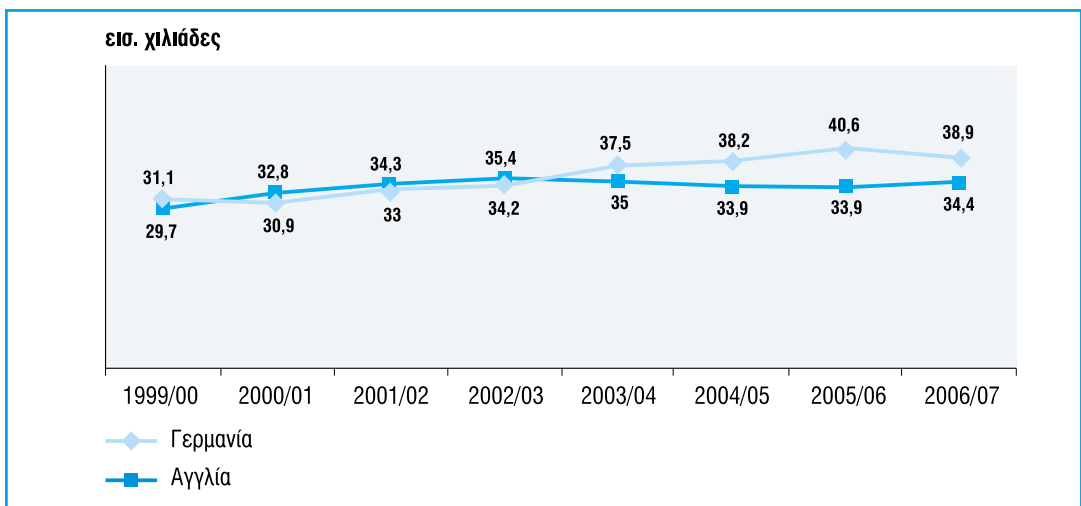
**Σχήμα 10:** Η πορεία της Bundesliga 1 όσον αφορά τον τομέα των εισιτηρίων από το 1999 έως το 2007.

Πηγή: [www.european-football-statistics.co.uk](http://www.european-football-statistics.co.uk)

τα έσοδα από τα εισιτήρια. Εκτός από την πρώτη θέση στην Ευρώπη, που τη διατηρεί εδώ και τέσσερα χρόνια, η Bundesliga κατέχει τη δεύτερη παγκόσμια θέση μετά το αμερικάνικο ποδόσφαιρο των Ηνωμένων Πολιτειών. Στο Σχήμα 10 διαφαίνεται η πολύ καλή πορεία της λίγκας σε αυτόν τον τομέα και η διατήρηση του υψηλού της επιπέδου για τρεις συνεχόμενες αγωνιστικές έως και το 2007.

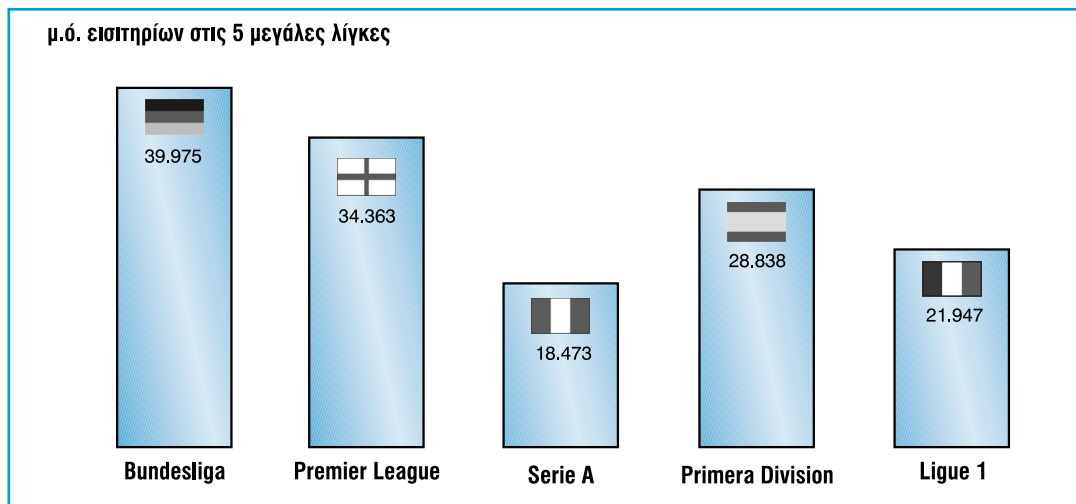
Η σταθερή ανοδική πορεία της λίγκας τουλάχιστον έως το 2007 οφείλεται περισσότερο στην ανάπτυξη και ανάπτυξη των αθλητικών εγκαταστάσεων που φιλοξενούν τις ομάδες. Οροσήμο για την αύξηση των μέσων όρων των τελευταίων χρόνων αλλά και για τον αριθμό ρεκόρ των 40.600 φιλάθλων την αγωνιστική περίοδο 2005-2006 αποτέλεσε και η διεξαγωγή του Παγκοσμίου Κυπέλλου του 2006 (FIFA World Cup) από τη Γερμανία. Χαρακτηριστικό της υπεροχής της Bundesliga είναι το γεγονός πως, αν και η γερμανική Μάιντς την αγωνιστική περίοδο 2005-2006 κατείχε την τελευταία θέση όσον αφορά την προσέλευση φιλάθλων στα γήπεδα (μ.ό. 20.200), ο μέσος όρος της ομάδας ήταν σχεδόν ίσος με το μέσο όρο όλης της γαλλικής λίγκας (21.576) και ανώτερος από το μέσο όρο της Serie A.

Η Bundesliga ήταν τόσο δυνατή στον τομέα των εισιτηρίων, που ειδικά την περίοδο μεταξύ 2004-2007 είχε αφήσει πίσω της τη μεγαλύτερη δύναμη του ευρωπαϊκού ποδοσφαίρου, την Premier League. Οι υπόλοιπες λίγκες των πέντε μεγαλύτερων χωρών (Primera Division, Ligue 1, Serie A) δεν είχαν καταφέρει να αγγίξουν, ούτε καν να πλησιάσουν, το επίπεδό της, σύμφωνα με στοιχεία της Deloitte το 2008.



**Σχήμα 11:** Σύγκριση της κίνησης των εισιτηρίων της Γερμανίας και της Ιταλίας από το 1999 έως το 2007.

Πηγή: [www.European-football-statistics.com.uk](http://www.European-football-statistics.com.uk) 2008

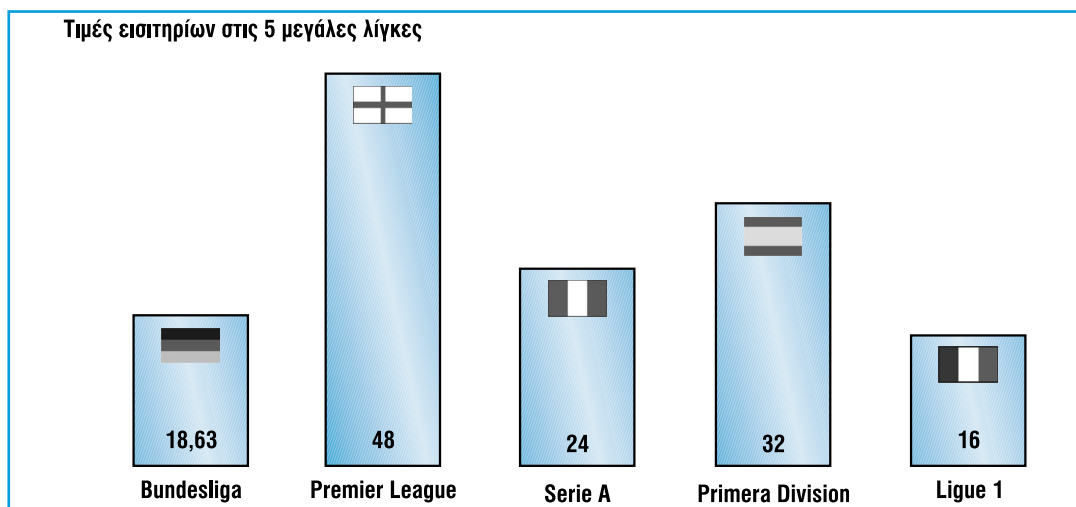


**Σχήμα 12:** Μέσοι όροι εισιτηρίων στις πέντε μεγαλύτερες λίγκες, την περίοδο 2005/2006.

Πηγή: [www.European-football-statistics.com.uk](http://www.European-football-statistics.com.uk) 2007

Στο Σχήμα 12 απεικονίζεται η κατάσταση των πέντε μεγαλύτερων λιγκών όσον αφορά τα έσοδά τους από την κοπή εισιτηρίων, την περίοδο 2005/2006.

Σίγουρα ένας λόγος γι' αυτή την εκπληκτική εξέλιξη της λίγκας σε αυτό τον τομέα είναι η προσιτή τιμή των εισιτηρίων. Η Γερμανία έχει από τις πιο χαμηλές τιμές σ' αυτό τον τομέα, κάτι που της επιτρέπει να προσελκύει φιλάθλους από όλα τα στρώματα, εξασφαλίζοντας έτσι την έντονη κίνηση εισιτηρίων. Στο Σχήμα 13 παρουσιάζονται οι τιμές των εισιτηρίων των πέντε μεγάλων λιγκών για την ίδια περίοδο.



**Σχήμα 13:** Τιμές εισιτηρίων στις πέντε μεγάλες ευρωπαϊκές λίγκες.

Πηγή: *sport business in numbers -2007*

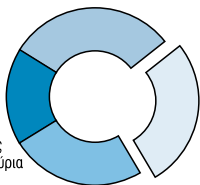


Στον παρακάτω Πίνακα, παρουσιάζονται οι μέσοι όροι εισιτηρίων κάθε ομάδας και οι χωρητικότητες των γηπέδων για την προαναφερόμενη περίοδο.

**Πίνακας 4. Οι μέσοι όροι εισιτηρίων των ομάδων και η χωρητικότητα των γηπέδων.**

Ομάδα	Μ.Ο Εισ/ρίων	Χωρητικότητα
 ΣΤΟΥΤΓΑΡΔΗ	45765	57000
 ΣΑΛΚΕ	61348	62000
 ΒΕΡΝΤΕΡ ΒΡΕΜΗΣ	40871	43100
 ΜΠΑΓΕΡ	68647	66000
 ΛΕΒΕΡΚΟΥΖΕΝ	22412	22500
 ΝΥΡΕΜΒΕΡΓΗ	41621	46800
 ΑΜΒΟΥΡΓΟ	55867	
 ΜΠΟΧΟΥΜ	24947	
 ΝΤΟΡΤΜΠΟΥΝΤ	72799	82700
 ΧΕΡΤΑ	48704	76000
 ΑΝΝΟΒΕΡΟ	38726	49000
 ΜΠΙΛΕΦΕΛΝΤ	23127	26600
 ΚΟΤΜΠΟΥΣ	16216	
 ΦΡΑΝΚΦΟΥΡΤΗ	47625	52000
 ΒΟΛΦΣΜΠΟΥΡΚ	22327	30000
 ΜΑΪΝΤΖ	20112	
 ΑΑΧΕΝ	2084	
 ΓΚΛΑΝΤΜΠΑΧ	47488	53100

## Τηλεοπτικά Δικαιώματα



Αναμεταδόσεις  
€325 εκατομμύρια  
27%

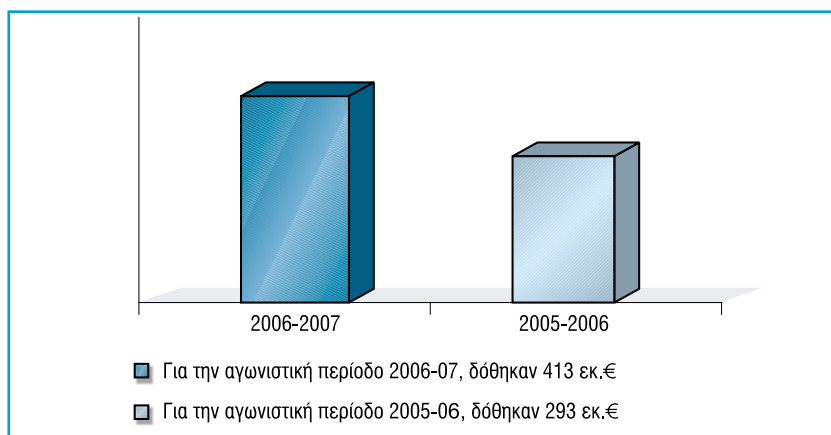
Ο τομέας των τηλεοπτικών δικαιωμάτων είναι το δυνατό σημείο του γερμανικού ποδοσφαίρου. Η συλλογική διαπραγμάτευση των δικαιωμάτων της Bundesliga εγκρίθηκε από την ευρωπαϊκή επιτροπή το 2004. Η τελευταία συμφωνία υπογράφηκε το Δεκέμβριο του 2005 και συμπεριλαμβάνει τα τηλεοπτικά δικαιώματα και των δύο κατηγοριών. Το συμβόλαιο έχει διάρκεια τριών αγωνιστικών περιόδων (2006-2009) και

αποδίδει στις δύο λίγες κέρδη της τάξεως των 413 εκ. ευρώ το χρόνο, μια αύξηση 41% σε σύγκριση με την τελευταία συμφωνία.

#### Πίνακας 5. Συμφωνίες αναμετάδοσης, 2005-06/2006-07

Τομέας	Αναμεταδότης	Ποσό εκ. ευρώ (2005-06)
Ζωντανοί αγώνες	Premiere	180
Highlights	ARD	69
Highlights	ZDF	20
Highlights	DSF	14
Internet	T-Mobile	8
Κινητή τηλεφωνία	T-Mobile	2
<b>ΕΤΗΣΙΟ ΠΟΣΟ ΣΥΜΒΟΛΑΙΩΝ 2005-06 293 εκ. ευρώ</b>		
Τομέας	Αναμεταδότης	Ποσό εκ. ευρώ (2006-07)
Ζωντανοί αγώνες	Arena	220
Highlights	ARD	85
Highlights	ZDF	20
Highlights	DSF	20
Internet	Deutsche Telecom	50
Κινητή τηλεφωνία	Deutsche Telecom	10
Μετάδοση σε ανοιχτούς χώρους	Arena	8
<b>ΕΤΗΣΙΟ ΠΟΣΟ ΣΥΜΒΟΛΑΙΩΝ 2006-07 413 εκ. ευρώ</b>		

Πηγή: TV Sports Markets, World Football Leagues and TV Rights 2007



**Σχήμα 14:** Ο κύκλος εργασιών σχετικά με τον τομέα των αναμεταδόσεων, τις περιόδους 2005-06, 2006-07.

Πηγή: TV Sports Markets, World Football Leagues and TV Rights 2007

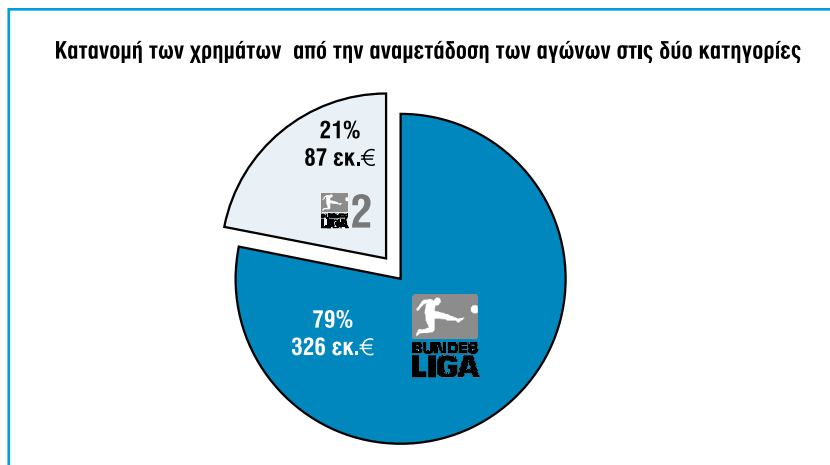
Το συνδρομητικό κανάλι Arena, που ανήκει στην εταιρεία Unity Media, κατάφερε να διεκδικήσει όλα τα τηλεοπτικά δικαιώματα της Bundesliga και της Bundesliga 2 προσφέροντας στα ταμεία τους 220 εκ. ευρώ το χρόνο. Αξίζει να σημειωθεί εδώ πως οι συνδρομητές του καναλιού θα πληρώνουν σχεδόν 15 ευρώ το μήνα για να μπορούν να απολαμβάνουν τα αγαπημένα τους παιχνίδια.

Μεγάλη εντύπωση προκάλεσε στους Γερμανούς το γεγονός πως το συνδρομητικό κανάλι Arena είχε καταφέρει να «νικήσει» τον επιβεβλημένο στα ποδοσφαιρικά τηλεοπτικά δρώμενα σταθμό Premiere, που είχε συνάψει συμβόλαιο για δύο αγωνιστικές περιόδους (2004-05, 2005-06) πληρώνοντας το ποσό των 335 εκ. ευρώ συνολικά. Η Premiere και η Bundesliga, ενώ είχαν συμφωνήσει στο ποσό του συμβολαίου, δεν κατάφεραν να βρουν τη χρυσή τομή όσον αφορά την ώρα προβολής των καλύτερων στιγμιότυπων καθώς η Bundesliga αρνιόταν να μεταφερθεί το πρόγραμμα από τις 6.10 μ.μ. στις 10.00 μ.μ. Η αιτία για την οποία ηλίγκα ήταν ανένδοτη σε σχέση με την ώρα προβολής των στιγμιότυπων ήταν το ότι αυτά αποτελούν πλούσια πηγή εσόδων λόγω των χρημάτων που καταθέτουν οι σπόνσορες στα ταμεία με σκοπό την προβολή και διαφήμισή τους. Η συγκεκριμένη ώρα θεωρούνταν η πιο κατάλληλη και οι σύμβουλοι της λίγκας συμπέραναν πως η οποιαδήποτε αλλαγή στο πρόγραμμα θα κόστιζε περίπου 80 εκ. ευρώ με 120 εκ. ευρώ από την αποχή των χορηγών. Η Arena, επίσης, είχε διεκδικήσει τα τηλεοπτικά δικαιώματα της λίγκας για να μπορεί να προβάλλει ζωντανά τους αγώνες σε δημόσιους χώρους (καφετέριες, ξενοδοχεία, σινεμά). Η συμφωνία «κόστισε» στο συνδρομητικό κανάλι 8 εκ. ευρώ το χρόνο.

Ο τηλεοπτικός σταθμός ARD έχει στην κατοχή του ένα πακέτο το οποίο περιέχει τα δικαιώματα προβολής 90 λεπτών στιγμιότυπων από έξι αγώνες για κάθε αγωνιστική και τη μετάδοση δύο ζωντανών αγώνων για κάθε χρόνο. Η συνολική αξία του πακέτου ανέρχεται σε 85 εκ. ευρώ το χρόνο. Οι γερμανικές ομάδες έχουν συνάψει άλλες δύο συμφωνίες με τους σταθμούς ZDF και DSF για την προβολή των καλύτερων στιγμιότυπων των αγώνων αξίας 40 εκ. ευρώ συνολικά.

Οι αγώνες προβάλλονται επίσης από το Ίντερνετ και μέσω κινητού τηλεφώνου. Πιο συγκεκριμένα, η εταιρεία Deutsche Telecom πληρώνει στηλίγκα 50 εκ. ευρώ για την απευθείας προβολή των αγώνων μέσω του Διαδικτύου και 10 εκ. ευρώ για την προβολή στιγμιότυπων από το κινητό.

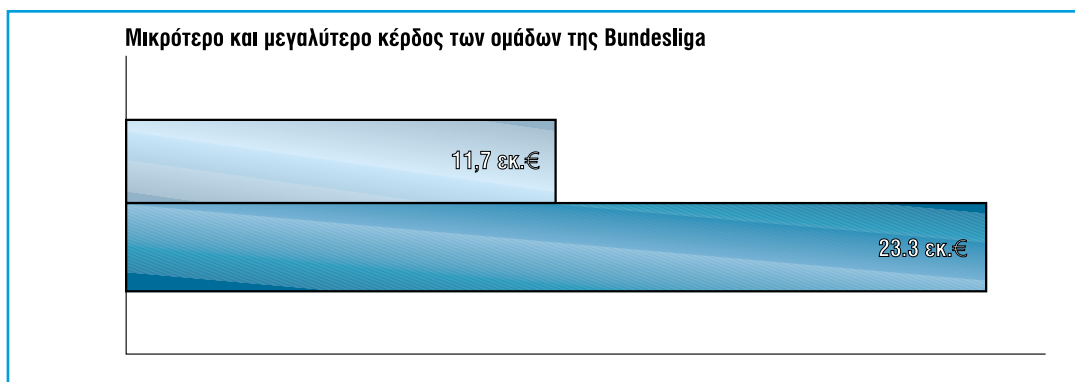
Οι συμφωνίες αναμετάδοσης μπορεί να γίνονται ως σύνολο για την Bundesliga και την Bundesliga 2, όμως τα χρήματα δε μοιράζονται ισομερώς. Οι δεκαοκτώ ομάδες της πρώτης κατηγορίας δικαιούνται το 79%, δηλαδή περίπου 326 εκ. ευρώ, ενώ της δεύτερης κατηγορίας το 21% (Σχήμα 15).



**Σχήμα 15:** Κατανομή των χρημάτων από την αναμετάδοση των αγώνων στις δυο κατηγορίες.

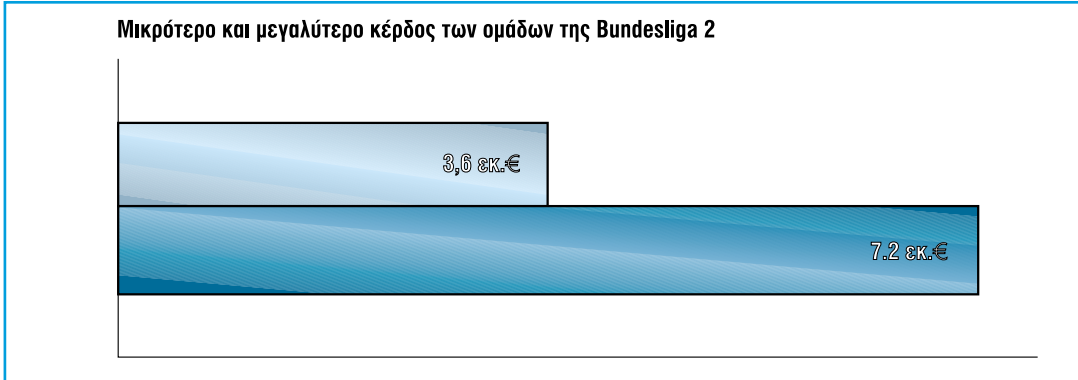
Πηγή: TV Sports Markets, World Football Leagues and TV Rights 2007

Το εισόδημα μέσα στις λίγκες μοιράζεται με βάση τη βαθμολογική θέση των ομάδων τις τελευταίες τέσσερις αγωνιστικές. Το μεγαλύτερο ποσό που μπορεί να λάβει μια ομάδα της πρώτης κατηγορίας είναι 23,3 εκ. ευρώ, ενώ το μικρότερο 11,7 εκ. ευρώ. Αντίστοιχα, στη δεύτερη κατηγορία το μεγαλύτερο ποσό είναι 7,2 εκ. ευρώ και το μικρότερο 3,6 εκ. ευρώ. Οι διαφορές στα ποσά είναι μεγάλες (Σχήμα 16, 17), όμως συγκρινόμενες, για παράδειγμα, με το πρωτάθλημα της Αγγλίας καταλαβαίνουμε ότι οι διαφορές είναι αρκετά μικρές. Το ίδιο παρατηρούμε εάν συγκρίνουμε τα μικρότερα και τα μεγαλύτερα ποσά των λιγκών μεταξύ τους. Αντικειμενικά υπάρχει μια φανερή διαφορά στις τιμές, όπως παρατηρούμε και στο Σχήμα 18, αλλά μπορεί κάποιος να τις χαρακτηρίσει λογικές καθώς η Bundesliga ως η πρώτη δύναμη του γερμανικού ποδοσφαίρου είναι η περισσότερο ευνοημένη.



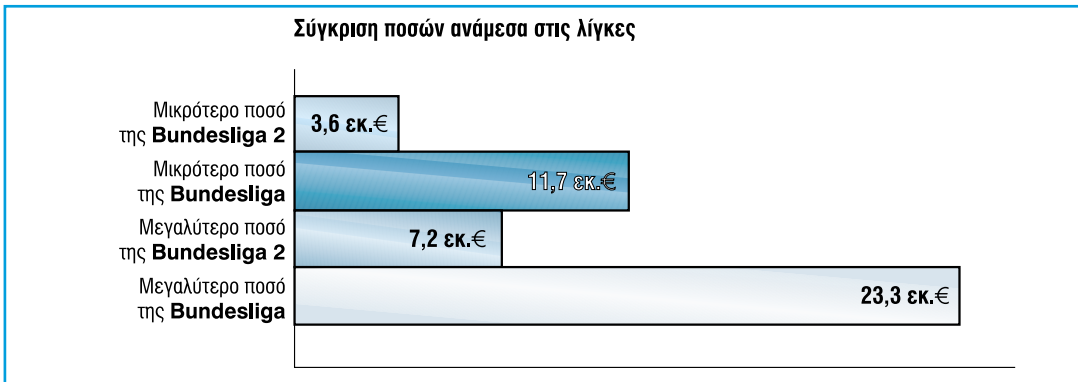
**Σχήμα 16:** Μικρότερο και μεγαλύτερο κέρδος των ομάδων της Bundesliga.

Πηγή: TV Sports Markets, World Football Leagues and TV Rights 2007



**Σχήμα 17:** Μικρότερο και μεγαλύτερο κέρδος των ομάδων της Bundesliga 2.

Πηγή: TV Sports Markets, World Football Leagues and TV Rights 2007



**Σχήμα 18:** Σύγκριση ποσών ανάμεσα στις λίγκες.

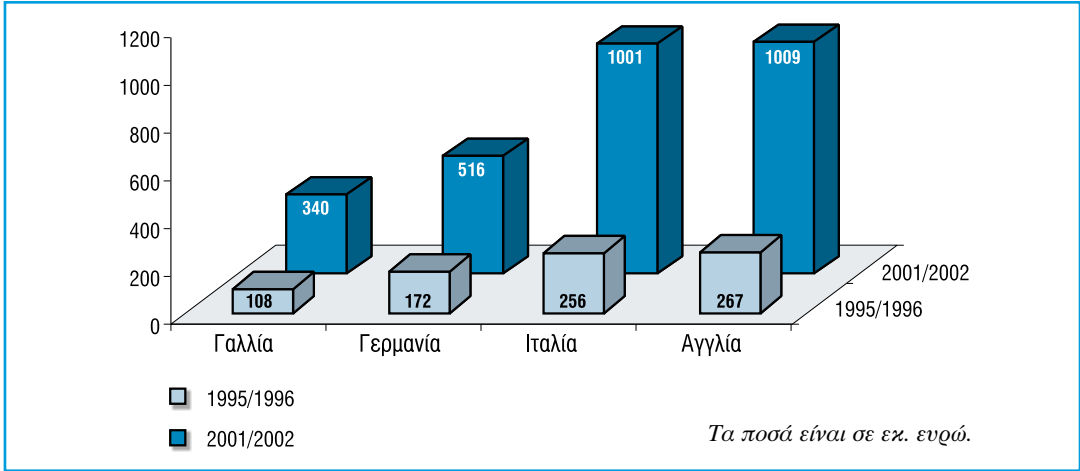
Πηγή: TV Sports Markets, World Football Leagues and TV Rights 2007

## Μισθοί των παικτών

Οι μισθοί των παικτών είναι ένα ιδιαίτερο κομμάτι για κάθε ομάδα. Ως οικονομικός τομέας θα μπορούσε να ενταχθεί καλύτερα στα έξοδα μιας ομάδας ή μιας ομοσπονδίας, χωρίς αυτό βέβαια να είναι απόλυτο. Σίγουρο είναι ότι οι εκάστοτε ομάδες προσπαθούν από τα έσοδα που αποκομίζουν από τους υπόλοιπους οικονομικούς τους πόρους να διαθέσουν όλο και περισσότερα χρήματα για τους μισθούς των παικτών τους. Συνεπώς, οι μισθοί λειτουργούν πιο πολύ σαν επενδύσεις παρά σαν έξοδα.

Οι παίκτες είναι το δυναμικό της ομάδας, είναι η ψυχή της. Το αρτιότερο δυναμικό αυτομάτως συνεπάγεται καλύτερες εμφανίσεις, μεγαλύτερες χορηγίες, εντονότερη κίνηση εισιτηρίων και, γενικότερα, αύξηση των εσόδων. Γι' αυτό και οι ομάδες προσπαθούν να προσελκύσουν τα ποδοσφαιρικά αστέρια δελεάζοντάς τα με καλύτερες οικονομικές απολαβές.

Σύμφωνα με μια έρευνα που διεξήχθη από το Soccer and Society, οι ομάδες πλέον ανεβάζουν όλο και περισσότερο το κασέ των παικτών. Η έρευνα μελετά την αύξηση των μισθών των παικτών του



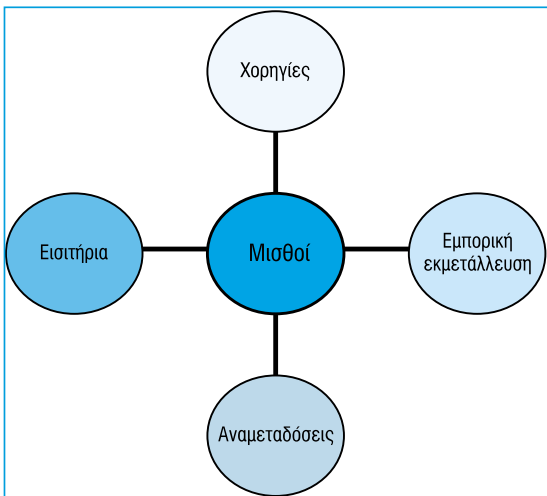
**Σχήμα 19:** Τα χρήματα που διέθεσαν οι ομοσπονδίες (Γαλλία, Γερμανία, Ιταλία, Αγγλία) την περίοδο 1995-06 και 2001-02.

Πηγή: Soccer and Society 2007

ευρωπαϊκού ποδοσφαίρου μεταξύ των περιόδων 1995/1996 και 2001/2002. Όπως φαίνεται και στο διάγραμμα που παρατίθεται, τα χρήματα που διατίθενται αυξάνονται συνεχώς. Για παράδειγμα, στην περίπτωση της Γερμανίας, τα ποσά σχεδόν διπλασιάστηκαν, ενώ ανάλογη αλλά και μεγαλύτερη ήταν η αύξηση και στις υπόλοιπες ευρωπαϊκές κατηγορίες.

Αυτό που έχει ήδη προαναφερθεί, ότι δηλαδή οι ομάδες διαθέτουν μεγάλο μέρος των εσόδων τους για τους μισθούς των παικτών τους, τεκμηριώνεται από την ίδια έρευνα. Βάσει, λοιπόν, των δεδομένων που συλλέχθηκαν από την έρευνα Soccer and Society, την περίοδο 2002/2003 η γαλλική Ligue 1 διέθεσε για το κασέ των παικτών της το 69% του συνολικού εισοδήματός της. Το 90% των εσόδων της ιταλικής Serie A διατέθηκε για τον ίδιο σκοπό. Η γερμανική Bundesliga 1 διέθεσε το 49% των εσόδων της και η αγγλική Premier League το 62%.

Συμπερασματικά, καταλαβαίνουμε ότι οι ομάδες και, κατ' επέκταση, οι ομοσπονδίες στο σύνολό τους προσπαθούν να αποκομίσουν όσο το δυνατόν περισσότερα χρήματα από τους υπόλοιπους οικονομικούς κλάδους ώστε να διατεθούν μεγαλύτερα ποσά για τους μισθούς των παικτών. Το παραπάνω συμπέρασμα απεικονίζεται καλύτερα στο Σχήμα 20.



**Σχήμα 20:**

## Κεφάλαιο 8

# Στημένα Παιχνίδια στο Ευρωπαϊκό Επαγγελματικό Ποδόσφαιρο

**Τα στημένα παιχνίδια στη Γερμανία κατά το 2009**

Σύμφωνα με πολλά ειδησεογραφικά παρακτορεία αλλά και ελληνικές πολιτικές και αθλητικές εφημερίδες, κύκλωμα που «έστηνε» ποδοσφαιρικούς αγώνες σε όλη την Ευρώπη αποκάλυψαν οι γερμανικές αρχές, το Νοέμβριο του 2009. Στο κύκλωμα εμπλέκονταν άτομα από τέσσερις διαφορετικές χώρες, τη Γερμανία, τη Μεγάλη Βρετανία, την Αυστρία και την Ελβετία, ενώ πιστεύεται ότι επηρέαζαν το αποτέλεσμα των αναμετρήσεων σε εννέα διαφορετικά ευρωπαϊκά πρωταθλήματα. Τα συγκεκριμένα στοιχεία που αναφέρονται πιο κάτω αποτελούν αναπόσπαστα κομμάτια του Ελληνικού και του διεθνούς τύπου (αθλητικού και οικονομικού) και σε καμμία περίπτωση δεν είναι προτάσεις ή σκέψεις αλλά ούτε αποτελούν προβληματισμούς - αναλύσεις των συγγραφέων αυτού του βιβλίου.

Σύμφωνα λοιπόν με τα δημοσιεύματα, η εισαγγελία του Μπόχουμ ερευνά περίπου 200 παιχνίδια σε Αυστρία, Βοσνία, Ουγγαρία, Σλοβενία, Κροατία, Τουρκία, καθώς και ματς δεύτερης κατηγορίας στη Γερμανία, στην Ελβετία και το Βέλγιο. Σύμφωνα με τη γερμανική αστυνομία, ύποπτοι θεωρούνται και τρεις αγώνες του Champions League, δώδεκα παιχνίδια του Europa League, καθώς και ένας αγώνας για τα προκριματικά του Ευρωπαϊκού Πρωταθλήματος Ελπίδων, σύμφωνα με τη συνέντευξη Τύπου που έδωσε στο Μπόχουμ ο υπεύθυνος της UEFA στα τέλη Νοεμβρίου του 2009.

«Είμαστε έκπληκτοι από το μέγεθος αυτού του κυκλώματος. Πρόκειται για το μεγαλύτερο σκάνδαλο στην ιστορία του ευρωπαϊκού ποδοσφαίρου», δήλωσε στους δημοσιογράφους ο επικεφαλής της Πειθαρχικής Επιτροπής της Ευρωπαϊκής Ομοσπονδίας Ποδοσφαίρου (UEFA), Πέτερ Λιμάχερ.

Μέχρι το Νοέμβριο του 2009, είχαν συλληφθεί 17 άτομα που πιστεύεται ότι συμμετείχαν στο κύκλωμα, ενώ κατασχέθηκαν μετρητά και αγαθά ύψους ενός εκ. ευρώ, που θεωρείται ότι προήλθαν από στοιχηματισμό σε προσυμφωνημένους ποδοσφαιρικούς αγώνες. Οι γερμανικές αρχές αποκάλυψαν ότι οι έρευνες άρχισαν το Φεβρουά-



Πέτερ Λιμάχερ

ριο του 2009, ενώ έχουν ήδη ερευνηθεί 50 σπίτια και γραφεία που θεωρούνταν ύποπτα. Μάλιστα, η αστυνομία υπολογίζει ότι τα κέρδη του κυκλώματος μόνο για το έτος 2009, ανέρχονται στα 10 εκατ. ευρώ. Σύμφωνα με την Εισαγγελία, η διεθνής συμμορία, με τη βοήθεια διαιτητών, προπονητών, ποδοσφαιριστών και παραγόντων, επηρέαζε την έκβαση των αγώνων ανάλογα με τις αποδόσεις των στοιχημάτων, ενώ διερευνώνταν σύμφωνα πάντα με τα ειδησιογραφικά πρακτορεία κατά τον Νοέμβριο του 2009 τα πιο κάτω παιχνίδια:

- ▶ 3 αγώνες του Champions League
- ▶ 12 αγώνες του Europa League
- ▶ 1 αγώνας των προκριματικών του Ευρωπαϊκού Πρωταθλήματος Ελπίδων
- ▶ 4 αγώνες της Β' κατηγορίας Γερμανίας
- ▶ 3 αγώνες της Γ' κατηγορίας Γερμανίας
- ▶ 18 αγώνες της regional division Γερμανίας
- ▶ 5 αγώνες της Oberliga Γερμανίας
- ▶ 2 αγώνες του Πρωταθλήματος Νέων Γερμανίας
- ▶ 17 αγώνες της Β' κατηγορίας Βελγίου
- ▶ 22 αγώνες της Β' κατηγορίας Ελβετίας
- ▶ 14 αγώνες της Α' κατηγορίας Κροατίας
- ▶ 7 αγώνες της Α' κατηγορίας Σλοβενίας
- ▶ 29 αγώνες της Α' κατηγορίας Τουρκίας



Ρόμπερτ Χόιτσερ



Άντε Σάπινα



Μίλαν και Φίλιπ Σάπινα

Επίσης, πρέπει να σημειωθεί ότι στη Γερμανία κατά το Δεκέμβριο του 2005 σύμφωνα πάντα με πληροφορίες που συλλέχθηκαν από το διαδίκτυο:

Επιβλήθηκε οκτάμηνος αποκλεισμός από κάθε αθλητική δραστηριότητα από τη Δικαστική Επιτροπή της Γερμανικής Ομοσπονδίας Ποδοσφαίρου στον Γερμανό παίκτη Στέφεν Καρλ, για την εμπλοκή του στο σκάνδαλο με τα στημένα παιχνίδια. Ο αποκλεισμός του ίσχυε μέχρι τις 22 Αυγούστου 2006. Αξίζει να σημειωθεί ότι ο Κάρλ είχε καταδικαστεί και νωρίτερα, όταν αγωνιζόταν στην Τσέμνιτσερ, σε φυλάκιση 9 μηνών για την ίδια κατηγορία. Άλλωστε, ο ίδιος παίκτης είχε παραδεχτεί ότι ήταν ένας από τους πρωταγωνιστές πολλών στημένων αναμετρήσεων δίχως όμως να αποκαλύψει τα υπόλοιπα άτομα τα οποία ήταν αναμειγμένα. Πάντως, αποκαλύφθηκε ότι σε αρκετά από τα συγκεκριμένα ματς είχε παίξει ρόλο με τα σφυρίγματα του και ο Χόιτσερ.

Θυμίζουμε ότι ο Ρόμπερτ Χόιτσερ πρωταγωνίστησε στο σημαντικότερο σκάνδαλο στημένων αγώνων στη Γερμανία την τελευταία 30ετία. Οι εγκέφαλοι της σπείρας, Κροάτες αδελφοί, Άντε, Μίλαν



και Φίλιπ Σάπινα είχαν εντοπίσει διαιτητές και ποδοσφαιριστές από τις μικρότερες κατηγορίες του γερμανικού πρωταθλήματος και, αφού μελετούσαν τις πιο ενδιαφέρουσες αποδόσεις, πόνταραν στο σωστό σημείο ή στη σωστή διακύμανση του σκορ.

Με την ομολογία του Χόιτσερ, οι αρχές ξετύλιξαν το μίτο των στημένων αγώνων τότε.

### Στημένα παιχνίδια και στην Ιταλία το 2009



Τζουζέπε Ποστιλιόνε

Σκάνδαλο στημένων αγώνων αποκαλύφθηκε και στην Ιταλία. Η ιταλική αστυνομία συνέλαβε το Νοέμβριο του 2009 τον πρόεδρο της ποδοσφαιρικής ομάδας της Γ' κατηγορίας Potenca SC, Τζουζέπε Ποστιλιόνε, και άλλα οκτώ άτομα, μεταξύ των οποίων και ένα γνωστό στέλεχος της Μαφίας.

Ο Ποστιλιόνε και οι συνένοχοί του κατηγορούνται ότι «έστησαν» τον αγώνα μεταξύ της Ραβένα και της Λέτσε (1-3) στις 26 Απριλίου του 2008. Όπως ανέφεραν τα ιταλικά Μ.Μ.Ε., ο Τζουζέπε Ποστιλιόνε στοιχημάτισε στο εν λόγω αποτέλεσμα, κερδίζοντας 86 χιλιάδες ευρώ.

### Στημένα παιχνίδια και σε όλη την Ερώπη;

Αυτά που συμβαίνουν στη Γερμανία και την Ιταλία θεωρούμε ότι είναι η κορυφή του παγόβουνου για όλο τον επαγγελματικό αθλητισμό, και ιδιαίτερα για το ποδόσφαιρο ο «βασιλιάς των σπορ». Σύμφωνα με το δημοσιογράφο – συγγραφέα Χιλ, «ποδόσφαιρο ίσον χρήμα και, όπου υπάρχει χρήμα, υπάρχει και μαγειρέμα».

Αξιοσημείωτο είναι ότι η εφημερίδα «Κέρδος» (21/11/09) ανέφερε τότε επιγραμματικά:

(Το κείμενο παρατίθεται αυτούσιο)

**ΤΙ ΑΠΟΚΑΛΥΠΤΕΙ Ο ΕΙΔΙΚΟΣ ΑΝΑΚΡΙΤΗΣ ΤΗΣ UEFA ΓΙΑ ΤΑ ΣΤΗΜΕΝΑ ΠΑΙΧΝΙΔΙΑ**

**«Όλα ξεκίνησαν με τον Πανιώνιο!»**

Το παιχνίδι του Πανιωνίου εναντίον της Ντιναμό Τιφλίδας, στο πλαίσιο του Κυπέλλου UEFA, παρακίνησε τους ανθρώπους της UEFA να ψάξουν για στημένες αναμετρήσεις. Αυτό αναφέρει σε συνέντευξή του στη γερμανική εφημερίδα «Sueddeutsche Zeitung» ο Πέτερ Λιμάχερ, ειδικός ανακριτής της UEFA για στημένα παιχνίδια. «Όλα ξεκίνησαν με τον Πανιώνιο. Εκείνη η περίπτωση μας έκανε να αντιληφθούμε πως εδώ κάτι συμβαίνει», σχολίασε χαρακτηριστικά ο Πέτερ Λιμάχερ, με το ρεπορτάζ της εφημερίδας να συμπληρώνει ότι στη Γεωργία ήταν από ημέρες γνωστή η εξέλιξη του ματς («διπλό» μέχρι το ημίχρονο και «άσος» στο τέλος). Αδερφή παίκτη του Πανιωνίου, μάλιστα, είχε ποντάρει ένα σημαντικό ποσό σε αυτό το αποτέλεσμα, στο Βελιγράδι!



Πέτερ Λιμάχερ

(Πηγή: Εφημερίδα «Κέρδος» (21/11/09)

Στο ρεπορτάζ γίνεται λόγος και για το γεγονός ότι η Ελλάδα δε βρίσκεται μέσα στις χώρες στις οποίες ανακοίνωσε η UEFA ότι γίνονται έρευνες για στημένους αγώνες, αφού οι Έλληνες παράγοντες έχουν τρομερή δύναμη αλλά και καλές σχέσεις με το πολιτικό σύστημα της χώρας!

Σύμφωνα με την «Sueddeutsche Zeitung», μία ομάδα ανθρώπων στη Θεσσαλονίκη κρυβόταν πίσω από στημένους αγώνες για το στοίχημα, έχοντας ως συνεργό την κρατική μαφία.

Από τον περασμένο Ιανουάριο (2009) στήθηκαν πάνω από 20 αγώνες στη Β' εθνική, με έντεκα ομάδες να είναι ύποπτες και μία εξ αυτών να φέρεται ότι έχει στήσει μέχρι πέντε ματς! «Αν δούμε κάποια αφεντικά των ομάδων αυτών, τίποτα δε μας εκπλήσσει», ήταν η σχετική δήλωση του Λιμάχερ για το χώρο της Β' Εθνικής.

### Διακόπτει τις χορηγίες η ADIDAS

Εν τω μεταξύ, μεγαλύτερες διαστάσεις προσλαμβάνει καθημερινά το σκάνδαλο των στημένων αγώνων ποδοσφαίρου στην Ευρώπη. Μάλιστα, όπως αναφέρεται σε δημοσίευμα της ιστοσελίδας της Ντόιτσε Βέλε («NB»), η Adidas απείλησε πως θα διακόψει τις χορηγίες στις εμπλεκόμενες ομάδες, ενώ η Γερμανική Ομοσπονδία Ποδοσφαίρου (DFB) και η Ένωση Επαγγελματικού Ποδοσφαίρου (DFL) αποφάσισαν να συγκροτήσουν μια επιτροπή για την περαιτέρω διερεύνηση της υπόθεσης.

Χαρακτηριστικά, οι εκπρόσωποι των δύο αυτών κορυφαίων ποδοσφαιρικών οργανισμών της χώρας ανέφεραν πως η επιτροπή αυτή θα είναι ένα είδος «task force» και σκοπός της θα είναι τόσο να διερευνήσει τις συνέπειες που τυχόν θα υπάρξουν για το γερμανικό ποδόσφαιρο από το σκάνδαλο όσο και να προσφέρει τη βοήθειά της στις αρμόδιες εισαγγελικές αρχές.

Αυτό ανήγγειλαν στη Φρανκφούρτη οι επικεφαλής των δύο Ενώσεων, ζητώντας παράλληλα από την εισαγγελία του Μπόχουμ, που διενεργεί τις έρευνες να λάβουν γνώση της σχετικής δικογραφίας.

Προς το παρόν, πάντως, οι αρχές απέρριψαν το αίτημα για λόγους ανακριτικής τακτικής.

Από την πλευρά της, εξάλλου, η παγκοσμίου φήμης εταιρεία αθλητικών ειδών Adidas, καθώς και πολλοί άλλοι χορηγοί από διάφορες ευρωπαϊκές – και όχι μόνο – χώρες, ανακοίνωσαν πως προτίθενται να σταματήσουν τις χορηγίες σε όσες ομάδες αποδειχθεί πως έχουν εμπλακεί στο σκάνδαλο των στημένων αγώνων.

Ακόμα η εφημερίδα «Ελευθεροτυπία» στις 25/11/09 έγραφε:

**Η ΑΓΓΛΙΚΗ ΕΦΗΜΕΡΙΔΑ ΑΠΟΚΑΛΥΠΤΕΙ ΟΤΙ ΥΨΗΛΟΒΑΘΜΑ ΣΤΕΛΕΧΗ ΤΗΣ UEFA ΣΥΓΚΑΛΥΠΤΑΝ ΤΗ ΣΠΕΙΡΑ**

**Times: Γνώριζαν για τα στημένα!**

## Τα «Πρώτα»

Τα «πρώτα» ύποπτα ματς, που βρίσκονται ψηλά στη λίστα των γερμανικών αρχών στη δημοσιότητα, είναι μέχρι στιγμής τα εξής: (11/2009)

- Ελβετία, Β' κατηγορία, Ιβερόν-Τουν (26 Απριλίου 2009): Παίκτες της φιλοξενούμενης ομάδας πήραν 15.000 ευρώ για να ηττηθούν με τέσσερα γκολ διαφορά. Το τελικό 5-1 απέφερε 60.000 ευρώ στη μαφία του στοιχήματος.
- Ελβετία, Β' κατηγορία, Γκοσάου – Λοκάρο (24 Μαΐου 2009): Αρκετοί παίκτες μοιράστηκαν 20.000 ευρώ προκειμένου να ηττηθεί η γηπεδούχος ομάδα με δύο γκολ διαφορά. Το ματς έληξε 0-4. Σ' αυτό το ειδικό στοίχημα παίχτηκαν από τους υπόπτους σε πέντε διαφορετικές εταιρείες στοιχήματος συνολικά 149.400 ευρώ!
- Βέλγιο Β' κατηγορία, Ολμπίκ Σαρλερουά – Ναμούρ (14 Μαρτίου 2009): Ένας Τούρκος φέρεται να έχει δώσει χρήματα σε κάποιον ενδιάμεσο, προκειμένου αυτά να μοιραστούν στους παίκτες της Ναμούρ για να ηττηθούν με τρία γκολ διαφορά. Το τελικό 3-0 υπέρ των γηπεδούχων απέφερε 17.500 ευρώ κέρδος.
- Βέλγιο Β' κατηγορία, Ναμούρ – Ουντ Χέβερλεε Λόιβεν (21 Μαρτίου 2009): Οι παίκτες της Ναμούρ δωροδοκήθηκαν προκειμένου να χάσουν με δύο γκολ διαφορά. Το αποτέλεσμα ήταν 0-2 και η μαφία του στοιχήματος κέρδισε 39.000 ευρώ.
- Κροατία, Α' κατηγορία, Ζαντάρ – Χάιντονκ (26 Απριλίου 2009): Ποδοσφαιριστές της Ζαντάρ έλαβαν 30.000 ευρώ για να χάσουν τον αγώνα. Το τελικό αποτέλεσμα ήταν 0-3. Ωστόσο, παίχτηκαν 70.000 ευρώ σε διάφορους συνδυασμούς αποτελεσμάτων άλλων αγώνων, οι οποίοι δεν είχαν θετική εξέλιξη για τους τζογαδόρους, που έχασαν τα χρήματά τους.
- Τουρκία, Α' κατηγορία, Ανκαρασπόρ – Μπουρσασπόρ (4 Απριλίου 2009): Δωροδοκήθηκαν ποδοσφαιριστές των γηπεδούχων, προκειμένου να ηττηθεί η ομάδα τους με δύο γκολ διαφορά. Το τελικό αποτέλεσμα ήταν 0-2. Παίχτηκαν συνολικά 10.000 ευρώ, που απέφεραν κέρδος 18.500 ευρώ.

Ο πρόεδρος της UEFA, Μισέλ Πλατινί, που μίλησε στο Ευρωπαϊκό Συμβούλιο των Υπουργών Αθλητισμού που πραγματοποιήθηκε στην Αθήνα την Παρασκευή 11/12/2008, ζήτησε από όλους την καλύτερη δυνατή συνεργασία για την επίλυση σημαντικών προβλημάτων που αφορούν το ποδόσφαιρο και τον αθλητισμό στην Ευρώπη. Τα σημαντικότερα από τα θέματα στα οποία αναφέρθηκε ο Πλατινί ήταν το ντόπινγκ, το παράνομο στοίχημα, η βία στα γήπεδα, ο ρατσισμός αλλά και η προστασία των νέων ποδοσφαιριστών που « διακινούνται » σε ολόκληρο τον κόσμο με την ελπίδα της μεγάλης ποδοσφαιρικής καριέρας.

Αναλυτικά, οι δηλώσεις του προέδρου της UEFA ήταν τότε:

**Διασυνοριακό έγκλημα είναι το στήσιμο των αγώνων.**

«Η UEFA πολύ συχνά εξοπλίζεται με τους καλύτερους δυνατούς αυτοδύναμους εξοπλισμούς και λαμβάνει όλα τα δυνατά και απαραίτητα μέτρα για να αντιμετωπίσει τους στημένους αγώνες, οι οποίοι τις περισσότερες φορές συνδέονται άμεσα με το παράνομο στοιχείο. Η UEFA από μόνη της δεν μπορεί να αντιμετωπίσει αυτό το πρόβλημα. Πρέπει η κυβέρνηση της κάθε χώρας ξεχωριστά να κάνει ό,τι μπορεί για να αντιμετωπίσει το πρόβλημα από τη ρίζα του, έτσι ώστε κάποια στιγμή να είμαστε όλοι σίγουροι ότι όλα τα παιχνίδια είναι απολύτως αδιάβλητα».

# Βιβλιογραφία

- Ansoff, H.I. (1965) *Corporate Strategy*. New York: McGraw-Hill.
- Ansoff, H.I. and McDonnell, E. (1990) *Implanting Strategic Management*, 2nd edition. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Armstrong, S.J. (1982) «The Value of Formal Planning for Strategic Decisions: Review of Empirical Research», *Strategic Management Journal*, 3: 197-211.
- Barry, B.W. (1986) *Strategic Planning Workbook for Non-profit Organizations*. St Paul, MI: Amherst H. Wilder Foundation.
- Bonn, I. (2005) «Improving Strategic Thinking: A Multilevel Approach», *Leadership and Organization Development Journal*, 26(5): 336-354.
- Brandenburger, A.M. and Nelebuff, B.J. (July-August 1995) «The Right Game: Use Game Theory to Shape Strategy», *Harvard Business Review*: 57-71.
- Bryson, J.M. (1995) *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*, revised edition. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bryson, J.M., Freeman, R.E. and Roering, W.D. (1986) «Strategic Planning in the Public Sector: Approaches and Directions», in B. Checkoway (ed.), *Strategic Perspectives on Planning Practice*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Bryson, J.M., Van de Ven, A.H. and Roering, W.D. (1987) «Strategic Planning and Revitalization of the Public Service», in R. Denhardt and E. Jennings (eds.), *Toward a New Public Service, Extension Publication*. Columbia, MO: University of Missouri.
- Bryson, J.M. and Einsweiler, R.C. (1988) *Strategic Planning for Public Purposes-Concepts, Tools and Cases*. Chicago, IL/Washington, DC: The Planners» Press of the American Planning Association.
- Christensen, C.M. (2001) «The Past and Future of Competitive Advantage», *Sloan Management Review*, 42(2): 105-109.

- Collins, J.C. and Porras, J.I. (2001) «Building your Company's Vision», in A.A. Thompson and A.J. Strickland (eds.), *Crafting and Executing Strategy, Texts and Readings*, 12th edition. Singapore: Mc Graw-Hill.
- Cronje, G.T. and Smit, P.J. (2002) *Management Principles: A Contemporary Edition for Africa*, 3rd edition. Cape Town: Juta.
- De Geus, A. (1997) «The Living Company», *Harvard Business Review*, 75(2): 51-59.
- Desai, A.B. (2000) «Does Strategic Planning Create Value? The Stock Market's Belief», *Management Decision*. 38(10): 658-693.
- Dess, G.G., Lumpkin, G.T. and Taylor, M.L. (2005) *Strategic Management*. 2nd edition. New York: McGraw-Hill Irwin.
- Dhliwayo S. (2006) «The Relationship between the Practise of Strategic Planning and Levels of Entrepreneurship in South African Public Companies. Dissertation, University of Pretoria.
- Drucker, P.F. (1954) *The Practise of Management*. New York: Harper and Row Publishers, Inc.
- Eadie, D.C. (2000) «Putting a Powerful Tool to Practical Use: The Application of Strategic Planning in the Public Sector», *Public Administration Review*, 43(5): 447-453.
- Ehlers, T., Lazenby, K. (2004) *Strategic Management: Southern African Concepts and Cases*. Pretoria: Van Schaik.
- Fidellow, J.A. and Hogan, M. (1998) «Strategic Planning: Implementing a Foundation», *Nursing Management*, 29: 34-36.
- French, S.J., Kelly, S.J. and Harrison, J.L. (2004) «The Role of Strategic Planning in the Performance of Small Professional Service Firms», *Journal of Management Development*, 23(8): 765-776.
- Galer, G. and van der Heijden, K. (1992). «How Planners Create Organisational Learning», *Marketing Intelligence and Planning* 10(6): 5-12.
- Ghobadian, A. and O'Regan, N. (2002) «The Link between Culture, Strategy and Performance in Manufacturing SME's», *Journal of General Management*, 28(1):16-36.
- Grünig, R. and Kühn, R. (2005) *Process-based Strategic Planning*. Translated by Anthony Clark, 3rd edition. Berlin Heidelberg: Springer.
- Hamel, G. and Prahalad, C. (1989) «Strategic Intent», *Harvard Business Review*, 67(3): 63-76.
- Hax, A.C., and Majluf, N.S. (1996) *The Strategy Concept and Process: A Pragmatic Approach*, 2nd edition. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Hellriegel, D., Jackson, S.E., Slocum, J., Staude, G., Amos, T., Klopper, H.B., Louw, L. and Oosthuizen, T. (2001) *Management*, 2nd South African edition. Cape Town: Oxford.

- Hitt, M.A., Ireland, R.D. and Hoskisson, R.E. (2001) *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*, 4th edition. Cincinnati, South Western College Publishing.
- Inkpen, A., and Choudhury, N. (1995) «The Seeking of Strategy Where it is Not: Toward a Theory of Strategy Absence», *Strategic Management Journal*, 16: 313-323.
- Ireland, R.D. and Hitt, M.A. (1999) «Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness in the 21<sup>st</sup> Century: The Role of Strategic Leadership», *Academy of Management Executive*, 12(1): 43-57.
- Johnson, G. and Scholes, K. (1999) *Exploring Corporate Strategy*, 5th edition. Europe: Prentice-Hall.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (2004) *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Boston: Harvard Business School Press.
- Karger, J. and Parnell, J.A. (1996) «Strategic Planning Emphasis and Planning Satisfaction in Small Firms: An Empirical Investigation», *Journal of Business Strategies*, 13(1): 42-64.
- Koteen, J. (1989) *Strategic Management in Public and Nonprofit Organizations: Thinking and Acting Strategically on Public Concerns*. New York: Praeger.
- Kriemadis A. (1997) «Strategic Planning in Higher Education Athletic Departments», *International Journal of Educational Management*, 11(6): 238-247.
- Kriemadis, A., Emery, P., and Puronaho, K. (2001) «Strategic Planning in United Kingdom University Athletic Departments». Proceedings of the 9<sup>th</sup> Congress of the European Association for Sport Management, Spain, September 2001.
- Kriemadis, T., Emery, P., & Verdis, A. (2002). Strategic sport management. *International Sport Law Review*, IV(3-4), 285-292.
- Lissack, M. and Roos, J. (2001) «Be Coherent, Not Visionary», *Long Range Planning*, 34(1): 53-70.
- Makadok, R. (1999) «Interfirm Differences in Scale Economics and the Evolution of Market Shares», *Strategic Management Journal*, 20(10): 935-952.
- Mintzberg, H. (1994) *The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles for Planning, Plans, Planners*. New York: The Free Press.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. and Lampel, J. (1998) *Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*. New York: The Free Press.
- Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J. and Ghoshal, S. (2003) *The Strategy Process: Concepts, Contents and Cases*, 4th edition. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

- Morris, M.H. and Kuratko, D.F. (2002) *Corporate Entrepreneurship: Entrepreneurial Development within Organizations*. London: Thompson South Western.
- Mullane, J.V. (2002) «The Mission as a Strategic Tool: When Used Properly», *Management Decision*, 40(5): 448-455.
- Nutt, P.C. and Backoff, R.W. (1987) A strategic management process for public and third sector organizations. *American Journal of Planning*, 53(1): 44-571
- Nutt, P.C., and Backoff, R.W. (1992) *Strategic Management of Public and Third Sector Organizations: A Handbook for Leaders*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Osborne, D. and Gaebler, T. (1992) *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Placet, M. and Branch, K.M. (2002) *Strategy and Decision Analysis*. Management Benchmark Study, Office of Planning and Analysis: Air War College.
- Poister, T.H. (1999) «Strategic Management in the Public Sector: Concepts, Models, and Processes», *Public Productivity and Management Review*, 22(3): 308-325.
- Porter, M.E. (1980) *Competitive Strategy*. New York: The Free Press.
- Porter, M.E. (1990) *The Competitive Advantage of Nations*. New York: The Free Press.
- Ramanujam, V. and Venkatraman, N. (1987) «Planning and Performance: A New Look at an Old Question», *Business Horizons*, 30: 19-25.
- Robinson R.B. and Pearce J.A. (1984) «Research Thrusts in Small Firm Strategic Planning», *Academy of Management Review*, 9(1): 128-137.
- Rowe, A.J., Mason, R.O., Dickel, K.E. and Snyder, N.H. (1989) *Strategic Management*. New York: Addison-Wesley.
- Rumelt, R., (1980) «The Evaluation of Business Strategy», in W.F. Glueck, *Business Policy and Strategic Management*, 3rd edition. New York: McGraw-Hill. Reprinted in J.B. Quinn, H. Mintzberg and R.M. James (1988) *The Strategy Process*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Rumelt, R.P., Schendel, D.E. and Teece, D.J. (1994) *Fundamental Issues in Strategy: A Research Agenda*. Boston: Harvard Business School Press.
- Saloner, G. (1994) «Game Theory and Strategic Management: Contributions, Applications, and Limitations», in R.P. Rumelt, D.E. Schendel, and D.J. Teece (eds.), *Fundamental Issues in Strategy: A Research Agenda*, pp. 155-195. Boston: Harvard Business School Press.



- Schneider, S.C. and De Meyer, A. (1991) «Interpreting and Responding to Strategic Issues: The Impact of National Culture», *Strategic Management Journal*, 12: 307-320.
- Steiner, G.A. (1979) *Strategic Planning: What Every Manager Must Know*. New York: Free Press.
- Steiss, A.W. (1985) *Strategic Management and Organizational Decision-Making*. Lexington, MA: DC Heath.
- Stonehouse, G. and Pemberton, J. (2002) «Strategic Planning in SMEs – Some Empirical Findings», *Management Decision*, 40(9): 853-861.
- Stopford, J. (2001) «Should Strategy Makers become Dream Weavers?», *Harvard Business Review*, 79(1): 165-169.
- Sun, T. (1971) *The Art of War*. New York: Oxford University Press.
- Sutcliffe, K.M. and Zaheer, A. (1998) «Uncertainty in the Transaction Environment: An Empirical Test», *Strategic Management Journal*, 19(1): 1-23.
- Thompson, A.A. and Strickland, A.J. (2001) *Strategic Management: Concepts and Cases. 12<sup>th</sup> Ed.* New York: McGraw Hill.
- Thompson Jr., A.A. and Strickland III, A.J. (2005) *Crafting and Executing Strategies – The Quest for Competitive Advantage: Concepts and Cases*, 14th edition. Boston: McGraw-Hill and Irwin.
- Toft, G.S. (1989) «Synoptic (One Best Way) Approaches of Strategic Management», in J. Rabin, G.J. Miller and Hidreth, W. (eds.), *Handbook of Strategic Management*. New York: Markel Dekker.
- Van Veijeren, C.F. (1994) *Industrial Marketing: Gaining the Competitive Advantage in Business to Business Marketing through Plans and Systems*, 1st edition. Kenwyn: Juta.
- Vinzant, D.H. and Vinzant, J. (1996) «Strategic Management and Total Quality Management: Challenges and Choices», *Public Administration Quarterly*, 20(2): 201-219.
- Wheelen, T.L. and Hunger, J.D. (2004) *Strategic Management and Business Policy*, 9th edition. Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Wickham, P. (2001) *Strategic Entrepreneurship: A Decision Making Approach to New Venture Creation and Management*, 2nd edition. London: Pearson Education.
- Wit, D. B. and Meyer, R. (1998) *Strategy Process, Content, Context, an International Perspective*, 2nd edition. London: International Thomson Business Press.

## Πηγές Πληροφοριών

Οι πληροφορίες συλλέχθηκαν από τις ηλεκτρονικές ιστοσελίδες των Ποδοσφαιρικών Ομοσπονδιών των χωρών οι οποίες αναλύθηκαν.

Επίσης, χρησιμοποιήθηκε η ιστοσελίδα της ΟΥΕΦΑ (www.uefa.com), της ΦΙΦΑ (www.fifa.com), της ελληνικής Super League (www.superleague.net) και

www.chinadaily.com  
 www.contra.gr  
 www.deloitte.com  
 www.earthtimes.org  
 www.e-tipos.com  
 www.euFootball.biz  
 www.european.biz  
 www.european-football-statistics.co.uk  
 www.fifa.com  
 www.fifaworldcup.in  
 www.footballeconomy.com  
 www.frenchleague.com  
 www.guardian.co.uk  
 www.iht.com  
 www.independent.co.uk  
 www.kathimerini.gr  
 www.mapsofworld.com  
 www.news.bbc.co.uk  
 www.rnw.nl  
 www.soccer.sportsnet.tsn.ca  
 www.soccerassociation.com  
 www.soccerphile.com  
 www.sportsbusiness.com  
 www.sportscheduler.co.sz  
 www.tovima.dolnet.gr  
 www.transfermarkt.de  
 www.wikipedia.com  
 www.worldsoccer.com  
 www.worldcup2010southafrica.com

### Ιστοσελίδες Ποδοσφαιρικών Ομοσπονδιών

Δανία:	www.dbu.dk
Ρωσία:	www.rfs.ru
Φιλανδία:	www.palloliitto.fi
Μεξικό:	www.femexfut.org.mx
Σουηδία:	www.svenskfotboll.se
Η.Π.Α.:	www.usoccer.com
Νορβηγία:	www.fotbal.no/t1

Αργεντινή:	<a href="http://www.afa.org.ar">www.afa.org.ar</a>
Σκωτία:	<a href="http://www.scottishfa.co.uk">www.scottishfa.co.uk</a>
Βραζιλία:	<a href="http://www.cbf.com">www.cbf.com</a>
Βέλγιο:	<a href="http://www.footbel.be">www.footbel.be</a>
Αγγλία:	<a href="http://www.thefa.com">www.thefa.com</a>
Ολλανδία:	<a href="http://www.knvb.nl">www.knvb.nl</a>
Γαλλία:	<a href="http://www.fff.fr">www.fff.fr</a>
Ελβετία:	<a href="http://www.football.ch">www.football.ch</a>
Ισπανία:	<a href="http://www.rfef.es">www.rfef.es</a>
Τουρκία:	<a href="http://www.tff.org">www.tff.org</a>
Ιταλία:	<a href="http://www.figc.it">www.figc.it</a>
Πορτογαλία:	<a href="http://www.fpf.pt">www.fpf.pt</a>
Γερμανία:	<a href="http://www.dfb.de">www.dfb.de</a>

Εκτός από τις ηλεκτρονικές πηγές, χρησιμοποιήθηκαν και οι παρακάτω μελέτες και έρευνες:

Football Money League 2006 report, Deloitte, Sports Business Group  
(από δημοσίευμα της καθημερινής στην ηλεκτρονική της έκδοση,  
[www.kathimerini.gr](http://www.kathimerini.gr) )

France football 2/2007

Independent European Sports Review, Jose Luis Arnaut για λογαριασμό της ΟΥΕΦΑ, Οκτώβριος 2006

Rizospastis.gr δημοσιεύματά της στην ηλεκτρονική της έκδοση  
[www.1rizospastis.gr](http://www.1rizospastis.gr)

Soccer and Economy

Soccer and Society

Soccereconomics 2006, Part I & II, ABN – AMBRO (από δημοσίευμα της καθημερινής στην ηλεκτρονική της έκδοση,  
[www.kathimerini.gr](http://www.kathimerini.gr) )

Sportbusiness in numbers 2006-2007-2008

Sports business in numbers

Sportbusiness in numbers, Professional Football- A Growth Industry

The political economy of football

The political economy of football

TV Sports Markets

World Football Leagues and TV Rights

World Soccer

Έρευνα Φήμης - <sup>TM</sup> RepTrak -του Ελληνικού Ποδοσφαίρου για τη Super League, 2007, Trade link Reputation Research and Consultancy

Εφημερίδα «The Globalist»

Εφημερίδα France Football σελ 210

Περιοδικό TVSM REVIEW

