

Αποτελεσματικότητα αλλαγών της Διοικητικής Δομής – Μάνατζμεντ της “FC
BAYERN MUNICH” και η εξελικτική της πορεία από το 1992 – 2023

Ανάργυρος Ζαμανάκης

**Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία που υποβάλλεται στο καθηγητικό σώμα
για τη μερική εκπλήρωση των υποχρεώσεων απόκτησης Διπλώματος
Μεταπτυχιακών Σπουδών στην «Διοίκηση Αθλητικών Οργανισμών και
Επιχειρήσεων» του Τμήματος Οργάνωσης και Διαχείρισης Αθλητισμού του
Παν/μίου Πελοποννήσου στην κατεύθυνση «Μάνατζμεντ Αθλητικών
Οργανισμών & Επιχειρήσεων»**

Σπάρτη

2023

Εγκεκριμένο από την Εξεταστική Επιτροπή:

Επιβλέπων: Βρόντου Ουρανία, Καθηγήτρια

2^ο Μέλος: Δουβής Ιωάννης, Καθηγητής

3^ο Μέλος: Κριεμάδης Αθανάσιος, Καθηγητής

Υπεύθυνη Δήλωση

Με ατομική μου ευθύνη και γνωρίζοντας τις κυρώσεις που προβλέπονται από τις διατάξεις του άρθρου 18 (Λόγοι και διαδικασία διαγραφής από το ΠΜΣ) του Κανονισμού Λειτουργίας Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών, δηλώνω υπεύθυνα ότι για τη συγγραφή της Μεταπτυχιακής Διπλωματικής μου Εργασίας (ΜΔΕ) δεν χρησιμοποίησα ολόκληρο ή μέρος έργου άλλου δημιουργού ή τις ιδέες και αντιλήψεις άλλου δημιουργού χωρίς να γίνεται αναφορά στην πηγή προέλευσης (βιβλίο, άρθρο από εφημερίδα ή περιοδικό, ιστοσελίδα κλπ.).

Ημερομηνία: 18/9/2023

Ο Δηλών

Ανάργυρος Ζαμανάκης
(Υπογραφή)

Copyright © Ζαμανάκης Ανάργυρος, 2023

Με επιφύλαξη κάθε δικαιώματος. All rights reserved.

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας εργασίας, εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τον συγγραφέα.

Οι απόψεις και τα συμπεράσματα που περιέχονται σε αυτό το έγγραφο εκφράζουν τον συγγραφέα και δεν πρέπει να ερμηνευθεί ότι αντιπροσωπεύουν τις επίσημες θέσεις του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου του Τμήματος Οργάνωσης και Διαχείρισης Αθλητισμού.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ανάργυρος Ζαμανάκη: Αποτελεσματικότητα αλλαγών της Διοικητικής Δομής -
Μάνατζμεντ της “FC BAYERN MUNICH” και η εξελικτική της πορεία από το 1992
– 2023

(Με την επίβλεψη της Βρόντου Ουρανίας, Καθηγήτριας)

Η FC Bayern Munich σήμερα είναι ο πιο σημαντικός αθλητικός σύλλογος στην Γερμανία, η οποία παρεμπιπτόντως, τυγχάνει να είναι και η πολυπληθέστερη χώρα της Ευρώπης, με την πιο ισχυρή και ανταγωνιστική οικονομία συγκριτικά με τις υπόλοιπες χώρες. Στην περίπτωση της FC Bayern Munich τα θεωρητικά μοντέλα ηγεσίας, στρατηγικής και μάρκετινγκ, θαρρείς πως βρίσκουν την σχεδόν απόλυτη εφαρμογή τους. Η FC Bayern Munich κατά την 58χρονη παρουσία της στο γερμανικό πρωτάθλημα ποδοσφαίρου την «Bundesliga», έχει κατακτήσει τον τίτλο της χώρας συνολικά 33 φορές και μάλιστα τα τελευταία έντεκα έτη να στέφεται συνεχώς πρωταθλήτρια. Παράλληλα είναι σε πολύ μεγάλο βαθμό επιτυχημένη και από οικονομικής πλευράς, εφόσον σήμερα (2022-2023) ως συνολική αξία αποτιμάται σε περίπου 4,75 δις δολάρια, ενώ δείχνει να είναι κατά γενική ομολογία από τους πλέον επιτυχημένους αθλητικούς συλλόγους παγκοσμίως. Υπήρχαν βέβαια και οι προϋποθέσεις της μακράς ιστορίας και των επιτυχιών του παρελθόντος, αλλά κάθε άλλο παρά τυχαίο είναι, ότι την τελευταία εικοσαετία η ομάδα αυτή εναλλάσσεται στις πρώτες θέσεις της λίστας των παγκοσμίως πλουσιότερων ομάδων. Ταυτόχρονα πρόκειται για έναν ιδιαίτερος αγαπητό αθλητικό σύλλογο, τόσο για τους κατοίκους επί του γερμανικού εδάφους, όσο και για τους υπόλοιπους φιλάθλους ανά την υφήλιο.

Λέξεις κλειδιά: *FC Bayern Munich, Πρωτάθλημα Bundesliga, Ποδοσφαιρο, Μάνατζμεντ*

ABSTRACT

Anargyros Zamanakis: Effectiveness of changes in the Administrative Structure - Management of "FC BAYERN MUNICH" and its evolution from 1992 - 2023

(With the supervision of Ourania Vrontdou, Professor)

FC Bayern Munich is today the most important sports club in Germany, which, by the way, also happens to be the most populous country in Europe, with the strongest and most competitive economy compared to other countries. In the case of FC Bayern Munich, the theoretical models of leadership, strategy and marketing seem to find their almost perfect application. FC Bayern Munich in its 58 years in the German football league, the "Bundesliga", has won the national title a total of 33 times and has even been crowned champions continuously in the last eleven years. At the same time, it is an also very successful athletic organization from a financial point of view, as it is currently (2022-2023) valued at around 4.75 billion dollars and seems to be one of the most successful sports clubs in the world. There were of course the prerequisites of the long history and successes of the past, but it is anything but a coincidence that, in the last twenty years this team has alternated in the top positions of the list of the world's richest teams. At the same time, it is a particularly popular sports club, both for the residents on German soil and for other fans around the world.

Keywords: FC Bayern Munich, Bundesliga championship, Soccer, Management

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	IV
ABSTRACT.....	V
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ	VII
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΙΚΟΝΩΝ	VIII
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
Σκοπός της έρευνας.....	3
Ερευνητικές υποθέσεις ή ερωτήματα.....	3
Η ανάγκη για έρευνα της πορείας της Μπάγερν Μονάχου.....	4
ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ	6
Η θεωρία του μανατζμεντ.....	6
Ο ρόλος της στρατηγικής στις επιχειρήσεις/οργανισμούς	19
Αθλητικό μάρκετινγκ	23
Καταναλωτής-αγορά και συναισθήματα	29
ΜΕΘΟΔΟΣ.....	33
Μέσα συλλογής δεδομένων	34
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ.....	35
Παρουσίασης της Bayern Munich.....	35
Στοιχεία αγωνιστικής πορείας και δομής της Bayern Munchen	50
Νομική μορφή και διοικητική δομή της FC Bayern	53
Η εταιρεία FC Bayern München A.G.	58
Αθλητικές εγκαταστάσεις ομάδας.....	64
Η Στρατηγική της Bayern.....	73
Χορηγοί ομάδας.....	76
Τα οικονομικά της Bayern	111
Σημαντικές διοικητικές αποφάσεις της ομάδας.....	116
ΣΥΖΗΤΗΣΗ/ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	123
Παράγοντες αγωνιστικής και εμπορικής επιτυχίας της ομάδας.....	125
Προτάσεις για μελλοντικές έρευνες.....	128
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	129

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1. Αγωνιστικές επιτυχίες σε εθνικό επίπεδο	58
Πίνακας 2. Αγωνιστικές επιτυχίες σε διεθνές επίπεδο	58
Πίνακας 3. Διατελέσαντες πρόεδροι της FC Bayern	59
Πίνακας 4. Προπονητές της FC Bayern από το 1965 έως σήμερα 2023	60

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΙΚΟΝΩΝ

Εικόνα 1. Ο κύκλος του Deming	14
Εικόνα 2. Βελτίωση της απόδοσης	19
Εικόνα 3. Ευρωπαϊκό μοντέλο Ηγεσίας	22
Εικόνα 4. Οι πιο κρίσιμες Διαφορές μεταξύ προϊόντων και υπηρεσιών	24
Εικόνα 5. Το ανθρώπινο δυναμικό	25
Εικόνα 6. Βασικά στοιχεία συστήματος υπηρεσιών	29
Εικόνα 7. Διαχρονική εξέλιξη του λογότυπου της Bayern Munich	57
Εικόνα 8. Το Allianz Arena	79
Εικόνα 9. Δίκτυο παγκόσμιων χορηγιών της ADIDAS	97
Εικόνα 10. Οικονομική κατάσταση της Bayern	111
Εικόνα 11. Συνολικά έσοδα από το 2003-2020	115

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η FC Bayern Munich καταγράφει την ίδρυσή της πίσω στα 1900, έχει την έδρα της στο Μόναχο και αναφορικά με το αγωνιστικό κομμάτι, κέρδισε το πρώτο της εθνικό πρωτάθλημα ποδοσφαίρου στο μακρινό 1932. Όταν το 1963 δημιουργήθηκε η Bundesliga, που θα αποτελούσε στο εξής την ανώτατη βαθμίδα διεξαγωγής των επί Γερμανικού εδάφους αγώνων ποδοσφαίρου, η FC Bayern Munich είχε μείνει εκτός της κατηγορίας αυτής και παρέμεινε αγωνιζόμενη στο περιφερειακό πρωτάθλημα της Νότιας Γερμανίας μέχρι να καταφέρει με την άνοδό της να συμμετάσχει στο πρωτάθλημα της «Α΄ Κατηγορίας» όπως θα λέγαμε τότε.

Να θυμηθούμε ότι την εποχή εκείνη, η Γερμανία ήδη από το τέλος του Β΄Π.Π. ήταν διαιρεμένη σε Ανατολική και Δυτική. Στην Ανατολική Γερμανία (Λ.Δ. Γερμανίας). Η ανώτατη κατηγορία για την οργάνωση και διεξαγωγή των αγώνων του ποδοσφαιρικού πρωταθλήματος ονομαζόταν Όμπερλιγκα (γερμανικά: DDR-Oberliga) ως το 1991, που επανενώθηκαν τα δύο γερμανικά κράτη. Επίσης, τον ίδιο τίτλο είχαν οι ανώτερες κατηγορίες των περιφερειακών πρωταθλημάτων της Γερμανίας πριν από την ίδρυση της Μπούντεσλιγκα.

Ύστερα από την λήξη του Β΄ Π.Π., οι ανάγκες για καθολική ανάπτυξη όχι μόνο των χωρών, αλλά και κάθε επιχείρησης από όλους τους οικονομικούς τομείς δηλαδή του παραγωγικού, του βιοτεχνικού-εμπορικού και του τομέα παροχής υπηρεσιών, ήταν τεράστιες. Οι θεωρίες των τότε «δασκάλων και ειδικών» σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης των κάθε είδους επιχειρήσεων, άρχισαν να εφαρμόζονται και να δοκιμάζονται στην πράξη. Πολλές χώρες, ανάμεσα σε αυτές η Ιαπωνία, προσέλκυσαν τότε συμβούλους περί των διοικητικών θεμάτων και του μάρκετινγκ, στοχεύοντας στην αύξηση της παραγωγής αλλά και την διεύρυνση του καταναλωτικού κοινού. Με αυτόν τον τρόπο είδαμε την ισοπεδωμένη Ιαπωνία τάχιστα να ορθώνεται και πάλι, αποτελώντας μια από τις αξιολογότερες οικονομικά και παραγωγικά χώρες. Τα επόμενα χρόνια έγινε αντιληπτό, ότι η βελτιωμένη και συγκριτικά ανώτερη ποιότητα των παραγομένων προϊόντων ήταν το στοιχείο που θα αποτελούσε ίσως τον σημαντικότερο παράγοντα για αγορά οποιουδήποτε προϊόντος. Συνεπώς και ο τομέας παροχής υπηρεσιών θα έπρεπε με την σειρά του να καταγράψει βελτιώσεις, τόσο εντός εταιρίας ή οργανισμού, όσο και για την αυτή καθαυτή παρεχόμενη υπηρεσία. Επίσης με την σύλληψη της ιδέας για Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και την σταδιακή εφαρμογή

των αρχών που την διέπουν καταγράφηκαν θεαματικά αποτελέσματα προς το θετικότερο για όλους τους εμπλεκόμενους.

Ο αθλητικός τομέας φυσικά δεν θα μπορούσε να παραμείνει εκτός της τότε οικονομικής πραγματικότητας και όσοι δεν το έπραξαν σύμφωνα με τις επιταγές των νεότερων θεωριών, απλά δεν αναπτύχθηκαν και ταλαιπωρούνται στις κατώτερες βαθμίδες του αθλητισμού. Τα διοικητικά στελέχη της Μπάγερν ακόμα και από τα τέλη της δεκαετίας του '50 έως και πριν από τις αρχές της δεκαετίας του '70, προέβησαν σε σημαντικές παρεμβάσεις και αφού έθεσαν σε εφαρμογή σχεδόν στο σύνολό τους όλα τα διαθέσιμα στοιχεία από τις τότε θεωρίες του μάνατζμεντ και μάρκετινγκ κατόρθωσαν μακροπρόθεσμα την θεαματική άνοδο του συλλόγου σε όλα τα επίπεδα, επιτυγχάνοντας και καταγράφοντας αξιοζήλευτες επιδόσεις τόσο στον καθαρά αγωνιστικό-αθλητικό, όσο και στον οικονομικό τομέα, με ταυτόχρονη επίδραση και στο κοινωνικό περιβάλλον.

Η δυνατή και σωστή διοίκηση της Μπάγερν, ακολουθώντας πιστά τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, με αποφασιστικότητα κατέστρωσε την στρατηγική και εφόσον καθόρισε το όραμα, την αποστολή και τις πολιτικές που θα ακολουθήσει, στην συνέχεια την εφάρμοσε στην πράξη. Εκμεταλλεύτηκε το δυνατό της όνομα καθώς και τη φήμη της, προσέλκυσε και σύναψε εποικοδομητικές συμφωνίες με δυνατούς εταίρους, όπως είναι η Adidas, η Allianz και η Audi, εξασφαλίζοντας αρχικά τους απαραίτητους πόρους τους οποίους κατένειμε στη συνέχεια με ορθολογικά κριτήρια, κυρίως προς την κατεύθυνση που διασφαλίζει την περαιτέρω πολύπλευρη ανάπτυξή της. Τα οικονομικά του συλλόγου είναι σα άριστη κατάσταση, ενώ την ίδια στιγμή έχει μηδενική έκθεση σε δανεισμό, δηλαδή τα έχει όλα και δεν χρωστάει τίποτα. Τούτο βέβαια μόνο τυχαίο δεν μπορεί να είναι.

Στοχεύοντας στην ικανοποίηση των φιλάθλων-πελατών της πέρα και πάνω από τις προσδοκίες τους, έδωσε έμφαση στα συναισθήματά τους και δημιουργώντας θετικά βιώματα και εμπειρίες για το σύνολο τους, κατάφεραν να δημιουργήσουν και έναν τεράστιων διαστάσεων θετικό κοινωνικό αντίκτυπο, καταγράφοντας έτσι εντυπωσιακή άνοδο του αριθμού των «Fan Clubs» και των εγγεγραμμένων φιλάθλων-υποστηρικτών του συλλόγου. Υποστηρίζει την «τοπική» -θα λέγαμε- κοινωνία και όχι μόνο, σεβόμενη όλους τους ανθρώπους στο σύνολό τους, ενώ ταυτόχρονα εξαπλώθηκε και δημιούργησε βάσεις σε πολλά σημεία του πλανήτη μας.

Σκοπός της έρευνας

Η FC Bayern Munich κατά την 58χρονη παρουσία της στο γερμανικό πρωτάθλημα ποδοσφαίρου την «Bundesliga», έχει να παρουσιάσει σημαντικά επιτεύγματα έχοντας κατακτήσει τον τίτλο της χώρας συνολικά 33 φορές και μάλιστα τα τελευταία έντεκα έτη να στέφεται συνεχώς πρωταθλήτρια. Παράλληλα είναι σε πολύ μεγάλο βαθμό επιτυχημένη και από οικονομικής πλευράς, εφόσον σήμερα (2022-2023) ως συνολική αξία αποτιμάται σε περίπου 4,75 δις δολάρια, ενώ δείχνει να είναι κατά γενική ομολογία από τους πλέον επιτυχημένους αθλητικούς συλλόγους παγκοσμίως. Σκοπός της παρούσας έρευνας αποτελεί η ανίχνευση και καταγραφή της διαδρομής και των στρατηγικών επιλογών που οδηγούν τον σύλλογο αυτό στην επιτυχία.

Ερευνητικές υποθέσεις ή ερωτήματα

- ✓ Διεξήχθη έρευνα όπου εξετάστηκαν και διερευνήθηκαν τα παρακάτω:
- ✓ Στοιχεία από την ιστορία του αθλητικού συλλόγου
- ✓ Οι αθλητικές διακρίσεις που έχει πετύχει διαχρονικά
- ✓ Η δομή της Διοίκησης και ο τρόπος που οργανώνεται και ενεργεί
- ✓ Η στρατηγική(-ές) της Διοίκησης
- ✓ Οι ενέργειες της Διοίκησης προς επίτευξη των αγωνιστικών αλλά και οικονομικών στόχων,
- ✓ Τα οικονομικά του συλλόγου και οι κυριότερες πηγές εσόδων.
- ✓ Οι υποστηρικτές και εταίροι του συλλόγου.
- ✓ Οι υποστηρικτές της ομάδας (sponsorship) και οι οικονομικές "συμμαχίες"
- ✓ Οι καινοτομίες και αλλαγές που συνέβησαν διαχρονικά
- ✓ Οι αξίες και ο προσανατολισμός της ομάδας,
- ✓ Στοιχεία για το marketing του συλλόγου αναφορικά με την προσέγγιση φιλάθλων-υποστηρικτών της ομάδας, την διατήρησή τους καθώς και για τις παροχές προς αυτούς/ες,
- ✓ Τα χαρακτηριστικά της εξυπηρέτησής των φιλάθλων/πελατών.
- ✓ Η κοινωνική επίδραση του Συλλόγου
- ✓ Η ανάπτυξη και η διεθνοποίηση του Συλλόγου

Ο συνδυασμός των ανωτέρω εξασφαλίζει ταυτόχρονα με την πραγματοποίηση του οράματος της Bayern Μονάχου και την οικονομική ευρωστία του ομίλου των εταιριών που έχει υπό τον έλεγχό της. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει η ποδοσφαιρική ομάδα βασική της επιδίωξη είναι: «Θέλουμε να γίνουμε ο πιο συναρπαστικός

παγκόσμιος ποδοσφαιρικός σύλλογος και ο ευρωπαϊκός κόμβος μπάσκετ - με βιώσιμη επιτυχία, στον αγώνα και στις επιχειρήσεις, μαζί με τους οπαδούς μας».

Η ανάγκη για έρευνα της πορείας της Μπάγερν Μονάχου

Η όντως εντυπωσιακή πορεία που έχει διαγραφεί από τον αθλητικό σύλλογο της Μπάγερν Μονάχου, αποτελεί αντικείμενο μιας βαθύτερης μελέτης και ανάλυσης, επειδή έχει αρχικά ξεκινήσει από τα χαμηλότερα επίπεδα, δηλαδή επί της ουσίας από την μηδενική βάση κατά την δημιουργία του και έχει φτάσει σε υψηλότερα επίπεδα σε όλους τους τομείς στην παγκόσμια κατάταξη, όντας μάλιστα ανάμεσα σε γιγάντιους αθλητικούς συλλόγους. Αποτελεί τον αθλητικό σύλλογο με τους περισσότερους εγγεγραμμένους φιλάθλους οι οποίοι απαριθμούνται σε μερικές εκατοντάδες χιλιάδες παγκοσμίως, κατατάσσοντάς τον στην κορυφή των πλέον αγαπητών αλλά και οικονομικά εύρωστων αθλητικών συλλόγων. Αυτό είναι γεγονός που δεν χωράει κανενός είδους αμφισβήτηση από κανέναν, και θεωρείται λοιπόν αναγκαίο να διερευνηθεί το πως συνέβη και εξακολουθεί ακόμα να συμβαίνει αυτό. Επιλέχθηκε η μέθοδος «Μελέτης Περίπτωσης» και μάλιστα πρόκειται για μια περιγραφική-αναδρομική μελέτη που περιλαμβάνει την εξέταση ιστορικών πληροφοριών, καθώς και την ανασκόπηση τής (ελαφρώς παλαιότερης) βιβλιογραφίας, που θεωρήθηκε απαραίτητο να γίνει ώστε να ταυτίζεται με τους χρόνους των προς εξέταση συμβάντων. Με αυτόν τον τρόπο θα προκύψουν οι απαραίτητες πληροφορίες από όπου είναι δυνατόν να γίνει αυτό. Ακόμα και η απλή παράθεση καταγεγραμμένων γεγονότων και επιδόσεων, προσδίδει σε όλους την δυνατότητα σύγκρισης με αντίστοιχες περιπτώσεις που αφορούν άλλους συλλόγους ακόμα και σε διαφορετικές χρονικές περιόδους.

Η συνοπτική παρουσίαση της παλαιότερης ιστορίας της Μπάγερν (έως τις δεκαετίες 1960-1980) έχει να μας διδάξει πολλά, εφόσον η Μπάγερν αρχικά κατά το 1965 δεν είχε καταφέρει την άνοδο σε κατηγορία ώστε να αγωνιστεί στην Bundesliga (το γερμανικό πρωτάθλημα ποδοσφαίρου Α΄Κατηγορίας θα λέγαμε τότε), στην συνέχεια και ύστερα από συνδυασμό συγκεκριμένων ενεργειών, σε σχετικά μικρό χρονικό διάστημα 10 περίπου ετών, κατάφερε το 1974 να φτάσει στην κορυφή της Ευρώπης διατηρώντας αυτήν την θέση και τα δυο επόμενα έτη δηλαδή 1975 και 1976.

Το 1979 ήταν η χρονιά κατά την οποία αντιμετώπιζε σοβαρά οικονομικά προβλήματα στην συνέχεια έφτασε να θριαμβεύει κατά την δεκαετία του 1990-2000. Η συνέχεια είναι ακόμα πιο εκπληκτική και από την δεκαετία 2001-2011 αποτελεί

πλέον μια από τις κορυφαίες ομάδες παγκοσμίως, παραμένοντας εκεί τα τελευταία 12 έτη, δηλαδή έως σήμερα.

Ο μακροπρόθεσμος προσανατολισμός, συνοδευόμενος από τις ανάλογες ενέργειες, των εκάστοτε μελών των διοικήσεων του συλλόγου, αποτέλεσε το βασικό συστατικό του μίγματος αυτής της επιτυχημένης πορείας. Η Μπάγερν μετατρέπεται σε μεγάλο «δάσκαλο» και ίσως να αποτελέσει και το παράδειγμα που μάλλον θα πρέπει να ακολουθήσουν πολλές από τις υπόλοιπες μεγάλες ομάδες.

ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

Η θεωρία του μανατζμεντ

Ο W. Edward Deming (1900-1993), είναι ευρέως αναγνωρισμένος ως ο κορυφαίος στοχαστής σε θέματα μανατζμεντ στον τομέα της ποιότητας. Από τον Ιούνιο έως τον Αύγουστο του 1950, ο Deming ενώ βρισκόταν στην Ιαπωνία, εκπαίδευσε εκατοντάδες μηχανικούς, διευθυντές και μελετητές στην Statistical Process Control (στατιστικού ελέγχου διαδικασιών) και στις έννοιες της ποιότητας. Διεξήγαγε επίσης τουλάχιστον μια συμβουλευτική συνάντηση για την ανώτατη διοίκηση, όπου συμπεριλαμβάνονταν κορυφαίοι Ιάπωνες βιομήχανοι όπως ο Akio Morita, που ήταν συνιδρυτής της εταιρείας Sony Corp. Το μήνυμα του Deming προς τους διευθύνοντες συμβούλους της Ιαπωνίας ήταν ότι η βελτίωση της ποιότητας θα μείωνε τα έξοδα, αυξάνοντας παράλληλα την παραγωγικότητα και μερίδιο αγοράς. Τα αποτελέσματα έγιναν εμφανή λίγο αργότερα, εφόσον κάποιοι από τους Ιάπωνες κατασκευαστές αφού μελέτησαν, στην συνέχεια εφάρμοσαν στην πράξη τις τεχνικές του σε ευρεία κλίμακα, με αποτέλεσμα την άνοδο σε υψηλά επίπεδα της ποιότητας και την παραγωγικότητας.

Η βελτιωμένη πλέον ιαπωνική ποιότητα σε συνδυασμό και με το μειωμένο κόστος δημιούργησαν διεθνώς νέα ζήτηση για τα ιαπωνικά προϊόντα.

Η πρόταση του Deming προτείνει είναι ένας κύκλος από ουσιαστικές επαναλαμβανόμενες ενέργειες, οι οποίες θα διενεργούνται προς ενίσχυση, εδραίωση καθώς και την μακροπρόθεσμη ενσωμάτωση της ποιότητας σε έναν οργανισμό. Αυτός ο κύκλος συνίσταται σε τέσσερα στάδια (δράση, σχεδιασμός, υλοποίηση και έλεγχος), που με μια καθορισμένη σειρά θα επαναλαμβάνεται συνεχώς και παρουσιάζονται στην εικόνα που ακολουθεί.



Εικόνα 1. Ο κύκλος του Deming

Βασικά σημεία στην φιλοσοφία του Deming αποτελούσαν η ποιότητα και η συνεχής βελτίωση των παραγωγικών διαδικασιών και συστημάτων και συνοψίζονται στα παρακάτω:

- I. Η διοίκηση πρέπει να στοχεύει σε εφαρμογή μακρόπνοων προγραμμάτων ώστε να ενισχυθεί η ανταγωνιστικότητα μέσω της βελτιωμένης ποιότητας και όχι στην αύξηση των βραχυπρόθεσμων κερδών.
- II. Η διοίκηση θα πρέπει να διοχετεύει πόρους προς την κατεύθυνση της συνεχούς εκπαίδευσης και ανάπτυξης των εργαζομένων και όχι για ελέγχους ποσοτικών στόχων που αποτελούν τροχοπέδη στην προσπάθεια βελτίωσης της ποιότητας.
- III. Είναι προτιμητέο να ενσωματώνεται η βελτίωση της ποιότητας στην φάση του σχεδιασμού ενός προϊόντος καθώς και στις διαδικασίες για την παραγωγή του και όχι με ελέγχους μετά από την παραγωγή.
- IV. Οι εργαζόμενοι διαφορετικών τμημάτων να ενθαρρύνονται, να εκπαιδεύονται σε θέματα βελτίωσης ποιότητας και να δραστηριοποιούνται ώστε να γνωρίζουν και να είναι περήφανοι για την εργασία που προσφέρουν.
- V. Αξιοποίηση κατάλληλων μεθόδων ώστε να ελέγχεται στατιστικά η παρεχόμενη ποιότητα, με στόχο να μην υπάρχουν ή τουλάχιστον να περιορίζονται κατά πολύ οι διακυμάνσεις των προδιαγραφών του προϊόντος, κάτι που οδηγεί σε αύξηση του βαθμού ικανοποίησης του πελάτη.

Αντίστοιχα ο Joseph Juran (1904-2008), που ήταν από τους πρώτους που εισήγαγαν την έννοια του «κόστους χαμηλής ποιότητας», θεωρεί επίσης, ότι οι διαδικασίες του σχεδιασμού, ελέγχου και βελτίωσης της ποιότητας, αποτελούν βασικούς παράγοντες επίτευξης του κύριου στρατηγικού στόχου, που θα πρέπει να είναι η ικανοποίηση των απαιτήσεων του πελάτη. Οδηγώντας με αυτόν το τρόπο στην ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης και περικλύει την φιλοσοφία του στην Τριλογία της Ποιότητας του Juran, η οποία αφορά μια σειρά διαδικασιών που αποτελούν βασικές προϋποθέσεις της.

Ο Προσχεδιασμός της ποιότητας

Ο προσχεδιασμός της ποιότητας συντελείται στα ακόλουθα στάδια:

1. Προσδιορισμός των πελατών και των αναγκών τους (ως πελάτης θεωρείται όχι μόνο ο αποδέκτης του τελικού προϊόντος αλλά και ο εσωτερικός πελάτης, δηλαδή αυτός που η απόδοσή του εξαρτάται από το αποτέλεσμα μιας συγκεκριμένης (πιθανότατα προηγούμενης) εσωτερικής διεργασίας).
2. Κατανόηση από όλους των αναγκών του πελάτη και ανάπτυξη προϊόντων ικανών να ανταποκρίνονται σε αυτές, διευκολύνοντας έτσι την εξέλιξη.
3. Βελτιστοποίηση του προϊόντος μέσω της βελτίωσης των διεργασιών που το παράγουν.

Ο Έλεγχος ποιότητας

Έλεγχος ποιότητας είναι η διαδικασία του εντοπισμού και της διόρθωσης μιας δυσμενούς μεταβολής των χαρακτηριστικών του προϊόντος αμέσως μόλις συμβεί, έτσι ώστε να τηρούνται οι απαραίτητες προδιαγραφές ποιότητας. Αυτό μπορεί να γίνεται μέσω εσωτερικών ελέγχων, με ειδικούς ελεγκτές και με στατιστικός έλεγχο.

Η Βελτίωση ποιότητας

Η βελτίωση της ποιότητας επιδρά σημαντικά στην μείωση της χρονιας σπατάλης και την επίτευξη μιας θετικής αλλαγής. Σύμφωνα με τον Juran, για τη βελτίωση της ποιότητας χρειάζεται να οργανωθούν διαδικασίες οι οποίες θα μειώνουν τις χρονίζουσες αστοχίες και ελαττώματα καθώς και τα υπερβολικά κόστη. Κατά τον προγραμματισμό των έργων καθορίζονται με σαφείς τρόπους οι προτεραιότητες. Για την καθοδήγηση των έργων αυτών, ανατίθενται με ξεκάθαρο τρόπο οι ευθύνες και τα καθήκοντα. Η διοίκηση είναι αυτή που ασκεί τη μεγαλύτερη επίδραση στα ζητήματα της ποιότητας.

Για την έννοια του μάνατζμεντ με βάση την ποιότητα, ο Juran επεκτάθηκε έξω από τα στενά όρια ενός χώρου παραγωγής συμπεριλαμβάνοντας και τις μη κατασκευαστικές διαδικασίες, όπως είναι εκείνες που θα μπορούσαν να θεωρηθούν ότι σχετίζονται με τις υπηρεσίες όπως π.χ. οι χρόνοι παράδοσης των προϊόντων και η αντίληψη που σχηματίζουν οι πελάτες για την εταιρία. Οι Deming και Juran έχουν ταυτόσημες αντιλήψεις στα παρακάτω σημεία:

- ✓ Αποτελεί ευθύνη των ανώτατων στελεχών η καθοδήγηση προς την ποιότητα.
- ✓ Ο πελάτης είναι πάντα σημαντικός, είτε είναι εργαζόμενος στην ίδια την επιχείρηση, είτε είναι εξωτερικός.
- ✓ Η αναγκαιότητα της ποιότητας και η σημασία της διαρκούς βελτίωσης της. Ο Juran αναφέρεται στη συνήθεια, ο Deming στη μανία για την ποιότητα, προκειμένου να ικανοποιηθεί ο πελάτης και να διασφαλιστεί η επιβίωση της επιχείρησης. Ο Juran την θεωρεί ως «σημαντική βελτίωση» ενώ ο Deming την περιγράφει ως «καινοτομία».
- ✓ Η χρήση κατάλληλων επιστημονικών εργαλείων και τεχνικών για τον έλεγχο του επιπέδου ποιότητας και την περαιτέρω βελτίωση και θεωρούν ότι χωρίς την παροχή των κατάλληλων εργαλείων, τα σλόγκαν και οι παραινέσεις δεν λειτουργούν υπέρ της παραγωγικότητας.
- ✓ Η διάκριση στα αίτια των προβλημάτων σε «ειδικά ή κοινά» για τον Deming και σε «σποραδικά ή χρόνια» για τον Juran.
- ✓ Η αντιπάθεια προς τις αβάσιμες καμπάνιες για την ποιότητα και τις παραινέσεις που απαιτούν μηδέν ελαττώματα.
- ✓ Η σημασία της Εκπαίδευσης που αποτελεί επένδυση για το μέλλον.
- ✓ Ενεργή συμμετοχή όλων στις προσπάθειες επίλυσης των προβλημάτων ως τον καλύτερο τρόπο αξιοποίησης των συνολικών δυνατοτήτων των εργαζομένων.

Ο Philip Crosby (1926-2001) αντιμετωπίζει τα διάφορα προβλήματα μιας εταιρίας ως έναν ασθενή που χρειάζεται την ποιότητα ως μόνη θεραπεία (Crosby = zero defects). Ως υπεύθυνος ποιοτικού ελέγχου του προγράμματος πυραύλων Pershing, ο Crosby πιστώθηκε με μείωση 25% στο συνολικό ποσοστό απόρριψης και 30% μείωση στο κόστος σκραπ. Η πεποίθησή του ήταν ότι ένας οργανισμός που θεσπίζει τις αρχές μάνατζμεντ προς την βελτίωση της ποιότητας θα βλέπει μεγαλύτερα έσοδα που θα ξεπερνούν το κόστος εφαρμογής του συστήματος ποιότητας, δηλαδή υποστήριζε ότι «η ποιότητα δεν κοστίζει». Επίσης το κόστος του προϊόντος μειώνεται όταν το κάνετε σωστά από την πρώτη φορά, από όταν πιθανόν να απαιτηθεί η επανεπεξεργασία του ή ακόμα και η επισκευή του αν αυτό είναι εφικτό φυσικά.

Προσβλέπει επίσης στην ακεραιότητα και την αφοσίωση της διοίκησης σε θέματα που αφορούν την ικανοποίηση του πελάτη και πιστεύει ότι οι μάνατζερς θα

πρέπει οι ίδιοι να γίνουν εκπαιδευτές και μοντέρνοι ηγέτες και όχι να ασκούν καθήκοντα ως απλοί επιστάτες.

Επίσης, θεωρεί σημαντική την καθιέρωση συστήματος κανονισμών και διαδικασιών για ολόκληρη την εταιρία, που θα είναι σχεδιασμένο έτσι ώστε να πραγματοποιησιμες οι απαιτούμενες βελτιώσεις στην ποιότητα. Η διάδοση των βελτιώσεων της ποιότητας να επικοινωνείται επαρκώς και θα πρέπει να επεκτείνεται και στους προμηθευτές της επιχείρησης. Ο Crosby πιστεύει ότι προς επίτευξη αυτών των σκοπών απαιτούνται τρεις δέσμες ενέργειες της διοίκησης:

□ Αποφασιστικότητα ως προς την επίγνωση ότι η διοίκηση θα πρέπει να αναλάβει την ηγεσία στη νέα οικονομική εποχή, εφόσον έχουν παρέλθει οι εποχές της φτηνής ενέργειας, του χαμηλού εργατικού κόστους, του προστατευτισμού και των φτηνών πρώτων υλών.

□ Εκπαίδευση των μάνατζερ που θα πρέπει οι ίδιοι να γίνουν εκπαιδευτές και μοντέρνοι ηγέτες και όχι απλοί επόπτες.

□ Εφαρμογή με επίκεντρο την προσπάθεια δημιουργίας ενός εργασιακού περιβάλλοντος χωρίς άγχος, που θα παρέχει κίνητρα στον εργαζόμενο, θα προσφέρει επαρκή καθοδήγηση προς την διαρκή βελτίωση της ποιότητας εμπλέκοντας όλους τους εργαζόμενους.

Τα τρία σημεία του Crosby για το μάνατζμεντ της ποιότητας

1. Θεωρεί ως ορισμό της ποιότητας την συμμόρφωση προς τις απαιτήσεις και όχι το πόσο καλό είναι. Δηλαδή ένα προϊόν θεωρείται ποιοτικό μόνο όταν είναι προσαρμοσμένο στις απαιτήσεις του πελάτη. Κατά συνέπεια η διοίκηση πρέπει να θέσει τρεις στόχους: (α) Τον προσδιορισμό των απαιτήσεων που θα πρέπει να ικανοποιηθούν και στην συνέχεια να τις διαβιβάσει στους εργαζόμενους. (β) Την παροχή των κατάλληλων εργαλείων, των τεχνικών και της απαραίτητης εκπαίδευσης ώστε να καταστεί δυνατή η παραγωγή.

2. Το σύστημα της ποιότητας είναι η πρόληψη παραγωγής ελαττωματικών προϊόντων και όχι η εκ των υστέρων αναζήτησή τους, επειδή κάτι τέτοιο συμβάλλει στην αύξηση του κόστους το οποίο αυξάνεται κατά πολύ όταν ο έλεγχος απέχει χρονικά από την φάση της επεξεργασίας. Για να επιτευχθεί η πρόληψη θα πρέπει κάποιος να μελετήσει τη διεργασία, να προβεί σε ανάλυση των κινδύνων και να προσδιορίσει τις πιθανότητες λάθους. Οι εταιρίες που βασίζονται στην μαζική επιθεώρηση της τελικής

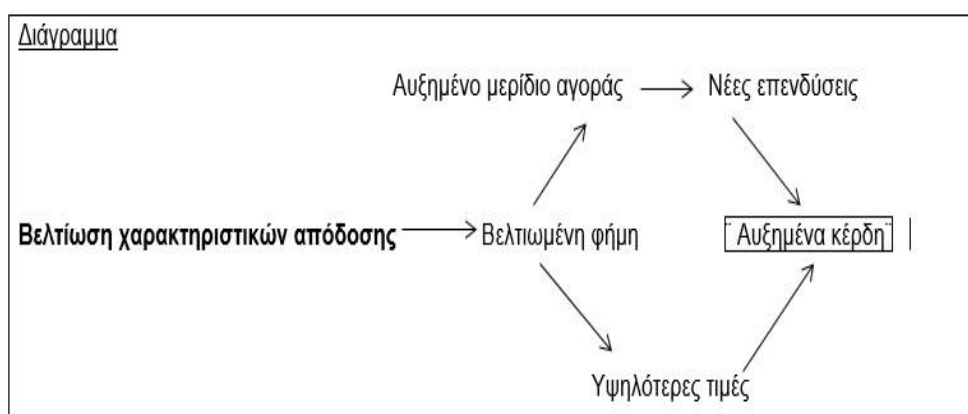
παραγωγής δεν μπορούν να προλάβουν τυχόν λάθη. Η μόνη προϋπόθεση της πρόληψης είναι η κατανόηση της διεργασίας.

3. Το πρότυπο απόδοσης είναι η μηδενική παραγωγή ελαττωματικών προϊόντων και όχι μόνο κάποιο η επίτευξη παραγωγής προϊόντων με απλά αποδεκτό επίπεδο ποιότητας από τους πελάτες.

Η Διοίκηση ολικής ποιότητας (TQM)

Έχει τις βάσεις στην Ιαπωνία γύρω στα 1950 και εξαπλώθηκε σχετικά εύκολα με γοργούς ρυθμούς στον αναπτυσσόμενο κόσμο που είχε πρόσφατα βγει από την εμπλοκή του στον ΒΠΠ και είχε ανάγκη από καινούργιες ιδέες που θα επιτάχυναν την ανταγωνιστικότητα και την οικονομική ανάπτυξη των επιχειρήσεων, συμβάλλοντας εμμέσως και στην άνοδο του βιοτικού επιπέδου των ανθρώπων.

Σε κάθε οργανισμό ή επιχείρηση κλπ η διοίκηση εφαρμόζει μεθόδους και επιλέγει δραστηριότητες-δράσεις που αποσκοπούν στην άνοδο του βαθμού ικανοποίησης των πελατών. Παράλληλα όμως η εφαρμογή της ΔΟΠ ενεργοποιεί θετικά τους εργαζόμενους οργανισμού, τους εκπαιδεύει με στόχο να βελτιώνονται οι διαδικασίες στο σύνολό τους διατηρώντας το κόστος σε χαμηλά επίπεδα. Με αυτόν τον τρόπο προκύπτουν οφέλη για την κοινωνία ενώ δημιουργείται οργανωτική κουλτούρα.



Εικόνα 2. Βελτίωση της απόδοσης

Η εφαρμογή της ΔΟΠ οδηγεί σε διασφάλιση των ποιοτικών χαρακτηριστικών του προϊόντος αλλά στοχεύει και στην περαιτέρω βελτίωσή τους. Η σημαντικότητα της διασφάλισης της ποιότητας για τον οργανισμό-επιχείρηση σχετίζεται με την φήμη (όνομα στην αγορά), την υπευθυνότητα (καταναλωτής- περιβάλλον-νόμιμες

διαδικασίες), το κόστος και το μερίδιο αγοράς (κέρδη από την αγορά + κέρδη από την μείωση του κόστους)

Η σημασία της ποιότητας για τον πελάτη

Έρευνες δείχνουν ότι ένας δυσαρεστημένος πελάτης διώχνει άλλους 22, ένας ευχαριστημένος πελάτης φέρνει μόνο άλλους 8 νέους πελάτες και ότι οι απαιτήσεις των καταναλωτών και η τιμή πώλησης αλληλοεξαρτώνται. Η ΔΟΠ (TQM) έχει ως κυρίαρχο στοιχείο τον πελάτη και την κατά το δυνατόν αυξημένο βαθμό ικανοποίησης που θα αντλήσει ο πελάτης από την εταιρία μέσω της κατανάλωσης του προϊόντος το οποίο θα πρέπει να είναι ποιοτικώς ανώτερο και συνεχώς βελτιούμενο.

Ως «Ποιότητα» ορίζεται σύμφωνα με τον Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης (International Standardization Organization), ως «ένα σύνολο από χαρακτηριστικά και ιδιότητες, που έχει ένα προϊόν ή μια υπηρεσία, τα οποία σχετίζονται άμεσα με τις δυνατότητες που έχουν ώστε να ικανοποιούν τις ήδη εκφρασμένες ή συναγόμενες ανάγκες των πελατών» (ISO 8402).

Βασικές αρχές που διέπουν την ΔΟΠ

1. Η ανώτερη ηγεσία– διοίκηση του οργανισμού υποστηρίζει και συμβάλλει σημαντική στην επίτευξη των στόχων μέσω της ΔΟΠ. Αυτό αποτελεί ιεραρχικά την πρώτη προτεραιότητα της εταιρίας, η οποία υιοθετεί τις αρχές που διέπουν την ΔΟΠ, προσεγγίζοντας με ανάλογο τρόπο και τις υπόλοιπες παραμέτρους εξυπηρέτησης του πελάτη όπως π.χ. το κόστος.

2. Προκειμένου να είναι σίγουρη η επιχείρηση ότι θα διασφαλίσει την καλή ποιότητα του προϊόντος θα πρέπει:

α) να γνωρίζει τους πελάτες,

β) να γνωρίζει τις ανάγκες που επιθυμούν να ικανοποιήσουν και τις προσδοκίες τους από το συγκεκριμένο προϊόν,

γ) να επιδιώκει την συνεχή βελτίωση. Ένας καλός σχεδιασμός του ίδιου του προϊόντος, καθώς και των σταδίων της παραγωγής του θα λειτουργεί προληπτικά ως προς την αποφυγή δημιουργίας ελαττωματικών προϊόντων και τελικά αυτό επιφέρει την μείωση του συνολικού κόστους παραγωγής.

δ) να συμμετέχουν συστηματικά ως σύνολο όλοι οι εργαζόμενοι, ανεξάρτητα από την θέση εργασίας τους, με κοινή επιδίωξη την επίλυση προβλημάτων ποιότητας,

όχι μόνο για αυτά καθαυτά τα προϊόντα, αλλά και σε όλες ανεξαιρέτως τις διαδικασίες που ακολουθούνται σε όλες τις φάσεις παραγωγής και διάθεσης των προϊόντων.

3. Οι αποφάσεις λαμβάνονται με αντικειμενικά στοιχεία. Σε περίπτωση εμφάνισης προβλήματος είναι σημαντικό να συλλεχθούν και αναλυθούν στοιχεία ώστε:

- a) Να προσδιοριστεί με ακρίβεια το πρόβλημα
- b) Να γίνει η σωστή ανάλυση της αιτίας πρόκλησης των προβλημάτων και
- c) Να ληφθούν οι κατάλληλες αποφάσεις ώστε να καθοριστούν οι απαραίτητες ενέργειες προς επίλυση του προβλήματος οπουδήποτε και οποτεδήποτε κριθεί απαραίτητο.

Η Δ.Ο.Π. στοχεύει σε :

1. Αύξηση του βαθμού ικανοποίησης των πελατών.
2. αποτελεσματικότητα της επιχείρησης σε σχέση με το κόστος μέσω της μείωσης κάθε μορφής σπατάλης (ελαττωματικά προϊόντα, περιττές εσωτερικές μεταφορές, περιορισμού των κάθε είδους αποθεμάτων όπως π.χ. των πρώτων υλών, επεξεργασμένων προϊόντων κλπ).
3. αύξηση της ικανότητας της επιχείρησης για καινοτομίες και ευελιξία στις απαραίτητες προσαρμογές.
4. συμπίεσης χρόνου ικανοποίησης παραγγελιών.
5. βελτίωση της αποτελεσματικότητας του ανθρώπινου δυναμικού-αξιοποίηση της εμπειρίας των εργαζομένων που με την δημιουργικότητά τους επιλύουν καθημερινά προβλήματα της επιχείρησης, που έ χει αποδειχθεί ως ο πιο αποτελεσματικός τρόπος ανάπτυξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
6. αξιοποίηση νέων τεχνολογιών, δηλαδή νέου εξοπλισμού, λογισμικού, όταν τούτο ενισχύει τους στρατηγικούς στόχους.



Εικόνα 3. Ευρωπαϊκό μοντέλο Ηγεσίας

Οι παραδοχές της ΔΟΠ για την ποιότητα και τη βελτίωση της

Ο νέος τρόπος μανάτζμεντ με την υιοθέτηση των αρχών της ΔΟΠ επιδιώκει, λαμβάνοντας τις κατάλληλες αποφάσεις, να βελτιώσει την ποιότητα σε όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης. Αυτό επιτυγχάνεται με τον σχεδιασμό του κατάλληλου συστήματος ποιότητας το οποίο θα συσχετίζει όλες τις κρίσιμες αποφάσεις για να αποσπάσει την μέγιστη -κατά το δυνατόν- ικανοποίηση του πελάτη, από την φάση του αρχικού σχεδιασμού του προϊόντος, από την σχεδίαση της παραγωγικής διαδικασίας, του μάρκετινγκ που θα φροντίσει ώστε ο πελάτης να ενημερώνεται επαρκώς για τα ποιοτικά πλεονεκτήματα του προϊόντος και του βέλτιστου τρόπου χρήσης ή κατανάλωσής του, καθώς και για την καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη μετά την πώληση. Για την αποτελεσματικότερη υλοποίησή του ένα πρόγραμμα ΔΟΠ θα πρέπει να προσδιορίζει :

1. Τις μεθόδους και τους τρόπους οργάνωσης για το σύνολο των εμπλεκόμενων τμημάτων και του ανθρώπινου δυναμικού.
2. Την εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού με έμφαση στην ανάδειξη του σημαντικού ρόλου για την ποιότητα του προϊόντος.

3. Τα εργαλεία και τις μεθόδους συστηματικής αποτύπωσης όλων των βασικών για τον πελάτη δεικτών ποιότητας.

4. Την συστηματική προσπάθεια μέσα από οργανωμένες ομάδες εργαζομένων και διοικητικών στελεχών για τον προσδιορισμό και την συνεχή βελτίωση της ποιότητας

Το σύνολο των παραπάνω ενεργειών προϋποθέτει ορισμένες αλλαγές στην εργασιακή συμπεριφορά όλων, οι οποίες στηρίζονται στην υιοθέτηση ορισμένων διαφορετικών παραδοχών από αυτές με τις οποίες λειτουργούν οι περισσότερες επιχειρήσεις σήμερα. Η διαφορά ανάμεσα σε αυτά που ίσχυαν στο παραδοσιακό μάνατζμεντ και την ΔΟΠ, που αποτελεί την καινούργια προσέγγιση, θα μπορούσαν να συνοψισθούν σε τρία κυρίαρχα στοιχεία:

1. Η διοίκηση ενός οργανισμού με τις επιλογές, καθώς και τις παρεμβάσεις, τις οποίες προτείνει και στην συνέχεια εφαρμόζει και υλοποιεί, είναι κατά κύριο λόγο υπεύθυνη και για την ποιότητα του τελικού προϊόντος.

2. Η βελτίωση της ποιότητας και μάλιστα από την ενσωμάτωσή της στον αρχικό σχεδιασμό, εν δυνάμει προσδίδει μακροπρόθεσμα κέρδη στην επιχείρηση.

3. Έχοντας την ικανοποίηση του πελάτη ως πρωταρχική έννοια, συνεχώς στοχεύει στην ποιότητα και την βελτίωσή της μέσω των διαδικασιών, αλλά και της εκπαίδευσης του προσωπικού, δρώντας προληπτικά και όχι εκ των υστέρων αναζητώντας ευθύνες ανάμεσα στους εργαζόμενους.

4. Στην περίπτωση εμφάνισης προβλημάτων κατά τις διαδικασίες παραγωγής, δίνει έμφαση στην εξεύρεση τρόπων επίλυσής τους και όχι στην αναζήτηση προσωπικών ευθυνών.

Νέες τάσεις στην εξέλιξη της ΔΟΠ

Αρχικά κατά την εφαρμογή των βασικών αρχών που διέπουν την ΔΟΠ η προσπάθεια ήταν προσανατολισμένη στην καλύτερη αξιοποίηση της προϋπάρχουσας οργανωτικής δομής, του τρόπου λειτουργίας καθώς και των διαδικασιών μιας επιχείρησης. Καθώς όμως συνέβαιναν κεφαλαιώδους σημασίας μεταλλάξεις στο οικονομικό μακρο-περιβάλλον και οι αλματώδεις εξελίξεις των νέων τεχνολογιών, ιδιαίτερα της ΙΤ, των τηλεπικοινωνιών καθώς και των δυνατοτήτων για μαζικότερη παραγωγή, προέκυψε η ανάγκη εφαρμογής της ΔΟΠ και σε θέματα που αφορούν την ποιότητα των αποφάσεων της διοίκησης κάθε εταιρίας, οργανισμού κλπ. Δηλαδή εκτός

από τον προσανατολισμό υιοθέτησης μεθόδων προς βελτίωση της ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων, ανάλογης προσαρμογής των διαδικασιών, καθώς και των προμηθευτών της επιχείρησης, άρχισε να διαφαίνεται και η ανάγκη για την ποιότητα και το είδος των αποφάσεων που θα πρέπει να λαμβάνονται από τους συμμετέχοντες στα διοικητικά σχήματα, για ενσωμάτωση στις λειτουργίες της επιχείρησης σειράς καινοτομιών που θα στοχεύουν στην γρηγορότερη και πιο άνετη εισαγωγή νέων προϊόντων σε αναδυόμενες αγορές, την βελτιστοποίηση της λειτουργίας του συνόλου της αλυσίδας ανεφοδιασμού καθώς και για την γενικότερη αύξηση της ευελιξίας - προσαρμοστικότητας της ίδιας της επιχείρησης.

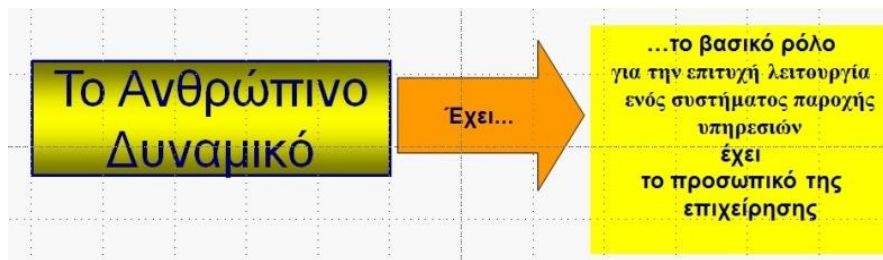
Κάθε τι που λειτουργεί επάνω στον πλανήτη μας παράγει και ένα- πολλών διαστάσεων- αποτύπωμα, που καλό θα είναι να καταγράφεται και να γίνεται γνωστή η επίδραση από την δραστηριότητά της επιχείρησης στο φυσικό αλλά και στο κοινωνικό περιβάλλον (π.χ. δημιουργία ρυπαντών, διαχείριση υποπροϊόντων ή αποβλήτων κλπ). Η πιο ολοκληρωμένη εικόνα της επιχείρησης δημιουργεί προϋποθέσεις όχι μόνο για την επιβίωση της αλλά και την επιτυχή εξελικτική της πορεία (Κοινωνικός αντίκτυπος- Κοινωνική ευθύνη).

Καθώς η ΔΟΠ υπόκειται σε συνεχείς αναθεωρήσεις, βελτιώσεις και προσαρμογές, ενηλικιώνεται θα λέγαμε, τείνει να αποκτά μια πιο αποτελεσματική και μακροπρόθεσμα ωφέλιμη μορφή, θα πρέπει να στηρίζεται σε οικονομικά, στατιστικά, τεχνολογικά δεδομένα και θεωρίες καθώς και στην αυξημένη ικανότητα του μάνατζμεντ για σωστό σχεδιασμό και υλοποίηση των προγραμμάτων δράσης που θα πρέπει να προκύπτουν από την συστηματική ανάλυση, την κοινωνιολογία και την ανθρωπολογία, ώστε να αξιολογούνται πιο εύστοχα θέματα που αφορούν τις αξίες και τις συμπεριφορές "πελατών" και εργαζομένων σε διαφορετικές χώρες με διαφορετική πολιτισμική παράδοση.



Εικόνα 4. Οι πιο κρίσιμες Διαφορές μεταξύ προϊόντων και υπηρεσιών

Η κατανάλωση μιας υπηρεσίας κατά τη διάρκεια παραγωγής της, δεν επιτρέπει τη δυνατότητα διορθωτικών ενεργειών, όπως με τα ελαττωματικά προϊόντα τα οποία μπορούν να αντικατασταθούν ή να επιδιορθωθούν αργότερα. Η αξιολόγηση της ποιότητας υπηρεσιών, στηρίζεται σε αρκετά υποκειμενικά κυρίως στοιχεία που είναι δύσκολα στη μέτρηση, π.χ. η ευγένεια και η κατανόηση που επιδεικνύει το προσωπικό στις εξατομικευμένες ανάγκες του πελάτη (π.χ. άτομο με κινητικά προβλήματα ενώ είναι επιβάτης σε μια αεροπορική πτήση μεγάλης διάρκειας)



Εικόνα 5. Το ανθρώπινο δυναμικό

Η συνήθως άμεση επαφή του πελάτη με το προσωπικό που τον εξυπηρετεί, δημιουργεί πολύ μεγαλύτερη πίσηση για σωστή εξυπηρέτηση την πρώτη φορά. Τούτο επιβάλλει διαφορετικές προδιαγραφές για την επιλογή του προσωπικού και για την κατάλληλη εκπαίδευσή του. Σε πλείστες περιπτώσεις οι επιχειρήσεις διαθέτουν προϊόντα και υπηρεσίες που μετά από την πώλησή τους θα χρειαστεί να ακολουθούνται από επιπλέον εξυπηρέτηση των πελατών, είτε με κάποιες άλλες υπηρεσίες είτε με την χρήση συγκεκριμένων προϊόντων (after sales service).



Εικόνα 6. Συστατικά στοιχεία της παροχής υπηρεσιών

Η υιοθέτηση της ΔΟΠ μεταφράζεται σε έναν νέο τρόπο συμπεριφοράς και λειτουργίας με μακροχρόνια οφέλη για όλα τα τμήματα και τις δραστηριότητες και για όλους τους εργαζόμενους στην επιχείρηση. Η ΔΟΠ έχει ως βασικό προσανατολισμό τον πελάτη και τις ανάγκες του. Η έννοια του «πελάτη» διευρύνεται έτσι ώστε να καλύπτει αφενός τους εξωτερικούς πελάτες μιας επιχείρησης, δηλαδή αυτούς που καταναλώνουν ή χρησιμοποιούν το(τα) προϊόν(τα) της, αλλά ακόμα και τους ίδιους τους εργαζόμενους της επιχείρησης, τόσο στην παραγωγή όσο και στους υπόλοιπους τομείς και δραστηριότητές της.

Οι προσεγγίσεις της ΔΟΠ (ολικής ποιότητας) στηρίζονται σε μια διαφορετική θεώρηση της άσκησης διοίκησης και έχουν ως κυρίαρχο χαρακτηριστικό την εκ των έσω υποκίνηση και τον αυτο-έλεγχο, σε κάθε δραστηριότητα η οποία προσθέτει αξία στα παραγόμενα προϊόντα, είτε με άμεσο τρόπο από τους εργαζομένους, είτε έμμεσα με την αξιοποίηση και χρήση νέων τεχνολογιών. Η εφαρμογή του μάνατζμεντ ολικής ποιότητας ξεχωρίζει και διακρίνεται για τον δυναμισμό που συνεπάγεται την εκπαίδευση και την εκμάθηση των νέων τρόπων και τεχνικών παραγωγής, την συνεχή ανάπτυξη όλων των εργαζομένων ως άτομα και την επιμονή προς την συνεχή βελτίωση όχι μόνο των προϊόντων αλλά και των διαδικασιών που εφαρμόζονται.

Η ΔΟΠ, έχει συνθετικό χαρακτήρα και καλύπτει όλους τους βασικούς δείκτες ανταγωνιστικότητας και ένα ευρύ φάσμα μεθόδων οργάνωσης της εργασίας και των τεχνικών βελτίωσης προϊόντων και διαδικασιών. Κατά την εφαρμογή της ΔΟΠ θεωρείται αυτονόητο πως οι εργαζόμενοι θα παράγουν προϊόντα και υπηρεσίες υψηλής ποιότητας μόνο όταν η έννοια της ποιότητας έχει αφομοιωθεί από όλους σε μια επιχείρηση. Ο βαθμός αφομοίωσης εκφράζεται καθημερινά στην ποιότητα των σχέσεων τόσο μεταξύ των εργαζομένων και του έργου της όσο και στις μεταξύ τους σχέσεις και επικοινωνίες.

Οι εργαζόμενοι μιας επιχείρησης δραστηριοποιούνται μέσα σε ένα σύστημα, του οποίου τα χαρακτηριστικά έχουν διαμορφωθεί από τους υπεύθυνους για τη διοίκηση, τόσο με τις αποφάσεις που αυτοί έχουν λάβει όσο και με τις διαδικασίες που έχουν εφαρμόσει. Από διάφορες μελέτες έχει διαπιστωθεί πως το 80 με 85% των προβλημάτων που παρουσιάζονται στην ποιότητα, συνδέονται με τις αποφάσεις που λαμβάνουν τα διοικητικά στελέχη. Κατά συνέπεια η διοίκηση θα πρέπει με την βοήθεια των εργαζομένων, οι οποίοι αντιλαμβάνονται με άμεσο τρόπο τα σχετικά προβλήματα,

να επιδιώκουν συνέχεια και με όλους τους δυνατούς τρόπους να βελτιώνουν το σύστημα.

Η πολύπλοκη (συνήθως) δομή μιας επιχείρησης, δημιουργεί το περιθώριο δημιουργίας αποκλίσεων από τις προβλεπόμενες προδιαγραφές των διαδικασιών και των παραγόμενων προϊόντων. Η διοικήσεις των οργανισμών θα πρέπει να εντοπίζουν, να ερμηνεύουν και να ελέγχουν τις αποκλίσεις αυτές με χρήση στατιστικών εργαλείων και μεθόδων πριν από την παραγωγή, αλλά και μετά από αυτήν, ώστε να εντοπίζονται και να εξουδετερώνονται τα αίτια που τις προκαλούν, βελτιώνοντας έτσι την ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων.

Κρίνεται αναγκαία και απαραίτητη η συνειδητοποίηση από όλους τους εμπλεκόμενους, η ανάγκη για βελτίωση όχι μόνο των παραγόμενων προϊόντων αλλά και του συνόλου των διαδικασιών της κάθε επιχείρησης (όπως π.χ. οι πρώτες ύλες, η μεταφορά, η αποθήκευση, η παράδοση κλπ). Αυτό πραγματοποιείται ευκολότερα και αποτελεσματικά εφόσον στην διαδικασία προς τις βελτιώσεις έχουν ενεργή συμμετοχή οι εργαζόμενοι της επιχείρησης. Αυτό σημαίνει ότι τα πολύπλοκα προβλήματα που αντιμετωπίζονται από μια επιχείρηση απαιτούν την ενεργή συμμετοχή και αξιοποίηση όλου του ανθρώπινου δυναμικού της, με τρόπο που δεν είναι εύκολο να μιμηθούν οι ανταγωνιστές της.

Ο ρόλος της στρατηγικής στις επιχειρήσεις/οργανισμούς

Σε κάθε επιχείρηση/οργανισμό οι αποφάσεις που λαμβάνονται καθώς και οι ενέργειες όλων των μελών της διέπονται από έναν κοινό τρόπο σκέψης που αποτελεί και τον φιλοσοφικό προσανατολισμό της π.χ. τα στελέχη της εταιρίας εφαρμόζουν κώδικα συμπεριφοράς, ώστε να αποτελεί προτεραιότητα για τον κάθε εργαζόμενο να συμπεριφέρεται με ευγένεια προς τους πελάτες αλλά και προς όλους τους συναδέλφους του. Ο φιλοσοφικός προσανατολισμός αποτελείται από τις βασικές αξίες, τις αρχές, τα πιστεύω και τις βασικές παραδοχές για το νόημα της ζωής, την κοινωνία και τους άλλους ανθρώπους. Τόσο η ατομική όσο και η ομαδική συμπεριφορά όλων καθορίζεται με βάση αυτές τις αξίες, που ενδεχομένως να μην είναι καν αποτυπωμένες ή κωδικοποιημένες, αλλά να εκδηλώνονται μέσω των επιλογών της ηγεσίας, από τις προτεραιότητες που τίθενται μέσω των στρατηγικών στόχων, από τις πράξεις και τις δράσεις όλων αυτών που φέρουν την ευθύνη για την τύχη και περαιτέρω πορεία της

επιχείρησης. Συνήθως αυτό το σύστημα αξιών χαρακτηρίζει και τον ιδρυτή της εταιρίας.

Η ηγετική ομάδα μιας επιχείρησης-οργανισμού, πάντα με βάση την κατευθυντήριο φιλοσοφικό προσανατολισμό ο οποίος επηρεάζει τις επιλογές της, πέραν της ενασχόλησης με την παραγωγή ποιοτικών προϊόντων, θα βρίσκεται ανά πάσα στιγμή ενώπιον του μέλλοντος όπου θα καθοριστεί ακόμα και η ύπαρξη της ίδιας της επιχείρησης. Ο θεμελιώδης προβληματισμός της διοίκησης πάντα θα είναι η μελλοντική πορεία και η ομαλή εξέλιξη (ή μη) του επιχειρησιακού βίου, θέτοντας ως σημαντική παράμετρο επιβίωσης την πραγματοποίηση κερδών και την επίτευξη περαιτέρω ανάπτυξης.

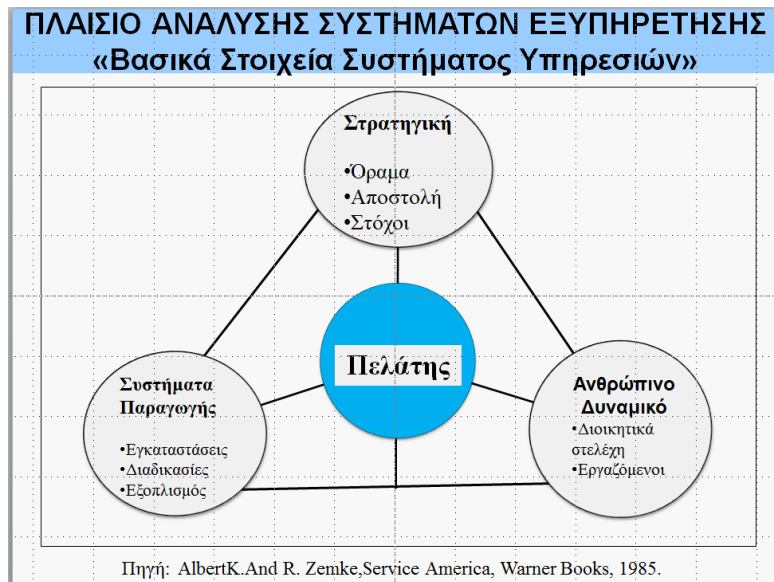
Η δραστηριοποίηση μέσα σε έναν κόσμο που συνεχώς υπόκειται σε αλλαγές, ο ανταγωνισμός θα πρέπει να θεωρείται ως κάτι παραπάνω από δεδομένος. Η οξυδέρκεια των ηγετικών στελεχών μιας επιχείρησης συνίσταται στην αναγνώριση της μελλοντικής τοποθέτησης και θέσης της εταιρίας μέσα σε αυτό, το υπό συνεχή αναμόρφωση, εξωτερικό περιβάλλον. Αυτό θα αποτελεί την «ζωντανή εικόνα» δηλαδή το όραμα για το μέλλον της επιχείρησης, το οποίο βέβαια θα προκύπτει μέσα και από την ρεαλιστική αντίληψη του παρόντος, από κοινού με όλους τους ενδιαφερόμενους-εμπλεκόμενους. Η πραγματοποίηση -ή όχι- του οράματος συναρτάται με πολλούς άλλους παράγοντες όπως είναι η καταρχάς επικοινωνία του με όλους τους εμπλεκόμενους και η καθολική αποδοχή των αξιών και του σκοπού ο οποίος εκφράζεται μέσα από αυτό.

Προκειμένου μια εταιρία να πραγματοποιήσει το όραμα που έχει θέσει, δηλαδή την πρόσδεσή της με εκείνα τα χαρακτηριστικά που θα την μεταμορφώσουν στην μελλοντική εικόνα που έχει ήδη επιλέξει, χρειάζεται να σχεδιάσει τον τρόπο σύνδεσης του σήμερα με το μέλλον, ορίζοντας την αποστολή και τους στόχους της. Αυτός ο τρόπος σύνδεσης του παρόντος με το μέλλον, αποτελεί την στρατηγική που θα υιοθετήσει η εταιρία στο σύνολό της, προκειμένου να διαγράψει την πορεία της μέσα σε ένα δυναμικό περιβάλλον. Θα μπορούσαμε να αντιστοιχίσουμε την ηγεσία μιας επιχείρησης με το DNA των έμβιων όντων. Όπως λειτουργεί το DNA στα έμβια όντα, σαν κώδικας ενός προκαθορισμένου μοτίβου ανάπτυξης όλων των κυττάρων, του σχηματισμού των οργάνων, των λειτουργικών συστημάτων και τελικά της εξέλιξης ολόκληρου του σώματος, με αντίστοιχο τρόπο λειτουργεί η διοίκηση για την επιχείρηση, ενώ η επιλεγμένη στρατηγική θα λειτουργήσει όπως λειτουργεί ο

εγκέφαλος ενός ανθρώπου που με τον χαρακτήρα του, καθορίζει και την προσωπικότητά του, αποτελώντας τους βασικούς παράγοντες της μελλοντικής του πορείας στην ζωή.

Η στρατηγική δείχνει τις κατευθύνσεις που χρειάζεται να ακολουθήσει η επιχείρηση, προδιαγράφει την λήψη αποφάσεων που παρουσιάζουν ομοιομορφία σε βασικά εταιρικά θέματα, συντονίζει τους πόρους, τις δραστηριότητες και τον τρόπο εκτέλεσής τους, καθορίζει την ίδια την επιχείρηση και την θέση της στην ανταγωνιστική αγορά, μειώνει την αβεβαιότητα και τελικά προσφέρει την δυνατότητα να προσδώσει ένα μακροχρόνιο βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Τα κυριότερα χαρακτηριστικά της στρατηγικής είναι:

- ✓ Η προσαρμογή σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον.
- ✓ Η δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων μέσω της κατανομής των διαθέσιμων πόρων.
- ✓ Ο καθορισμός του εύρους των δραστηριοτήτων αλλά και του μακροπρόθεσμου προσανατολισμού της επιχείρησης.
- ✓ Η ανίχνευση και ανταπόκριση στις ανάγκες των αγορών καθώς και η ικανοποίηση των προσδοκιών των stake holders.



Εικόνα 6. Βασικά στοιχεία συστήματος υπηρεσιών

Όσον αφορά την πορεία ενός αθλητικού οργανισμού ή συλλόγου, εντοπίζεται ως παράδοξο να χρειάζεται τον μακροχρόνιο σχεδιασμό, ενώ το εξωτερικό αθλητικό περιβάλλον αναδιαμορφώνεται συνεχώς, δημιουργώντας νέες καταστάσεις και

δεδομένα. Αν προστεθούν το πάθος, η αγωνιστική παράδοσή του και η ανάγκη για την επίτευξη αθλητικών επιτυχιών στο τώρα, ώστε να ισχυροποιείται επιπλέον η θέση του, τότε περιπλέκεται η επιλογή-εφαρμογή και τήρηση μιας μόνο καθορισμένης στρατηγικής.

Παραδείγματα επιλογής στρατηγικής

A) Οικειότητα με τον πελάτη

Οι επιχειρήσεις που υιοθετούν μια τέτοιου είδους στρατηγική, θέτουν ως στόχο την δημιουργία μακροχρόνιων σχέσεων με τον πελάτη, προσπαθούν να παράγουν προϊόντα και να παρέχουν υπηρεσίες, με το κατάλληλα εκπαιδευμένο προσωπικό, που θα δύνανται να ικανοποιούν με συνέπεια πολλές από τις ανάγκες των εν δυνάμει πελατών τους.

B) Συν-ανταγωνισμός (Co-opetition)

Σύμφωνα με το θεωρητικό μέρος της στρατηγικής αυτής, προκειμένου να πετυχαίνει μια επιχείρηση δεν είναι αναγκαίο πάντα κάποια άλλη να χάνει, ενώ υπό προϋποθέσεις είναι πιθανόν να αποκομίζουν κέρδη αμφότερες (win-win). Αυτό σημαίνει ότι η συνεργασία και ο ανταγωνισμός μπορούν να υφίστανται επί του πεδίου την ίδια στιγμή (Cooperation + Competition = Co-opetition).

Σύμφωνα με τους Brandenburger & Nalebuff στην σκακιέρα του ανταγωνισμού πρέπει να μπορείς να αλλάζεις εσύ το παιχνίδι, ειδάλλως μοιραία θα παίζεις το παιχνίδι που σου επιβάλλεται από άλλους. Για να γίνει αυτό πρέπει να γνωρίζεις ποιοι συμμετέχουν καθώς και τις- μεταξύ όλων-αλληλεπιδράσεις. Αν υπάρξει κάποια αλλαγή σε κάποιο στοιχείο του «παιχνιδιού», μπορεί μια επιχείρηση να αποκτήσει σχετικό πλεονέκτημα π.χ. αν μια επιχείρηση προσθέσει καινούργιους πελάτες χωρίς όμως να τους αφαιρεί από τους ανταγωνιστές της. Ένας τρόπος αλλαγής των δεδομένων του παιχνιδιού είναι η αλλαγή της προστιθέμενης αξίας της επιχείρησης μέσω α) της βελτίωσης του παραγόμενου προϊόντος, β) του περιορισμού της προσφοράς, γ) ανάπτυξη της αφοσίωσης του πελάτη.

Ένα στοιχείο που θα μπορούσε να μεταβάλει τα δεδομένα, είναι η αξία μιας εταιρίας που μπορεί να παρουσιάσει αύξηση, ενισχύοντας την πιστότητα του πελάτη με προσφορά προϊόντων ανώτερης ποιότητας, χτίζοντας την φήμη της στην αγορά (απόκτηση ενός ισχυρού brand name) και μέσω ειδικών προσφορών σχεδιασμένων για τους τακτικούς πελάτες της.

Αθλητικό μάρκετινγκ

Από την εποχή κατά την οποία η ενασχόληση με τον αθλητισμό άρχισε να προσελκύει ολοένα και περισσότερα άτομα, είτε ως αθλητές είτε ως θεατές διαφόρων αθλητικών διοργανώσεων, ο αθλητισμός άρχισε να παίρνει και μια νέα μορφή αποτελώντας ένα ακόμα αντικείμενο δοσοληψίας, δηλαδή απέκτησε και εμπορικά χαρακτηριστικά. Στην Ελλάδα στην αρχική εμπορική του μορφή ήταν αρκετά απλά τα πράγματα, δηλαδή προκειμένου π.χ. να παρακολουθήσεις έναν αγώνα ποδοσφαίρου (Product) που θα διεξήγεται σε ένα πανταχόθεν ανοικτό και ελεύθερα προσβάσιμο γήπεδο (Place), δεν χρειαζόταν ούτε να πληρώσεις εισιτήριο για αυτό (Price). Το μόνο που χρειαζόταν να κάνεις (Process), ήταν απλά να μεταβείς στον συγκεκριμένο χώρο διεξαγωγής του αγώνα και στεκόμενος όρθιος (Physical Evidence), ενδεχομένως μαζί με τους υπόλοιπους φιλάθλους (People), ώστε να παρακολουθήσεις το ματς !!! Δηλαδή να παρακολουθήσεις την αγωνιστική αναμέτρηση ανάμεσα στους παίκτες (People) δυο ομάδων. Κάποια άτομα -που σχετίζονταν κατά κάποιον τρόπο με τις ομάδες που θα αγωνίζονταν- είχαν φροντίσει να τοποθετήσουν ενημερωτικά φυλλάδια (τύπου αφίσας) σε κάποια καταστήματα της περιοχής προς ενημέρωση όποιων τα επισκέπτονταν (Promotion).

Αυτή ήταν η εποχή του ερασιτεχνικού αθλητισμού και πάει πολύ πίσω στον χρόνο. Στην Ελλάδα βέβαια σύμφωνα με αυτά που έχουν καταγραφεί στις μνήμες μας, συνέχιζαν να διεξάγονται σε ανοικτά «γήπεδα» πολλοί συνοικιακοί επίσημοι αγώνες - διαφόρων αθλημάτων-ακόμα και μέχρι τα τέλη της δεκαετίας του '70. Το μόνο που ίσως χρειαζόταν να πληρώσεις ήταν κάποιο αναψυκτικό ή γλυκό που πωλούσαν κάποιοι πλανόδιοι μικροπωλητές (Marketing μέσω του αθλητισμού) που στις περισσότερες περιπτώσεις δεν είχαν βέβαια καμιά σχέση με τις ομάδες και απλά εκμεταλλεύονταν την ευκαιρία που τους παρουσιαζόταν λόγω της σχετικά μεγάλης προσέλευσης των φιλάθλων, πουλώντας πιο εύκολα και γρήγορα τα διάφορα προϊόντα. Τότε ακόμα και οι ίδιοι οι παίκτες (People) πλήρωναν με δικά τους χρήματα τις εμφανίσεις τους, ακόμα δε και τα «αθλητικά παπούτσια» τους τα οποία τότε κόστιζαν ένα αναλογικά σεβαστό ποσό (Κόστος του αθλητικού προϊόντος). Η ομάδες δεν είχαν καμιά πηγή εσόδων και ίσως σε ορισμένες περιπτώσεις να είχαν μια απλή «χορηγία» (Sponsoring) από το εστιατόριο της γειτονιάς, που πιθανόν να ανήκε σε κάποιον γνωστό του προέδρου της ομάδας (Δημόσιες σχέσεις), εφόσον βέβαια είχαν αναδειχθεί νικητές του αγώνα (ισχυρό Brand name). Σιγά σιγά οι φίλαθλοι συνηθίσανε να

πηγαίνουν στα γήπεδα όχι μόνο για να παρακολουθήσουν τους αγώνες, αλλά επιπροσθέτως για να έχουν ευκαιρίες συναναστροφής και ψυχαγωγίας με τους φίλους τους, που και αυτοί παρακολουθούσαν μαζί. Σε πολλές περιπτώσεις πήγαινε κόσμος στα γήπεδα προκειμένου να έχει την ευκαιρία να αγοράσει τα προϊόντα που πωλούνταν εκεί από τους προαναφερθέντες διάφορους μικροπωλητές οι οποίοι αυξάνονταν συνεχώς.

Αυτό μπορεί να πει κάποιος, ότι λειτουργεί υπέρ των ομάδων και του αθλητισμού γενικότερα, επειδή δημιουργούνται επιπλέον κίνητρα προκειμένου να μπει ο φίλαθλος-πελάτης και να παρακολουθήσει τους αγώνες. Ύστερα από αρκετό χρονικό διάστημα κάποιες ομάδες κατάφεραν να αποκτήσουν με κάποιον τρόπο την άδεια να χρησιμοποιούν έναν συγκεκριμένο αθλητικό στάδιο (που πιθανότατα είχε κατασκευαστεί με δαπάνες της δημοτικής Αρχής), οπότε προκειμένου να εισέλθεις και να παρακολουθήσεις τον αγώνα θα έπρεπε πρώτα να πληρώσεις το εισιτήριο (Marketing του αθλητισμού), που η τιμή του διαμορφωνόταν ανάλογα με τις ομάδες και την σπουδαιότητά του. Παρακάτω ακολουθεί περαιτέρω ανάλυση των εννοιών αυτών. Στο εξωτερικό και δη στην Αγγλία τα πράγματα, όπως θα δούμε, είχαν μπει σε άλλη βάση από πολλά χρόνια πριν.

Στις 30 Νοεμβρίου 1872 διεξήχθη το πρώτο επίσημο ματς ποδοσφαίρου που παίχθηκε ποτέ. Αντίπαλοι η Σκωτία και η Αγγλία, στη Γλασκώβη, στο γήπεδο Hamilton Crescent της ομάδας κρίκετ (West of Scotland Cricket Club, στο Πάρτικ. Το παιχνίδι παρακολούθησαν 4.000 θεατές, έληξε ισόπαλο 0-0 και είναι ο παλαιότερος διεθνής ποδοσφαιρικός αγώνας αναγνωρισμένος από τη FIFA. Οι έντεκα παίκτες της Σκωτίας επιλέχθηκαν από την ομάδα της Γλασκώβης Queen's Park FC, ενώ οι ποδοσφαιριστές της Αγγλίας προέρχονταν από εννέα διαφορετικούς αγγλικούς συλλόγους. Η τιμή του εισιτηρίου για τους άνδρες ήταν τότε ένα σελίνι, ενώ οι γυναίκες δεν χρειάστηκε να πληρώσουν. Ο αριθμός των θεατών που πλήρωσαν εισιτήριο για να δουν τον αγώνα, σύμφωνα με εκτιμήσεις, ανήρχετο σε δύο χιλιάδες πεντακόσιους άνδρες.

Σημ.: Το Σελίνι ήταν νόμισμα του Ηνωμένου Βασιλείου που επί βασίλισσας Βικτώρια, από το 1853 κι εντεύθεν κατασκευαζόταν από Άργυρο καθαρότητας 925/1000 και είχε βάρος 5,64 γραμ. Σήμερα η αξία του θα ήταν περίπου τρία ευρώ
Πηγή: <https://www.historyandpolicy.org/opinion-articles/articles/football-ticket-prices-some-lessons-from-history>

Από την δημιουργία της, στη δεκαετία του 1880, η Βρετανική «Football League» επέμενε σε μια ελάχιστη χρέωση εισόδου, ώστε να αποτρέπεται ο ανταγωνισμός εξαιτίας του κόστους κάθε εισιτηρίου μεταξύ των ομάδων της. Τότε βέβαια δεν είχε ακόμη ξεπροβάλλει η κουλτούρα της οπαδικής πίστης σε μια μόνο ομάδα. Οι φίλαθλοι συχνά άλλαζαν στάση ειδικά μεταξύ γειτονικών ομάδων, υποστηρίζοντας ανάλογα με το ποιος έπαιζε καλύτερα αλλά και ποιοι ήταν οι αντίπαλοι.

Ακόμη και στην αρχική φάση της ιστορίας του, το ποδόσφαιρο ήταν ένα άθλημα που λίγοι θα είχαν την οικονομική δυνατότητα να παρακολουθήσουν. Η τυπική τιμή του ενός σελινίου αυξανόταν συχνά όταν επρόκειτο για σημαντικές αναμετρήσεις, με αποτέλεσμα οι υποστηρικτές να παραπονιούνται ότι ο εργαζόμενος οπαδός δεν μπορούσε να αντέξει το κόστος και αντιμετώπιζε τον κίνδυνο να μένει εκτός γηπέδου (danger of being priced out). Αυτό ήταν ένα ιδιαίτερο πρόβλημα όπου η ανεργία βρισκόταν στο χειρότερο σημείο κατά το διάστημα του μεσοπολέμου και προκλήθηκε η κατάρρευση κάποιων μικρών επαγγελματικών συλλόγων στη Νότια Ουαλία και τη βόρεια Αγγλία. Στις μεγαλύτερες βιομηχανικές πόλεις, ωστόσο, οι παρουσίες ήταν αξιοσημείωτα ανθεκτικές, υποδηλώνοντας τη δύναμη που είχε η απήχηση μιας ελκυστικής ομάδας.

Η δυναμική της ποδοσφαιρικής αγοράς άλλαξε τη δεκαετία του 1960. Οι τιμές εισιτηρίων για αγώνες της πρώτης κατηγορίας αυξήθηκαν περισσότερο από ότι στις χαμηλότερες κατηγορίες. Με την είσοδο της τηλεόρασης και την κατασκευή νέων αυτοκινητόδρομων, μερικοί ομάδες όπως η Μάντσεστερ Γιουνάιτεντ προσέλκυσαν οπαδούς πέρα από τα συνηθισμένα κοντινά γεωγραφικά όρια.

Οι φίλαθλοι ήταν πλέον έτοιμοι να παρακολουθήσουν αθλητικές διοργανώσεις και να πληρώσουν το ανάλογο αντίτιμο. Ο αθλητισμός με την μορφή του αθλητικού προϊόντος μπαίνει δυναμικά στην αγορά και σε σχετικά μικρό χρονικό διάστημα αρχίζει να κατακτά τα δικά του μερίδια που συνεχώς αυξάνονται.

Το θέμα είναι για ποιόν ακριβώς λόγο πληρώνει ο φίλαθλος ή εν πάση περιπτώσει ο αποκαλούμενος πελάτης τι ακριβώς αποκομίζει ως αντάλλαγμα? Η απάντηση είναι ότι πληρώνει για την αγορά ενός «αθλητικού προϊόντος».

Το αθλητικό προϊόν

Το αθλητικό προϊόν θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως ένα συνδυαστικό πακέτο, που καταρχάς περιέχει αθλητικό θέαμα, το οποίο παράγεται και παρέχεται ως υπηρεσία από τους παίκτες της κάθε ομάδας κατά την διάρκεια του αγώνα. Η ποιότητα αυτού του θεάματος (εκτός απροόπτου) αναμένεται να είναι ανάλογη με την τεχνική κατάρτιση των παικτών σε σχέση με την φυσική τους κατάσταση και τις οδηγίες του προπονητή. Με την λήξη του αγώνα έπαυσε πλέον και η παραγωγή του και τότε αυτό το αθλητικό θέαμα μετατρέπεται σε ανάμνηση που θα παραμείνει για κάμποσο χρονικό διάστημα στην μνήμη του φιλάθλου-πελάτη που μόλις το παρακολούθησε. Δεν θα είναι δυνατόν να αναπαραχθεί ποτέ στο μέλλον με την ίδια ζωντανή μορφή όπως μέχρις προ ολίγων στιγμών.... Αυτό σημαίνει ότι το αθλητικό προϊόν βιώνεται ως μια ατομική εμπειρία και μάλιστα υποκειμενικού χαρακτήρα, η οποία καταναλώθηκε ακριβώς την στιγμή που παράχθηκε δηλαδή είναι εφήμερο, στιγμιαίο και φευγαλέο (π.χ. ποιος από τους τότε θεατές ακόμα θυμάται ακριβώς την εκτέλεση του προγράμματος των ασκήσεων εδάφους από τον Ιωάννη Μελισσανίδη που του χάρισε το χρυσό μετάλλιο στους ολυμπιακούς αγώνες της Ατλάντα το 1996).

Όμως αν μελετήσουμε πέρα από το αθλητικό θέαμα που προσφέρει η ανταγωνιστική αναμέτρηση, ως εμπειρία από τον θεατή-πελάτη-καταναλωτή αγοράζονται και βιώνονται και όλα τα παρακάτω ανάλογα με τον βαθμό σπουδαιότητας του κάθε αγώνα:

- Η ικανοποίηση ή μη των προσδοκιών του θεατή-πελάτη και μέχρι ποιόν βαθμό,
- Τα συναισθήματα που δημιουργούνται κατά την διάρκεια του αγώνα (χαρά, λύπη, θυμός, ευχαρίστηση, αγωνία, ταύτιση με τους παίκτες κλπ) καθώς και οι εναλλαγές τους,
- Το στάδιο όπου διεξάγεται ο αγώνας (η αίσθησή του διαφέρει σε σχέση με άλλα παρόμοια),
- Οι αγωνιζόμενοι, οι εμφανίσεις τους, το στυλ του παιχνιδιού τους και η αλληλεπίδρασή τους με τους φιλάθλους.
- Οι συμπεριφορές από παράγοντες και προπονητές των ομάδων,
- Η σχέση του πελάτη-θεατή με την ομάδα που ενδεχομένως υποστηρίζει καθώς και το επίπεδο της αίσθησης ταύτισης με αυτήν (η πιστότητα ενισχύεται ή αποδυναμώνεται),

- Η διαιτησία του αγώνα-διαιτητές
- Οι εγκαταστάσεις, η τεχνολογία, οι διευκολύνσεις και το αθλητικό υλικό που χρησιμοποιείται,
 - Η συνολική ατμόσφαιρα που επικρατεί κατά την διάρκεια του αγώνα π.χ. μουσική, ιαχές φιλάθλων,
 - Οι διάφορες παράλληλες εκδηλώσεις κατά την ημέρα του αγώνα, τα happenings, μασκότ κλπ,
 - Οι κοινωνικές επαφές με τους άλλους φιλάθλους και η διαφορετικότητά τους,
 - Οι καιρικές συνθήκες ειδικά αν διεξάγεται σε ανοικτό αθλητικό χώρο,
 - Η πρόσβαση, η παραμονή στον αθλητικό χώρο, καθώς και η αποχώρηση από αυτόν (βαθμός ευκολίας, άνεσης ή δυσκολίας),
 - Τα εισιτήρια (ακριβά ή φθηνά),
 - Η ευκαιρία για αγορές προϊόντων που δεν πωλούνται αλλού, παρά μόνο εκεί (π.χ. αναμνηστικά που ενισχύουν την ταύτιση με την ομάδα και τη συμμετοχή της στην διοργάνωση-«ήμουν κι εγώ εκεί»-),
 - Το προσωπικό όλων των αρμοδιοτήτων και η συμπεριφορά τους,

Ένα τεράστιο θέμα είναι ότι όλα τα παραπάνω επηρεάζουν το προσλαμβανόμενο από τον πελάτη (perceived) επίπεδο ποιότητας του αθλητικού προϊόντος και διαμορφώνεται από τον ίδιο τον πελάτη και τις προσδοκίες που είχε. Επειδή ποτέ μια αθλητική απόδοση/αναμέτρηση δεν είναι ίδια με κάποια από τις αντίστοιχες προηγούμενες, σημαίνει ότι για κάθε παραγόμενο αθλητικό προϊόν οποιασδήποτε αθλητικής διοργάνωσης ισχύει το απρόβλεπτο και η ασυνέπεια του γεγονότος. Οι νέες τεχνολογίες ευνοούν την διεθνοποίηση του αθλητικού προϊόντος και επεκτείνεται διαρκώς η διείσδυση σε νέες αγορές. Χρειάζεται να δημιουργηθεί ένα αποτελεσματικό σύστημα δραστηριοτήτων προκειμένου να συνδεθεί ο θεατής-πελάτης με το αθλητικό προϊόν, με γνώμονα την κάλυψη των αναγκών και επιθυμιών του μέσω μιας διαδικασίας ανταλλαγής.

Το Αθλητικό μάρκετινγκ είναι ένα συνολικό σύστημα επιχειρησιακών δραστηριοτήτων σχεδιασμένο έτσι, ώστε να προβλέπει, να προγραμματίζει, να τιμολογεί, να προβάλλει και να διανέμει το αθλητικό προϊόν και τις υπηρεσίες με

τρόπον ώστε να ικανοποιούνται ανάγκες και επιθυμίες σε παρόντες και δυνητικούς πελάτες. Το αθλητικό μάρκετινγκ εμφανίζεται να έχει δυο διαστάσεις:

- το μάρκετινγκ των αθλητικών προϊόντων και υπηρεσιών απευθείας στους πελάτες/καταναλωτές και
- το μάρκετινγκ άλλων καταναλωτικών και βιομηχανικών προϊόντων μέσω του αθλητισμού.

Προκύπτει όμως το ερώτημα, μήπως τελικά χρησιμοποιείται ο αθλητισμός ως μέσον προώθησης διαφόρων άλλων προϊόντων? Η πραγματικότητα δείχνει ότι η συνεργασία προς το αμοιβαίο όφελος είναι πάντα ευπρόσδεκτη από όλους εφόσον βέβαια δεν υφίστανται νομικές παρεκκλίσεις όπως π.χ. η απαγόρευση που ισχύει για την σύνδεση αθλητικών γεγονότων με κατανάλωση καπνικών προϊόντων. Το αθλητικό μάρκετινγκ θα πρέπει :

- να προβλέπει, να στοχεύει μακροπρόθεσμα και να επικεντρώνεται στο να προσδιορίζει και να ικανοποιεί τις ανάγκες και επιθυμίες των καταναλωτών τους προκειμένου να τους διατηρήσει.
- Να μην έχει την πεποίθηση ότι η νίκη που θα επιτύχει η ομάδα τα συγχωρεί όλα.
- Να μην συγχέει την προώθηση με το μάρκετινγκ. Η καλή μέθοδος προώθησης σίγουρα είναι εργαλείο ώστε να αυξηθούν οι πωλήσεις προϊόντος, εφόσον όμως αποτελούν μέρος του στρατηγικού σχεδιασμού που έχει ως βάση αναφοράς τον φίλαθλο-πελάτη και τις ανάγκες του.
- Να προβαίνει σε μακρόχρονες επενδύσεις σε έρευνα αγοράς και σε μάρκετινγκ σχέσεων αποφεύγοντας να εστιάζει σε κοντόφθαλμες πολιτικές επενδύσεων αναζητώντας συνεχώς χορηγίες.

Μάρκετινγκ Σχέσεων (Relationship Marketing)

- Η δημιουργία μακροχρόνιων σχέσεων που διασφαλίζουν την αμοιβαία ικανοποίηση πωλητών και πελατών διευκολύνουν τη συνεργασία και την αλληλοϋποστήριξή τους.
- Οι μακροχρόνιες σχέσεις προάγουν την πίστη του πελάτη στην επιχείρηση.
- Με την πάροδο του χρόνου οι πελάτες γίνονται πιο προσοδοφόροι για την επιχείρηση.

- Είναι 5 φορές πιο φτηνό να κρατήσεις έναν υφιστάμενο πελάτη, παρά να βρεις έναν άλλον.
- Οι σχέσεις αποτελούν πηγή λήψης πληροφοριών σχετικά με τις ανάγκες των πελατών οι οποίες συνεχώς μεταβάλλονται.

Καταναλωτής-αγορά και συναισθήματα

Σύμφωνα με την Κολυνα (2010), διαπιστώνεται ότι υπάρχει ισχυρή συσχέτιση ανάμεσα στα συναισθήματα που προκαλούνται και στην πιστότητα (loyalty) της καταναλωτικής συμπεριφοράς σε υπηρεσίες συνδεδεμένες με βιωματικές εμπειρίες (experiential services). Το παραδοσιακό μάρκετινγκ συνηθίζει να βλέπει τους πελάτες σαν όντα με λογική και συναίσθημα που ως επιθυμία έχουν να βιώσουν εμπειρίες που τους ευχαριστούν (Pullman M. And Gross M., 2004). Όταν οι παρεχόμενες υπηρεσίες σχεδιάζονται με τρόπο ώστε να προσβλέπουν στην βιωματική εμπειρία, χτίζεται σε ευθεία γραμμή η εμπιστοσύνη με τον καταναλωτή-πελάτη και αυξάνεται το «ανταγωνιστικό πλεονέκτημα». Οι βιωματικές εμπειρίες των πελατών αυξάνουν την συχνότητα ικανοποίησης από την υπηρεσία, όταν η κατανάλωση-αγορά συνδυάζεται με την δημιουργία μιας σχέσης μέσω της συν-εμπλοκής (relations building behavior), (Kellog, Youngdahl and Bowen, 1997).

Η σχεδίαση των στρατηγικών μάρκετινγκ στηρίζεται στην δημιουργία συναισθημάτων και αντιδράσεων που στοχεύουν στην επίτευξη δεσμών πιστότητας με τους πελάτες. Η πίστη-πιστότητα του πελάτη-καταναλωτή μπορεί και ερμηνεύεται καλύτερα μέσω των συναισθημάτων και δίνει μια καλύτερη «προγνωστική αξία» της συμπεριφοράς πιστότητας, από τις παραδοσιακές γνωσιακές μετρήσεις (Chaudhuri and Holbrook, 2001). Η προσοχή επικεντρώνεται στον τομέα παροχής υπηρεσιών και στην έννοια της υπηρεσίας που παρέχεται, της εμπειρίας και των υποδείξεων για την ποιότητα, επειδή ακριβώς ο ρόλος που έχουν τα συναισθήματα εκεί υπεισέρχεται πέρα από τις λογικές παραδοχές (Edvardsson, 2005)

Είναι στρατηγικής σημασίας η τμηματοποίηση των καταναλωτών με βάση τις ανάγκες και τους στόχους τους, επειδή η ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας έχει επιδράσεις στον πελάτη-καταναλωτή τόσο αναφορικά με την αντιλαμβανόμενη αξία (συναισθηματική ή οικονομική), όσο και στις προθέσεις για πιστότητα με βάση τον βαθμό που αυτός ικανοποιείται (Heejin Lim, Widdows, & Park, 2006). Δηλαδή ο κάθε πελάτης να παίρνει από τον πάροχο αυτό που θέλει και του ταιριάζει. Όσο υψηλότερη

είναι η «συναισθηματική νοημοσύνη» αυτών που παρέχουν την υπηρεσία, τόσο προοδευτικά μεγαλύτερη θα είναι και η ικανοποίηση που θα αισθανθεί ο πελάτη-καταναλωτής (Kernbach, Nicola, & Schutte, 2005).

Όταν η ποιότητα των υπηρεσιών προσεγγίζεται μέσα από την βίωση διαφόρων θετικών ή και αρνητικών συναισθημάτων, προκειμένου να προσδιοριστεί ο σημαντικός ρόλος των συναισθημάτων σαν ποσοστό που επηρεάζει τον βαθμό ικανοποίησης, διαπιστώθηκε πως τα αρνητικά συναισθήματα ασκούν ισχυρότερη επίδραση στην ικανοποίηση (Liljander and Strandvik, 1997). Όταν όμως τα αρνητικά συναισθήματα δυνατόν να οφείλονται σε άλλες αιτίες που δεν είναι υπό τον έλεγχο του παρόχου της υπηρεσίας, ενδεχομένως να επιδρούν και θετικά στον βαθμό ικανοποίησης (Dube and Menon, 2000).

Στον τομέα παροχής υπηρεσιών προς τους πελάτες, συμβάλει σημαντικά το προσωπικό με την απόδοσή του και τα συναισθήματα τα οποία μοιράζεται κατά την εφαρμογή της πελατοκεντρικής φιλοσοφίας (Brendan, et., al., 2005). Το συναίσθημα είναι ο μεσολαβητής προς την ικανοποίηση (ή μη) του πελάτη, μετριάζοντας τους υπόλοιπους παράγοντες που ασκούν επίδραση στην καταναλωτική-αγοραστική του συμπεριφορά, ενώ τον καθοδηγούν στην τελική απόφαση μέσω μιας αλληλεπίδρασης του περιβάλλοντος χώρου και του χρόνου. Σχετικά με τα συναισθήματα έχουν διαπιστωθεί τα παρακάτω:

1. Τα συναισθήματα κυριαρχούν όταν πρόκειται για λήψη της απόφασης αγοράς.
2. Τα συναισθήματα ταξινομούνται ιεραρχικά ανάλογα με το είδος της υπηρεσίας ή του εμπορικού προϊόντος.
3. Η συναισθηματική αξία (emotional value) του προϊόντος οδηγεί σε πρόθεση για αγορά και καθίσταται παράγοντας δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
4. Η συναισθηματική ικανοποίηση του πελάτη είναι παράγοντας που επηρεάζει καθοριστικά την πιστότητά του.
5. Το χτίσιμο σχέσης και η επικοινωνία με τον πελάτη, έχουν αποτέλεσμα μέσα από την βίωση της υπηρεσίας ή του προϊόντος ως διαδικασία εμπειρίας.
6. Ο βαθμός ανταπόκρισης του πελάτη-καταναλωτή στα μηνύματα από τις πολιτικές προώθησης μάρκετινγκ που εφαρμόζονται, εξαρτάται από την ένταση του βίωσης του συναισθήματος το οποίο αποτελεί και μέρος της πρόθεσής του για αγορά προϊόντων.

7. Η βιωματική εμπειρία η οποία αποκομίζεται από την κάθε χρήση, είναι ο παράγοντας κλειδί για την ικανοποίηση του πελάτη.

8. Οι υψηλές προσδοκίες του πελάτη αναφορικά με την αναμενόμενη απόδοση, δυσκολεύουν την ικανοποίηση και απαιτούν ακόμα «περισσότερο συναίσθημα».

9. Η φιλοσοφία που έχει τον πελάτη ως επίκεντρο διαχέει όλο το φάσμα των συναισθηματικών προσεγγίσεων.

10. Η επιτυχία μιας εταιρίας όπως και η μακροβιότητά της συναρτώνται με την συναισθηματική αξία της.

Ας σημειωθεί δεν είναι ακόμα εφικτή η μέτρηση των αποκρίσεων και των συνδέσεων αυτών με κατάλληλο τρόπο που να εξηγεί την καταναλωτική μας συμπεριφορά, καθώς πρόκειται για υποκειμενικές κρίσεις αλλά και επειδή τα συναισθήματα μπορεί να συμβαίνουν ταυτόχρονα, να είναι ποικίλα και η ύπαρξη κάποιου συναισθήματος δεν αναιρεί την ύπαρξη κάποιου άλλου. Επίσης οι όποιες αιτίες πρόκλησης των συναισθημάτων, ως εργαλείο κατανόησης, υπόκεινται πάντα στις διαφορετικές και ειδικές επικρατούσες συνθήκες. Η πολυσύνθετη φύση των συναισθημάτων ενδεχομένως να μπορεί να αποκωδικοποιηθεί και να εξηγηθεί μέσω της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, με τρόπους που να συνδέονται οι ιδιαίτερες ικανότητες που διαθέτει ο κάθε καταναλωτής με την συμπεριφορά που επιδεικνύει κατά την λήψη της αγοραστικής απόφασης.

Η απόφαση για αγορά

Η κάθε απόφαση για αγορά ολοκληρώνεται μέσω της συναισθηματικής νοημοσύνης όπου διεξάγονται οι γνωστικές αλλά και οι συναισθηματικές εκτιμήσεις-αξιολογήσεις, οι οποίες ακολούθως θα οδηγήσουν στις διαδικασίες λήψης απόφασης. Στην φάση της διαδικασίας λήψης της απόφασης προς ολοκλήρωση της αγοράς, ισχύουν και την επηρεάζουν τα παρακάτω:

1. Η συμπεριφορά για την αγορά έχει στενή σύνδεση με την επίτευξη προσωπικών και κοινωνικών στόχων, οι οποίοι είναι και τα κίνητρα προς την ικανοποίηση, εφόσον η έκβαση πραγματοποιηθεί με τον αναμενόμενο τρόπο, καθώς επίσης και η διαμόρφωση των στρατηγικών από τους πελάτες-καταναλωτές.

2. Ενώ σταθμίζονται ο θετικός και ο αρνητικός αντίκτυπος από την απόφαση, τα οφέλη φανερώνουν την βαρύτητα των αντισταθμιστικών παραγόντων, που

λαμβάνουν χώρα σε μια ανταλλαγή και την έννοια του τιμήματος, για την αποφυγή μιας δυσάρεστης κατάστασης ή την επιδίωξη μιας ευχάριστης έκβασης.

3. Το επίπεδο της ποιότητας που προσλαμβάνεται σύμφωνα με τις αντικειμενικά χαρακτηριστικά, τις ιδιότητες και τις υποκειμενικές κρίσεις, εξαρτάται από την φύση του προϊόντος και το επίπεδο εμπλοκής το οποίο απαιτείται.

4. Η κουλτούρα ως αναπόσπαστο κομμάτι της πολιτιστικής κληρονομιάς του ατόμου. Αποτελεί ξεχωριστό κριτήριο για την αναγνώριση και την αποδοχή του μίγματος μάρκετινγκ επειδή προσδιορίζεται με βάση τα στοιχεία περί της καταγωγής, τις πολιτισμικές καταβολές του ατόμου και τις παραστάσεις που έχει, ανεξάρτητα από άλλα ψυχογραφικά ή δημογραφικά χαρακτηριστικά, προσανατολίζοντάς το σε επιλογές που τουλάχιστον δεν αντιτίθενται με αυτόν τον παράγοντα. Πολλές φορές παρατηρούνται καταναλωτές να έχουν παρόμοια αγοραστική συμπεριφορά αλλά επειδή έχουν διαφορετική κουλτούρα να διαφοροποιούν τις επιλογές που κάνουν. Η επίδραση που παρουσιάζει η κουλτούρα μπορεί να ελαχιστοποιείται όταν πρόκειται για αγαθά ευρείας κατανάλωσης, δεδομένου ότι η γνώση μέσα από την πληροφορία δεν εμποδίζεται από τα σύνορα και πλέον η εξοικείωση που έχει επιτευχθεί μέσω της ανταλλαγής ιδεών (με χρήση internet, web, social media) μειώνει την απόσταση συνεπώς και τις διαφορές ανάμεσα στα άτομα που αποφασίζουν σαν μέλη του ίδιου καταναλωτικού κοινού.

ΜΕΘΟΔΟΣ

Η «Μελέτη Περίπτωσης» (Case Study) ως ερευνητικό εργαλείο, αποτελεί - ίσως- τον μοναδικό τρόπο να διερευνηθεί και να κατανοηθεί εις βάθος αλλά και σε μεγαλύτερο εύρος τα μοναδικά χαρακτηριστικά του εκάστοτε αθλητικού οργανισμού, αναδεικνύοντας εκείνες τις πτυχές που δεν διακρίνονται εύκολα, ακόμα και αν ο παρατηρητής-ερευνητής προσπαθεί με προσεκτική ματιά να καταγράψει και να ερμηνεύσει την εικόνα που προβάλλεται μέσα από τα ΜΜΕ ή τις προσωπικές εμπειρίες. Αυτό συμβαίνει επειδή ο οργανισμός προσεγγίζεται και μελετάται κατά την λειτουργία του στην πραγματικότητα Yin (1993).

Ως εκ τούτου η συγκεκριμένη μέθοδος δεν χρησιμοποιεί το πείραμα ως μέσο έρευνας, αλλά το αντικείμενο της μελέτης προσεγγίζεται και αναλύεται στο φυσικό του περιβάλλον, κάτι που προσφέρει την δυνατότητα να αναλυθεί και το συνολικό περιβάλλον του. Η μέθοδος αυτή δίνει την δυνατότητα στον ερευνητή στον ερευνητή να σχηματίσει μια εμπειριστατωμένη και ολοκληρωμένη εικόνα της κατάστασης. Σύμφωνα με τον Bonoma (1985) σχηματίζει τον κυρίαρχο στόχο της μελέτης, που επιτυγχάνεται με την παρατήρηση, την περιγραφή, την ομαδοποίηση-κατηγοριοποίηση, την ανάπτυξη της θεωρίας και την σχετικά περιορισμένη θεωρητική διαδικασία. Σύμφωνα με το Stake (1994), ο σκοπός χρήσης της συγκεκριμένης μορφής έρευνας είναι «όχι να παρουσιαστεί ολόκληρος ο κόσμος, αλλά να παρουσιαστεί το συγκεκριμένο αντικείμενο της έρευνας».

Το σίγουρο είναι ότι, το συγκεκριμένο ερευνητικό εργαλείο χρησιμοποιεί διάφορους τρόπους και στρατηγικές προκειμένου να συλλεχθούν τα δεδομένα. Σύμφωνα με τους Stake (1995) και Robson (2007) η «Case Study» έχει σκοπό, έχει όρια σχετικά με τον χρόνο και είναι κατά κανόνα ξεχωριστή. Ως «Περίπτωση» θα μπορούν να θεωρούνται συνήθως μεμονωμένα άτομα (π.χ. περιστατικά στην ιατρική), οι ομάδες, οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί ή οι φορείς. Σπανιότερα αποτελούν αντικείμενο μελέτης περίπτωσης τα γεγονότα και οι διαδικασίες (Μαγγόπουλος, 2014). Σύμφωνα με την βιβλιογραφία (Cohen et al., 2008), η τυπολογία της «μελέτης περίπτωσης» εστιάζει στο είδος της περίπτωσης και στον ευέλικτο και προσαρμοστικό της χαρακτήρα, ενώ ανταποκρίνεται σε πολλά και διαφορετικά ερευνητικά πεδία καθώς και σε ποικίλους ερευνητικούς σκοπούς (Shaw, 1999). Ο Μαγγόπουλος (2014) επίσης αναφέρει ότι η μεθοδολογία της μελέτης περίπτωσης, ως ερευνητική στρατηγική,

χρησιμοποιείται σε πολλά ερευνητικά πεδία, π.χ. οικονομία, κοινωνιολογία και εκπαίδευση.

Μέσα συλλογής δεδομένων

- ✓ Η διερεύνηση των προαναφερθέντων πραγματοποιήθηκε με
- ✓ Την ανασκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας,
- ✓ Την αναζήτηση πληροφοριών από την επίσημη ιστοσελίδα της FC Bayern,
- ✓ Την αναζήτηση πληροφοριών από δημοσιεύσεις αξιόπιστων ιστοσελίδων, βικι-παίδια & άρθρων,
- ✓ Την ανασκόπηση δημοσιευμένων εργασιών,
- ✓ Την αναζήτηση πληροφοριών από δελτία τύπου που κατά καιρούς έχει εκδώσει η ίδια η FC Bayern.

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Παρουσίασης της Bayern Munich

Θεωρήθηκε αναγκαίο από την αρχή της διεξαγωγής της έρευνας, να μελετηθούν τα ιστορικά διαθέσιμα στοιχεία από την ίδρυση του συλλόγου, ώστε να κατανοηθεί ει δυνατόν αν και κατά πόσον η ομάδα διέπεται από κάποιες βασικές αρχές οι οποίες μπορεί να αποτελούν παράδοση για τις ενέργειες της εκάστοτε διοίκησης. Η Μπάγερν Μονάχου (Γερμανικά: Fußball-Club Μπάγερν Μονάχου, είναι ένα γερμανικό αθλητικό σωματείο με έδρα το Μόναχο στην Βαυαρία.

1900 -1932

Η ιστορία ξεκινά με τον Φραντς Τζον από το Βερολίνο. Το αρχικό έγγραφο για την ίδρυση του συλλόγου υπογράφηκε από 17 μέλη στο εστιατόριο «Gisela» στο κέντρο του Μονάχου τον Φεβρουάριο του 1900. Ήταν οι πρώτοι παίκτες - και ένας ή δύο ακόμη ακολούθησαν τα βήματά τους.Εξαιτίας κυρίως οικονομικών λόγων αλλά και προσβλέποντας στην επίλυση ενός προβλήματος διαθεσιμότητας και χρήσης αγωνιστικού χώρου (γηπέδου), η Μπάγερν την 1η Ιανουαρίου 1906, ένωσε τις δυνάμεις της με τον εύπορο αθλητικό σύλλογο Münchner Sport-Club (MSC) διατηρώντας παράλληλα και την ανεξαρτησία της. Η μόνη παραχώρηση που έκαναν ήταν να φορούν τα χρώματα της λέσχης MSC, τα οποία ήταν κόκκινα σορτς και λευκές φανέλες - τα χρώματα που φοράει ακόμα η FC Bayern σήμερα.

Ο σύλλογος άρχισε να κερδίζει δυναμική από το 1907, όταν οι «κόκκινοι» μετακόμισαν στο νέο τους χώρο, δηλαδή το γήπεδο της Μπάγερν στη Leopoldstraße. Στον πρώτον αγώνα που διεξήχθη για να σηματοδοτήσει τη μετακίνηση στη νέα έδρα οι τοπικοί αντίπαλοι FC Wacker υποχρεώθηκαν σε ήττα από την γηπεδούχο Μπάγερν η οποία αναδείχθηκε νικήτρια με σκορ 8-1. Αυτό αποτελούσε και το πρώτο βήμα ώστε να αναδειχθεί ως «ο νούμερο ένα» ποδοσφαιρικός σύλλογος στο Μόναχο. Οι φίλαθλοι-οπαδοί πλέον είχαν την δυνατότητα να παρακολουθήσουν τη δράση στον αγωνιστικό χώρο από την άνεση μιας πραγματικής κερκίδας. Το 1910 η Μπάγερν κέρδισε τον τίτλο του πρωταθλητή της Ανατολικής Περιφέρειας. Η Μπάγερν έκανε αισθητή την

παρουσία της στο γερμανικό ποδόσφαιρο μόλις το 1932, όταν κατέκτησε τον πρώτο της τίτλο.

1933 -1965

Η FC Bayern καθιερώθηκε ως ένας από τους μεγάλους συλλόγους στη Γερμανία. Αφού οι Simetsreiter, Goldbrunner και Moll εκπροσώπησαν την εθνική ομάδα στους Ολυμπιακούς Αγώνες του 1936 στο Βερολίνο, ο ευτυχισμένος κόσμος του ποδοσφαίρου υποχώρησε. Η άνοδος του Αδόλφου Χίτλερ στην εξουσία έβαλε απότομα τέλος στην ανάπτυξη της Μπάγερν. Ο πρόεδρος του συλλόγου Κουρτ Λαντάουερ και ο προπονητής όντας και οι δύο Εβραίοι, έφυγαν από τη χώρα. Πολλοί άλλοι στο σύλλογο επίσης εκκαθαρίστηκαν. Η Μπάγερν χλευάστηκε ως «ο σύλλογος των Εβραίων», ενώ η τοπική αντίπαλη ομάδα «Μόναχου 1860» κέρδισε την υποστήριξη σε μεγάλο βαθμό. Λόγω της εβραϊκής καταγωγής των μελών του συλλόγου, η Μπάγερν υπέστη φυλετικές διακρίσεις με πολλούς τρόπους. Αυτό είχε ως αντίκτυπο την δραματική μείωση των μελών του συλλόγου, του αριθμού των ομάδων και στην προσέλευση φιλάθλων στους αγώνες.

Η Μπάγερν επηρεάστηκε επίσης από την απόφαση ότι οι ποδοσφαιριστές έπρεπε να είναι ξανά πλήρως ερασιτέχνες, κάτι που οδήγησε στη μετακίνηση του προικισμένου νεαρού σέντερ φορ Όσκαρ Ρορ στην Ελβετία. Τα επόμενα χρόνια, η Μπάγερν δεν μπόρεσε να διατηρήσει τον ρόλο της ως διεκδικητής για τον εθνικό τίτλο, πετυχαίνοντας αποτελέσματα που την κατέτασσαν στη μέση του βαθμολογικού πίνακα του περιφερειακού πρωταθλήματος. Σύμφωνα με τα αρχεία του συλλόγου, 56 μέλη της Μπάγερν έχασαν τη ζωή τους στα πεδία των μαχών, ανάμεσά τους και οι παίκτες εθνικής ομάδας της Γερμανίας Josef Bergmaier και Franz Krumm. Πολλοί άλλοι δηλώθηκαν αγνοούμενοι.

Ο Εβραίος πρόεδρος της FCB Κουρτ Λαντάουερ είχε φυλακιστεί στο στρατόπεδο συγκέντρωσης του Νταχάου για 33 ημέρες το 1938 πριν καταφύγει στην εξορία στην Ελβετία το 1939. Ο Josef Sauter, ο οποίος ανέλαβε πρόεδρος το 1943, ήταν και ο μόνος πρόεδρος μέλος του NSDAP. Μετά από έναν φιλικό αγώνα στην Ελβετία, ορισμένοι παίκτες της Μπάγερν χαιρέτησαν τον Λαντάουερ, ο οποίος ήταν θεατής, και ο σύλλογος έγινε αντικείμενο συνεχών διακρίσεων (discrimination).

Τον Ιούλιο του 1944 η Μπάγερν έχασε το «σπίτι» της όταν κατά την διάρκεια βομβαρδισμών από τους Συμμάχους καταστράφηκε το γραφείο του συλλόγου. Παρ'

όλα αυτά, οι παίκτες επέδειξαν προσήλωση στο πνεύμα της ομάδας και στις 23 Απριλίου 1945, λίγες μόνο μέρες πριν το τέλος του πολέμου, κέρδισαν το “1860 Μόναχο” με 3-2. (σημ. : απορίας άξιον βέβαια είναι το ότι πραγματοποιήθηκε ο αγώνας αυτός εκείνες τις θλιβερές ημέρες).

Περισσότερο από οποιονδήποτε άλλον, ο επί μακρό χρονικό διάστημα αρχηγός Conny Heidkamp είχε κάνει ό,τι περνούσε από το χέρι του για να κρατήσει τους παίκτες ενωμένους τις πιο σκοτεινές μέρες του πολέμου. Όταν το καλοκαίρι του 1942 άρχισαν οι αεροπορικές επιδρομές των Συμμάχων εναντίον του Μονάχου, μαζί με τη σύζυγό του Magdalena, κατάφεραν να σώσουν από την καταστροφή ακόμη και τα τρόπαια που είχε κερδίσει ο σύλλογος. Η Magdalena θυμήθηκε έναν αγρότη στο Ascholding κοντά στο Wolfratshausen όπου είχε περάσει τις διακοπές της ως παιδί. Τα πολύτιμα αντικείμενα συσκευάστηκαν σε κουτιά και μεταφέρθηκαν εκεί σε «γκαζοζέν ξύλου» και αποθηκεύτηκαν σε ένα δωμάτιο δίπλα στον στάβλο. Τα «γκαζοζέν ξύλου» ήταν συσκευές που παρήγαν καύσιμο αέριο με πυρόλυση από τη θέρμανση ξύλων και το αέριο αυτό στη συνέχεια καιγόταν σε κινητήρες εσωτερικής καύσης. Οι χρήστες άναβαν τη φωτιά ώστε να ζεσταθούν τα ξύλα έως ότου να αρχίσουν να βγάζουν αέριο και στη συνέχεια να ξεκινήσουν τη μηχανή του οχήματος. Σύμφωνα με αναφορές, κατά τη διάρκεια της Κατοχής, υπήρχαν ακόμα και αεριοκίνητες μοτοσυκλέτες με συσκευές γκαζοζέν. Κύρια χαρακτηριστικά των γκαζοζέν ήταν ο έντονος θόρυβος που παρήγαγαν και ο πολύς καπνός, ο οποίος είχε και μια έντονη μυρωδιά).

Εδώ ήταν ασφαλείς - μέχρι την άνοιξη του 1945, όταν οι Αμερικανοί ήρθαν πιο κοντά. Είχαν τη φήμη ότι ήθελαν αναμνηστικά, όπως κύπελλα, σημαϊάκια και μετάλλια. Για δεύτερη φορά οι Heidkamps έσωσαν τα πολύτιμα τρόπαια του συλλόγου αφού έθαψαν τα κουτιά στη φάρμα Ascholding. Μόλις έξι εβδομάδες μετά τη συνθηκολόγηση της Γερμανίας στις 8 Μαΐου 1945, η FC Bayern επέστρεψε στον πρώτο της αγώνα, χάνοντας 4-3 από την τοπική αντίπαλο FC Wacker. Το 1947, ο Λαντάουερ επέστρεψε από την εξορία και ψηφίστηκε ξανά πρόεδρος του συλλόγου. Ξεκίνησε η ανασυγκρότηση, συμπεριλαμβανομένου του ποδοσφαίρου. Μετά το τέλος του Δευτέρου Παγκοσμίου Πολέμου το 1945, η Μπάγερν έγινε μέλος της Oberliga Süd, της γερμανικής πρώτης κατηγορίας, η οποία είχε χωριστεί σε πέντε κατευθύνσεις εκείνη την εποχή. Προ-Bundesliga Oberligen, από το τέλος του Β' Παγκοσμίου Πολέμου μέχρι τον σχηματισμό της Bundesliga το 1963 υπήρχαν πέντε περιφερειακά

γερμανικά Oberligen και της Ανατολικής Γερμανία. Αυτές ήταν :Ομπερλίγκα Βερολίνου, Oberliga Nord, Oberliga West, Oberliga Südwest και Oberliga Süd.

Ο Λαντάουερ έχει θεωρηθεί ως δημιουργός του επαγγελματικού συλλόγου της Μπάγερν και η μνήμη του διατηρείται από τους ultras της Μπάγερν Σικέρια. Το 1955, ο σύλλογος υποβιβάστηκε αλλά επέστρεψε στην Oberliga την επόμενη σεζόν και κέρδισε το DFB-Pokal (Κύπελο) για πρώτη φορά, νικώντας τη Φορτούνα Ντίσελντορφ με 1–0 στον τελικό. Το 1957 οι Reds κέρδισαν το Κύπελλο DFB για πρώτη φορά. Η Μπάγερν το 1963 έχασε την ευκαιρία να ανήκει και στα ιδρυτικά μέλη της Bundesliga.

Μόναχο1860 αντί για Μπάγερν. Με βάση τα κριτήρια που χαρτογραφήθηκαν από τη γερμανική ομοσπονδία τον Οκτώβριο του 1962, δημιουργήθηκε ένα σύστημα αξιολόγησης με βάση τις τελευταίες 12 σεζόν, διά του οποίου επιλέχθηκαν οι δεκαέξι σύλλογοι από αυτά τα πέντε πρωταθλήματα και επρόκειτο να αποτελέσουν τη νέα εθνική πρώτη κατηγορία δηλαδή την Bundesliga, ενώ οι άλλοι θα πήγαιναν στη νέα δεύτερη βαθμίδα Regionalligen. Η γερμανική FA (DFB) επέλεξε τον τοπικό αντιπάλο «Μόναχο1860» αντί για την FC Bayern, προκειμένου να εκπροσωπηθεί το Μόναχο στο υπό σύσταση τότε νέο πρωτάθλημα.

Αυτό όμως που ο πρόεδρος του συλλόγου Wilhelm Neudecker θεώρησε ως εξωφρενική αδικία αποδείχθηκε πολύ τυχερό για τον σύλλογο και ο λόγος ήταν επειδή η επισφαλής ακόμα οικονομική κατάσταση, ανάγκασε τον σύλλογο να παραιτηθεί από την αγορά ακριβοπληρωμένων ποδοσφαιρικών αστέρων και να βασίζεται στο δικό του «φυτώριο» καθώς και σε ταλαντούχους ποδοσφαιριστές από τις κοντινές επαρχίες της Βαυαρίας. Τότε ήταν που νέοι παίκτες όπως ο Franz Beckenbauer, ο Sepp Maier και ο Gerd Müller ήρθαν στο προσκήνιο.

Ο ασυμβίβαστος **Wilhelm** Neudecker (που ήταν εργολάβος κτιρίων στο επάγγελμα), ήταν στην ηγεσία της FC Bayern από το 1962 έως το 1979. Κατά την διάρκεια της θητείας του κατάφερε και αναδιάρθρωσε την FCB σε επαγγελματική βάση. Αρχικά προσέλαβε τον Robert Schwan ως τον πρώτο γενικό διευθυντή «general manager» πλήρους απασχόλησης στο γερμανικό ποδόσφαιρο και ως προπονητή τον έξυπνο και επιτυχημένο Γιουγκοσλάβο Zlatko "Cik" Cajkovski. Το 1964/65 η Μπάγερν ήταν κυρίαρχη πρωταθλήτρια της Regionalliga Süd. Στη συνέχεια κατέλαβε την πρώτη θέση στον γύρο ανόδου (play-off) εξασφαλίζοντας τελικά την άνοδο στην Bundesliga.

1966 -1979

Στη χρονιά ανόδου της FC Bayern (1964/65), μια τριάδα ανέβηκε στη προσκήνιο που θα αποτελούσαν παίκτες με επιρροή για τους νεοεισερχόμενους στην Bundesliga. Ο τερματοφύλακας Sepp Maier και ο sweeper Franz Beckenbauer πέρασαν από την ακαδημία του συλλόγου, ενώ ο νεαρός επιθετικός Gerd Müller εντάχθηκε από την TSV Nördlingen. Καθένας από αυτούς θα γινόταν ένας από τους καλύτερους στον κόσμο στη θέση του και θα αποτελούσαν τον «χρυσό άξονα» της Μπάγερν.

Η νεαρή ομάδα της Μπάγερν ολοκλήρωσε την σεζόν της Μπουντεσλίγκα το 1965/66 στην τρίτη θέση κατακτώντας και το Κύπελλο του DFB. Ένα χρόνο αργότερα ο σύλλογος του Μονάχου κατέκτησε το Κύπελλο Κυπελλούχων Ευρώπης, επικρατώντας 1-0 της Γλασκώβης Ρέιντζερς στον τελικό του 1967 για να διεκδικήσει το πρώτο Ευρωπαϊκό Κύπελλο στην ιστορία των συλλόγων. Ο πολυπόθητος τίτλος του πρωταθλήματος έφτασε τελικά το 1969, όταν ο αυστηρός πειθαρχικός Branko Zebec ο οποίος μετέτρεψε σε cool τακτικιστές τους ρομαντικούς του επιθετικού ποδοσφαιρού παίκτες του Tschik Cajkovski. Μια επιπλέον νίκη στο DFB Cup σηματοδότησε επίσης το πρώτο «νταμπλ» στην ιστορία του συλλόγου.

Το επόμενο σημαντικό βήμα για την Μπάγερν, την οποία προπονούσε ο Udo Lattek από το 1970, ήρθε με τη μετακίνηση από το Grünwalder Stadion στο νέο Olympiastadion. Ο σύλλογος αγωνίστηκε για τον πρώτο του αγώνα στο νέο του σπίτι στις 28 Ιουνίου 1972, νικώντας τη Σάλκε με 5-1 για να γιορτάσει το τρίτο του πρωτάθλημα και ένα ρεκόρ εισοδήματος 1,2 εκατομμυρίων γερμανικών μάρκων. Ήταν το θεμέλιο για τη μεγάλη αθλητική και οικονομική επιτυχία που θα ερχόταν για την Μπάγερν. Ο Γκερντ Μύλερ σημείωσε επίσης 40 γκολ εκείνη τη σεζόν της Μπουντεσλίγκα - ένα ρεκόρ που πιθανότατα δεν θα καταρριφθεί ποτέ. Η Μπάγερν είναι μία από τις τρεις επαγγελματικές ομάδες του Μονάχου. Οι άλλες δύο είναι η μεγάλη της αντίπαλος «Μόναχο 1860» (*Turn- und Sportverein München von 1860 TSV München 1860*) και η Ουντερχάχινγκ (Unterhaching).

«Bayern» και «Μόναχο 1860». Το 1972, η «Μόναχο 1860» όπως και η Μπάγερν, μετακόμισαν στο νεόκτιστο Ολυμπιακό Στάδιο του Μονάχου, στο οποίο διοργανώθηκαν οι Ολυμπιακοί Αγώνες του '72. Η ομάδα «Μόναχο 1860» είχε επίσης το δικαίωμα να χρησιμοποιεί το στάδιο αυτό και ως δική της έδρα. Η κόντρα «Μπάγερν - Μόναχο 1860», που έθρεψε γενιές ποδοσφαιρόφιλων στη βαυαρική πρωτεύουσα,

πλέον έχει ατονήσει τα τελευταία χρόνια λόγω της μεγάλης διαφοράς που υφίσταται μεταξύ των δυο αυτών ομάδων. Όμως η ομάδα «Μόναχο 1860» ορισμένες φορές αγωνιζόταν και στο παλιό γήπεδο και από το 1982, όταν έπεσε στην ερασιτεχνική κατηγορία, έμεινε σε αυτό πάνω από μια δεκαετία. Η ομάδα από το Μάιο του 2005 αγωνιζόταν στο νεόκτιστο Αλιάντς Αρένα, του οποίου κατείχε αρχικά το 50% της ιδιοκτησίας, μέχρι που τον Απρίλιο του 2006 αναγκάστηκε να πουλήσει το ποσοστό της στην Bayern για να μη χρεοκοπήσει.

Η ομάδα «Μόναχο 1860» από τους τίτλους και τη δόξα της δεκαετίας του '60, οπότε ήταν και ιδρυτικό μέλος της Bundesliga το 1963, έχει περιπέσει πλέον σε αφάνεια και φυτοζωεί στην τρίτη κατηγορία, ενώ η Μπάγερν έχει ξεφύγει προ πολλού από τα όρια της Γερμανίας αποτελώντας μια ομάδα παγκόσμιας εμβέλειας και ακτινοβολίας, ενώ ταυτόχρονα δηλώνει με επιτυχία την παρουσία της και σε άλλα αθλήματα. Ένα στοιχείο που φωτίζει την κατάσταση των δύο ομάδων, είναι ότι η 1860 αντλούσε τους οπαδούς της από τη φθίνουσα εργατική τάξη του Μονάχου, ενώ η Μπάγερν από την ακμάζουσα μεσαία τάξη ολόκληρης της Βαυαρίας. Στην Μέση της δεκαετίας του 1970, η ομάδα έπρεπε ενώσει την ψυχή της, ήταν η περίοδος με τις μεγαλύτερες επιτυχίες και έγινε διάσημη όταν η ομάδα με επικεφαλής τον Franz Beckenbauer κέρδισε το Ευρωπαϊκό Κύπελλο τρεις φορές στη σειρά (1974, 1975 & 1976).

Στην κορυφή της Ευρώπης: Ακολούθησαν δύο ακόμη τίτλοι το 1973 και το 1974, καθώς και το πρώτο Ευρωπαϊκό Κύπελλο το 1974 με έναν δραματικό τελικό εναντίον της Ατλέτικο Μαδρίτης στις Βρυξέλλες. Ο Schwarzenbeck σημείωσε το γκολ της ισοφάρισης και έκανε το 1-1 μόλις ένα λεπτό πριν από το τέλος της παράτασης για να επαναληφθεί το παιχνίδι, το οποίο κέρδισε η «Beckenbauer & Co.» με 4-0 χάρη στις δύο θέσεις των Uli Hoeneß και Gerd Müller.

Και ενώ η Μπάγερν έκανε ένα διάλειμμα από την κατάκτηση της Bundesliga, σημείωσε «τριπλό» στην ευρωπαϊκή σκηνή. Έκαναν χατ-τρικ σε διαδοχικά ευρωπαϊκά Κύπελλα νικώντας τη Λιντς Γιουνάιτεντ με 2-0 στο Παρίσι με τα γκολ των Ροθ και Μύλερ το 1975 και Σεντ Ετιέν 1-0 στη Γλασκώβη (ο Ροθ σκόραρε ξανά) το 1976, και οι δύο υπό τον προπονητή Ντέτμαρ Κράμερ. Το 1976 κατέκτησαν και το Διηπειρωτικό Κύπελλο (0-0 και 2-0 εναντίον της Κρουζέιρο). Ήταν οι τελευταίοι σημαντικοί τίτλοι του αιώνα για την Μπάγερν.

Ακολούθησαν χρόνια αλλαγών, χρόνια χωρίς τρόπαιο. Το 1977 ο Φραντς Μπεκενμπάουερ άφησε την FC Bayern για να ενταχθεί στη New York Cosmos στη Βόρεια Αμερική Soccer League. Μόλις 12 μήνες αργότερα τον ακολούθησε πέρα από τον Ατλαντικό ο Gerd Müller καθώς ο επιθετικός κατευθυνόταν προς τους Fort Lauderdale Strikers.

Έναρξη της εποχής Hoeneß: Το 1979 ο Uli Hoeneß, σε ηλικία 27 ετών, διορίστηκε γενικός διευθυντής του συλλόγου. Όταν ο Hoeneß μεταπήδησε από τα γήπεδα σε ένα γραφείο στη Säbener Straße, η FC Bayern ήταν επιβαρυνμένη με χρέος 7 εκατομμυρίων γερμανικών μάρκων (3,6 εκατ. ευρώ) και ο ετήσιος κύκλος εργασιών ήταν περίπου 12 εκατομμύρια γερμανικά μάρκα (6,1 εκατ. ευρώ), δηλαδή ποσοστό 58,333% του ετήσιου τζίρου της ομάδας. Ωστόσο, γρήγορα τα πράγματα ανατράπηκαν. Ο Pal Csernai διαδέχθηκε τον Gyula Lorant ως προπονητής τον Μάρτιο του 1979 για να ξεκινήσει εκ νέου μια αθλητική αναγέννηση στον αγωνιστικό χώρο.

1980 -1989

Μετά από μια εγχώρια ξηρασία που κράτησε πέντε χρόνια, ο γενικός διευθυντής Uli Hoeneß και το δίδυμο με τον Paul Breitner που ονομάστηκε «Breitnigge» (ονομασία που επινοήθηκε από την γερμανική εφημερίδα Bild) από τα μέσα οδήγησαν την FCB πίσω στο μονοπάτι της επιτυχίας. Μαζί με τον στρατηγό της μεσαίας γραμμής Paul Breitner, ο Karl-Heinz Rummenigge εξελίχθηκε σε επιθετικό παίκτη παγκόσμιας κλάσης. Ο δύο φορές κάτοχος της «Χρυσής Μπάλας» σημείωσε 218 γκολ για τη Μπάγερν σε όλες τις διοργανώσεις, ενώ ο μέσος Μπράιτνερ σκόραρε 110 γκολ. Τον τίτλο της Μπουντεσλίγκα του 1980 ακολούθησαν ακόμα πέντε την επόμενη δεκαετία. Το 1986 η FC Bayern αντικατέστησε την έως τότε νούμερο ένα «FC Nürnberg» κατόχου του ρεκόρ ως πρωταθλήτριας ομάδας της Γερμανίας. «Είδαμε την αναγέννηση της μεγάλης ομάδας της Μπάγερν από τη δεκαετία του 1970», είπε αργότερα ο Ρουμενίγκε.

Ακολούθησε μια θρυλική νίκη στον τελικό του Κυπέλλου DFB εναντίον της Νυρεμβέργης το 1982. Μένοντας αρχικά πίσω στο σκορ με 2-0, η FC Bayern γύρισε τον αγώνα τον οποίον τελικά κατάφερε να κερδίσει με 4-2. Ο Dieter Hoeneß, με δεμένο κεφάλι, σημείωσε ένα από τα γκολ. Ωστόσο, το Ευρωπαϊκό Κύπελλο παρέμεινε ως όνειρο για εκείνη τη χρονιά εφόσον η Μπάγερν έχασε 1-0 από την Άστον Βίλα στον τελικό.

Lattek, Madjer και Heynckes. Το 1983, ο Udo Lattek επέστρεψε στην Μπάγερν και συνέχισε από εκεί που είχε σταματήσει τη δεκαετία του 1970, ακόμη και χωρίς τον Rummenigge, ο οποίος είχε ενταχθεί στην Ίντερ το 1984 για ένα ποσό ρεκόρ τότε μεταγραφής 11 εκατομμυρίων γερμανικών μάρκων. Με τη σειρά του, ο Lothar Matthäus εντάχθηκε στην FCB από την Borussia Mönchengladbach. Η Μπάγερν ήταν πρωταθλήτρια το 1985, το 1986 και το 1987, καθώς και το Κύπελλο DFB το 1986. Ωστόσο, η απογοητευτική ήταν η συμμετοχή της στην ευρωπαϊκή σκηνή.

Το 1987 οι Reds γνώρισαν μια οδυνηρή ήττα στον τελικό του Ευρωπαϊκού Κυπέλλου από την Πόρτο. Η Μπάγερν προηγείτο με 1-0 μέχρι το 78ο λεπτό στη Βιέννη, προτού ο Ραμπάχ Μάντιερ ισοφαρίσει με το γυριστό τακούνι και ο Ζουάρι σκοράρει το νικητήριο γκολ μόλις δύο λεπτά αργότερα. Ο Γιουπ Χάινκες θα αναλάμβανε καθήκοντα ως προπονητής ύστερα από το γεγονός αυτό. Είχε την αποστολή να φτιάξει μια νέα, ισχυρή ομάδα μετά τις αποχωρήσεις των Matthäus, Andreas Brehme, Norbert Eder, Mark Hughes, Michael Rummenigge και Jean-Marie Pfaff. Ο Χάινκες οδήγησε τη Μπάγερν σε συνεχόμενους τίτλους το 1989 και το 1990, ωστόσο αυτός ο στόχος της ευρωπαϊκής δόξας παρέμενε απρόσιτος.

1990 -1999

Η δεκαετία του 1990 ήταν μια δεκαετία συνεχών αναταραχών. Τα νέα εμπορικά μέσα υιοθέτησαν μια διαφορετική οπτική γωνία, που δεν σχετίζεται πάντα με τον αθλητισμό, απέναντι στο ποδόσφαιρο και τα αστέρια του. Ως αποτέλεσμα, η FC Bayern έγινε γνωστή αφενός ως η «dream team» και από την άλλη ως «FC Hollywood». Το έντονο ενδιαφέρον των μέσων ενημέρωσης είχε τουλάχιστον ένα θετικό αποτέλεσμα, καθώς ο διαρκώς αυξανόμενος αριθμός οπαδών όχι μόνο απλά προσέρχονταν στα γήπεδα, αλλά και αγόραζε σε αριθμούς ρεκόρ τις φανέλες παικτών. Ωστόσο, κατά διάρκεια της αγωνιστικής -και όχι μόνο- πορείας της Bayern σε αυτήν την δεκαετία σημειώνονται και οκτώ αλλαγές προπονητή.

Ο Γιουπ Χάινκες και η FCB χώρισαν την παρέα τον Οκτώβριο του 1991, με τον πρώην παίκτη της Μπάγερν, Σόρεν Λέρμπι, να αναλαμβάνει χρέη προπονητή, αλλά η ομάδα δυσκολεύτηκε. Με τον υποβιβασμό να απειλείται, ο Έριχ Ρίμπεκ αντικατέστησε τον Λέρμπι τον Μάρτιο του 1992. Εκείνη την σεζόν η Μπάγερν κατετάγη στην 10^η θέση της Bundesliga. Την επόμενη σεζόν 1992-93 με προπονητή

τον Έριχ Ρίμπεκ καταλαμβάνει την 2^η θέση στην Bundesliga υπολειπόμενη μόλις έναν βαθμό από την πρωτοπόρα Werder Bremen η οποία και στέφθηκε πρωταθλήτρια. Ο Φραντς Μπεκενμπάουερ και ο Καρλ-Χάιντς Ρουμνίγκε είχαν εν τω μεταξύ τεθεί στη διάθεσή τους για βοήθεια σε περίπτωση έκτακτης ανάγκης, έγιναν αντιπρόεδροι της FC Bayern. Κατά τη διάρκεια της χειμερινής διακοπής 1993/94, ο «Κάιζερ» Franz Beckenbauer και συγκεκριμένα στις 28.12.1993- αντικατέστησε τον Ρίμπεκ αναλαμβάνοντας ο ίδιος καθήκοντα προπονητή και συνέχισε έτσι κατακτώντας τελικά και τον τίτλο του πρωταθλήματος Bundesliga .

Trapattoni, Rehhagel, Hitzfeld. Ακολούθησε η πρώτη εποχή του «Τραρ». Ο Τζιοβάνι Τραπατόνι λατρεύτηκε από τους παίκτες και τα μέσα ενημέρωσης, αλλά η επιτυχία στην αρχή αποδείχθηκε άπιαστη. Η σεζόν 1994/95 ολοκληρώθηκε με την έκτη θέση και τον αποκλεισμό κατά την ημιτελική φάση του Ευρωπαϊκού Κυπέλλου από τον Άγιαξ. Ο Otto Rehhagel ανέλαβε το καλοκαίρι του 1995, φτάνοντας με αστέρια όπως οι Klinsmann, Herzog και Sforza. Αν και ο Ρεχάγκελ έφτασε την ομάδα στον τελικό του Κυπέλλου ΟΥΕΦΑ, έμεινε ελεύθερος την άνοιξη, παρά τις δύο αξέχαστες εμφανίσεις στον ημιτελικό κόντρα στην Μπαρτσελόνα. Φαινόταν δύσκολο μετά την ισοπαλία 2-2 στο Olympiastadion, αλλά ο επαναληπτικός αγώνας που διεξήχθη στις 16/4/1996 στο Camp Nou μετατράπηκε σε παρέλαση νίκης καθώς οι Babel και Witczek σκόραραν, χαρίζοντας την νίκη στην Μπάγερν με τελικό σκορ 2-1. Ο Μπεκενμπάουερ, ο οποίος ήταν και πρόεδρος του συλλόγου από το 1994, ανέλαβε προπονητής στον τελικό των δύο αγώνων και έφερε το τρόπαιο UEFA CUP πίσω στο Μόναχο για πρώτη φορά με δυο νίκες επί της Μπορντό την 1/5/1996 με 2-0 και στις 15/5/1996 με 3-1. Ωστόσο, όπως και την προηγούμενη σεζόν, η Μπορούσια Ντόρτμουντ κατέκτησε το πρωτάθλημα της Bundesliga.

Ύστερα από αυτά επέστρεψε ο Τραπατόνι. Η δεύτερη, διετής θητεία του ως προπονητής της Μπάγερν χάρισε στην ομάδα δύο τίτλους, κατακτώντας την πρώτη θέση της Bundesliga το 1997 και το Κύπελλο DFB το 1998. Όλη η πόλη έδειξε την εκτίμησή της όταν έφυγε ο «Μαέστρος». Ήταν γνωστός πάνω απ' όλα για τις έντονες ομιλίες του που λατρεύτηκαν ("Bottle Empty" και "Struunz") και είχε κερδίσει μια θέση στις καρδιές των θαυμαστών. Έγινε όμως θρυλικός στις γερμανόφωνες χώρες με «φασαρία» από τη συνέντευξη Τύπου, στην οποία ο τότε προπονητής της Μπάγερν Μονάχου επέκρινε τις επαγγελματικές συμπεριφορές ορισμένων επαγγελματιών με χαρακτηρισμούς όπως «άδειο μπουκάλι». Για να περιγραφεί η δύσκολη θέση στην

οποία είχε περιέλθει η Μπάγερν και φυσικά ο προπονητής Τραπατόνι εκείνη την περίοδο, αξίζει να αναφερθεί ότι πριν από την ήττα της Μπάγερν από την «Shalke 04» στις 08/3/1998 (που αποτέλεσε την αφορμή για όσα περιγραφούν παρακάτω), είχαν προηγηθεί στις 14/2/98 μια ήττα με 2-1 από την «Hertha Berlin», στις 28/2/1998 μια ήττα μέσα στο Μόναχο με 0-2 από την Köln-Κολωνία και στις 04/3/1998 μια ισοπαλία 0-0 μέσα στο Μόναχο με την Borussia Dortmund σε παιχνίδι του α΄ γύρου των προημιτελικών για το Champions League. Το λεκτικό ξέσπασμα του Τραπατόνι στη συνέντευξη Τύπου στις 10 Μαρτίου 1998, δύο μέρες μετά το 1-0 της «Σάλκε 04» επί της Μπάγερν, που είχε επιδεινώσει την αθλητική κρίση στο Μόναχο, διήρκεσε τριάμισι λεπτά. Ο Ιταλός προπονητής είχε επικριθεί από ορισμένους επαγγελματίες της Μπάγερν για ένα φερόμενο υπερβολικά αμυντικό στυλ παιχνιδιού. Συγκεκριμένα, ανταπέδωσε τους Γερμανούς διεθνείς Mario Basler, Mehmet Scholl και Thomas Strunz παρά τις γλωσσικές δυσκολίες σε μια ειδική «Τραπατονικά-γερμανικά». «Τι επιτρέπει ο Strunz;» ήταν μια βασική πρόταση που λατρεύτηκε στη συνέχεια. «Τελείωσα», είπε στο τέλος και εξαφανίστηκε από το στούντιο. Τότε ήταν που «ένα τσουνάμι σάρωσε το γερμανικό ποδόσφαιρο», είπε εκ των υστέρων ο Χέργουικ, διευθυντής μέσων ενημέρωσης εκείνη την εποχή. Στις 18/3/1998 η ήττα με 1-0 από την Borussia Dortmund, η πορεία της Μπάγερν στο Champions League ανακόπηκε οριστικά για την σεζόν εκείνη.

Σε μια συνέντευξη του 2011, ο ίδιος ο Τραπατόνι εξήγησε το «διάσημο ξέσπασμά του» ως εξής: *‘‘Υπάρχουν ορισμένες καταστάσεις στη ζωή που πρέπει να υψώσετε τη φωνή σας, και αυτή η συνέντευξη Τύπου ήταν μία από αυτές τις περιπτώσεις. Εσκεμμένα ύψωσα τη φωνή μου για να γίνω κατανοητός. Όταν έχεις κουρασμένους παίκτες, τους αντικαθιστάς με πιο φρέσκους παίκτες. Ο κόσμος το έχει συνηθίσει τώρα, αλλά τότε στη Γερμανία, ο κόσμος ήθελε καλούς παίκτες να παίζουν συνέχεια επειδή ήταν διάσημοι, ακόμα κι αν ήταν εξαντλημένοι. Και είπα «Όχι, οι παίκτες πρέπει να παίζουν στο γήπεδο όποιοι κι αν είναι», και αυτό ήταν το θέμα της συνέντευξης Τύπου.’’*

Ο Τραπατόνι άνοιξε τον δρόμο για τον Ottmar Hitzfeld, ο οποίος επρόκειτο να προσθέσει μερικά τρόπαια στις προθήκες του Säbener τα επόμενα χρόνια. Ο στρατηγός είχε μια σχεδόν τέλεια πρώτη χρονιά (1998/99) κατακτώντας το 15ο γερμανικό πρωτάθλημα του συλλόγου, καθώς και φτάνοντας στους τελικούς του DFB Cup και του Champions League. Το παιχνίδι με τη Μάντσεστερ Γιουνάιτεντ στη Βαρκελώνη δεν πήγε σύμφωνα με το σχέδιο, με την κορυφαία διάκριση του συλλόγου της Ευρώπης

να ξεφεύγει λίγα δευτερόλεπτα από το τέλος σε μια ήττα με 2-1 που έγινε γνωστή ως η «μητέρα όλων των ηττών». Το ίδιο ισχύει και για την ήττα στον τελικό του Κυπέλλου DFB από τη Βέρντερ Βρέμης στο Olympiastadion του Βερολίνου. Το παιχνίδι έληξε 1-1 μετά από 120 λεπτά, αλλά η διαδικασία των πέναλτι που ακολούθησε είδε τους κόκκινους να χάνουν με 5-4. Ωστόσο, αυτή ήταν μόνο η αρχή της εποχής Hitzfeld. Μετά τη δραματική ήττα από τη Μάντσεστερ Γιουνάιτεντ στον τελικό του Champions League το 1999, η ομάδα, που χτίστηκε γύρω από τους Oliver Kahn, Stefan Effenberg και Gionane Elber, είχε το βλέμμα ψηλά το 2000. Η σεζόν 1999/2000 έφερε το τρίτο νταμπλ στην ιστορία του συλλόγου και ο Όλιβερ Καν ψηφίστηκε επίσης Παίκτης της Χρονιάς.

2000 -2010

Τα πρώτα δέκα χρόνια της νέας χιλιετίας έφεραν απaráμιλλες επιτυχίες για την Μπάγερν, τόσο εντός όσο και εκτός γηπέδου. Έξι τίτλοι της Μπουντεσλίγκα, συμπεριλαμβανομένων πέντε εγχώριων «Doubles», βοήθησαν ώστε να γεμίσει η τροπαιοθήκη της Μπάγερν. Το 2001 κατέκτησε το Champions League .

Όλιβερ Καν «ο Τιτάν». Η σεζόν 2000/01 θα μείνει πιθανώς για πάντα στη μνήμη των οπαδών. Η εκστρατεία του DFB Cup μπορεί να ολοκληρώθηκε στον δεύτερο γύρο στο Μαγδεβούργο, αλλά η FC Bayern ήταν ξανά στην κορυφή των ομάδων της Bundesliga μετά από 34 αγώνες. Στον τελικό του Champions League ΣΤΟ Μιλάνο εναντίον της Βαλένθια στις 23 Μαΐου 2001 ο Όλιβερ Καν έγινε ο ήρωας τη βραδιά του τελικού, αποκρούοντας πέναλτι στη διαδικασία των πέναλτι για δίνοντας έτσι στη Μπάγερν τον τέταρτο τίτλο του Ευρωπαϊκού Κυπέλλου/Champions League και τον πρώτο της μετά από 25 χρόνια.

Η σεζόν 2001/02 είδε επίσης την FC Bayern να κατακτά άλλο ένα τρόπαιο. Η FCB τερμάτισε τρίτη στη Bundesliga. Ωστόσο, μια νίκη 1-0 εναντίον της Μπόκα Τζούνιορς τον Νοέμβριο του 2001 έφερε το Διηπειρωτικό Κύπελλο πίσω στη βαυαρική πρωτεύουσα για δεύτερη φορά από το 1976.

Το 2002 ο σύλλογος μετατράπηκε σε ανώνυμη εταιρεία. Τα επόμενα χρόνια κατασκευάστηκε το Allianz Arena που ανήκει πλέον στον σύλλογο και είναι από τότε η νέα έδρα της Μπάγερν. Η περίοδος του Ottmar Hitzfeld έληξε μετά από έξι απίστευτα επιτυχημένα χρόνια με την Μπάγερν. Τέσσερις τίτλοι Bundesliga, δύο Κύπελλα DFB, καθώς και ένα Champions League και Διηπειρωτικό Κύπελλο, έκαναν

τον Hitzfeld έναν από τους πιο επιτυχημένους προπονητές της FC Bayern. Μόνο ο Udo Lattek έχει κερδίσει περισσότερα τρόπαια με την FCB.

Ο Φέλιξ Μάγκαθ ανέλαβε ως προπονητής της Μπάγερν το καλοκαίρι του 2004. Υπήρξε ένθερμος υποστηρικτής των αξιών της πειθαρχίας, της τάξης και της φυσικής κατάστασης και στην καθημερινή του δουλειά του άρεσε να χρησιμοποιεί “medecin-balls” μπάλες και βαριά γιλέκα με μόλυβδο αρκετά συχνά. Έκανε, ωστόσο, μια ιστορική πρωτιά τα επόμενα δύο χρόνια, κερδίζοντας το νταμπλ πρωταθλήματος και κυπέλλου τόσο το 2004/05 όσο και το 2005/06, το πρώτο “double-double” στην ιστορία του συλλόγου. Το νέο γήπεδο ήταν σίγουρα βασικό στοιχείο αυτής της επιτυχίας. Η εποχή του Ολυμπιακού Σταδίου του Μονάχου έφτασε στο τέλος του τον Μάιο του 2005. Μετά από 33 εξαιρετικά επιτυχημένες σεζόν, η FC Bayern μετακόμισε στο νέο ποδοσφαιρικό της ναό στην Allianz Arena.

Το 2007/08 η FC Bayern άλλαξε τη μεταγραφική της στρατηγική και επέλεξε να προσελκύσει κορυφαίους διεθνείς αστέρες στο Μόναχο. Η FCB ολοκλήρωσε δύο μεταγραφικές υπερβολές με την υπογραφή των Franck Ribery και Luca Toni. Μαζί τους επέστρεψαν και οι επιτυχίες. Ο Χίτζφελντ κέρδισε ξανά το νταμπλ την τελευταία του χρονιά ως προπονητής της Μπάγερν. Στο Κύπελλο DFB, οι Κόκκινοι κέρδισαν την Ντόρτμουντ με 2-1 και κέρδισαν την Μπουντεσλίγκα δέκα βαθμούς διαφορά από την πλησιέστερη αντίπαλό τους Βέρντερ Βρέμης. Η Μπάγερν αποκλείστηκε στην ημιτελική φάση του Κυπέλλου ΟΥΕΦΑ από την μετέπειτα νικήτρια Ζενίτ Αγίας Πετρούπολης. Ο τρεις φορές καλύτερος τερματοφύλακας στον κόσμο, Όλιβερ Καν, αποσύρθηκε ενώ ο Χίτζφελντ συνέχισε να προπονεί την εθνική ομάδα της Ελβετίας.

Ο Γιούργκεν Κλίνσμαν ήταν ο διάδοχός του Χίτζφελντ για τη σεζόν 2008/09. Υπό τον πρώην προπονητή της Γερμανίας, στη Säbener Straße δημιουργήθηκε το μοναδικό «Performance Center» με γυμναστήρια και ζώνες χαλάρωσης. Στις 25/4/2009 η FC Bayern έχασε 1-0 εντός έδρας από τη Schalke (29η αγωνιστική), ο σύλλογος τερμάτισε την συνεργασία με τον Klinsmann. Είχαν προηγηθεί βαριές ήττες από τη Λεβερκούζεν (4-2 στα προημιτελικά του Κυπέλλου DFB) και από την μετέπειτα πρωταθλήτρια Βόλφσμπουργκ (5-1), αλλά και από τη Μπαρτσελόνα (4-0) στους προημιτελικούς του Champions League. Ο Γιουπ Χάινκες ανέλαβε ως προπονητής για τα υπόλοιπα πέντε παιχνίδια και οδήγησε την Μπάγερν στην κατάληψη της 2^{ης} θέσης και σε απόσταση μόλις δύο βαθμών από την πρωταθλήτρια Βόλφσμπουργκ,

εξασφαλίζοντας έτσι την πρόκριση για το Champions League και σώζοντας στην ουσία ολόκληρη την σεζόν.

Το 2009 είδε επίσης τον Uli Hoeneß να βρίσκεται στο επίκεντρο. Μετά από 30 χρόνια ως γενικός διευθυντής, ανέλαβε πρόεδρος τον Νοέμβριο του 2009 ως διάδοχος του Φραντς Μπεκενμπάουερ, ο οποίος έγινε επίτιμος πρόεδρος.

Το 2009/10 η FC Bayern προσέλαβε τον Louis van Gaal ως προπονητή. Είχε μόλις κερδίσει την ολλανδικό πρωτάθλημα « Eredivisie» με την AZ Alkmaar και δεν ήταν το μόνο νέο πρόσωπο στη Säbener Straße το καλοκαίρι του 2009, ο Arjen Robben έφτασε από τη Ρεάλ Μαδρίτης και ο Mario Gomez πήρε μεταγραφή από τη VfB Στουτγάρδης στη βουαρική πρωτεύουσα. Ο Van Gaal επέλεξε επίσης να χρησιμοποιήσει εγχώρια ταλέντα, δίνοντας στους εν πολλοίς άγνωστους τότε νέους Thomas Müller και Holger Badstuber την ευκαιρία τους κατά την διάρκεια της προετοιμασίας για την σεζόν. Το δίδυμο συνέχισε να βελτιώνεται και αναδεικνύονται ως σπουδαίοι παίκτες τις επόμενες σεζόν και καθιερώθηκαν ως επιλογές για την Μπάγερν αλλά και για την Γερμανία.

Μετά από ένα μικτό ξεκίνημα της σεζόν, η Μπάγερν ανέβαζε το παιχνίδι της εβδομάδα με την εβδομάδα για να ενθουσιάσει τους οπαδούς με ελκυστικό, επιθετικό ποδόσφαιρο. Αυτή η προσέγγιση κορυφώθηκε όταν η FCB κέρδισε άλλο ένα “Double” πρωταθλήματος και κυπέλλου το 2010. Η σεζόν 2010/11 ξεκίνησε με την κατάκτηση της Μπάγερν στο Σούπερ Καπ, που εισήχθη εκ νέου από την Deutsche Fußball Liga (DFL).

2011-2020

Το καλοκαίρι του 2011 ο Jupp Heynckes ανέλαβε ως προπονητής στην FC Bayern για τρίτη φορά στην καριέρα του. Ο 66χρονος τότε προπονητής έβαλε τους πρωταθλητές Γερμανίας ξανά σε τροχιά αμέσως με τις νίκες 2-0 και 1-0 επί της FC Zürich, εξασφαλίζοντας μια θέση στους ομίλους του Champions League. Η Μπάγερν προκρίθηκε με μερικές εντυπωσιακές εμφανίσεις. Η Βασιλεία (γύρος 16), η Μασσαλία (προημιτελικός) και η Ρεάλ Μαδρίτης (ημιτελικός) δεν μπόρεσαν να σταματήσουν την FCB από το να φτάσει στον τελικό του Champions League του 2012 στο Allianz Arena με την Τσέλσι, με το σκορ στην κανονική διάρκεια του αγώνα να παραμένει στο 1-1. Ακολούθησαν παράταση και πέναλτι, με τον τερματοφύλακα Petr Cech να αποκρούει το πέναλτυ του Bastian Schweinsteiger και έτσι η αγγλική ομάδα αναδείχθηκε νικήτρια.

Η απογοήτευση για την Μπάγερν ήταν τεράστια αφού έχασε το όνειρο της κατάκτησης του Champions League μέσα στο δικό της γήπεδο. Η πρώτη σεζόν του 2011-12 υπό τον Χάινκες τελείωσε με τρεις δεύτερες θέσεις καθώς η FCB παρέμεινε πίσω από την Μπορούσια Ντόρτμουντ στην Μπουντεσλίγκα και στο Κύπελλο DFB.

Το γεγονός ότι η σεζόν μετά την τριάδα των δεύτερων θέσεων ήταν η πιο επιτυχημένη στην ιστορία του συλλόγου μπορεί να θεωρηθεί ως τυπική FC Bayern. Ο Matthias Sammer, ο οποίος ανέλαβε ως αθλητικός διευθυντής από τον Christian Nerlinger, ήταν παράδειγμα της δίψας για επιτυχία στον σύλλογο.

Η σεζόν ξεκίνησε με μια νίκη στο Σούπερ Καπ κόντρα στη Μπορούσια Ντόρτμουντ που είχε διπλή νικήτρια. Η κυριαρχία της ομάδας, που ονομαζόταν «Super Bayern» μέχρι το τέλος της σεζόν, ήταν εμφανής σε όλη τη διάρκεια της εκστρατείας. Ο 23ος τίτλος της Bundesliga εξασφαλίστηκε την 28η αγωνιστική. Στο τέλος, η ομάδα του Heynckes συγκέντρωσε 91 βαθμούς για να τερματίσει 25 βαθμούς μπροστά από τη δεύτερη θέση της Ντόρτμουντ. Άλλα νέα ρεκόρ περιελάμβαναν 29 νίκες, διαφορά τερμάτων +80 και μόλις 18 γκολ που δέχθηκαν.

Ήταν ξεκάθαρο ότι η Μπάγερν ήταν αποφασισμένη να σηκώσει το τρόπαιο του Τσάμπιονς Λιγκ αυτή τη φορά όταν πέτυχε τη συνολική νίκη με 7-0 στη Μπαρτσελόνα στους ημιτελικούς (4-0 στο Μόναχο, 3-0 στη Βαρκελώνη). Τον χαμένο τελικό στο Μόναχο ακολούθησε ένας τελικός στο Γουέμπλεϊ όπου ο Άριεν Ρόμπεν παρήγαγε έναν παίκτη του αγώνα. Ο Ολλανδός, επίκεντρο της διαμάχης το καλοκαίρι, κέρδισε τον νικητή σε 89 λεπτά στη νίκη με 2-1 στον εξ ολοκλήρου γερμανικό τελικό εναντίον της Μπορούσια Ντόρτμουντ. Ο πέμπτος ευρωπαϊκός θρίαμβος σήμανε το τέλος μιας 12χρονης άγονης πορείας στο Champions League.

Το DFB Cup έδωσε επίσης την ευκαιρία να πάρει εκδίκηση από τους κατόχους, αν και στο προημιτελικό στάδιο. Μετά τη νίκη με 6-1 εναντίον της VfL Wolfsburg στον ημιτελικό ακολούθησε ο τελικός στο Olympiastadion του Βερολίνου την 1η Ιουνίου ενάντια σε μια παθιασμένη και αποφασιστική ομάδα της VfB Στουτγάρδης. Οι Σουηβοί δεν μπόρεσαν να χαλάσουν το πάρτι των Βαυαρών στο τέλος καθώς η FC Bayern έγινε η έβδομη ευρωπαϊκή και πρώτη γερμανική ομάδα που κέρδισε το τρεμπλ.

Σύνοψη σημαντικών σταθμών στην πορεία της FC Bayern Munich

1900: Ιδρύεται ο σύλλογος.

1932: Πρώτος τίτλος γερμανικού πρωταθλήματος ποδοσφαίρου.

- 1957: Κερδίζουν το πρώτο τους DFB-Pokal.
- 1965: Η πρώτη σεζόν στην Μπουντεσλίγκα.
- 1967: Πρώτος τίτλος Κυπέλλου Κυπελλούχων Ευρώπης.
- 1968: Ο πρώτος ξένος παίκτης παίρνει μεταγραφή (Peter Rumm, Αυστρία).
- 1972: Ο σύλλογος μετακομίζει στο Ολυμπιακό Στάδιο του Μονάχου.
- 1974: Πρώτος τίτλος Ευρωπαϊκού Κυπέλλου.
- 1994: Πρώτη συμμετοχή στο Champions League.
- 1995: Πρώτος τίτλος Κυπέλλου ΟΥΕΦΑ.
- 2001: Πρώτος τίτλος Champions League.
- 2005: Ο σύλλογος μετακομίζει στην Allianz Arena.

Το λογότυπο της Bayern Munchen διαχρονικά

Τα χρώματα στο λογότυπο και στις εμφανίσεις του συλλόγου, με μικρές διαχρονικές παραλλαγές, είναι το κόκκινο και το λευκό ενώ στην κορυφή υπάρχει η λευκή-μπλε σημαία της Βαυαρίας.



Εικόνα 7. Διαχρονική εξέλιξη του λογότυπου της Bayern Munich

Στοιχεία αγωνιστικής πορείς και δομής της Bayern München

Στον Πίνακα 1 που ακολουθεί παρουσιάζονται διαχρονικά οι αγωνιστικές επιτυχίες της ομάδας Bayern München στα διάφορα εθνικά πρωταθλήματα/αγωνιστικές διοργανώσεις.

Πίνακας 1. Αγωνιστικές επιτυχίες σε εθνικό επίπεδο

Type	Competition	Titles	Seasons
Domestic	Πρωτάθλημα Γερμανίας German Champions/Bundesliga	32	1932, 1968–69, 1971–72, 1972–73, 1973–74, 1979–80, 1980–81, 1984–85, 1985–86, 1986–87, 1988–89, 1989–90, 1993–94, 1996–97, 1998–99, 1999–2000, 2000–01, 2002–03, 2004–05, 2005–06, 2007–08, 2009–10, 2012–13, 2013–14, 2014–15, 2015–16, 2016–17, 2017–18, 2018–19, 2019–20, 2020–21, 2021–22
	Κύπελλο Γερμανίας DFB-Pokal	20	1956–57, 1965–66, 1966–67, 1968–69, 1970–71, 1981–82, 1983–84, 1985–86, 1997–98, 1999–2000, 2002–03, 2004–05, 2005–06, 2007–08, 2009–10, 2012–13, 2013–14, 2015–16, 2018–19, 2019–20
	DFB/DFL-Supercup	10	1987, 1990, 2010, 2012, 2016, 2017, 2018, 2020, 2021, 2022
	DFL-Ligapokal	6	1997, 1998, 1999, 2000, 2004, 2007

Πίνακας 2. Αγωνιστικές επιτυχίες σε διεθνές επίπεδο

Type	Competition	Titles	Seasons
European	UEFA Champions League / European Cup	6	1973–74, 1974–75, 1975–76, 2000–01, 2012–13, 2019–20
	UEFA Europa League / UEFA Cup	1	1995–96
	UEFA/European Cup Winners' Cup	1	1966–67
	UEFA/European Super Cup	2	2013, 2020
Worldwide	Intercontinental Cup	2	1976, 2001
	FIFA Club World Cup	2	2013, 2020

Διατελέσαντες πρόεδροι της FC Bayern







Ξεκινώντας με τον Franz John in 1900, έχουν διατελέσει πλέον των 30 πρόεδροι στην FC Bayern, συμπεριλαμβανομένου του Kurt Landauer, ο οποίος ηγήθηκε του συλλόγου 4 περιόδους (κατά τμήματα) από το 1913 έως το 1951.

Πίνακας 3. Διατελέσαντες πρόεδροι της FC Bayern





Name	
Franz John (1 st president and founder)	1900 - 1903
Dr. Willem Hesselink	1903 - 1906
Dr. Angelo Knorr	1906 - 1907
Dr. Kurt Müller	1907 - 1908
Dr. Angelo Knorr	1908 - 1909
Otto Wagner	1909 - 1910
Dr. Angelo Knorr	1910 - 1913
Kurt Landauer	1913 - 1914
Fred Dunn	1914 - 1915
Hans Tusch	1915
Fritz Meier	1915
Hans Bermühler	1916
Fritz Meier	1916 - 1919
Kurt Landauer	1919 - 1921
Fred Dunn	1921 - 1922
Kurt Landauer	1922 - 1933
Siegfried Herrmann	1933 - 1934
Dr. Karl-Heinz Oettinger	1934 - 1935
Dr. Richard Amesmeier	1935 - 1937
Franz Nußhardt	1937 - 1938
Josef Kellner	1938 - 1943
Josef Sauter	1943 - 1945
Xaver Heilmannseeder	1945
Josef Bayer	1945
Siegfried Herrmann	1945 - 1947
Kurt Landauer	1947 - 1951
Julius Scheuring	1951 - 1953
Dr. Adolf Fischer	1953 - 1955
Karl Wild	1955
Hugo Theisinger	1955
Alfred Reitlinger	1955 - 1958
Roland Endler	1958 - 1962
Wilhelm Neudecker	1962 - 1979
Willi O. Hoffmann	1979 - 1985
Prof. Dr. Fritz Scherer	1985 - 1994
Franz Beckenbauer	1994 - 2009
Uli Hoeneß	2009 - 2014
Karl Hopfner	2014 - 2016
Uli Hoeneß	2016 - 2019
Herbert Hainer	2019 - σήμερα

Διακριθέντες παίκτες της FC Bayern που άφησαν εποχή



1970's:

-  Franz Beckenbauer (DF)
-  Paul Breitner (MF)
-  Uli Hoeneß (FW)
-  Sepp Maier (GK)
-  Gerd Müller (FW)
-  Hans-Georg Schwarzenbeck (DF)












1980's:

-  Klaus Augenthaler (DF)
-  Dieter Hoeneß (FW)
-  Karl-Heinz Rummenigge (FW)
-  Roland Wohlfarth (FW)

1990's:

-  Stefan Effenberg (MF)
-  Lothar Matthäus (DF/MF)

2000-2023

-  Oliver Kahn
-  Giovane Elber (FW)
-  Mehmet Scholl (MF)
-  Bastian Schweinsteiger (MF) 2001-2015
-  Philipp Lahm (DF) 2002 -2017
-  Franck Ribery (FW) 2007-2019
-  Arjen Robben (FW) 2009-2019
-  Mario Gomez
-  Miroslav Klose (FW) 2007-2011 from 2016-18 assist.Εθν. Γερμαν., 2018-20 U-17 & 2020-21 assistant manager
-  Juergen Klinsmann
-  Thomas Muller

Πίνακας 4. Προπονητές της FC Bayern από το 1965 έως σήμερα 2023

Zlatko "Cik" Cajkovski	01.07.1965 - 30.06.1968
Branko Zebec	01.07.1968 - 13.03.1970
Udo Lattek	14.03.1970 - 02.01.1975
Dettmer Cramer	16.01.1975 - 30.11.1977
Gyula Lorant	02.12.1977 - 28.02.1979
Pal Csernai	01.03.1979 - 16.05.1983

Reinhard Saftig	17.05.1983 - 30.06.1983
Udo Lattek	01.07.1983 - 30.06.1987
Jupp Heynckes	01.07.1987 - 08.10.1991
Sören Lerby	09.10.1991 - 10.03.1992
Errich Ribbeck	11.03.1992 - 27.12.1993
Franz Beckenbauer	28.12.1993 - 30.06.1994
Giovanni Trapattoni	01.07.1994 - 30.06.1995
Otto Rehgel	01.07.1995 - 27.04.1996
Franz Beckenbauer	29.04.1996 - 30.06.1996
Giovanni Trapattoni	01.07.1996 - 30.06.1998
Ottmar Hitzfeld	01.07.1998 - 30.06.2004
Felix Magath	01.07.2004 - 31.01.2007
Ottmar Hitzfeld	01.02.2007 - 30.06.2008
Jürgen Klinsmann	01.07.2008 - 27.04.2009
Jupp Heynckes	28.04.2009 - 30.06.2009
Louis van Gaal	01.07.2009 - 09.04.2011
Andries Jonker	10.04.2011 - 30.06.2011
Jupp Heynckes	01.07.2011 - 30.06.2013
Josep Guardiola	01.07.2013 - 30.06.2016
Carlo Ancelotti	01.07.2016 - 28.09.2017
Willy Sagnol	29.09.2017 - 08.10.2017
Jupp Heynckes	09.10.2017 - 30.06.2018
Niko Kovac	01.07.2018 - 03.11.2019
Hansi Flick	03.11.2019 - 30.06.2021
Julian Nagelsmann	01.07.2021 - 24.03.2023
Thomas Tuchel	Από 24.03.2023 έως τώρα

Νομική μορφή και διοικητική δομή της FC Bayern

Η νομική μορφή της ομάδας είναι FC Bayern E.V *Eingetragener Verein (e. V.)* ("*registered association*" Ένωση ή *Εγγεγραμμένος σύλλογος*). Είναι ένα νομικό

καθεστώς για μια εγγεγραμμένη εθελοντική ένωση στη Γερμανία και την Αυστρία. Ενώ οποιαδήποτε ομάδα μπορεί να ονομάζεται Verein, η εγγραφή ως eingetragener Verein (εγγεγραμμένο σωματείο) έχει πολλά νομικά οφέλη επειδή μια εγγεγραμμένη ένωση μπορεί να λειτουργεί νομικά ως εταιρικό όργανο (νομικό πρόσωπο) και όχι απλώς ως ομάδα ατόμων. Ο Αστικός Κώδικας της Γερμανίας περιέχει διαφορετικούς κανονισμούς για τις εγγεγραμμένες μη κερδοσκοπικές και κερδοσκοπικές ενώσεις που θεωρούνται νομικά πρόσωπα ("Vereine", άρθρα 21-79) αφενός και για μη κατ' ανάγκη εγγεγραμμένες ενώσεις με σύμβαση ("Gesellschaften- εταιρείες", άρθρα 705-740) από την άλλη πλευρά.

Η Διοικητική δομή της FC Bayern E.V

Διοικείται για πάρα πολλά χρόνια κυρίως από πρώην παίκτες του συλλόγου. Από το 1994 έως το 2009 διετέλεσε Πρόεδρος του συλλόγου ο Franz Beckenbauer που έχει ψηφιστεί ως ο καλύτερος παίκτης στην ιστορία της Μπάγιερν. Από το 2009 έως το 2014 και από το 2016 έως το 2019 Πρόεδρος του συλλόγου ήταν ο Uli Hoeneß ο οποίος επίσης ήταν ένας από τους κορυφαίους παίκτες της Μπάγιερν. Βρισκόταν στη διοίκηση και ως γενικός διευθυντής του συλλόγου, από το 1979. Αμφότεροι φέρουν πλέον τον τίτλο του επίτιμου Προέδρου της ομάδας. Γενικά η Μπάγιερν, όχι μόνο δεν ξεχνά τους ανθρώπους που έχουν προσφέρει τις υψηλού επιπέδου υπηρεσίες τους, αλλά τους αξιοποιεί με τον καλύτερο τρόπο προς όφελος του Συλλόγου, με εκείνους βέβαια να το ανταποδίδουν εκ νέου και στο πολλαπλάσιο (παρακάτω θα αναφερθούν και άλλες παρόμοιες περιπτώσεις).

Μοντέλο Διοίκησης του «50+1».

Στην Bundesliga, όλες οι συμμετέχουσες ομάδες (με εξαίρεση 3+1 ομάδες) οφείλουν να ακολουθούν το μοντέλο διοίκησης του 50+1. Δηλαδή καμία ομάδα δεν μπορεί να πουλήσει μετοχές που αντιστοιχούν σε ποσοστό του 50% του μετοχικού της κεφαλαίου και άνω, αφού το «50+1» θα πρέπει να ανήκει στα μέλη της. Εν συντομία τούτο σημαίνει ότι οι σύλλογοι (και κατ' επέκταση οι οπαδοί της εκάστοτε ομάδας) είναι αυτοί που θα έχουν τον πρώτο λόγο για τον τρόπο λειτουργίας τους και όχι μια εξωτερική επιρροή ή κάποιος επενδυτής. Με αυτόν τον τρόπο, εξασφαλίζεται πως ο κόσμος της ομάδας θα μπορεί να συμμετέχει ενεργά, όταν πρόκειται να ληφθούν κρίσιμες αποφάσεις για τον σύλλογο. Η Μπάγιερν Μονάχου σύμφωνα με το καταστατικό της ακολουθεί ακόμα πιο σκληρή στάση απ' ότι

ορίζεται από τον κανονισμό, αφού σύμφωνα με κείνο το όριο των μετοχών που μπορεί να πουληθούν σε επενδυτές δεν πρέπει να ξεπερνά το 30%.

Διοικητικό Συμβούλιο

Ο **Χέρμπερτ Χάινερ** εξελέγη πρόεδρος του συλλόγου στην Ετήσια Γενική Συνέλευση της FC Bayern München eV στις 15/11/2019 και διαδέχθηκε τον Uli Hoeneß. Ο Χάινερ ήταν αναπληρωτής πρόεδρος του εποπτικού συμβουλίου της FC Bayern München AG από την ίδρυση της εταιρείας το 2002. Κατείχε τη θέση του προέδρου του εποπτικού συμβουλίου της FC Bayern München AG από 14/3/2014 έως 8/9/2014, εφόσον ο Uli Hoeneß είχε παραιτηθεί προσωρινά από τη θέση του. Στις 9/12/2019, ψηφίστηκε ομόφωνα πρόεδρος του εποπτικού συμβουλίου και ως εκ τούτου εξελέγη στη θέση αυτή ως διάδοχος του Uli Hoeneß. Ο Herbert Hainer σπούδασε διοίκηση επιχειρήσεων στο Landshut University of Applied Sciences, αποφοιτώντας το 1979 με πτυχίο στη διοίκηση επιχειρήσεων και ξεκίνησε την επαγγελματική του σταδιοδρομία με τον διεθνή όμιλο προϊόντων Procter&Gamble στη Φρανκφούρτη.

Το 1987, ο Hainer πήγε στην Adidas. Αφού κατείχε πολλές διοικητικές θέσεις εκεί, το 1997 ορίστηκε μέλος του εκτελεστικού συμβουλίου και το 2001 έγινε πρόεδρος του εκτελεστικού συμβουλίου. Από τότε, ο Hainer ήταν για 15 χρόνια επικεφαλής του διεθνούς ομίλου κατασκευής και πώλησης αθλητικών ειδών που απασχολούσε 55.000 υπαλλήλους και είχε 110ι θυγατρικές εταιρίες). Κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου, η αξία της εταιρείας 12πλασιάστηκε από 3 σε 36 δις ευρώ, οι πωλήσεις αυξήθηκαν από περίπου 6 σε περισσότερα από 18 δις ευρώ ετησίως και τα κέρδη 5πλασιάστηκαν από περίπου 0,2 σε πάνω από 1,0 δις ευρώ . Το 2016, ο Χάινερ μετά από δικό του αίτημα, παραιτήθηκε από τη θέση του Διευθύνοντος Συμβούλου.

Το 2002, ο Hainer ήταν υπεύθυνος για την αγορά από την adidas AG του 10% των μετοχών της FC Bayern München AG. Αυτό έκανε την Adidas τον πρώτο εταίρο της Μπάγερν, δημιουργώντας την οικονομική βάση για την κατασκευή του Allianz Arena. Ο Hainer πάντα έδινε μεγάλη σημασία στην κοινωνική ευθύνη κατά τη διάρκεια της θητείας του ως Διευθύνων Σύμβουλος της adidas. Αυτή η δέσμευση είχε ως αποτέλεσμα αμέτρητα βραβεία, για παράδειγμα, ως η πιο βιώσιμη εταιρεία και ως ο καλύτερος εργοδότης. Από νεαρή ηλικία, ο Χάινερ ήταν παθιασμένος οπαδός της Μπάγερν. Ο ίδιος ήταν επιθετικός της FC Dingolfing, με την οποία κέρδισε το πρωτάθλημα της Κάτω Βαυαρίας το 1976. Ο Hainer είναι μέλος των εποπτικών συμβουλίων του Ομίλου Lufthansa, της Allianz SE και της παγκόσμιας εταιρείας

συμβούλων διαχείρισης Accenture. Ο Χάινερ έχει λάβει πολλές διακρίσεις για τα επιτεύγματά του στην αθλητική διαχείριση. Εκτός από το βραβείο Bambi στην κατηγορία των οικονομικών (2003) και το Image Award (2006), του απονεμήθηκε το παράσημο της Αξίας της Ομοσπονδιακής Δημοκρατίας της Γερμανίας (2008) και το Βαυαρικό Τάγμα Αξίας (2011). Αναδείχθηκε επίσης Επιχειρηματίας της Χροιάς (2005) και Διευθυντής της Χροιάς (2010).

Ο καθηγητής Δρ. **Dieter Mayer** εξελέγη ανώτερος αντιπρόεδρος της FC Bayern München eV στις 25 /11/2016 . Από τον Φεβρουάριο του 2017 είναι μέλος του Δ.Σ. της FC Bayern München AG και πρόεδρος της επιτροπής ελέγχου. Είναι μέλος από το 2001, ο Δρ. Μάγιερ κατέχοντας σημαντικές θέσεις στον σύλλογο, συμπεριλαμβανομένης της θέσης του προέδρου του πειθαρχικού συμβουλίου της FC Bayern München eV από το 2012 έως ότου εξελέγη αναπληρωτής αντιπρόεδρος τον Μάιο του 2014. Γεννημένος στο Μόναχο, ασκεί το επάγγελμα του συμβολαιογράφου από το 1991 και στο Μόναχο από το 1996. Ο Mayer είναι επίτιμος καθηγητής στο Πανεπιστήμιο Ludwig-Maximilians του Μονάχου. Τον Μάρτιο του 2017 ο Δρ. Μάγιερ εξελέγη ομόφωνα εκπρόσωπος επαγγελματικών συλλόγων της Νότιας Γερμανίας για την Ποδοσφαιρική Ομοσπονδία Νότιας Γερμανίας

Πετυχημένος επιχειρηματίας ο **Walter Mennekes** είναι μέλος του συλλόγου από το 1993 και μέλος του συμβουλευτικής Επιτροπής από τον Δεκέμβριο του 2009. Εξελέγη αναπληρωτής αντιπρόεδρος στις 25 /11/2016. Είναι διευθύνων σύμβουλος της MENNEKES Elektrotechnik GmbH & Co. KG στο Kirchhundem από το 1975. Η μεσαίου μεγέθους εταιρεία έχει γίνει παγκόσμιος ηγέτης της βιομηχανίας στην παραγωγή και την παγκόσμια εμπορία τυποποιημένων βιομηχανικών προϊόντων με 16 υποκαταστήματα στην Γερμανία, 31 στην Ευρώπη και 36 εκτός Ευρώπης και απασχολεί περί τους 1.000 υπαλλήλους.

Επίτιμοι πρόεδροι υπήρξαν οι Uli Hoeneß, Franz Beckenbauer, Wilhelm Neudecker, Kurt Landauer, Siegfried Herrmann και Franz John. Αντίστοιχα, επίτιμοι αντιπρόεδροι υπήρξαν οι: Dr. Fritz Scherer Bernd Rauch, Karl Pfab και Hans Schiefele.

Οργανωτική δομή FC Bayern München e.V. Head Office
Managing Director: Benjamin Folkmann
Head of Finance: Christopher Bruder

Head of Member Service: Jasmin Gaßner

Club Consultant: Kirsten Hasenpusch (Substitute for Sarah Hegewald)

Assistant to the Managing Director: Klara Kische

Assistants to the Presidency: Elke Keller, Britta Martin

Advisory board Chairman: Dr. Edmund Stoiber

Deputy Chairwoman: Alexandra Schörghuber

Members: Dorothee Bär, Georg Fahrenschoen, Dr. Herbert Henzler, Peter

Kerspe, Hildegard Müller, Dieter Reiter, Josef Schmid, Jochen Tschunke, Dr.

Heinrich von Pierer

Honorary Committee Reinhard Böker, Georg Bogeschdorfer, Heiner

Jüngling, Ludwig Landerer, Werner Olk, Marcus Preißinger

Heads of Section (other sports)

✓ Referees:	Gert Mauersberger
Basketball:	Andreas Minges
Handball:	Daniel Sack
Sports skittles:	Jakob Fröhler
Chess:	Jörg Wengler
Table tennis:	Matthias Stein
Senior football:	Manfred Poppe

Honorary Members

Hans Antritt, Oskar Bauer, Dr. Oskar Beck, Franz Beckenbauer, Rolf Behrens, Adolf Blumschein, Georg Bogeschdorfer, Helmut Bosch, Georg Brennauer, Gerd Brückner, Johann Christoph, Hermann Dandl, Jakob Drescher, Herbert Erhardt, Artur Fichtel, Heinz Friedinger, Willy Gall, Rudolf Gast, Fritz Geistmann, Fritz Grininger, Hans Gürster, Ulrich Hager, Franz Haushofer sen., Edeltraut Heinisch, Manfred Hoffmann, Willi O. Hoffmann, Pius Holzheu, Karl Hopfner, Josef Hübl, Heiner Jüngling, Klaus-Gerhard Keil, Dr. Henry Kissinger, Walter Klein, Friedrich Köpp, Fritz Korbmann, Herbert Kraus, Fritz Krieg, Hans-Jürgen Krug, Ludwig Landerer, Leo Lex, Konrad Löhlein, Max Madl sen., Peter Markuzzi, Lothar Matthäus, Jakob Meister, Willibald Miesl, Eckhart Müller-Heydenreich, Armin Mürl, Wolfgang Neumayr, Theo Nieder, Josef Nußbaumer, Josef Pfab, Felix Pfirstinger, Ludwig Pfirstinger, Eduard

Reinbold, Gerhard Rieger, Ludwig, Ruf, Gertraud Schad, Wilhelm Schauburger, Werner Schelle, Fritz Schlierf, Helmut Schmidhuber, Günter Schnaller, Bernd Schneider, Helmut Schuster, Hans-Georg Schwarzenbeck, Maria Seite, Helmut Steidl, Karl-Dieter Tesch, Paul Thurner, Heinz Tretter, Herbert Vischer, Adi Weber, Alfred Wengenmayer, Heinz Winkler, Horst Wolfram, Prof. Dr. Dr. Helmut Zöpfl

Η εταιρεία FC Bayern München A.G.

Η FC Bayern München AG είναι μια γερμανική ποδοσφαιρική ανώνυμη εταιρεία που δεν είναι εισηγμένη στο χρηματιστήριο και διαχειρίζεται κυρίως το τμήμα επαγγελματικού ποδοσφαίρου της FC Bayern Munich. Ιδρύθηκε το 2001 από τον βασικό μέτοχο FC Bayern Munich e. V. Άλλοι μέτοχοι είναι οι εταιρείες Audi, Adidas και Allianz SE. Οι μετοχές τους δεν διαπραγματεύονται στο χρηματιστήριο. Σήμερα ο Διευθύνων Σύμβουλος της είναι ο Herbert Hainer, τέως Πρόεδρος του Εποπτικού Συμβουλίου από τις 9 /12/2019 μέχρι 28 /5/2023. Την θέση αυτή κατείχε, μέχρι τις 27 Μαΐου 2023, ο Oliver Kahn).

Διοικητική δομή

Ως πρόεδρο, έναν διακεκριμένο πρώην παίκτη του συλλόγου με σπουδές στο μανατζμεντ. ως Δ/ντες οικονομικών, δύο στελέχη τραπεζικών συστημάτων, ως Δ/ντη για χορηγίες κλπ, έναν ακόμα πρώην αθλητή, ως αθλητικό Δ/ντη, έναν διακεκριμένο πρώην παίκτη της ομάδας. Ενώ Πρόεδρος του Διοικητικού Συμβουλίου είναι ο Oliver Kahn έως 27-5-2023.

Oliver Kahn (υπεύθυνος για την εταιρική διαχείριση, την εταιρική επικοινωνία, την εκπροσώπηση σε εθνικές και διεθνείς επιτροπές, συντονισμό με το εποπτικό συμβούλιο, καθώς και υποστήριξη οπαδών και κλαμπ οπαδών). Ο Oliver Kahn είναι Διευθύνων Σύμβουλος της FC Bayern München AG από την 1η Ιουλίου 2021. Ο πρώην αρχηγός των πρωταθλητών ρεκόρ Γερμανίας και της εθνικής Γερμανίας εντάχθηκε στο διοικητικό συμβούλιο την 1η Ιανουαρίου 2020 προτού αναλάβει τελικά τον Karl-Heinz Rummenigge ως CEO. Γεννημένος στην Καρλσρούη στις 15 Ιουνίου 1969, ο Kahn έκανε το ντεμπούτο του στην Μπουντεσλίγκα για την πατρίδα του με την «Καρλσρούη SC» τον Νοέμβριο του 1987. Εντάχθηκε στο ρόστερ της FC Bayern το καλοκαίρι του

1994 και συνέχισε με 632 αγωνιστικές εμφανίσεις σημειώνοντας τις μεγαλύτερες επιτυχίες του στα 14 χρόνια που ακολούθησαν.

Ο Καν πανηγύρισε συνολικά 23 τίτλους στην εξαιρετικά επιτυχημένη καριέρα του, συμπεριλαμβανομένου του Champions League το 2001, του Διηπειρωτικού Κυπέλλου το 2001 και του Κυπέλλου UEFA το 1996. Ο Καν κέρδισε οκτώ τίτλους γερμανικού πρωταθλήματος, έξι Κύπελλα DFB και έξι τίτλους Λιγκ Καπ. Αναδείχθηκε στην Γερμανία ως ποδοσφαιριστής της χρονιάς τα έτη 2000 και 2001 και ως ο καλύτερος τερματοφύλακας του κόσμου τα έτη 1999, 2001 και 2002.

Ο Καν πραγματοποίησε 86 εμφανίσεις με τη εθνική ομάδα της Γερμανίας, με τις 49 από αυτές ως αρχηγός. Κέρδισε το Ευρωπαϊκό Πρωτάθλημα το 1996 και κατέλαβε την δεύτερη θέση του Παγκοσμίου Κυπέλλου το 2002. Έγινε ο μοναδικός τερματοφύλακας που κέρδισε το βραβείο Χρυσής Μπάλας ως ο καλύτερος παίκτης σε Παγκόσμιο Κύπελλο της FIFA, αναγνωρίζοντας τις εξαιρετικές του επιδόσεις στον τελικό του 2002 .

Μετά από 20 χρόνια ως επαγγελματίας, ο Όλιβερ Καν κρέμασε τα γάντια του το 2008, εργαζόμενος ως γνώστης του κρατικού τηλεοπτικού σταθμού ZDF για διεθνείς αγώνες και αγώνες Champions League. Κέρδισε το Βραβείο Γερμανικών Αθλητικών Δημοσιογράφων για τη δουλειά του ως ειδικός στον αθλητισμό τρεις συνεχόμενες φορές, το 2015, το 2017 και το 2019. Εκτός από τη δουλειά του ως τηλεοπτικός ειδικός, ο Καν είναι επιχειρηματίας. Ολοκλήρωσε τις σπουδές του στο Σάλτσμπουργκ και απέκτησε MBA στο General Management το 2011. Ο Oliver Kahn είναι ένας από τους συνιδρυτές της Goalplay. Η εταιρεία που λειτουργεί παγκοσμίως εστιάζει στην τελειοποίηση των δεξιοτήτων των τερματοφυλάκων ποδοσφαίρου και των προπονητών τερματοφυλάκων. Ο Όλιβερ Καν εισήχθη στο Hall of Fame του γερμανικού ποδοσφαίρου το 2019. Ο Πρόεδρος της FC Bayern AG προωθεί παγκοσμίως την ίδρυση εκπαιδευτικών κέντρων για κοινωνικά μειονεκτούντα παιδιά και εφήβους μέσω του Ιδρύματος «Oliver Kahn».

Αναπληρωτής Διευθύνων Σύμβουλος και Οικονομικός Διευθυντής είναι ο Jan-Christian Dreesen και υπεύθυνος για τα οικονομικά, τον έλεγχο, την υπηρεσία εισιτηρίων, τις εσωτερικές υπηρεσίες, τη νομική, το ανθρώπινο δυναμικό και την κοινωνική εκπροσώπηση στις συνδεδεμένες εταιρείες της FC Bayern München AG). Τον Φεβρουάριο του 2013, ο Jan-Christian Dreesen ανέλαβε από τον Karl Hopfner στο εκτελεστικό συμβούλιο της FC Bayern. Γεννημένος το 1967 και μεγαλωμένος στην

East Frisia, ο παντρεμένος πατέρας δύο παιδιών ολοκλήρωσε τραπεζική μαθητεία και σπούδασε διοίκηση επιχειρήσεων προτού συνεχίσει να υπηρετεί σε επίπεδο διοικητικού συμβουλίου με την Hypo Vereinsbank, την UBS και την Bayern LB. Οι αρμοδιότητές του στην FC Bayern περιλαμβάνουν οικονομικά, τήρηση βιβλίων, νομικές υποθέσεις και ανθρώπινο δυναμικό.

Μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου είναι ο Δρ. Michael Diederich, γεννημένος στις 28 Αυγούστου 1965 στο Koblenz, θα γίνει εκτελεστικός αντιπρόεδρος και γενικός οικονομικός διευθυντής της FC Bayern München AG από την 1η Ιουλίου μετά την ένταξή του στο διοικητικό συμβούλιο της FC Bayern την 1η Απριλίου 2023. Ο Diederich σπούδασε διοίκηση επιχειρήσεων, απέκτησε MBA στο ΗΠΑ και ξεκίνησε την καριέρα του σε ελεγκτική εταιρεία. Στα μέσα της δεκαετίας του '90, εντάχθηκε στην τότε Vereinsbank AG. Αφού κατείχε διάφορες θέσεις εντός της τράπεζας, ο Diederich έγινε μέλος του διοικητικού συμβουλίου για την επενδυτική τραπεζική το 2015 και Διευθύνων Σύμβουλος της Unicredit Bank το 2017. Ήταν μέλος της εκτελεστικής επιτροπής του ομίλου του Ομίλου Unicredit στο Μιλάνο.

Αντίστοιχα, ο Andreas Jung: είναι υπεύθυνος για χορηγίες, εκδηλώσεις, διαχείριση επωνυμίας, νέα μέσα, πληροφορική, merchandising, άδειες, διεθνείς σχέσεις καθώς και για: Marketing και PR του Allianz Arena Munich). Ο Andreas Jung εντάχθηκε στην FC Bayern Munich το 1996. Διπλωματούχος αθλητικός επιστήμονας και διευθυντής αθλημάτων, ήταν ενεργό μέλος της Bund Deutscher Radfahrer (Γερμανική Ένωση Ποδηλασίας), τελικά ως διευθύνων σύμβουλος της οργανωτικής επιτροπής για το Παγκόσμιο Πρωτάθλημα Ποδηλασίας το 1995, πριν αναλάβει την μελλοντική του καριέρα στην πιο επιτυχημένη ποδοσφαιρική ομάδα της Γερμανίας. Ο Γιουνγκ, ο οποίος γεννήθηκε στις 23 Νοεμβρίου 1961, ξεκίνησε την καριέρα του στη Μπάγερν με την Sportwerbe GmbH, που ήταν εκείνη την εποχή το εμπορικό σκέλος του συλλόγου. Συνέχισε ως επικεφαλής του τμήματος Sponsorship and Event Marketing, προτού κερδίσει την προαγωγή σε διευθυντή το 2002 και Prokurist (υπάλληλος εταιρείας με νόμιμη αρχή) το 2009. Ως εκτελεστικό μέλος του διοικητικού συμβουλίου από την 1η Ιουλίου 2010, είναι υπεύθυνος σε επίπεδο διοικητικού συμβουλίου για χορηγίες και εκδηλώσεις, διαχείριση επωνυμίας, νέα μέσα και πληροφορική, merchandising και άδειες, διεθνείς σχέσεις και μάρκετινγκ και PR για το Allianz Arena στο Μόναχο. Ο Jung είναι επίσης εκπρόσωπος της ομάδας χορηγιών του DFL League Association.

Αλλαγές στη διοίκηση της ομάδας

Την πόρτα της εξόδου στον Όλιβερ Καν (που ήταν Πρόεδρος του Διοικητικού Συμβουλίου έως 28-5-2023) και τον Χασάν Σαλιχάμιτζιτς (που ήταν Αθλητικός διευθυντής έως 28-5-2023), έδειξε η διοίκηση της Μπάγερν Μονάχου λίγη ώρα πριν από την κατάκτηση του 11ου σερί πρωταθλήματος της Bundesliga! Αμφότεροι θεωρούνται υπαίτιοι για την κακή πορεία της ομάδας φέτος, η οποία πέρασε από χίλια κύματα μέχρι να πάρει το πρωτάθλημα ενώ αποκλείστηκε νωρίς από Τσάμπιονς Λιγκ και Κύπελλο Γερμανίας.

Ο Hasan Salihamidžić (ήταν υπεύθυνος για την επαγγελματική ομάδα, την πανεπιστημιούπολη της FC Bayern, όλους τους προπονητές και τις σχετικές λειτουργικές ομάδες και τμήματα) Το Εποπτικό Συμβούλιο της FC Bayern München αποφάσισε ομόφωνα στη συνεδρίασή του στις 9 Δεκεμβρίου 2019 να διορίσει τον Hasan Salihamidžić στο Εκτελεστικό Συμβούλιο. Ο πρώην παίκτης της Μπάγερν είναι αθλητικός διευθυντής στον σύλλογο από τον Αύγουστο του 2017. Γεννημένος την 1η Ιανουαρίου 1977 στη Jablanica της Γιουγκοσλαβίας, ο Salihamidžić κέρδισε τα πάντα ως παίκτης με την Bayern. Ήταν έξι φορές πρωταθλητής της Μπουντεσλίγκα, σήκωσε το Κύπελλο DFB τέσσερις φορές και, ολοκληρώνοντας όλα, κέρδισε το Champions League και το Διηπειρωτικό Κύπελλο το 2001. Έκανε 365 αγωνιστικές εμφανίσεις για την ομάδα του Μονάχου μεταξύ 1998 και 2007, σκοράροντας 46 γκολ . Κέρδισε 42 συμμετοχές για τη Βοσνία-Ερζεγοβίνη και αναδείχθηκε επίσης Βόσνιος ποδοσφαιριστής της χρονιάς τέσσερις φορές.

Ως μέλος του διοικητικού συμβουλίου για τον αθλητισμό, είναι υπεύθυνος για την πρώτη ομάδα, την Πανεπιστημιούπολη της FC Bayern, όλους τους προπονητές και το συνδεδεμένο προσωπικό και τα τμήματα παρασκηνίου. Ο Salihamidžić ήρθε στη Γερμανία σε ηλικία 15 ετών. Έκανε τα πρώτα του βήματα ως επαγγελματίας ποδοσφαιριστής με τη Hamburger SV, όπου έκανε 72 εμφανίσεις στην Bundesliga μεταξύ 1995 και 1998. Μετά από εννέα χρόνια στο Μόναχο, εντάχθηκε στη Γιουβέντους στην Ιταλία το καλοκαίρι του 2007. Επέστρεψε στο γερμανικό ποδόσφαιρο το 2011 για μια σεζόν με τη VfL Wolfsburg, πριν αποσυρθεί το 2012. Στη συνέχεια, δημιούργησε μια μεσαίου μεγέθους εταιρεία με έναν συνεργάτη στη Φρανκφούρτη. Το 2016 επέστρεψε στην Μπάγερν, αρχικά ως brand ambassador. Ο Salihamidžić είναι παντρεμένος και έχει τρία παιδιά.

Η AG υποδιαιρείται

Στον επιχειρηματικό τομέα ποδοσφαίρου, ο οποίος περιλαμβάνει την ψυχαγωγία και το μάρκετινγκ των ποδοσφαιρικών ομάδων («αθλητικά γεγονότα/μάρκετινγκ/χορηγίες»), το εμπορικό σήμα της «FC Bayern» (εμπόρευμα/άδειες) και την επιχειρηματική περιοχή Allianz Arena, την οποία διαχειρίζονται οι τρεις θυγατρικές: (1) Allianz Arena München Stadion GmbH, (2) Allianz Arena Payment GmbH και (3) Arena Stadion Beteiligungs GmbH & Co. KG.

Το τμήμα ποδοσφαίρου δημιουργεί το κύριο μερίδιο των πωλήσεων του ομίλου (ήταν 89% το 2011/12). Η FC Bayern θεωρείται ένας από τους πιο υγιείς οικονομικά ποδοσφαιρικούς συλλόγους στον κόσμο, καθώς έχει πολύ μικρό καθαρό χρέος και είναι κερδοφόρος επιχείρηση εδώ και χρόνια. Το οικονομικό έτος της FC Bayern München AG ξεκινά την 1η Ιουλίου και λήγει στις 30 Ιουνίου του επόμενου έτους και επομένως αντιστοιχεί σε μια πλήρη ποδοσφαιρική σεζόν.

Τον Φεβρουάριο του 2002 ένα σκέλος του ποδοσφαιρικού τμήματος του μητρικού συλλόγου FC Bayern Munich e.V. αποσπάστηκε και δημιουργήθηκε η FC Bayern München AG, προκειμένου να δημιουργήσει επαγγελματικές δομές και να μπορέσει να χρηματοδοτήσει την κατασκευή ενός νέου (τότε) αγωνιστικού χώρου. Τα μέλη της ένωσης είχαν ήδη εγκρίνει επίσημα τη μετατροπή σε εταιρεία από το 1996.

Δημιουργήθηκε μέσω ενός μετασχηματισμού αλλάζοντας την νομική μορφή της F.C. Bayern Sport - Werbe GmbH, η οποία είχε ιδρυθεί το 1992 και διαλύθηκε με τη μετατροπή το 2001. Η AG έχει εγγραφεί στο Εμπορικό Μητρώο του Περιφερειακού Δικαστηρίου του Μονάχου με την HRB 140475 από τις 21 Δεκεμβρίου 2001. Από τις 14 Φεβρουαρίου 2002, είναι υπεύθυνη για την επαγγελματική ανδρική ομάδα της Μπουντεσλίγκα και τη δεύτερη ομάδα, την Α και Β νεανίδων, το τμήμα γυναικείου ποδοσφαίρου και τις επιχειρηματικές δραστηριότητες που είναι απαραίτητες για την οργάνωση αυτών των ομάδων. Στην FC Bayern Munich e.V., παραμένουν τα τμήματα σκακιού, επιτραπέζιας αντισφαίρισης, χάντμπολ, μπόουλινγκ και γυμναστικής. Το τμήμα μπάσκετ έχει διασπαστεί στη δική του GmbH.

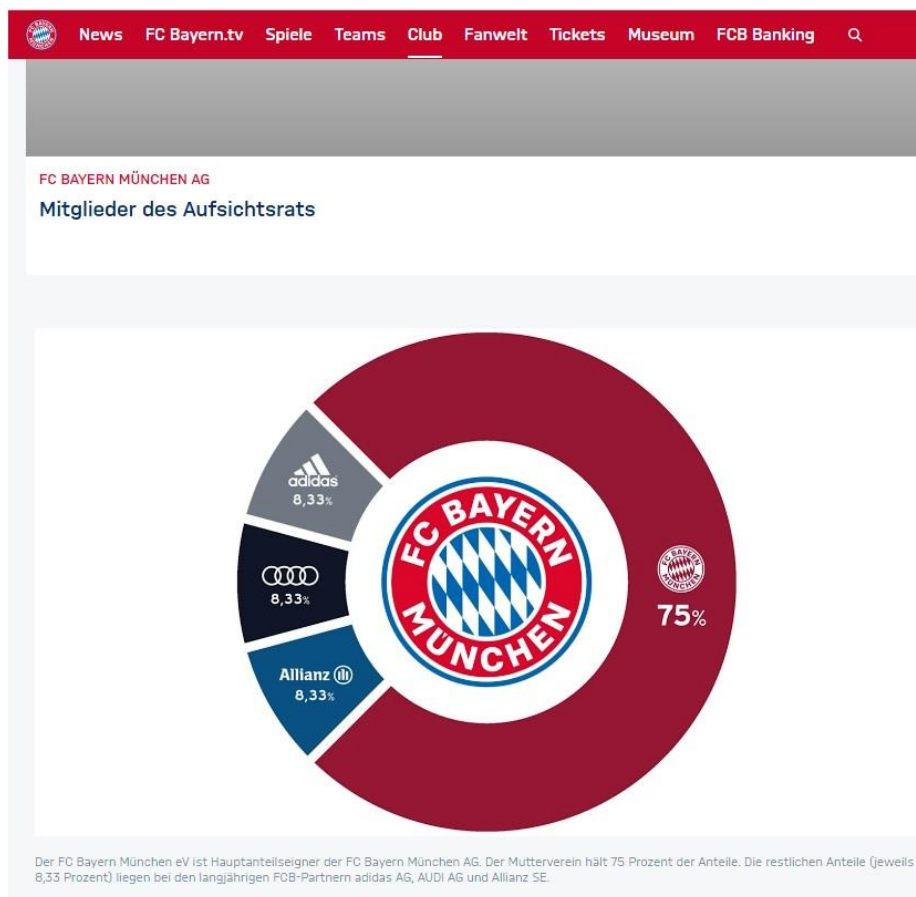
Αρχικά το 81,82% της “FC Bayern München AG” ανήκε στο σύλλογο δηλαδή την “FC Bayern München e.V.” (e. V. is short for Eingetragener Verein, που σημαίνει σύλλογος εγγεγραμένων μελών “into Registered Club”). Το αρχικό ιδρυτικό μετοχικό κεφάλαιο της FC Bayern München A.G. ήταν 25 εκατομμύρια ευρώ και μέχρι το 2010 η FC Bayern Munich e.V. κατείχε το 90% των μετοχών του συλλόγου με το 10% να

ανήκει στην εταιρία Adidas. Η Adidas το 2002, πλήρωσε σχεδόν 77 εκατομμύρια ευρώ για να αποκτήσει το μερίδιο του 10% των μετοχών της εταιρείας.

Η Audi A.G. από τον Μάρτιο 2010 έως τον Ιούνιο 2011, απέκτησε μετοχές αξίας 90 εκατομμυρίων ευρώ από την ένωση σε τρία βήματα. (Το κεφάλαιο αυτό χρησιμοποιήθηκε για την αποπληρωμή του δανείου για το Allianz Arena, πιο γρήγορα από ότι είχε αρχικά προγραμματιστεί). Αυτό συνδέθηκε με μια αύξηση κεφαλαίου συνολικά κατά επιπλέον 2,5 εκατ. ευρώ ανεβάζοντας το μετοχικό κεφάλαιο στα 27,5 εκατ. ευρώ.

Η Allianz SE στις 11 Φεβρουαρίου 2014, απέκτησε το 8,333% της AG καταβάλλοντας 110 εκατ. ευρώ, αυξάνοντας με αυτόν τον τρόπο το μετοχικό κεφάλαιο στα 30 εκατ. ευρώ. Λόγω της αύξησης κεφαλαίου, το μερίδιο όλων των νέο-εισελθόντων εταίρων-επενδυτών ήταν έκτοτε 8,333 (για την ακρίβεια είναι $8 \frac{1}{3} \%$). Τα ποσά που καταβλήθηκαν για την αγορά μετοχών δείχνουν ότι η Adidas πλήρωσε περίπου 9,2 εκατομμύρια ευρώ για κάθε 1 % των μετοχών, η Audi, από την άλλη, έχει ήδη πληρώσει περίπου 10,8 εκατ. ευρώ ανά 1% των μετοχών και η Allianz περίπου 13,2 εκατ. ευρώ ανά 1% των μετοχών. Αυτή η αύξηση της τιμής μπορεί να εξηγηθεί από την αλματώδη αύξηση της αξίας της «φίρμας» FC Bayern.

Το συνολικό ποσοστό συμμετοχής των τριών «ξένων επενδυτών» ανέρχεται στο 25 % της FC Bayern München A.G. και επομένως είναι χαμηλότερες από την ανασταλτική μειοψηφία, πράγμα που σημαίνει ότι η FC Bayern έχει διασφαλιστεί έναντι υπερβολικής επενδυτικής επιρροής. (σημ.: στην Γερμανία ισχύει για τις ομάδες της Bundesliga- με ελάχιστες εξαιρέσεις για ειδικούς λόγους- ο κανονισμός με την άτυπη ονομασία «50% +1» που σημαίνει ότι οι ομάδες θα πρέπει να έχουν μετοχές πλέον του 50% οι οποίες θα ανήκουν στα μέλη και έτσι να διατηρούν την πλειοψηφία). Οι σημερινοί μέτοχοι της FC Bayern München AG κατανέμονται ως εξής (Σχήμα 8).



Σχήμα 8. Κατανομή των μετόχων της FC Bayern München AG

Αθλητικές εγκαταστάσεις ομάδας

Θυγατρική Σταδίου (Stadion-Tochtergesellschaft)

Εκτός από τη διεύθυνση των ποδοσφαιρικών ομάδων, η FC Bayern Munich AG είναι επίσης ο μοναδικός μέτοχος της Allianz Arena München Stadion GmbH, η οποία έχτισε το Allianz Arena στα βόρεια της πόλης. Ο γνωστός μας, από παλιότερες εποχές, αθλητικός σύλλογος «TSV Munich von 1860 GmbH & Co. KGaA» κατείχε από την κατασκευή του σταδίου Allianz Arena το 50 % της ανωτέρω εταιρίας μέχρι τις 27 Απριλίου 2006. Λόγω οικονομικών προβλημάτων αναγκάστηκε και πούλησε το μερίδιο αυτό στην FC Bayern München AG προκειμένου να εισπράξει το ποσόν των 11 εκατομμυρίων ευρώ. Διαχειριστής είναι η Arena One GmbH, η οποία ιδρύθηκε ειδικά για το σκοπό αυτό και είναι εξ ολοκλήρου θυγατρική της αυστριακής εταιρείας catering Do & Co από τα τέλη του 2013.

Κυρίως εγκαταστάσεις

Στις κυρίως εγκαταστάσεις «Administration building/head offices Bayern Zentrum» που βρίσκονται στη Sabener Strasse 51-57, 81547 Munich, καταλαμβάνουν έκταση περίπου 80,000 m² και περιλαμβάνουν:

- ✓ Service Center : που περιλαμβάνει το "club shop, ticket and service desks"
- ✓ Performance centre
- ✓ Youth academy & Bayern Munich junior team offices
- ✓ Multi-purpose sports hall
- ✓ Five grass pitches (two with underoil heating) and two artificial turf pitches

Με μια προσεκτική ματιά θα παρατηρήσουμε και θα εκτιμήσουμε καλύτερα τις εγκαταστάσεις μια προς μια αλλά και στο σύνολό τους Μόλις 14 μήνες μετά την έναρξη των εργασιών κατασκευής, το νέο FCB ServiceCenter άνοιξε τις πόρτες του για το κοινό τον Ιούνιο του 2008. Η ολοκαίνουργια εγκατάσταση στα κεντρικά γραφεία της Säbener Strasse προσφέρει στα μέλη, τους οπαδούς και τους πελάτες μια μεγάλη γκάμα υπηρεσιών που συνδέονται με το κλαμπ, συμπεριλαμβανομένης της έκδοσης εισιτηρίων, τα τμήματα των μελών και των συλλόγων φιλάθλων, και ένα νέο megastore FCB.

Το ServiceCenter είναι ένα εντυπωσιακό θέαμα. Η πρόσοψη μήκους 95 μέτρων διαθέτει κόκκινο σχέδιο, ανθρακί γυάλινες επιφάνειες και τεράστια λογότυπα συλλόγων. Η ρεσεψιόν και τα γραφεία εξυπηρέτησης για τη διαχείριση και την έκδοση εισιτηρίων των μελών είναι μικροσκοπικά αντίγραφα του Allianz Arena, προσφέροντας μόνο μία από τις πολλές οπτικές λιχουδιές στο νέο σπίτι από το σπίτι για τους οπαδούς της Μπάγερν. «Το νέο ServiceCenter είναι ένα ορατό σύμβολο του συλλόγου, σύγχρονο και λειτουργικό με έμπνευση τις ανάγκες των υποστηρικτών του», σχολίασε ο πρώην πρόεδρος Karl-Heinz Rummenigge. Πράγματι, το νέο τριώροφο κτίριο είναι ένα υπερσύγχρονο σημείο επαφής για θαυμαστές και πελάτες, προσφέροντας φιλική και εξειδικευμένη εξυπηρέτηση.

Το ολοκαίνουργιο megastore 250 τετραγωνικών μέτρων είναι ένας πραγματικός θησαυρός για τους πιστούς οπαδούς του συλλόγου και των σούπερ σταρ του Ribéry, Schweinsteiger, Lahm & Co, με σετ ρεπλίκα, πουκάμισα, καπέλα και πολλά άλλα. Δίπλα, το ταξιδιωτικό γραφείο πλήρους εξυπηρέτησης Bayern Tours

εξυπηρετεί επαγγελματίες και ιδιώτες πελάτες, καθώς και προσφέρει αθλητικές και ταξιδιωτικές υπηρεσίες για υποστηρικτές. Το ServiceCenter είναι ανοιχτό καθημερινά από τις 8 π.μ. έως τις 8 μ.μ. CET.

Ένα Γραφείο Υποδοχής είναι μόνιμα στελεχωμένο κατά τη διάρκεια αυτών των ωρών, όπου δύο φιλικό και εξυπηρετικό προσωπικό είναι σε ετοιμότητα για να βοηθήσει τους πελάτες με τις ανάγκες τους, συμπεριλαμβανομένων των ωρών που το κατάστημα ή/και τα γραφεία εξυπηρέτησης ενδέχεται να είναι κλειστά (κανονικές ώρες λειτουργίας 9 π.μ. έως 6 μ.μ.). Ο υπέργειος χώρος στάθμευσης παρέχει θέσεις για 65 αυτοκίνητα και τέσσερα λεωφορεία.

Την επομένη της λήξης του πρωταθλήματος της περιόδου 2007-08, ξεκίνησαν σημαντικές εργασίες ανοικοδόμησης στην οδό Säbener Straße. Οι πρώην επαγγελματικοί χώροι (που ονομάζονταν «The player's quarters») και αποτελούσαν την βάση για το αγωνιστικό επιτελείο από το 1990, καταστράφηκαν πλήρως, ανακατασκευάστηκαν και μπήκαν στο διπλανό πρώην fan shop, δημιουργώντας ένα εντελώς νέο και υπερσύγχρονο κέντρο performance, με όλα μέσα σε χρονικό διάστημα μόλις έξι εβδομάδων. Όπως σχολίασε ο πρώην πρόεδρος Karl-Heinz Rummenigge: «Είμαστε όλοι ενθουσιασμένοι. Είναι μια τέλεια όαση για τους παίκτες, που τους επιτρέπει να επικεντρωθούν 100 % στο ποδόσφαιρο».

Το performance centre 2.000 τετραγωνικών μέτρων έχει σχεδιαστεί κυρίως για να βοηθά τους παίκτες να αναπτύξουν τις δεξιότητές τους, τόσο εντός όσο και εκτός γηπέδου. Τα σχέδια ήταν εν μέρει εμπνευσμένα από τα Player Lounge που ευνοούνται από κορυφαίους συλλόγους του NFL και του NBA. Ο υπερσύγχρονος χώρος βαρών και γυμναστικής βρίσκεται στη μία πλευρά, δίπλα στη μονάδα μασάζ και το γραφείο των προπονητών, όπου ο επικεφαλής προπονητής και η ομάδα του πραγματοποιούν συνεδρίες σχεδιασμού και ανάλυσης.

Ο πρώτος όροφος διαθέτει επίσης αίθουσα e-learning, που προορίζεται για μαθήματα γλώσσας και υπολογιστών. Μια σκάλα οδηγεί στην οροφή, όπου ο γυάλινος θόλος που είναι αναγνωρίσιμος από το παλιό fan shop στεγάζει τώρα μια άλλη καινοτόμο εγκατάσταση. Το αμφιθέατρο, ουσιαστικά ένας ιδιωτικός κινηματογράφος με οθόνη 2,8 μέτρων και 39 δερμάτινα καθίσματα, χρησιμοποιείται για ομαδικές συνομιλίες και ανάλυση βίντεο, με κλειστούς θαλάμους για έως και πέντε ταυτόχρονους μεταφραστές.

Τα κύρια αποδυτήρια, τα αποδυτήρια των προπονητών και τα ντους, με τρία λουτρά παγωμένου νερού, βρίσκονται στο ισόγειο. Κάθε ένα από τα ντουλάπια στο ανακατασκευασμένο καμαρίνι ενσωματώνει έναν μικρό ψηφιακό πίνακα μηνυμάτων, που εμφανίζει το συγκεκριμένο καθημερινό πρόγραμμα του καθενός.

Το «Performance Center» προσφέρει όλα όσα χρειάζονται τα αστέρια για να εργαστούν, να ξεκουραστούν και να παίζουν. Αυτή η ιδέα φαίνεται να αποτελεί έμπνευση για άλλες ομάδες όπως π.χ. η Μπαρτσελόνα, η Μίλαν και άλλοι κορυφαίοι σύλλογοι οι οποίοι σχεδιάζουν παρόμοιες εγκαταστάσεις εφόσον είδαν την πρωτοποριακή εξέλιξη της Μπάγερν.

Το έργο ανοικοδόμησης για τη δημιουργία του ServiceCenter πρόσφερε επίσης την ευκαιρία να επανενωθεί η διοικητική οικογένεια της Μπάγερν. Ο νέος χώρος γραφείων στον πρώτο και δεύτερο όροφο του Service Center επέτρεψε στο τμήμα εμπορίας και αδειοδότησης να επιστρέψει «σπίτι» μετά από χρόνια σε προσωρινή διαμονή στο προάστιο του Oberhaching. Στο νέο κτίριο βρίσκονται επίσης τα τμήματα έκδοσης εισιτηρίων, υπηρεσιών μελών, scouting, fan club, αυτόγραφα, αλληλογραφίας και κυκλοφορίας.

Αυτό με τη σειρά του απελευθέρωσε χώρο στο παλαιότερο κτίριο γραφείων. Τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου διατηρούν γραφεία στον δεύτερο όροφο, προσφέροντάς τους εξαιρετική θέα της προόδου των παικτών στο προπονητικό γήπεδο. Οι τομείς οικονομικών και τήρησης βιβλίων βρίσκονται δίπλα στα γραφεία διαχείρισης.

Στον πρώτο όροφο στεγάζονται οι ενότητες μέσων ενημέρωσης και επικοινωνίας, νομικής, χορηγίας και μάρκετινγκ εκδηλώσεων, το τμήμα δικαιωμάτων μέσων και νέων μέσων και η ομάδα διεθνών σχέσεων. Το ισόγειο και το υπόγειο περιλαμβάνουν το τμήμα πληροφορικής, καθώς και τα αποδυτήρια και τους χώρους των παικτών για τις εφεδρικές και τις ομάδες νέων.

Οι παίκτες της ομάδας βελτιώνουν τις δεξιότητές τους σε περίπου 80.000 τετραγωνικά μέτρα. Και, φυσικά, σε μια επιφάνεια από χλοοτάπητα ο οποίος κουρεύεται, ποτίζεται και αερίζεται καθημερινά. Η σκληρά εργαζόμενη ομάδα των φροντιστών για το πράσινο των γηπέδων φροντίζει για αυτό από τις πρώτες πρωινές ώρες. Η τοποθεσία στη Säbener Straße, την οποία χρησιμοποιεί η FCB από το 1949, προσφέρει σε επαγγελματίες και ερασιτέχνες βέλτιστες συνθήκες προπόνησης και παιχνιδιού. Σε πέντε γήπεδα χλοοτάπητα, δύο από τα οποία είναι εξοπλισμένα με

θερμαινόμενο χλοοτάπητα και ένα με καινοτόμο υβριδικό χλοοτάπητα, δύο γήπεδα τεχνητού χλοοτάπητα, το μεγαλύτερο είναι επίσης θερμαινόμενο, εγκαταστάσεις beach volley και μια αθλητική αίθουσα πολλαπλών χρήσεων. Οι επαγγελματίες αλλά και οι νέοι επίδοξοι και φερέλπιδες παίκτες επωφελούνται από τις εξαιρετικές εγκαταστάσεις που προσφέρονται.

Την 1η Αυγούστου 2017, το FC Bayern Campus έγινε το νέο σπίτι των νεαρών ταλέντων των πρωταθλητών Γερμανίας. Συνολικά οκτώ γήπεδα ποδοσφαίρου βρίσκονται στην έκταση 30 στρεμμάτων. Εδώ προπονούνται και παίζουν όλες οι ομάδες νέων από την κάτω των 9 έως την κάτω των 19, καθώς και οι ομάδες γυναικών και κορασίδων της FC Bayern.

Με θέσεις για 2.500 θεατές, η εγκατάσταση είναι ένα πραγματικό στολίδι στο στέμμα των Βαυαρών. Εκτός από τα εντός έδρας παιχνίδια της Μπουντεσλίγκα της Μπάγερν Under-17 και Under-19, οι εντός έδρας αγώνες Under-19 στο UEFA Youth League παίζονται εδώ. Στο πίσω μέρος της ακαδημίας υπάρχει επίσης μια αθλητική αίθουσα για μπάσκετ, χάντμπολ και πινγκ-πονγκ. Υπάρχουν επίσης πολλά γήπεδα μίνι ποδοσφαίρου, καθώς και γήπεδα ποδοσφαίρου και beach volley στον χώρο. Η ακαδημία είναι επίσης ιδανικά εξοπλισμένη για προπόνηση στίβου και αποκατάστασης.

Το Allianz FC Bayern Academy βρίσκεται is at the heart of the new youth performance centre. Εκτός από τα γραφεία προπονητών και προσωπικού και έναν χώρο στίβου και αποκατάστασης 1000 τετραγωνικών μέτρων, υπάρχουν 35 διαμερίσματα για ταλαντούχους αθλητές που δεν προέρχονται από την ευρύτερη περιοχή του Μονάχου. «Τώρα έχουμε μια ακαδημία με δασκάλους, γιατρούς, αθλητικούς ψυχολόγους και καλούς προπονητές για τους οποίους μπορούμε να είμαστε περήφανοι», δήλωσε με αρκετή χαρά ο Γιόχεν Σάουερ, Διευθυντής της ακαδημίας της FC Bayern. «Προχωράμε με ώθηση εδώ για να προσφέρουμε στους νέους παίκτες μας τη βέλτιστη προπόνηση και να τους φέρουμε πιο κοντά στην πρώτη μας ομάδα», πρόσθεσε ο αθλητικός διευθυντής του Campus Hermann Gerland. Στην ακαδημία της FC Bayern, τα νεαρά ταλέντα έχουν πάντα το βλέμμα τους στον μεγάλο τους στόχο, καθώς μόλις τρία χιλιόμετρα ανατολικά της ακαδημίας, το περίγραμμα της Allianz Arena είναι ξεκάθαρα ορατό.

Οι προσδοκίες ήταν υψηλές όταν το FC Bayern Campus εγκαινιάστηκε τον Αύγουστο του 2017. «Η Ακαδημία θα μπορούσε να είναι η απάντησή μας στην τρέλα

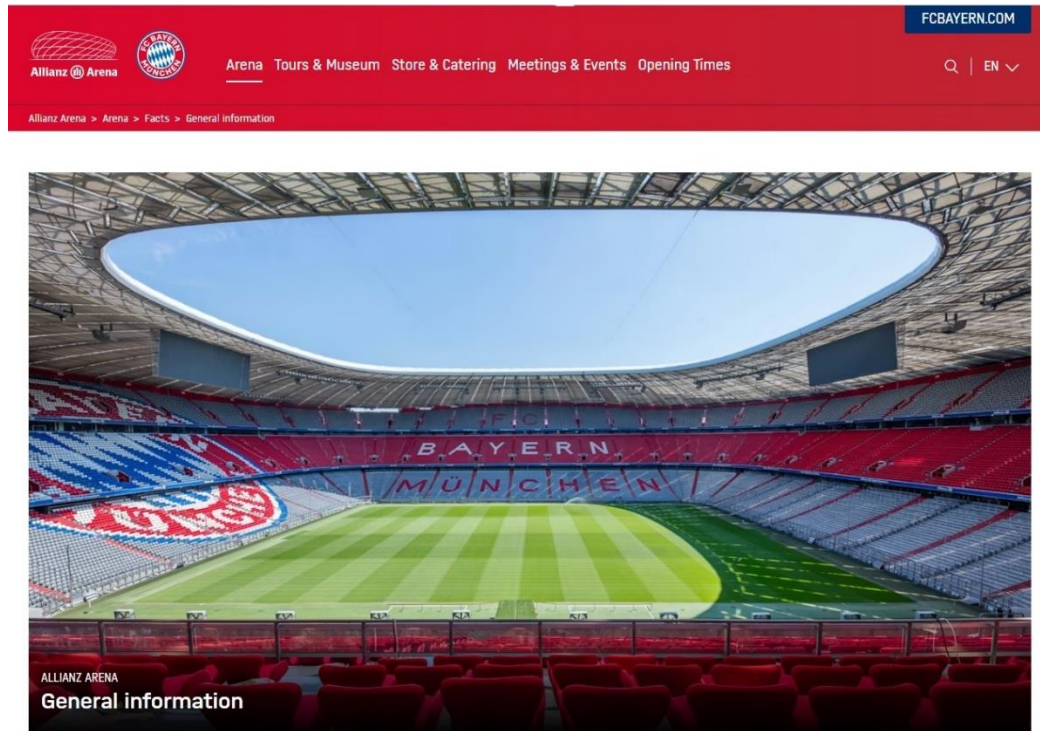
των μεταγραφών», δήλωσε ο πρόεδρος Uli Hoeneß στην επίσημη τελετή έναρξης της νέας ακαδημίας. Σε άμεση γειτνίαση με το Allianz Arena, τα αυριανά αστέρια της Μπάγερν πρόκειται να εκπαιδευτούν εντός έδρας και η FC Bayern έχει επενδύσει 70 εκατομμύρια ευρώ στη νέα εγκατάσταση. Μια θετική ενδιάμεση αξιολόγηση έγινε ένα χρόνο μετά το άνοιγμα της Ακαδημίας.

«Με την Ακαδημία όχι μόνο έχουμε φτάσει σε επαφή με άλλους συλλόγους, αλλά έχουμε θέσει και νέα πρότυπα», δήλωσε ο Γιόχεν Σάουερ, διευθυντής του FC Bayern Campus. Αλλά το πιο σημαντικό είναι ότι η FC Bayern πιθανότατα ποτέ δεν είχε φέρει τόσο πολλούς νέους παίκτες στην πρώτη ομάδα. Συνολικά οκτώ ποδοσφαιριστές από τις ομάδες νέων έχουν υπογράψει μακροχρόνιο συμβόλαιο. Επιπλέον, εννέα από τους νεαρούς έχουν περάσει σε συλλόγους πρώτης ή δεύτερης κατηγορίας στη Γερμανία και την Αυστρία. Μια άλλη ένδειξη της εξαιρετικής εξέλιξης του τμήματος νέων στην FC Bayern ήταν τα ξεκινήματα της περασμένης σεζόν με τους επαγγελματίες, για τους Marco Friedl, Lukas Mai, Meritan Shabani, Niklas Dorsch, Franck Evina και Kwasi Okyere 'Otschi' Wriedt.

Περαιτέρω κατασκευαστικές εργασίες έχουν πραγματοποιηθεί στην Ακαδημία με την ανέγερση επιπλέον διαμερισμάτων. Τώρα μπορούν να φιλοξενηθούν εδώ έως και 43 ταλαντούχοι νέοι μπορούν να φιλοξενηθούν εδώ. Προστέθηκαν επίσης σαλόνια για παίκτες που δεν μένουν στο Campus. Τους τελευταίους μήνες έχει εγκατασταθεί θέρμανση του εδάφους για να διασφαλιστεί ότι το γήπεδο προπόνησης U17 μπορεί να χρησιμοποιηθεί το χειμώνα. Επιπλέον, κατασκευάζεται ένα νέο προπονητικό γήπεδο για την περαιτέρω βελτίωση των προπονητικών εγκαταστάσεων για τις νεότερες ομάδες.

"Ανταλλάσσουμε συνεχώς ιδέες με όλα τα μέλη του προσωπικού για να διασφαλίσουμε τη μέγιστη χρήση των εγκαταστάσεων στην Ακαδημία. Με αυτές τις κατασκευαστικές εργασίες βελτιώσαμε περαιτέρω τις ευκαιρίες κατάρτισης και εκπαίδευσης για τους ταλαντούχους νέους μας", δήλωσε ο Sauer. «Θα συνεχίσουμε να δίνουμε το 100 τοις εκατό και να κάνουμε ό,τι μπορούμε για να βοηθήσουμε όσους παίκτες μπορούν να φτάσουν στην κορυφή», είπε ο Gerland. Περίπου 100 εργαζόμενοι στο FC Bayern Campus φροντίζουν για την εκπαίδευση και την ευζωία των αυριανών αστεριών και όχι μόνο.

The Allianz Arena



Εικόνα 8. Το Allianz Arena

Το Allianz Arena, που άνοιξε το 2005, σχεδιάστηκε καθαρά ως αγωνιστικός χώρος ποδοσφαίρου. Η αρχιτεκτονικά μοναδικό στάδιο κατασκευάστηκε σε λιγότερο από τρία χρόνια. Παρατίθενται αναλυτικά στοιχεία και αριθμοί για το υπερσύγχρονο στάδιο που βρίσκεται στην καρδιά της Ευρώπης.

Το δημοψήφισμα που διεξήχθη για λόγους συναίνεσης των πολιτών -λόγω του υψηλού κόστους κατασκευής- έδωσε μια συντριπτική πλειοψηφία 65,8 % υπέρ του έργου και 34,2% τοις εκατό κατά του έργου. Τηρήθηκε επίσης η προϋπόθεση για απαρτία δηλαδή κατ' ελάχιστον το 10 % όλων όσων έχουν δικαίωμα ψήφου. Το ποσοστό συμμετοχής ανήλθε σε 37,5% και ήταν το υψηλότερο έως τότε για δημοψήφισμα που διεξήχθη στη Βαυαρία. Τόπος κατασκευής: Μόναχο-Fröttmaning. Ημερομηνίες κατασκευής: Ο θεμέλιος λίθος τοποθετήθηκε στις 21 Οκτωβρίου 2002. Η παράδοση από την Alpine Bau GmbH ολοκληρώθηκε στις 30 Απριλίου 2005

Ιδιοκτησιακό καθεστώς

Για τις ανάγκες διαχείρισης και αποτελεσματικής εκμετάλλευσης των χώρων του "Arena" συστήθηκε το 2001 η εταιρία «Allianz Arena München Stadion GmbH» και τα ποσοστά της μοιράστηκαν εξίσου στις τις δύο ποδοσφαιρικές ομάδες που θα το έχουν ως έδρα, δηλαδή στην FC Μπάγερν και στην TSV 1860 München. Τον Απρίλιο του 2006, FC Μπάγερν εξαγόρασε και το υπόλοιπο 50% που αποτελούσε το μερίδιο

της TSV 1860 München προσφέροντας 11 εκατομμύριο ευρώ, αποτρέποντας έτσι την αφερεγγυότητα και την πτώχευση για την ομάδα αυτή (όπως είχε δηλώσει ο διευθυντής της 1860 Stefan Ziffzer). Έτσι στις 27 Απριλίου 2006, η FC Bayern Munich απέκτησε προσωρινά το 100% των μετοχών στην Allianz Arena αφού αγόρασε το 50% του μεριδίου της TSV 1860 Munich στην εταιρεία χαρτοφυλακίου, Allianz Arena Munich Stadion GmbH, την οποία είχαν ιδρύσει οι σύλλογοι από κοινού. Οι όροι της συμφωνίας είχαν δώσει στη TSV 1860 München το δικαίωμα να αγοράσει πίσω το μερίδιο 50% που τους ανήκε, οποτεδήποτε πριν τον Ιούνιο του 2010.

Στη συνέχεια και συγκεκριμένα τον Νοέμβριο του 2007 η TSV 1860 München παραιτήθηκε από την άσκηση του δικαιώματος αυτού. Λόγω των οικονομικών δυσχερειών της TSV 1860 München, η FC Μπάγερν κατέχει τώρα το 100% του χώρου Allianz. Ωστόσο, το δικαίωμα της TSV 1860 να εξαγοράσει το 50% της μετοχής της στην Allianz Arena Munich Stadion GmbH έως τις 30 Ιουνίου 2010, καταργήθηκε επίσημα στις 25 Απριλίου 2008. Και τα τρία μέρη συμφώνησαν να απαλλάξουν την TSV 1860 από τις υποχρεώσεις της, οι οποίες στη συνέχεια μεταβιβάστηκαν στην Bayer H Munich AG που επί του παρόντος είναι ο μοναδικός μέτοχος της Allianz Arena. Ως αποτέλεσμα του υποβιβασμού του München το 1860 στο τέλος της σεζόν 2016/2017, ακυρώθηκε και το συμβόλαιο μίσθωσης μεταξύ της TSV München von 1860 GmbH & Co. KGaA και της Allianz Arena München Stadion GmbH, θυγατρικής εξ ολοκλήρου της FC Bayern, που ανήκει στην FC Bayern,. Αυτό σημαίνει ότι το Allianz Arena δεν θα μπορεί πλέον να χρησιμοποιείται ως έδρα από την TSV 1860 München. Η συμφωνία αποκλείει την επιστροφή της 1860 στο στάδιο σε μεταγενέστερη ημερομηνία. Με την είσοδο της ασφαλιστικής Allianz ως τέταρτου μετόχου της FC Bayern München AG μαζί με τις FC Bayern, Adidas και Audi, η εταιρεία με έδρα το Μόναχο διασφάλισε επίσης τα δικαιώματα ονομασίας στην αρένα μέχρι το 2041.

Το εξωτερικό του Allianz Arena φωτίζεται επίσης ξανά και ξανά για ιδιαίτερες στιγμές που δεν σχετίζονται με το ποδόσφαιρο. Φωταγωγήθηκε στα μοβ για την Παγκόσμια Ημέρα Αναπηρίας, μπλε για να επιστήσει την προσοχή στα Παιδικά Χωριά SOS και τη UNICEF και με τα χρώματα του ουράνιου τόξου για την Ημέρα «Christopher Street Day» (είναι μια ετήσια ευρωπαϊκή γιορτή και διαδήλωση ΛΟΑΤΚΙ που πραγματο-ποιείται σε διάφορες πόλεις της Ευρώπης για τα δικαιώματα των ατόμων ΛΟΑΤΚΙ, κατά των διακρίσεων και του αποκλεισμού)

Το μεγαλύτερο μουσείο αθλητικού συλλόγου της Γερμανίας έκτασης 3.050 m², δείχνει όλη την 123χρονη ιστορία της FC Bayern στην αρένα. Εκτός από μια τεράστια συλλογή από τρόπαια και κύπελλα πρωταθλημάτων, προβάλλονται ταινίες, ο επισκέπτης βιώνει διαδραστικές εμπειρίες, φανέλες και παπούτσια από διάφορες εποχές, μιά προεδρική γραφείο-αίθουσα στην αρχική της κατάσταση και η διαφημιστική σημαδούρα στην οποία μπήκε κάποτε ο Jürgen Klinsmann.

Επιπλέον, η αρένα διαθέτει το μεγαλύτερο χώρο στάθμευσης στην Ευρώπη με 9.800 θέσεις. Φυσικά φιλικό για τους φίλαθλους με αναπηρίες οι οποίοι μπορούν επίσης να απολαύσουν ποδόσφαιρο στο Allianz Arena. Διατίθενται 227 θέσεις για άτομα σε αναπηρικά καροτσάκια και 20 σετ ακουστικών για άτομα με σοβαρά προβλήματα όρασης, για τους οποίους ο σχολιασμός του παιχνιδιού παρέχεται επίσης από ειδικά μισθωμένους ρεπόρτερς.

Τα αποδυτήρια των παικτών στο υπερσύγχρονο Allianz Arena δεν μοιάζουν καθόλου με τους αποπνικτικούς σκοτεινούς θαλάμους στους οποίους πρέπει να αλλάζουν πολλοί ερασιτέχνες ποδοσφαιριστές άλλων ομάδων. Είναι ευρύχωρα, ακριβώς 65,5 m² ανά αποδυτήριο, και ντους που καταλαμβάνουν έκταση 22 m².

Τα δύο πάνελ βίντεο της αρένας έχουν εντυπωσιακά 4.471.200 pixels σε ανάλυση 3240x1380, προσφέροντας σχεδόν ποιότητα 4K. Με πλάτος 21,6 μέτρα και ύψος 9,20 μέτρα, το βάρος των γιγαντο-οθονών ανέρχεται σε συνολικά 18 τόνους! Η μπλε επιγραφή Allianz Arena στο εξωτερικό κέλυφος της αρένας είναι επίσης εντυπωσιακή με το κάθε γράμμα να έχει ύψος τέσσερα μέτρα και βάθος 25 εκατοστά. Το συνολικό μήκος των γραμμμάτων είναι 39,83 μέτρα. Ο αετός Allianz έχει διάμετρο 5,14 μέτρα.

Από πλευράς εξωτερικής εμφάνισης, είναι το πιο διακριτικό από οποιοδήποτε άλλο στάδιο στον κόσμο, με μοναδική σχεδίαση και εμφάνιση που προσδίδουν σε αυτό τα συνολικά 2.784 μαξιλάρια από μεμβράνη (μεγέθους από 7,6 έως 40,7 m²), τα οποία είναι φουσκωμένα με ξηρό αέρα με την πίεση σε αυτά να είναι 3,5 hPa. Το πάχος του αιθυλοφθοροαιθυλενίου από το οποίο αποτελούνται τα μαξιλάρια είναι 0,2 mm. Κάθε μαξιλάρι ξεχωριστά μπορεί να φωτιστεί με κόκκινο, μπλε και άσπρο χρώματα και τις αποχρώσεις τους.

Αν και το Allianz Arena του Μονάχου ήταν το πρώτο, δεν είναι πλέον το μόνο γήπεδο που φέρει το όνομα Allianz. Όπως είναι στη Νίκαια (Allianz Riviera, 35.624 θέσεις), στο Σάο Πάολο (Allianz Parque, 55.000 θέσεις), στο Σίδνεϊ (Allianz Stadium,

42.500 θέσεις), στο St. Paul/Minnesota (Allianz Field, 19.400 θέσεις), στην Βιέννη το (Allianz Stadium, 28,000 seats) και στο Τορίνο (Allianz Stadium, 41.500 θέσεις), όπου το εμβληματικό γράμμα λάμπει επίσης στο εξωτερικό κέλυφος της αρένας. Η Allianz υποστηρίζει επίσης και πολλούς άλλους αθλητικούς συλλόγους με τεράστια απήχηση, όπως είναι η γυναικεία ομάδα βόλεϊ του MTV Allianz Stuttgart, η ομάδα χάντμπολ της SC DHfK Leipzig, η γυναικεία ομάδα μπάσκετ της Alba Berlin, καθώς και οι ομάδες μπάσκετ με αναπηρικό αμαξίδιο της Alba Berlin και της Ratiopharm Ulm.

Η Στρατηγική της Bayern

Η FC BAYERN είναι ένας από τους απόλυτα κορυφαίους συλλόγους στο παγκόσμιο ποδόσφαιρο και ένας από τους ισχυρότερους συλλόγους μπάσκετ στην Ευρώπη. Οι προκλήσεις γίνονται συνεχώς πιο απαιτητικές και γι αυτό έχει αναπτύξει μια στρατηγική για ολόκληρο τον σύλλογο, η οποία βασίζεται στα δυνατά σημεία και τις αξίες του, παρέχει κατευθύνσεις και θέτει προτεραιότητες. Προσπαθούν συνεχώς να βελτιώνονται επειδή θέλουν να συνεχίσουν να θέτουν πρότυπα στο μέλλον. Η στρατηγική που ακολουθεί είναι βασισμένη σε έναν κύκλο μεταξύ ΑΘΛΗΤΙΚΗΣ ΔΥΝΑΜΗΣ - BRAND και ΦΙΛΑΘΛΩΝ - ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΔΥΝΑΜΗΣ. Μέσα σε αυτούς τους τρεις τομείς έχουν εστιαστεί τα θέματα που θα αποτελέσουν τις προτεραιότητές της για το επόμενο έτος.

Αθλητική ισχύς

Βρίσκεται στην καρδιά της FC Bayern. Η επιτυχία στο γήπεδο, εντός και εκτός συνόρων, στο ποδόσφαιρο, το μπάσκετ και τα τμήματα ανδρών και γυναικών, είναι αυτό που θέλουμε να προσφέρουμε στους οπαδούς μας, παράλληλα με ένα συναρπαστικό στυλ παιχνιδιού και περιλαμβάνει: Α) Αθλητική Αριστεία: εξασφάλιση της καλύτερης δυνατής ομάδας και των βέλτιστων συνθηκών για κορυφαίες επιδόσεις. Β) Ανάπτυξη της νεολαίας: ανάπτυξη εγχώριων ταλέντων για να αυξηθεί η ταύτιση με τη φανταστική αξία της ομάδας

Brand και φίλαθλοι

Η FC Bayern θέλει να εμπνέει τους ανθρώπους εντός και εκτός γηπέδου. Ο σύλλογος το πετυχαίνει αυτό συνδέοντας βαθιά τους οπαδούς του στο Μόναχο, τη Βαυαρία και σε όλο τον κόσμο. Με αυτόν τον τρόπο, η FC Bayern θέλει πάντα να

ανταποκρίνεται στην κοινωνική της ευθύνη και περιλαμβάνει: Α) Ταυτότητα του συλλόγου: δημιουργία μιας ελκυστικής εικόνας εντός και εκτός γηπέδου και εκπλήρωση της κοινωνικής μας ευθύνης και Β) Φίλαθλη εμπειρία: ενίσχυση της αφοσίωσης των φιλάθλων μέσω εξαιρετικών εμπειριών και ποικίλης διαδραστικής προσφοράς.

Οικονομική δύναμη

Προκειμένου να να είναι επιτυχημένη στο γήπεδο η FC Bayern χρειάζεται τους κατάλληλους οικονομικούς πόρους. Ταυτόχρονα, διαχειριζόμαστε πάντα την επιχείρησή μας με σταθερό και λογικό τρόπο, αντλούμε από τους δικούς μας πόρους και δεν εξαρτόμαστε από εξωτερικούς επενδυτές. Οι βλέψεις μας είναι: Α) Παγκόσμια εταιρική σχέση: περιλαμβάνει ενεργοποιήσεις με ισχυρούς συνεργάτες σε παγκόσμια βάση για την αύξηση των εσόδων από χορηγίες και τη διεθνή μας εμβέλεια και Β) Κερδοφόρα ανάπτυξη: αξιοποίηση του πλήρους δυναμικού μας μέσω της αύξησης των εσόδων της κύριας δραστηριότητάς μας και της επέκτασης ελκυστικών γειτονικών επιχειρηματικών τομέων.

Σε επίπεδο εργαζομένων θέτει σε προτεραιότητα την εξασφάλιση ενός ελκυστικού και βελτιωτικού για τις επιδόσεις εργασιακού περιβάλλοντος, συμπεριλαμβανομένων των επαγγελματικών διαδικασιών

Το όραμά της Bayern

"Θέλουμε να γίνουμε ο πιο συναρπαστικός παγκόσμιος ποδοσφαιρικός σύλλογος και ο ευρωπαϊκός κόμβος του μπάσκετ - με βιώσιμη επιτυχία, στο παιχνίδι και στις επιχειρήσεις, μαζί με τους οπαδούς μας". Το ρητό του προέδρου-ιδρυτή Franz John : "Μερικές ιδέες είναι για την αιωνιότητα". Πάνω από 40.000 μέλη συμμετείχαν σε έρευνα σχετικά με την ανάπτυξη της δήλωσης αποστολής. Φίλαθλοι από συνολικά 21 χώρες συμμετείχαν σε εργαστήρια, με σκοπό την διαμόρφωση της δήλωσης αποστολής της Μπάγερν που έχει όπως παρακάτω:

Η αποστολή της FC Bayern

"Εμπνέουμε με τις εξαιρετικές εμπειρίες και με την ουσία αυτού που μας κάνει επιτυχημένους". Αντίστοιχα οι κατευθυντήριες αρχές δεν είναι προκαθορισμένες, αλλά δημιουργούνται μέσα από την ανταλλαγή μαζί σας και είναι οι εξής:

Γίνε φίλαθλος

Σκεφτείτε τους οπαδούς, σκεφτείτε για τους οπαδούς και σκεφτείτε σαν οπαδός. Οι βουναρικές μας ρίζες είναι βαθιές, αλλά φέρνουμε επίσης κοντά οπαδούς από όλο τον κόσμο και από πολλές διαφορετικές κουλτούρες. Οι οπαδοί μας μάς παρέχουν και μας δίνουν το κίνητρο για να προσφέρουμε κορυφαίες επιδόσεις. Προσπαθούμε πάντα να τους δίνουμε κάτι σε αντάλλαγμα, είτε αυτό είναι χαρά, είτε συμμετοχή, είτε γνώση.

Να ενεργείς με αυτοπεποίθηση

Να είστε θαρραλέοι και να αγκαλιάζετε τις προκλήσεις. Πιστέψτε ότι όλα είναι δυνατά. Μην υποτιμάτε τα μεγάλα εγχειρήματα, αλλά μη φοβάστε να κάνετε λάθη - καθώς τα λάθη είναι μέρος της ζωής. Αν έχετε αυτοπεποίθηση, θα μπορέσετε να μάθετε από τα λάθη σας και να γίνετε πιο επιτυχημένοι

Να είσαι ομαδικός παίκτης-να παίζεις ομαδικά

Πάνω απ' όλα, είμαστε ένα πράγμα: μια ομάδα. Μια ισχυρή κοινότητα ίσων. Είμαστε εδώ ο ένας για τον άλλον και στεκόμαστε δίπλα-δίπλα, συχνά ακόμη και μετά τη λήξη των συμβάσεών μας. Μια φορά μέρος της Μπάγερν Μονάχου, πάντα μέρος της Μπάγερν Μονάχου. Έχουμε μια κουλτούρα που ευνοεί την ανάπτυξη. Διαμορφώνει τον χαρακτήρα μας, βασισμένη στην ακλόνητη πεποίθησή μας ότι μπορούμε να πετύχουμε τα πάντα - αν είμαστε ενωμένοι.

Δώσε πάσα- πάσαρε την μπάλα

Τα ατομικά επιτεύγματα θέτουν τα θεμέλια για τη συλλογική επιτυχία. Αλλά ξέρουμε επίσης πότε πρέπει να κάνουμε πίσω για το καλό της ομάδας. Είτε εντός είτε εκτός γηπέδου, προσέχουμε τους συμπαίκτες μας που βρίσκονται σε καλύτερη θέση- φέρνουμε άλλους στο παιχνίδι, τους γνωρίζουμε και τους υποστηρίζουμε. Μοιραστείτε τις ιδέες σας: μια καλή ιδέα είναι μια καλή ιδέα, ανεξάρτητα από το ποιος τη σκέφτηκε.

Μη παραιτείσαι ποτέ

Λίγοι άλλοι σύλλογοι ενώνουν τόσο έντονα την επιθυμία για νίκη με την ικανότητα για νίκη. Εμπρός, πάντα μπροστά. Απαιτούμε κορυφαίες επιδόσεις - από τους παίκτες μας, από το προσωπικό μας και από εμάς τους ίδιους. Ανεξάρτητα από το αν πρόκειται για το 93ο λεπτό μιας ισοπαλίας στο Champions League, δύο δευτερόλεπτα πριν από τη σφυρίχτρα του μπάσκετ ή σε σχέση με τα δικά μας ταλέντα. Μπορείς να κερδίσεις μόνο αν σε οδηγεί μια επιθυμία που πηγάζει βαθιά από μέσα σου.

Διαμόρφωσε το παιχνίδι

Ελευθερία είναι η απουσία περιορισμών, είτε πρόκειται για μια μικρή είτε για μια μεγάλη απόφαση. Έχοντας αυτό κατά νου, παραμένουμε πάντα προσγειωμένοι και εργαζόμαστε προς το μέλλον. Έχουμε μια οικογενειακή συμπεριφορά, μια αθλητική κατανόηση και συνεργάτες που προσπαθούν να επιτύχουν κοινή επιτυχία.

Οι αξίες της FC Bayern

ΝΑ ΕΙΣΑΙ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΟΣ

Ως παγκόσμιος κορυφαίος σύλλογος, πρέπει να επιτύχουμε τη μέγιστη δυνατή αθλητική επιτυχία. Ωστόσο, η αναζήτησή μας για επιτυχία δεν τελειώνει στο γήπεδο: επεκτείνεται στα γραφεία μας, στην καντίνα και στη δουλειά μας στις σχέσεις με τους φιλάθλους. Προσπαθούμε να πετύχουμε ως άνθρωποι. Κάθε ένας από εμάς συμβάλλει στην επιτυχία της ομάδας.

ΝΑ ΓΙΝΕΣΑΙ ΠΗΓΗ ΕΜΠΙΝΕΥΣΗΣ

Δεν μπορείς να βάλεις φωτιά χωρίς σπίθα. Μπορούμε να εμπνεύσουμε τους άλλους μόνο αν είμαστε υπερήφανοι και ευχαριστημένοι με αυτό που κάνουμε και με τον τρόπο που το κάνουμε. Και, όταν διαπρέπουμε σε κάτι, κοιτάμε να το μοιραστούμε με τους άλλους.

ΝΑ ΔΕΣΜΕΥΕΣΑΙ- BE COMMITED

Κάθε προσωπική εξέλιξη βασίζεται στη σκληρή δουλειά - για το καλό του συλλόγου, των συνεργατών μας και των οπαδών μας. Δέσμευση σημαίνει να συμπάσχουμε με τους άλλους και να προσφέρουμε υποστήριξη. Δείχνουμε επίσης σεβασμό στη διαφορετικότητα, αναγνωρίζουμε την ευθύνη μας απέναντι στην κοινωνία και παίρνουμε πάντα ξεκάθαρη θέση.

ΝΑ ΕΧΕΙΣ ΜΕΓΑΛΑ ΟΝΕΙΡΑ

Ως σύλλογος, εταιρεία και παγκόσμιο εμπορικό σήμα, θέλουμε να πετυχαίνουμε όλο και περισσότερα.

Χορηγοί ομάδας

Ο τομέας των χορηγιών αποτελεί για την Μπάγερν ένα πολύ σημαντικό παράγοντα για την ανάπτυξή της και κατανέμονται σε πέντε μεγάλες κατηγορίες: (1) Main Partners & Shareholders (Κύριοι συνεργάτες και μέτοχοι): Πρόκειται για τις εταιρίες-κολοσσούς Deutsche Telekom, Adidas, Audi και Allianz, που αποτελούν τον ισχυρότερο πυλώνα στήριξής της με τις τρεις τουλάχιστον από αυτές να έχουν

παγκόσμια παρουσία και αναγνωρισιμότητα. (2) Platinum Partners (Πλατινένιοι συνεργάτες). Πρόκειται για τις εταιρίες: Adobe, HypoVereinsBank, Hylo, Ursapharm, Konami, Paulaner, Qatar Airways, SAP, Siemens, Tipico, και Viessmann. (3) Gold Partners (Χρυσοί συνεργάτες) : Coca Cola, Einhell, Libertex, Procter & Gamble. (4) Official Partners (Επίσημοι συνεργάτες): Adelholzener, Boss, Huslsta, Istra, MAN, Miele, Siemens Healthineers, Varta, Veuve Clicquot. (5) Regional Partners (Περιφερειακοί εταίροι): 188BET, Hafele, Lux, Vohringer και Wangkanai.

Ο ρόλος των παραπάνω αναφορικά με την στήριξη της Μπάγερν είναι καθοριστικός τόσο για την εντός Γερμανίας παρουσία, απόδοση και ανάπτυξη αλλά κυρίως για την παγκόσμια εξάπλωση και καθιέρωσή της δημιουργώντας από κοινού καινούργια επιχειρηματικά δίκτυα. Οι σχέσεις της Bayern με τους χορηγούς τείνουν σε μακροβιότητα, μέσω της δημιουργίας αμοιβαίων ωφελειών πάντα υπό το πνεύμα της ειλικρινούς συνεργασίας και του αλληλοσεβασμού. Η αναλυτική παρουσίαση των χορηγών που ακολουθεί παρακάτω, έχει ως σκοπό να αναδειχθούν τα σημεία επαφής μεταξύ της Μπάγερν και των διαφόρων εταιριών και να βγουν χρήσιμα τελικά συμπεράσματα για τον κοινό τρόπο οργάνωσής τους προς το κοινό καλό.

Αυτό που γίνεται αντιληπτό, είναι η στόχευση όλων των εμπλεκομένων, στην ικανοποίηση των αναγκών και στο συναίσθημα του καταναλωτή. Επίσης μέσα από τις κοινές και πολύ συχνές προωθητικές ενέργειες (promotion) στοχεύεται η δημιουργία θετικών βιωματικών εμπειριών στο σύνολο των εν δυνάμει καταναλωτών (target group). Δεν είναι ξεκάθαρα τα κριτήρια επιλογής των χορηγών, όμως φαίνεται ότι πρόκειται για εταιρίες με μακρά παρουσία στις τοπικές και διεθνείς αγορές, οι οποίες λειτουργούν με εφαρμογή των σύγχρονων αντιλήψεων σχετικά με την διοίκηση, το μάρκετινγκ, την αντιμετώπιση του πελάτη καθώς και της κοινωνικής εταιρικής ευθύνης.

Το 2019, η Μπάγερν είχε ανακοινώσει μια σειρά νέων (τότε) συνεργασιών και είχαν υπογράψει συμφωνίες με εταιρείες όπως η Lux Asia Pacific ως περιφερειακός συνεργάτης τους στην Ταϊλάνδη και την Ινδονησία και η Industrial Bank of China (CIB) για την κυκλοφορία co-branded πιστωτικών καρτών στη χώρα και τη διοργάνωση εκδηλώσεων φιλάθλων στο Πεκίνο. Οι εταιρίες εταίροι- υποστηρικτές ό,πως συνοπτικά εμφανίζονταν στην επίσημη ιστοσελίδα της FC BAYERN (



Εικόνα 9. Εταίροι και Μέτοχοι (Πηγή: <https://fcbayern.com/en/club/partner> ανάκτηση στις 09/5/ 2023)

1) Deutsche Telekom

Η γερμανική Bundesliga μπορεί να υπολείπεται της La Liga και της Premier League (σε αριθμό ομάδων που συμμετέχουν, αλλά ο μεγαλύτερος σύλλογος της Γερμανίας, η Μπάγερν Μονάχου εξακολουθεί να είναι ένας παγκόσμιος εμπορικός γίγαντας. Στην πραγματικότητα, το 2021 (2η χρονιά με covid) τα εμπορικά έσοδα της Μπάγερν ανήλθαν στο ποσό των 345,2 εκατομμυρίων ευρώ (342,2 εκατομμύρια δολάρια) και ήταν τα υψηλότερα από κάθε ποδοσφαιρικό σύλλογο στον κόσμο, ξεπερνώντας την Παρί Σεν Ζερμέν ακόμα και τη Ρεάλ Μαδρίτης.

Φαίνεται ότι το μυστικό πίσω από την εμπορική επιτυχία της Μπάγερν είναι η σταθερότητα, η συνέπεια και οι μακρόχρονες εμπορικές σχέσεις με τους εταίρους και σπόνσορες. Τον Αύγουστο του 2022, η Μπάγερν υπέγραψε νέα συμφωνία χορηγίας

φανέλας με την Deutsche Telekom, η οποία θα διαρκέσει έως το 2027. Το λογότυπο «T» της T-Mobile έχει βρει θέση στην εμπρόσθια πλευρά της φανέλας του συλλόγου για περισσότερα από είκοσι χρόνια. Η Deutsche Telekom είναι ένας από τους τέσσερις μακροχρόνιους συνεργάτες της Μπάγερν Μονάχου.

Οι άλλοι τρεις εταίροι, η Audi, η Adidas και η Allianz κατέχουν όλοι μερίδιο 8,33% στον σύλλογο, με το υπόλοιπο 75% να ανήκει στους οπαδούς, ενώ η Deutsche Telekom δεν κατέχει μετοχές του συλλόγου και δεν έχει συζητήσει μια τέτοια συμφωνία. Ο Andreas Jung μέλος του διοικητικού συμβουλίου της Μπάγερν Μονάχου, αρμόδιος για τις χορηγίες, λέει ότι η Deutsche Telekom είναι περισσότερο στρατηγικός εταίρος παρά χορηγός. Τρέχουν μαζί τηλεοπτικό σταθμό και διαδραστικό πρόγραμμα στο γήπεδο για να δημιουργούν στιγμές έμπνευσης και να ενημερώνουν συνεχώς τους φιλάθλους για τον σύλλογο. Το λογότυπο της Deutsche Telekom είναι ορατό στις εξέδρες, καθώς οι υπάλληλοί της στους αγώνες της Μπάγερν φορούν λευκά αδιάβροχα και κάθονται μαζί, σχηματίζοντας αυτό που ο Γιουνγκ αποκαλεί «εμβληματικό» σχήμα «T». Αυτή η μακροχρόνια συνεργασία, χωρίς να έχει συμβεί κάποια αλλαγή ή διακοπή κατά τη διάρκεια των είκοσι και πλέον ετών, σημαίνει ότι κάθε πλευρά γνωρίζει τι να περιμένει από την άλλη.

Η σταθερή και μακροπρόθεσμη προσέγγιση της Μπάγερν Μονάχου Μονάχου για τέτοιου είδους συνεργασίες, βοήθησε τον σύλλογο να ξεπεράσει τον COVID-19. Οι περιορισμοί που επεβλήθησαν έπληξαν το τελικό αποτέλεσμα της Μπάγερν σε μικρότερο βαθμό, από ότι συνέβη με άλλους συλλόγους. Ο Γιουνγκ λέει, ότι αυτό συμβαίνει επειδή ο σύλλογος και οι συνεργάτες του βασίζονται ο ένας στον άλλον και κάνουν τα πάντα με φιλικό, κοινό τρόπο, οπότε στις συζητήσεις για τα δικαιώματα των εταίρων κατά τη διάρκεια της πανδημίας, η Μπάγερν βρήκε τρόπους προκειμένου να αποζημιώνονται οι συνεργάτες μέσω ψηφιακών προσφορών ή άλλων δικαιωμάτων.

Ο σύλλογος έχει επίσης υιοθετήσει αυτή τη μακροπρόθεσμη προσέγγιση στις δραστηριότητες του στο εξωτερικό. Ο Γιουνγκ λέει ότι η Πρέμιερ Λιγκ «χτίζει» και προβάλλει την επωνυμία της επειδή οι σύλλογοί της βρίσκονται να ταξιδεύουν ανά τον κόσμο κάθε καλοκαίρι, ενώ οι σύλλογοι της Μπουντεσλίγκα που πραγματοποιούν παρόμοια ταξίδια σε μεγάλες αποστάσεις είναι πάρα πολύ λίγοι. Η Μπάγερν παρουσιάζει το προβάδισμα στην διεθνή παρουσία, έχει ιδρύσει γραφεία στις ΗΠΑ και την Ασία ώστε να έχει μόνιμη παρουσία εκεί. Αυτό σημαίνει ότι, εκτός από ξεναγήσεις πριν από κάθε σεζόν, ο σύλλογος μπορεί να διοργανώσει παιδικά προπονητικά camps

και να παρέχει σε άλλες γερμανικές εταιρείες μια πλατφόρμα, μαθαίνοντας τις προτιμήσεις των τοπικών καταναλωτών, ώστε να αναπτύξουν την παρουσία τους σε αυτές τις αγορές.

Ο Jung επίσης λέει, ότι χωρίς τέτοιου είδους εξωτερικές επενδύσεις, οι μακροπρόθεσμες συνεργασίες τέτοιου τύπου είναι πιο ζωτικές από ποτέ και ότι παρόλο που η ισχύουσα συμφωνία της Bayern με την Deutsche Telekom ισχύει έως το 2027 δεν θα ήταν έκπληξη εάν το "T" εξακολουθεί να εμφανίζεται γύρω από το Allianz Arena του Μονάχου και σε δέκα χρόνια από σήμερα.

Την ίδια στιγμή, η Μπάγερν Μονάχου εξακολουθεί να προσπαθεί να ανταγωνιστεί «αντιπάλους» της στην Πρέμιερ Λιγκ. Ο Γιουνγκ εκτιμά, ότι τα έσοδα της Μπάγερν από τα τηλεοπτικά δικαιώματα είναι περίπου τα ίδια με αυτά που εισπράττει κάποιος σύλλογος που βρίσκεται στην τελευταία θέση της Premier League.

Οι γερμανικοί σύλλογοι επίσης δεν έχουν την δυνατότητα να προσελκύσουν ίδιου επιπέδου επενδύσεις με την δυνατότητα που έχουν οι σύλλογοι που συμμετέχουν σε άλλα πρωταθλήματα, λόγω του κανονισμού της Bundesliga «50+1», που διασφαλίζει ότι οι σύλλογοι θα ανήκουν στους φιλάθλους. Αυτό σημαίνει ότι η Μπάγερν (σε αντίθεση με τη Μάντσεστερ Γιουνάιτεντ) δεν έχει τεράστια χρέη, αλλά έχει την δυνατότητα να ξοδεύει λιγότερα χρήματα για την αγορά παικτών.

2) Allianz SE

Το 2000, η Allianz και η FC Bayern München έθεσαν τα θεμέλια για τη συνεργασία τους. Τότε, κανείς δεν μπορούσε να φανταστεί την επιτυχία που θα είχε αυτή η συνεργασία. Ο ασφαλιστικός όμιλος έχει γίνει εδώ και καιρό όχι μόνο χορηγός, αλλά και πλατινένιος συνεργάτης και μάλιστα μέτοχος της –για πολλές φορές– πρωταθλήτριας Γερμανίας. Το συμβόλαιο για τη σεζόν 2023/2024 επεκτάθηκε χρονικά και πλέον έχει ισχύ έως και το 2033. Τα στοιχεία της επιτυχημένης συνεργασίας που εκτείνεται σε (23+10) σε 33 χρόνια, χαρακτηρίζουν και το παγκοσμίου πια φήμης Allianz Arena.

Το πρώτο κοινό έργο μεταξύ της Allianz και της FC Bayern που προκάλεσε εθνική αίσθηση, ήταν η κατασκευή της Allianz Arena που θεμελιώθηκε στις 21 Οκτωβρίου 2002 και η παραδόθηκε επίσημα στις 30 Απριλίου 2005, με συνολικό κόστος 340 εκατ. ευρώ. Τον Φεβρουάριο του 2014, η συνεργασία έγινε ακόμη πιο έντονη. Η Allianz SE εξασφάλισε ακριβώς το 8,33 τοις εκατό της FC Bayern München

AG εισφέροντας 110 εκατομμύρια ευρώ, το ίδιο ποσό με τους δύο άλλους χορηγούς, την Adidas και την Audi. Η FC Bayern χρησιμοποίησε τα έσοδα για να εξοφλήσει τα υπόλοιπα χρέη από την κατασκευή της Arena και να επενδύσει στο προπονητικό κέντρο των νέων της. Ως μέτοχος πλέον από το 2014, η Allianz εξασφάλισε τα δικαιώματα ονομασίας στην αρένα μέχρι το 2041.

Στις 21 Μαρτίου 2023, η FC Bayern και η Allianz ανακοίνωσαν την επέκταση της συνεργασίας τους για άλλα δέκα χρόνια - και επίσης παρουσίασαν το νέο πρόγραμμα «Ready Coach», ανυπομονώντας για την επόμενη δεκαετία! Στις 19 Μαΐου 2012, στο Allianz Arena διεξήχθη ο τελικός του Champions League. Η φιλοξενούμενη ομάδα ήταν η Chelsea FC η οποία, αφού κατάφερε να ισοφαρίσει στο 88ο λεπτό, παρότι η Μπάγερν ήταν καλύτερη από όλες τις στατιστικές, τελικά αναδείχθηκε νικήτρια με σκορ 3-4 ύστερα από την διαδικασία των πέναλτι (κανονική διάρκεια σκορ 1-1) κατακτώντας τον τίτλο. Ο επόμενος τελικός Champions League στην Allianz Arena θα γίνει το 2025.

Πολλοί ποδοσφαιρόφιλοι εξακολουθούν να αντιλαμβάνονται τον χορηγό της φανέλας ως τον πιο σημαντικό από όλους τους χορηγούς. Από αυτή την άποψη, η Allianz ήταν πολύ παρούσα μέσω της γυναικείας ομάδας της FC Bayern από την έναρξη της σεζόν 2013/2014, καθώς τα γράμματα με τον στυλιζαρισμένο αετό έχουν αποτυπωθεί στις εντυπωσιακές κόκκινες φανέλες, κάτω από το λογότυπο της FC Bayern. Σε γενικές γραμμές, η Allianz έχει δείξει ότι είναι υποστηρικτής του γυναικείου ποδοσφαίρου, υποστηρίζοντας τόσο την εθνική ομάδα της Γερμανίας όσο και το γυναικείο ποδόσφαιρο της Bundesliga ως επώνυμος χορηγός.

Στις 23 Ιουλίου 2013 πραγματοποιήθηκε στην Αρένα, για πρώτη φορά, η «Allianz FC Bayern Team Presentation». Η ιδέα πίσω από αυτό ήταν, οι θαυμαστές να συναντηθούν με τα είδωλά τους και να γίνει το Allianz Arena προσβάσιμο για ανθρώπους που σπάνια (ή ποτέ) παίρνουν στα χέρια τους εισιτήρια ή δεν έχουν καθόλου την οικονομική δυνατότητα. Αλλά δεν είναι μόνο το ποδόσφαιρο όπου λειτουργεί η συνεργασία. Τον Αύγουστο του 2022 στην πανεπιστημιούπολη της FC Bayern, στο πρώτο camp του «Allianz Move Now», προσκλήθηκαν 35 παιδιά να δοκιμάσουν διάφορα αθλήματα όπως μπάσκετ ή στίβο. Η πρωτοβουλία «Allianz MoveNow» στοχεύει να παρακινήσει τους νέους να επιστρέψουν και να αυξήσουν τη συμμετοχή τους στον αθλητισμό. Αυτή η πρωτοβουλία προέκυψε ύστερα από μελέτη

που διεξήγε η Allianz και έδειξε ότι το 39 % των παιδιών και το 54 % των νέων είναι λιγότερο ενεργά στον αθλητισμό από όσο ήταν πριν από την πανδημία.

Το 2017, η Ακαδημία της FC Bayern άνοιξε στο βόρειο τμήμα του Μονάχου και ήταν εδώ και καιρό το αθλητικό σπίτι σχεδόν 200 παικτών, 70 μελών του προσωπικού και πάνω από 100 υπαλλήλων. Μαζί με την Allianz, η FC Bayern παράγει επίσης το FC Bayern Campus Stories στο Campus. Αυτή είναι μια «τηλεοπτική σειρά» έξι μερών, που έχει σχεδιαστεί για συσκευές tablet και smartphone, δίνοντας μια ματιά στα παρασκήνια και προβάλλοντας καθημερινές δραστηριότητες στην Πανεπιστημιούπολη FC Bayern.

Η Allianz υποστηρίζει την διοργάνωση της FC Bayern με την ονομασία « FC Bayern World Squad» κατά την οποία επιλέγει παίκτες U19 από όλο τον κόσμο που ονειρεύονται να γίνουν επαγγελματίες ποδοσφαιριστές. Από το 2018, εκπρόσωποι της Allianz Sales διοργανώνουν το «Allianz Juniors Cup», διοργανώνοντας τουρνουά ποδοσφαίρου νέων κάθε χρόνο με τους τοπικούς συλλόγους τους σε όλη τη Γερμανία. Ως μέρος της συνεργασίας με την FC Bayern, κληρώνεται σε κάθε εκδήλωση μια φανέλα υπογεγραμμένη από επαγγελματία ποδοσφαιριστή της FC Bayern με τους παίκτες της FC Bayern να υποστηρίζουν την Allianz Sales στην προώθηση του τουρνουά. Δεν αποτελεί έκπληξη το γεγονός ότι το Allianz Arena έχει ήδη συγκεντρώσει έναν τεράστιο αριθμό κριτικών Google φθάνοντας στα μέσα Φεβρουαρίου 2023, τις 59.335 κριτικές. Η βαθμολογία είναι πολύ θετική, με 4,6 στα 5,0 αστέρια.

Η Allianz προσφέρει δωρεάν υπηρεσία μεταφοράς με λεωφορείο για όλους τους εντός έδρας αγώνες της FC Bayern, προς όλους τους οπαδούς με περιορισμένη κινητικότητα, προς τους ηλικιωμένους και προς τις οικογένειες με μικρά παιδιά. Η συνεργασία με την Μπάγιερν έχει από καιρό επεκταθεί πέρα από την ονομασία της αρένας, περιλαμβάνοντας ομάδες ανδρών, γυναικών και νέων, ψηφιακό περιεχόμενο και μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Εκτός από τις πτυχές του μάρκετινγκ, ο στόχος είναι η επικοινωνία κοινωνικά συναφών αξιών όπως η ένταξη, η διαφορετικότητα, η βιωσιμότητα και το δίκαιο παιχνίδι. Το Allianz Arena διαθέτει θέσεις για συνολικά 75.021 θεατές σε εθνικούς αγώνες. Αυτή τη στιγμή (σημ.: Μάρτιος 2023) υπάρχουν ακριβώς 57.343 θέσεις και 13.794 όρθιοι. Επιπλέον, υπάρχουν 1.374 θέσεις box, 2.152 επαγγελματικές θέσεις και 966 θέσεις χορηγών.

Η γυναικεία ομάδα της FC Bayern παίζει τώρα πιο συχνά στο Allianz Arena. Η πρώτη φορά ήταν τον Μάρτιο του 2022 κόντρα στην Παρί Σεν Ζερμέν και τον αγώνα παρακολούθησαν 13.000 θεατές. Η δεύτερη εμφάνιση ήταν εναντίον της Μπαρτσελόνα τον Δεκέμβριο του 2022 με 24.000 θεατές να απολαμβάνουν το παιχνίδι.

Η Allianz και η FC Bayern συνεργάζονται επίσης για την προώθηση των νέων σε όλο τον κόσμο. Από το 2009, έχουν πραγματοποιηθεί διεθνή camps και τουρνουά νέων σε περισσότερες από 35 χώρες για κορίτσια και για αγόρια. Στο τελικούς των τουρνουά Allianz Juniors Cup, οι γενικοί νικητές καθορίζονται στο Μόναχο. Η Allianz προσφέρει στα παιδιά που συμμετέχουν στο τουρνουά την δυνατότητα να περάσουν μερικές ημέρες στο FC Bayern Campus και φυσικά την δυνατότητα να επισκεφθούν το Allianz Arena, να συναντηθούν με θρύλους και επαγγελματίες παίκτες της FC Bayern. Στις 24/5/2015, η ανδρική ομάδα της FC Bayern πανηγύρισε το πρώτο κοινό νταμπλ μαζί με την γυναικεία ομάδα της FCB στην Marienplatz. Η απάντηση σχετικά με την αποδοτικότητα της επένδυσης φαίνεται ξεκάθαρα με την Allianz να δηλώνει ότι σύμφωνα με τις συστηματικές μετρήσεις που πραγματοποιεί για την απόδοση της επένδυσης μάρκετινγκ (ROMI), η FC Bayern αποτελεί ένα από τα ισχυρότερα πλεονεκτήματα που διαθέτει .

3) AUDI

Η αρχή της σεζόν 2022/23 της Bundesliga συνέπεσε με την 20ή επέτειο της συνεργασίας μεταξύ της Audi και της FC Bayern Munich: δύο δεκαετίες εξαιρετικών επιτυχιών, αμέτρητες συναισθηματικές στιγμές, εξαιρετικά επιτεύγματα και καινοτομίες. Μαζί γιορτάσανε δύο δεκαετίες συνεργασίας που υποδηλώνουν και προμηνύουν τι θα πετύχει η συνεργασία μας και στο μέλλον.

Μαζί με την ποδοσφαιρική σεζόν 2002/03, η Audi ξεκινά την πρώτη της σεζόν ως χορηγός στην Bundesliga. Τα premium αυτοκίνητα συναντούν το premium ποδόσφαιρο. Ξεκινά η συνεργασία δύο παγκόσμιων brands. Αρκετοί παίκτες λαμβάνουν το ολοκαίνουργιο Audi RS6 Avant, ένα αυτοκίνητο που για τα επόμενα 20 χρόνια θα ενθουσιάζει την «παγκόσμια βάση των φιλάθλων-θαυμαστών» όσο κανένα άλλο. Η FC Bayern Munich κερδίζει και τα δύο ντέρμπι της Bundesliga εναντίον της TSV 1860 Munich και παίρνει το Πρωτάθλημα και το Κύπελλο DFB.

Για πρώτη φορά, οι υπάλληλοι ενός χορηγού ενώνονται για να σχηματίσουν ένα επίσημο κλαμπ οπαδών της FC Bayern. Με τα χρόνια, ο αριθμός των μελών έχει

αυξηθεί σε περισσότερα από 5.000. Η FC Bayern κερδίζει και τα δύο ντέρμπι της Bundesliga εναντίον της TSV 1860 Munich στο Ολυμπιακό Στάδιο. Σχεδιασμένο από τους αρχιτέκτονες Herzog & de Meuron, το Allianz Arena σηματοδοτεί την έναρξη μιας νέας εποχής ως στάδιο που χρησιμοποιείται αποκλειστικά για ποδόσφαιρο. Η Audi ανοίγει το κατάστημά της στο «Brand World» της FC Bayern και διοργανώνει εκδηλώσεις φιλοξενίας στο νέο σπίτι του ποδοσφαίρου παγκόσμιας κλάσης.

Στο τέλος της σεζόν, η FC Bayern Munich γιορτάζει το νταμπλ – την κατάκτηση του Πρωταθλήματος και του Κυπέλλου DFB. Η Audi επαναπροσδιορίζει την αθλητική χορηγία και μαζί με την FC Bayern Munich, λανσάρει το Audi Cup ως ένα φιλικό τουρνουά πριν από την επίσημη έναρξη της σεζόν. Με τέσσερις από τις πιο επιτυχημένες ομάδες του κόσμου όπως είναι η Μάντσεστερ Γιουνάιτεντ, η Μπόκα Τζούνιορς, η Μίλαν και η Μπάγερν, το Audi Cup σηματοδοτεί επίσης το ντεμπούτο στην Allianz Arena για τον προπονητή της Μπάγερν, Λούις φαν Χάαλ. Συνολικά 130.000 φίλαθλοι παρακολούθησαν ζωντανά το τουρνουά στο Μόναχο κατά την διάρκεια των δύο αγωνιστικών ημερών. Το Audi Cup ήταν το αθλητικό αποκορύφωμα των εορτασμών για τα εκατοστά γενέθλια της Audi. Στον τελικό, η Μπάγερν κέρδισε τη Μάντσεστερ Γιουνάιτεντ με 7-6 στη διαδικασία των πέναλτι.

Η στενή συνεργασία μεταξύ AUDI AG και FC Bayern Munich, η οποία ξεκίνησε το 2002, έχει φτάσει σε νέο επίπεδο εφόσον σε τρεις φάσεις μεταξύ Μαρτίου 2010 και Ιουλίου 2011, η αυτοκινητοβιομηχανία με έδρα το Ingolstadt θα αποκτήσει μερίδιο 9,09% στην FC Bayern Munich AG. Η FC Bayern τελειώνει τη σεζόν 2009/10 κερδίζοντας το νταμπλ στο Πρωτάθλημα και το Κύπελλο DFB.

Η στιγμή που περίμεναν τόσο πολλοί οπαδοί της Μπάγερν φτάνει επιτέλους. Στις 25 Μαΐου, ανοίγει τις πόρτες του το μεγαλύτερο μουσείο ποδοσφαιρικών συλλόγων στη Γερμανία, το FC Bayern «World of Experience» στην Allianz Arena. Με την υποστήριξη της Audi, η έκθεση στο Επίπεδο 3 του Allianz Arena, που καταλαμβάνει έκταση 3.050 m² αφιερωμένη στους κατόχους ρεκόρ γερμανικού πρωταθλήματος, κατασκευάστηκε σε μόλις 11 μήνες. Ένα χρόνο αργότερα η FC Bayern κερδίζει το πρώτο τρεμπλ στην ιστορία του συλλόγου.

Το πρώτο «Audi Summer Tour», μετά από πρόσκληση της Audi, στις 31 Ιουλίου στη Νέα Υόρκη, οι πρωταθλητές και κυπελλούχοι Γερμανίας του 2014 αγωνίστηκαν με μία από τις κορυφαίες ομάδες του Μεξικού, την Club Deportivo Guadalajara,. Πριν από την έναρξη, η FC Bayern ανοίγει επίσημα το γραφείο της στη

Νέα Υόρκη προκειμένου να προωθήσει το μάρκετινγκ της στις ΗΠΑ. Η Μπάγερν, που τώρα έχει ως προπονητή τον Πеп Γκουαρδιόλα, κερδίζει το ματς με 1-0 χάρη στο γκολ του Κλαούντιο Πιζάρο στο 10ο λεπτό.

Η τεχνολογία γίνεται όλο και περισσότερο αναπόσπαστο μέρος του αθλητισμού. Για να παρουσιάσει τους συμμετέχοντες στο Audi Cup, η Audi πραγματοποιεί την πρώτη ολογραφική συνέντευξη τύπου στον κόσμο στον διεθνή επαγγελματικό αθλητισμό. Ο προπονητής της Μπάγερν Κάρλο Αντσελότι βρέθηκε στη σκηνή για τη συνέντευξη Τύπου, ενώ ο Γιούργκεν Κλοπ της Λίβερπουλ FC και ο Ντιέγκο Σιμεόνε της Ατλέτικο Μαδρίτης ενώθηκαν με τον Αντσελότι μέσω τρισδιάστατου ολογράμματος. «Είμαι μέρος της γενιάς του Star Trek», είπε ο Jürgen Klopp, «αισθάνομαι σαν να με πάνε στο Μόναχο». Το Audi Cup 2017 το κατέκτησε η Ατλέτικο Μαδρίτης.

Λίγες εβδομάδες πριν από την κυκλοφορία του πρώτου πλήρως ηλεκτρικού μοντέλου παραγωγής της Audi στην αγορά, οι παίκτες, ο προπονητής και τα διευθυντικά στελέχη των Γερμανών πρωταθλητών ποδοσφαίρου μπορούν να βιώσουν μόνοι τους την ευελιξία του ηλεκτρικού SUV. Η Audi είχε προετοιμάσει διάφορες δραστηριότητες για τους επισκέπτες στο αεροδρόμιο του Μονάχου, συμπεριλαμβανομένης μιας εμπειρίας οδήγησης Audi e-tron.

Η Μπάγερν ολοκληρώνει τη σεζόν 2018/19 με την κατάκτηση του Double κυριαρχώντας σε Πρωτάθλημα και Κύπελλο. Οι δύο «υψηλού επιπέδου φίρμες» επεκτείνουν τη συνεργασία τους μέχρι το 2029 και την αναπτύσσουν ουσιαστικά. Το επίκεντρο της επόμενης δεκαετίας θα είναι η στρατηγική συνεργασία στους τομείς της καινοτομίας και της ηλεκτροκίνησης. Οι εταίροι συμφωνούν επίσης για τη σταδιακή ηλεκτροδότηση του στόλου οχημάτων της FC Bayern Munich.

Η Audi εγκαινιάζει ένα παγκόσμιο πιλοτικό έργο με την FC Bayern: οι κάτοχοι ρεκόρ του γερμανικού πρωταθλήματος κάνουν μια εικονική καλοκαιρινή περιοδεία. Το Audi Digital Summer Tour δίνει στους θαυμαστές σε όλο τον κόσμο την ευκαιρία να ζήσουν την εμπειρία της φάσης προετοιμασίας για τη νέα σεζόν σε πραγματικό χρόνο. Η Audi και η FC Bayern δημιουργούν ένα καινοτόμο και μοναδικό σχήμα που δεν έχει χρησιμοποιηθεί ποτέ πριν από ποδοσφαιρικούς συλλόγους με σκοπό να δημιουργήσουν συναρπαστικές και εξαιρετικές εμπειρίες για τους οπαδούς σε όλο τον κόσμο.

Η Audi εξοπλίζει το προπονητικό κέντρο της FC Bayern με 38 σημεία φόρτισης. Το έδαφος της Säbener Straße είναι έτοιμο για το Audi e-tron, ώστε να ξεκινήσει την μετατροπή σε αμιγώς ηλεκτρικά οχήματα. Χάρη στη συνεργασία της με την Audi, η FC Bayern Munich γίνεται η πρώτη διεθνής ποδοσφαιρική ομάδα που οδηγεί ηλεκτρικά οχήματα. Ο σύλλογος μειώνει την κατανάλωση καυσίμου του στόλου του σε λιγότερο από 95 γραμμάρια CO₂/km, συμβάλλοντας έτσι σημαντικά στους στόχους βιωσιμότητας του. Ο θρίαμβος της Μπάγερν στη Λισαβόνα είναι ιστορικός. Με τη νίκη του επί της ParisSG, ο σύλλογος έχει πια και το επιστέγασμα μιας εξαιρετικής σεζόν. Για δεύτερη φορά στην ιστορία του συλλόγου, η FC Bayern κατακτά το τρεμπλ του Πρωταθλήματος Bundesliga, του DFB Cup και του Champion's League. Η Audi γιορτάζει αυτό το αποκορύφωμα στην ιστορία της συνεργασίας με ένα περιτύλιγμα e-tron «Treble», ένα ειδικό μήνυμα με το ψηφιακό φως Audi matrix και ειδικές προβολές θυρών στα αυτοκίνητα των παικτών

Η Audi είναι μέρος του νέου, μοναδικού «FCB World» στο κέντρο του Μονάχου. Ένας κόσμος εμπειρίας που καταλαμβάνει επτά ορόφους με εστιατόριο και ξενοδοχείο, προσκαλεί τους επισκέπτες να εξερευνήσουν, να θαυμάσουν και να αγοράσουν. Στον πρώτο όροφο του νέου FC Bayern World βρίσκεται το αποκλειστικό Audi Experience: σε έναν χώρο περίπου 50 m², οι επισκέπτες μπορούν να γνωρίσουν το Audi σε νέα μορφή.

Η πρωτοβουλία ηλεκτροδότησης περνά στην επόμενη φάση. Η Audi εξοπλίζει το Allianz Arena με περισσότερα από 50 σημεία φόρτισης. «Αυτό καθιστά σαφές για άλλη μια φορά ότι η μακροχρόνια συνεργασία με την AUDI AG υπερβαίνει κατά πολύ μια κανονική χορηγία», λέει ο Andreas Jung, Διευθυντής Μάρκετινγκ, Χορηγιών και Εκδηλώσεων της FC Bayern.

Η Audi συνεχίζει να προωθεί τον εξηλεκτρισμό της FC Bayern: στην επίσημη παράδοση των πλήρως ηλεκτρικών μοντέλων Audi e-tron GT και Audi RS e-tron GT στο Driving Experience Center στο Neuburg an der Donau, οι παίκτες της Μπάγερν μπόρεσαν να βιώσουν για τον εαυτό τους πόσο διασκεδαστικό μπορεί να είναι να οδηγείς ένα σπορ, πλήρως ηλεκτρικό Audi. Ως κατάλληλη γιορτή αυτής της περιστασης, η Audi Design δημιουργεί ένα αποκλειστικό περιτύλιγμα για το Audi RS e-tron GT στο στυλ της τρίτης φανέλας της Μπάγερν. Για ένα κοινό, καλλιεργημένο ταξίδι σε ένα επιτυχημένο μέλλον.

Η FC Bayern και η Audi επεκτείνουν τη συνεργασία τους. Από εδώ και πέρα, η Audi θα υποστηρίζει και την FC Bayern Women. Η Hildegard Wortmann, μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου της AUDI AG for Sales and Marketing, σχολιάζει: «Οι γυναίκες ποδοσφαιριστές της FC Bayern είναι εξαιρετικές αθλήτριες και ισχυρές προσωπικότητες. Η συνεργασία τους αποτελεί έμπνευση για την Audi και εμπλουτίζει την επιτυχημένη συνεργασία μας με τον σύλλογο».

Στη σεζόν 2022/23 της Bundesliga, η συνεργασία γιορτάζει την 20η επέτειό της. Δύο δεκαετίες κατά τις οποίες η Μπάγερν κέρδισε περισσότερους τίτλους από ποτέ. Είκοσι χρόνια με αμέτρητες στιγμές υψηλής συγκίνησης και εξαιρετικά επιτεύγματα που θα θυμόμαστε για πάντα. Και για να γιορτάσει κατάλληλα αυτή την περίσταση, η Audi δημιουργεί ένα νέο σχέδιο «περιτύλιγμα» για το αριστούργημα υψηλών επιδόσεων, το Audi RS e-tron GT. Εμπνευσμένο από 20 χρόνια γεμάτα συναίσθημα.

Η Audi και η γυναικεία ομάδα της FC Bayern ενώνουν τις δυνάμεις τους για να δημιουργήσουν μια μοναδική εμπειρία αγώνα. Δεν έλειψαν οι αξιόλογες αθλητικές στιγμές ή τα συναισθηματικά υψηλά στον εντός έδρας (sold out) αγώνα της γυναικείας ομάδας της FC Bayern εναντίον της FC Κολωνίας στο FC Bayern Campus στις 16 Οκτωβρίου. Ως παρουσιαστές της αγωνιστικής, η Audi συνεργάστηκε με δημιουργικά μυαλά από το Μόναχο για να φιλοξενήσει τον αγώνα στην οδό Ingolstädter Strasse 272, όπου 2.500 θαυμαστές απόλαυσαν το παιχνίδι και ένα πρόγραμμα για όλη την οικογένεια. Το πρωί πριν από την έναρξη, ο ηλιόλουστος προαύλιος χώρος του FC Bayern Campus έγινε χώρος εκδηλώσεων με ζωντανή μουσική και τοπικά, πολυτελή φαγητά και ποτά. Καθώς οι παίκτες έκαναν ζέσταμα, οι θαυμαστές τους συγκεντρώθηκαν και απόλαυσαν τη μουσική, περιμένοντας το παιχνίδι με ανεβασμένη διάθεση. Το πλήρωμα του DJ του Μονάχου "Fancy Footwork" ήταν στο χώρο για να παράσχει μουσική για αυτήν την αγωνιστική εκδήλωση. Οι επισκέπτες ενθουσιάστηκαν από τη σειρά food-truck, την οποία επιμελήθηκε ο food blogger «Auf die Faust». Τα φορτηγά και οι χειριστές τους έφεραν στην Πανεπιστημιούπολη μια μεγάλη γκάμα εκλεκτών φαγητών από όλο τον κόσμο. Η Audi εκμεταλλεύτηκε την ευκαιρία για να δημιουργήσει μια αξέχαστη αγωνιστική για τη γυναικεία ομάδα της FC Bayern και να προσφέρει το κατάλληλο σκηνικό για την πρώτη τάξεως απόδοση στον αγωνιστικό χώρο. Το μέλλον του πάθους – ένα μέλλον που θα μετατρέψει επίσης τις μελλοντικές μέρες του αγώνα σε εμπειρίες για θησαυρούς.

4) ADIDAS

Η εταιρία ADIDAS δεν χρειάζεται επιπλέον συστάσεις. Πρόκειται για μια εταιρία κατασκευής αθλητικών ειδών με παγκόσμια εμβέλεια. Χτίζει συνεργασίες και sponsoring, όπως είναι φυσικό και αναμενόμενο και με άλλες ποδοσφαιρικές ομάδες που είναι η Ρεαλ Μαδρίτης, η Μάντσεστερ Γιουνάιτεντ, η Γιουβέντους, η Άρσεναλ, η Λέστερ, η Λήντς κλπ. Τα οικονομικά μεγέθη της εταιρίας είναι τεράστια και όπως εμφανίζεται στον παρακάτω πίνακα τα ενοποιημένα έσοδά της ανήλθαν σε 22,511 δις ευρώ. Επίσης να αναφερθεί ότι η Reebok το 2005, είχε αγοραστεί από την ADIDAS και ήδη από τον Φεβρουάριο 2021, έχει ανακοίνωσε την έναρξη μιας επίσημης διαδικασίας εκποίησης της.



Εικόνα 9. Δίκτυο παγκόσμιων χορηγιών της ADIDAS

Μέχρι το 1974 δεν υπήρχε κανένας sponsor για τις εμφανίσεις της Bayern. Στον Πίνακα 5 που ακολουθεί παρουσιάζονται διαχρονικά το σύνολο των προμηθευτών και χορηγών για τις φανέλες της της Bayern FC.

Πίνακας 5. Σύνολο προμηθευτών και χορηγών για τις φανέλες της Bayern FC

Period	Kit manufacturer	Shirt sponsor (chest)	Shirt sponsor (sleeve)	
1964–1971	Palme Trikotfabrik	None	None	
1971–1974	Erima			
1974-1978	Adidas	Adidas		
1978-1981		Magirus Deutz		
1981-1984		Iveco Magirus		
1984-1989		Commodore		
1989-2002		Opel		
2002-2017		Deutsche Telekom		Hamad Airport
2017-2018				
2018-present				

Kit deals				
Kit supplier	Period	Contract announcement	Contract duration	Value
Adidas	1974-present	28 April 2015	2015–2030 (15 years) [122]	Total € 900 million (€ 60 million per year)

Η ADIDAS και η Bayern έχουν μακρά ιστορία συνεργασίας που έχει ξεκινήσει από το 1974. Από τότε η Μπάγερν φοράει εμφανίσεις που είναι κατασκευασμένες από την ADIDAS. Από το 1974 έως το 1978 ήταν και χορηγός της ομάδας με το λογότυπο να αναγράφεται στην εμπρόσθια πλευρά στις φανέλες των παικτών. Η εταιρεία αθλητικών ειδών το 2002 κατέβαλε το ποσό των 77 εκατομμ. ευρώ για αγορά ποσοστού 10% των μετοχών της Μπάγερν, ενώ μετά την είσοδο της AUDI το 2011 και της Allianz το 2014 και τις αυξήσεις του μετοχικού κεφαλαίου κατέχει το 8,33% της Bayern FC. Το 2015 Η Μπάγερν Μονάχου και η Adidas επέκτειναν την συμφωνία τους μέχρι το 2030 για 900 εκατομμύρια ευρώ. Το προηγούμενο συμβόλαιο θα ίσχυε έως το 2020, αλλά η γερμανική εταιρεία κατασκευής kit (εμφανίσεων) κινήθηκε νωρίς για να εξασφαλίσει άλλα 10 χρόνια με τους πρωταθλητές της Bundesliga.

Ο εκπρόσωπος και Δ/της δημοσίων σχέσεων της Adidas, Oliver Brüggem, είχε δηλώσει τότε ότι «Με αυτήν την επέκταση του συμβολαίου μέχρι το 2030, η Adidas θα συνεχίσει τη μακρόχρονη συνεργασία της με την FC Bayern München», προσθέτοντας ότι «θα συνεχίσουν στο μέλλον να εργάζονται για συνεργασίες με κορυφαίες ομάδες και ομοσπονδίες στο διεθνές ποδόσφαιρο».

Η ανακοίνωση είχε γίνει στις 28/4/2015 λίγο πριν από τον ημιτελικό για το Κύπελλο Γερμανίας ανάμεσα στην Μπάγερν και την Μπορούσια Ντόρτμουντ. Για την ιστορία αξίζει να αναφερθεί ότι όταν η κανονική διάρκεια του αγώνα είχε ολοκληρωθεί και το σκορ ήταν 0-0 ενώ στην παράταση είχε διαμορφωθεί σε 1-1. Στην διαδικασία των πέναλτι που ακολουθήθηκε, οι παίκτες της Μπάγερν (Lahm, Alonso, Götze και Neuer) αστόχησαν σε όλα τα πέναλτι και η Μπάγερν έχασε τελικά τον αγώνα με σκορ 0-2. Επισημαίνεται ότι ο σημερινός πρόεδρος της FC BAYERN e.V. Herbert Heiner έχει διαπρέψει κατά την θητεία του ως στέλεχος και ως CEO στην Adidas

ADOBE

Τι θεωρεί η ADOBE για την συνεργασία της με την BAYERN FC :

Την FC Bayern και την Adobe ενώνουν πολλές κοινές αξίες, αλλά, πάνω απ' όλα, μοιραζόμαστε ένα αμείλικτο πάθος για τη δημιουργία εξαιρετικών εμπειριών που προσφέρουν συναισθηματικές, διαρκείς συνδέσεις για τους οπαδούς. Η βάση των οπαδών της FC Bayern αυξάνεται καθημερινά και σε όλο τον κόσμο. Αυτό συνεπάγεται την ευθύνη να επικοινωνούμε και να αλληλεπιδρούμε με τους οπαδούς του συλλόγου - οπουδήποτε στον κόσμο κι αν βρίσκονται - με τρόπο μοναδικό και σχετικό με αυτούς. Ως εκ τούτου, ο κόσμος του αθλητισμού βρίσκεται σε μια συναρπαστική μεταμόρφωση - με τις ψηφιακές τεχνολογίες να δίνουν τη δυνατότητα στους συλλόγους να εξερευνήσουν πιο καινοτόμους και καθηλωτικούς τρόπους σύνδεσης και συμμετοχής με τους οπαδούς τους. Η FC Bayern αναγνωρίζει ότι έχει καθήκον να βελτιώσει την εμπειρία των φιλάθλων για πολλαπλά ακροατήρια σε όλο τον κόσμο, όχι μόνο για τους οπαδούς στη Γερμανία.

Τι θεωρεί η BAYERN FC για την συνεργασία της με την ADOBE:

Επαναπροσδιορίστε την εμπειρία του φιλάθλου. Κάθε φίρμα και κάθε ομάδα ελπίζει να δημιουργήσει οπαδούς. Αυτό είναι εφικτό μόνο όταν πραγματικά τους καταλαβαίνει και τους ενθουσιάζει. Η FC Bayern ξέρει πώς να το κάνει αυτό στο γήπεδο. Τώρα, η Adobe την βοηθάει ώστε να δημιουργήσει πιο ελκυστικές,

εξατομικευμένες αθλητικές εμπειρίες για τα εκατομμύρια των οπαδών της παγκοσμίως. Σε συνεργασία με την Adobe, η FC Bayern θα μπορέσει να πλησιάσει πιο πολύ από ποτέ τους οπαδούς της, χρησιμοποιώντας το Adobe Experience Cloud και την πλατφόρμα δεδομένων πελατών της Adobe.

Χάρη στο νέο πολυετές ταξίδι ψηφιακού μετασχηματισμού της FC Bayern με την Adobe, ο σύλλογος ανεβάζει τη δέσμευση των οπαδών σε ανώτερο επίπεδο, δημιουργώντας και παρέχοντας εμπειρίες οπαδών νέας γενιάς, σε παγκόσμια κλίμακα. Αυτό που κάνει την FC Bayern τόσο ξεχωριστή είναι ότι πρόκειται για έναν σύλλογο με πιστούς και αγαπημένους οπαδούς, που καλύπτουν γενιά με γενιά. Όλα αυτά μεταφράζονται σε μια παγκόσμια βάση οπαδών που ενσαρκώνει το πνεύμα και το πάθος της υποστήριξης ενός από τους πιο υψηλού επιπέδου αθλητικούς συλλόγους της Ευρώπης - και του κόσμου -. Εκείνου που λαχταρά νέους και συναρπαστικούς τρόπους για να έρθει πιο κοντά στον σύλλογο και τους παίκτες που αγαπά - κάτι που τελικά έγινε η κινητήρια δύναμη πίσω από το ταξίδι μετασχηματισμού της FC Bayern με την Adobe.e.

HypoVereinsbank

Το γερμανικό χρηματοπιστωτικό ίδρυμα HypoVereinsbank (HVB) με έδρα το Μόναχο είναι εταίρος του συλλόγου από το 2003. Οι δύο πλευρές είχαν επεκτείνει την συνεργασία τους τον Οκτώβριο του 2015, με μια συμφωνία που άξιζε 4,5 εκατ. ευρώ ετησίως, με την HVB να είναι επίσημος συνεργάτης του συλλόγου μέχρι το τέλος της σεζόν 2021-22. Στις 27/4/2022 σε κοινή εμφάνιση η FC Bayern και η HypoVereinsbank, νωρίτερα από το χρονοδιάγραμμα, ανακοίνωσαν την επέκταση της πλατινένιας συνεργασίας τους μέχρι το 2025. Η εταιρεία είναι ο επίσημος τραπεζικός συνεργάτης των πρωταθλητών του γερμανικού ρεκόρ από το 2003 και οι φίλαθλοι επωφελούνται από πολλά τραπεζικά προϊόντα με έξτρα παροχές όπως η διάθεση εισιτηρίων.

Ο Oliver Kahn, τότε διευθύνων σύμβουλος της FC Bayern: "Για την FC Bayern, η συνέχεια έχει μεγάλη σημασία. Γι' αυτό είμαστε στην ευχάριστη θέση να συνεχίσουμε την έμπιστη συνεργασία μας με την HypoVereinsbank, η οποία διαρκεί σχεδόν 20 χρόνια. Μεταξύ άλλων, τα θέματα της κοινωνικής ευθύνης και της βιωσιμότητας είναι κοντά στις καρδιές και των δύο μας, και εδώ βασιζόμαστε στη συνέχιση της ισχυρής συνεργασίας".

Ο Andreas Jung, μέλος του διοικητικού συμβουλίου της FC Bayern για το μάρκετινγκ: "Η FC Bayern και η HypoVereinsbank συνδέονται με επιτυχία από το 2003 και οι οπαδοί μας επωφελούνται από τις πολλές καινοτόμες κοινές προσφορές. Η HypoVereinsbank, όπως και η FC Bayern, έχει τις ρίζες της στο Μόναχο - προσβλέπουμε σε πολλά ακόμη χρόνια δίπλα-δίπλα".

Ο Michael Diederich, εκπρόσωπος του διοικητικού συμβουλίου της HypoVereinsbank: "Εδώ και σχεδόν 20 χρόνια βρισκόμαστε στο πλευρό της FC Bayern ως καινοτόμος τράπεζα. Με την επέκταση του συμβολαίου μας, εστιάζουμε τώρα ακόμη πιο έντονα στην κοινωνική δέσμευση και τη βιωσιμότητα. Αυτό καθιστά τις κοινές πρωτοβουλίες, τα νέα επιχειρηματικά μοντέλα και το θάρρος για την εξεύρεση καινοτόμων λύσεων ακόμη πιο σημαντικά, αν θέλουμε να βγούμε από το γήπεδο ως νικητές μαζί".

Η HypoVereinsbank αποτελεί μέρος της UniCredit, μιας πανευρωπαϊκής εμπορικής τράπεζας με μοναδική προσφορά στην Ιταλία, τη Γερμανία και την Κεντρική και Ανατολική Ευρώπη με αποστολή σε επίπεδο ομίλου, να ενδυναμώνει τις κοινότητες με στόχο την πρόοδο. Προσφέρουν το καλύτερο σε όλους τους ενδιαφερόμενους, ξεκλειδώνοντας έτσι τις δυνατότητες των πελατών και των εργαζομένων σε όλη την Ευρώπη.

Στο Επιχειρηματικό Φόρουμ HVB, οι οπαδοί της Μπάγερν λαμβάνουν συναρπαστικές και αποκλειστικές πληροφορίες σχετικά με τις εταιρίες του Μονάχου, ένας τέλειος συνδυασμός αθλητικών και επιχειρηματικών θεμάτων. Συνεργασία για την έκδοση πιστωτικών καρτών με το λογότυπο της Μπάγερν με ειδικά προνόμια και προσφορές. Εξυπηρετούν περισσότερους από 15 εκατομμ. πελάτες παγκοσμίως, οι οποίοι βρίσκονται στο επίκεντρο όλων όσων κάνουμε σε όλες τις αγορές μας. Η UniCredit αποτελείται από τέσσερις βασικές περιφέρειες και δύο τομείς προϊόντων που προσφέρουν λύσεις για εταιρικούς και λιανικούς πελάτες. Αυτό μας επιτρέπει να βρισκόμαστε κοντά στους πελάτες μας και να αξιοποιούμε τις δυνατότητες ολόκληρου του Ομίλου για να παρέχουμε τα καλύτερα προϊόντα σε όλες τις αγορές.

Αξίζει να σημειωθεί ότι ο Michael Diederich αποχωρεί στα τέλη Φεβρουαρίου 2023 για να αναλάβει νέα θέση ως αναπληρωτής πρόεδρος του διοικητικού συμβουλίου και οικονομικός διευθυντής της FC Bayern Munich. Ο Michael Diederich θα αναλάβει θητεία και στο Εποπτικό Συμβούλιο της UniCredit Bank AG (HypoVereinsbank), με την επιφύλαξη της κανονιστικής έγκρισης.

UniCredit

Η UniCredit είναι η μεγαλύτερη εμπορική τράπεζα στην Ευρώπη, με ασυναγώνιστο αποτύπωμα και στρατηγική παρουσία στην Ιταλία, τη Γερμανία, την Αυστρία και την Κεντρική και Ανατολική Ευρώπη. Οι αγορές αυτές βρίσκονται στο επίκεντρο του σημαντικού διεθνούς δικτύου της τράπεζας, το οποίο εκτείνεται σε 35 χώρες. Το γραφείο της UniCredit στη Νέα Υόρκη, που ιδρύθηκε το 1971, υποστηρίζει τους πελάτες της με τη βαθιά τοπική γνώση και με ένα πλήρες φάσμα τραπεζικών υπηρεσιών για επιχειρήσεις, χρηματοδοτικούς χορηγούς, χρηματοπιστωτικά ιδρύματα και θεσμικούς επενδυτές. Η UniCredit είναι υπερήφανη που είναι η επίσημη τράπεζα της FC Bayern Μονάχου από το 2003.

HYLO

Η φαρμακευτική εταιρεία με έδρα το Saarbrücken, με την κορυφαία στην αγορά σειρά προϊόντων HYLO για τη λίπανση της ξηροφθαλμίας, συνεργάζεται με την Μπάγερν Μονάχου από το 2017 και είναι πλατινένιος συνεργάτης από το 2019 . Η HYLO EYE CARE® και η Bayern μέσω της συμφωνίας τους στοχεύουν στην ευαισθητοποίηση και διάδοση σχετικά με την "ξηροφθαλμία", την πρόληψη και τη διαχείρισή της. Η HYLO ® είναι πλατινένιος συνεργάτης της FC Bayern Munich από το 2019 .

Τι κάνει αυτή τη συνεργασία τόσο πολύτιμη. "Συνεργαζόμαστε ήδη με μεγάλη επιτυχία με την FC Bayern εδώ και έξι χρόνια και έχουμε καταφέρει να αυξήσουμε σημαντικά την αναγνωρισιμότητα της μάρκας μας στο πλαίσιο της συνεργασίας, ιδίως σε εθνικό επίπεδο. Η επέκταση της συνεργασίας είναι επομένως ένα λογικό βήμα για εμάς, καθώς θα θέλαμε να συνεχίσουμε να ασχολούμαστε με τις νεαρές και αθλητικές ομάδες-στόχους κυρίως και να ευαισθητοποιήσουμε το θέμα της προστασίας των ματιών - αλλά με ακόμη μεγαλύτερη διεθνή εστίαση στο μέλλον".

Και οι δύο συνεργάτες συνδυάζουν την προσεκτική διατήρηση μιας μακροχρόνιας, πολύτιμης παράδοσης και ταυτόχρονα την απόλυτη θέληση για καινοτομία. Επιπλέον, και οι δύο πλευρές μοιράζονται ένα πάθος για απόδοση και ποιότητα. Στην FC Bayern αυτό αντικατοπτρίζεται στον αγωνιστικό χώρο, στο HYLO ® στην ανάπτυξη οφθαλμικών σταγόνων για εκατομμύρια νοικοκυριά. Dominik Holzer, εκτελεστικός εταίρος της URSAPHARM.

Η FC Bayern and URSAPHARM extend partnership. Στις 27/04/23, ανακοινώθηκε ότι Η FC Bayern και η URSAPHARM επεκτείνουν την επιτυχημένη συνεργασία τους για άλλα τρία χρόνια. Σύμφωνα με αυτά που δήλωσε ο Andreas Jung, μέλος του διοικητικού συμβουλίου της FC Bayern υπεύθυνος για τις χορηγίες και το μάρκετινγκ: "Είμαστε πολύ ευχαριστημένοι για την επέκταση της συνεργασίας με την URSAPHARM και την HYLO. Ειδικά για τους κορυφαίους αθλητές, τα υγιή μάτια είναι απαραίτητα για την επίτευξη μέγιστης απόδοσης. Από αυτή την άποψη, το θέμα της προστασίας των ματιών είναι επίσης σημαντικό για εμάς".

Στο μέλλον, η συνεργασία θα επικεντρωθεί περισσότερο στις διεθνείς αγορές - κυρίως στην Κίνα, όπου η FC Bayern διαθέτει μια μεγάλη και συνεχώς αυξανόμενη κοινότητα οπαδών. Οι δραστηριότητες ενεργοποίησης περιλαμβάνουν την αποκλειστική μετάδοση των πινάκων διαφήμισης LED με την επωνυμία HYLO στην περιοχή της Ασίας.

KONAMI Πρόκειται για το GAME e-football

Αποστολή: Να προσφέρει στους οπαδούς του ποδοσφαίρου σε όλο τον κόσμο την ευκαιρία να απολαύσουν ένα νέο παιχνίδι ποδοσφαίρου, με απaráμιλλο ρεαλισμό όπως ποτέ άλλοτε. Η ιαπωνική εταιρεία βιντεοπαιχνιδιών Konami είναι ο επίσημος συνεργάτης της Μπάγερν Μονάχου στα βιντεοπαιχνίδια μέσω της σειράς παιχνιδιών προσομοίωσης ποδοσφαίρου, Pro Evolution Soccer (PES), από τον Ιούλιο του 2019.

Η συμφωνία προβλέπει ότι η Konami κατέχει τα δικαιώματα για να παρουσιάζει την Μπάγερν, η οποία περιλαμβάνει την πραγματική ομοιότητα των παικτών, τα κιτ και το γήπεδο, στην ετήσια έκδοση του PES. Ωστόσο, ο κύριος αντίπαλος του PES, το FIFA της EA Sports, κατέχει επίσης την άδεια χρήσης των δικαιωμάτων εικόνας της Μπάγερν μέσω της παρακαμπτήριας συμφωνίας της με τη γερμανική Bundesliga. Τον Ιούλιο του 2021, η Konami ανακοίνωσε την πλήρη αναμόρφωση του κυρίαρχου προϊόντος της, δηλαδή της προσφοράς προσομοίωσης ποδοσφαίρου PES, η οποία είναι πλέον ένα cross-platform, free-to-play παιχνίδι με την ονομασία «EFOOTBALL». Η συμφωνία της Μπάγερν με την Konami προβλέπει την άδεια από την Μπάγερν ώστε να παρουσιάζει τόσο τον σύλλογο όσο και τα περιουσιακά του στοιχεία (assets) στο παιχνίδι.

PAULANER

Οι δύο παραδοσιακές μάρκες του Μονάχου γιορτάζουν μαζί γκολ, τίτλους και θριάμβους εδώ και πολλά χρόνια. Πάντα στο επίκεντρο οι οπαδοί της FCB σε όλο τον κόσμο. Η πρωταθλήτρια της Bundesliga Μπάγερν Μονάχου και η ζυθοποιία Paulaner από τον Μάιο του 2019 έχουν επεκτείνει την τρέχουσα μακροχρόνια συνεργασία τους, έως το 2026. Η Paulaner κατέχει τα δικαιώματα έκχυσης μέσα στην Allianz Arena και τα δικαιώματα να διοργανώνει εκδηλώσεις και διαγωνισμούς για τους οπαδούς πάντα σε συνεργασία με τον σύλλογο. Επιτυχία και συναίσθημα, παράδοση και μέλλον, πατρίδα και διεθνής δραστηριότητα είναι αυτά αντιπροσωπεύουν η ζυθοποιία Paulaner και η FC Bayern München. Με την Paulaner, οι οπαδοί κάνουν πρόποση για την FCB στην Allianz Arena, εκπληρώνουν τα οπαδικά τους όνειρα και γιορτάζουν την FC Bayern München με τα διάσημα ποτήρια των 3 λίτρων.

Εδώ και χρόνια, η Paulaner διατηρεί μια στενή συνεργασία γεμάτη με ανεκτίμητες στιγμές που δημιουργούν οι θρύλοι της FC Bayern München για τους οπαδούς της ποδοσφαιρικής ομάδας. Το 2020, η Paulaner έγινε ο επίσημος συνεργάτης των FC Bayern Legends, μιας ομάδας που αποτελείται από πρώην παίκτες της FC Bayern που ήταν πραγματικά δημοφιλείς και χαρισματικοί. Ως συνεργάτης της FC Bayern, η Paulaner είναι, πάνω απ' όλα, συνεργάτης των οπαδών του συλλόγου. Η ζυθοποιία δωρίζει 100 λίτρα δωρεάν μύρας στους οπαδούς της FC Bayern για κάθε γκολ που πετυχαίνει η ομάδα στο εθνικό πρωτάθλημα. Αυτό δίνει στους οπαδούς έναν διπλό λόγο για να πανηγυρίσουν σε έναν αγώνα της FC Bayern.

Στο πλαίσιο του προγράμματος "Munich Legends", η Paulaner και η FC Bayern δημιουργούν κάθε είδους μοναδικές συναντήσεις με τους Giovane Élber, Lothar Matthäus, Claudio Pizarro και άλλους. Αναπτύσσουν από κοινού συναρπαστικά προϊόντα για τους οπαδούς της ομάδας που κατέκτησε το ρεκόρ πρωταθλήματος της Γερμανίας: προϊόντα όπως το αυστηρά περιορισμένο, μοναδικά σχεδιασμένο βαρέλι για πάρτι Paulaner και FC Bayern των 5 λίτρων, το οποίο είναι γεμάτο με φρέσκια Paulaner Münchner Hell.

Παραδοσιακά, η δωρεάν μύρα προσφέρεται γενναιόδωρα από την Paulaner. Σε ένα από τα πρώτα εντός έδρας παιχνίδια της νέας σεζόν, η Paulaner δίνει στη συνέχεια αυτή τη δωρεάν μύρα στους επισκέπτες της Allianz Arena. Το 2020, η Paulaner έγινε ο επίσημος συνεργάτης της «FC Bayern Legends», μιας ομάδας που αποτελείται από πρώην παίκτες της FC Bayern που ήταν πραγματικά δημοφιλείς και

χαρισματικοί. Ο Andreas Steinfatt, διευθύνων σύμβουλος της Paulaner, υποστηρίζει ότι: "Ως εταιρεία με έδρα το Μόναχο, η ζυθοποιία Paulaner και η FC Bayern Munich είναι πρεσβευτές του βαυαρικού τρόπου ζωής και τον μεταφέρουν σε όλον τον κόσμο. Υπό αυτή την έννοια, είμαστε πολύ χαρούμενοι που συνεχίζουμε να γιορτάζουμε την παράδοση των φωτογραφήσεων της Paulaner με την ομάδα με κοστούμια, το θρυλικό Weissbierduschen (... Ντους με μπύρα...!!!!) μας και τις επισκέψεις της ομάδας στο Oktoberfest. "Τα επόμενα χρόνια, θέλουμε να δρομολογήσουμε όσο το δυνατόν περισσότερα γκολ, τίτλους και θριάμβους με την FC Bayern München - φυσικά με την μπύρα Paulaner".

QATAR AIRWAYS, Αεροπορική εταιρία «Going Places Together»

Η Qatar Airways έχει υπογράψει πενταετή συμφωνία συνεργασίας με την FC Bayern Munich AG, σε μια προσπάθεια περαιτέρω ενίσχυσης του ρόλου που θέλει να παίξει το Κατάρ ως παγκόσμιος ηγέτης στον αθλητισμό. Σύμφωνα με τη ν ισχύουσα συμφωνία, είναι πλατινένιος εταίρος της FC Bayern Munich μέχρι τον Ιούνιο του 2023 και το λογότυπο της αεροπορικής εταιρείας είναι στα μανίκια της φανέλας των παικτών (Shirt sponsor sleeve) .

Η συνεργασία με την η QATAR AIRWAYS έχει ξεκινήσει από το 2011, καθώς η ομάδα της Μπάγερν Μονάχου ταξιδεύει στη Ντόχα για το χειμερινό της προπονητικό καμπ (Ιανουάριο) στην Aspire Academy, και χρησιμοποιεί τις εγκαταστάσεις παγκόσμιας κλάσης που υπάρχουν εκεί. Η συμφωνία συνεργασίας του Διεθνούς Αεροδρομίου Hamad με την ομάδα, είχε ξεκινήσει τον Ιανουάριο του 2016, και συνεχίστηκε με την Qatar Airways, προς περαιτέρω ενίσχυση των τότε ήδη ισχυρών δεσμών μεταξύ του Κατάρ και της FC Bayern Munich. Ο διευθύνων σύμβουλος του ομίλου Qatar Airways, Akbar Al Baker, ο οποίος συναντήθηκε με τον Karl-Heinz Rummenigge, πρόεδρο του διοικητικού συμβουλίου της FC Bayern Munich, και άλλους αξιωματούχους του συλλόγου στο ITBin Berlin, είχε δηλώσει "Η Qatar Airways είναι στην ευχάριστη θέση να υποστηρίζει την πιο νικηφόρα ομάδα της Γερμανίας, την FC Bayern Munich. Ανυπομονούμε να συνεργαστούμε με τον σύλλογο, τους φιλάθλους και τον λαό της Γερμανίας και να συμβάλουμε στην πραγματική διαφορά μέσω αυτής της συναρπαστικής νέας συνεργασίας. Ο αθλητισμός αποτελεί

βασικό πυλώνα του μακροπρόθεσμου οράματος του κράτους του Κατάρ και ως εθνικός αερομεταφορέας του Κατάρ, χαιρετίζουμε την ευκαιρία να χρησιμοποιήσουμε τον αθλητισμό ως μέσο για να φέρουμε τους ανθρώπους κοντά. Η FC Bayern Munich είναι ένας σύλλογος που αποτελεί παράδειγμα φιλοδοξίας, καινοτομίας και ακεραιότητας στον πυρήνα του. Αυτές είναι αξίες που μοιραζόμαστε, θαυμάζουμε και είναι θεμελιώδεις για την Qatar Airways".

Όμως στις 25/11/2022 κατά την Γενική Συνέλευση των Μελών της Bayern, οι φίλαθλοι-μέλη οι οποίοι εκπροσωπούν την πλειοψηφία των μετόχων, βάσει του ισχύοντος μετοχολογίου της Μπάγερν, διετύπωσαν ισχυρές αντιρρήσεις απαιτώντας να μην υπάρξει ανανέωση της συμφωνίας. Το κύριο επιχείρημα ήταν η δημοσιοποίηση περιπτώσεων καταπάτησης των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, για την συμπεριφορά και την μεταχείριση μεγάλου αριθμού (αλλοδαπών κυρίως) εργαζομένων στις κατασκευές των μεγάλων έργων που απαιτήθηκαν για την διοργάνωση του Παγκόσμιου Κυπέλλου ποδοσφαίρου. Τα έσοδα της Μπάγερν από την χορηγία της Qatar Airways ανέρχονται στο ποσόν των 25 εκατομμ. ευρώ ετησίως και αυτό είναι κάτι που στενοχωρεί ιδιαίτερα την τεχνοκρατική πλευρά της Διοίκησης της ομάδας, οι οποίοι θα χρειαστεί να αναζητήσουν τρόπους και μεθόδους για την κάλυψη αυτής της ενδεχόμενης απώλειας των εσόδων.

"Είμαστε σε συζητήσεις με την Qatar Airways. Θα μιλήσουμε με την Qatar Airways και στη συνέχεια θα δούμε τι θα συμβεί" δήλωσε σε πρόσφατη συνέντευξη στην εφημερίδα Bild (17 Ιουνίου 2023), ο πρόεδρος της Bayern e.V., Χέρμπερτ Χάινερ επιβεβαιώνοντας τις συζητήσεις με την Qatar Airways σχετικά με την ανανέωση του συμβολαίου. Επέμεινε όμως ότι η ηγεσία της Μπάγερν κατά τη διάρκεια των συνομιλιών με την Qatar Airways, θα επικεντρωθεί όχι μόνο σε οικονομικές και νομικές πτυχές, αλλά και στις κοινωνικές πτυχές. Η Qatar Airways εξυπηρετεί τους πολίτες της Γερμανίας εδώ και σχεδόν 20 χρόνια. Πραγματοποιεί περίπου 35 εβδομαδιαίες πτήσεις μεταξύ Ντόχα και Γερμανίας - διπλές καθημερινές απευθείας πτήσεις προς Μόναχο και Φρανκφούρτη - καθώς και καθημερινές απευθείας πτήσεις προς Βερολίνο, παρέχοντας συνδέσεις προς περισσότερους από 150 προορισμούς στη Μέση Ανατολή, την Αφρική και την Ασία και τον Ειρηνικό.

Η Qatar Airways, είναι επίσημος αεροπορικός εταίρος της FIFA, κορυφαίος υποστηρικτής μεγάλων παγκόσμιων αθλητικών εκδηλώσεων, συμπεριλαμβανομένου του Παγκοσμίου Κυπέλλου FIFA 2018 στη Ρωσία, του Παγκοσμίου Κυπέλλου FIFA

2022 στο Κατάρ και του Παγκοσμίου Κυπέλλου Συλλόγων FIFA, αντικατοπτρίζοντας τις αξίες του αθλητισμού ως το μέσο εκείνο που φέρνει τους ανθρώπους κοντά, κάτι που βρίσκεται στο επίκεντρο του μηνύματος της ίδιας της αεροπορικής εταιρείας – «Going Places Together».

SAP ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΛΟΓΙΣΜΙΚΟΥ ΓΙΑ ΕΤΑΙΡΙΕΣ

Ο γερμανικός πολυεθνικός γίγαντας λογισμικού SAP είναι μακροχρόνιος συνεργάτης της ομάδας (από τον Αύγουστο του 2014) και επί του παρόντος βρίσκεται στο Platinum επίπεδο των συνεργατών της. Η SAP προμηθεύει τον σύλλογο με λογισμικό ανάλυσης για τη μέτρηση της εμπειρίας των πελατών και των δεδομένων απόδοσης των παικτών. Τον Φεβρουάριο του 2021, η Μπάγερν ανακοίνωσε ότι χρησιμοποίησε τη βοήθεια της SAP για την τυποποίηση των διαδικασιών ανθρώπινου δυναμικού σε ολόκληρο τον σύλλογο.

SIEMENS ΕΤΑΙΡΙΑ ΗΛΕΚΤΡΙΚΩΝ ΕΙΔΩΝ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΩΝ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ

Ο γερμανικός τεχνολογικός όμιλος Siemens είναι Platinum Partner της Bayern από τον Ιούλιο του 2017. Η συμφωνία προβλέπει τη συνεργασία των δύο μερών σε "μελλοντικές" καινοτομίες για την αύξηση της βιωσιμότητας στον σύλλογο. Οι δυο τους ανανέωσαν τελευταία φορά τη συνεργασία τους με τριετή παράταση τον Ιούλιο του 2020. Παρέχει στην Bayern έξυπνα συστήματα αποθήκευσης και διαχείρισης ενέργειας για τις εγκαταστάσεις στην Saebener Strasse και για το Allianz Arena, όπου μόνο για τον αγωνιστικό χώρο υπάρχουν 15.000 κεφαλές ψεκασμού (sprinkler system) με τα αντίστοιχα συστήματα ελέγχου. Τι κοινό έχουν τα εκατομμύρια οπαδών της FC Bayern παγκοσμίως με τους διαχειριστές προηγμένων σταθμών παραγωγής ενέργειας, υποδομών μεταφορών, εργοστασίων υψηλής τεχνολογίας και τρένων υψηλής ταχύτητας; Όλοι επωφελούνται από τη συνεχή μας αναζήτηση για βελτιωμένη απόδοση και βιωσιμότητα.

Η Siemens συνοδεύει την FC Bayern στο ταξίδι της προς τη μετατροπή της σε βιώσιμη επιχείρηση. Στόχος μας είναι να παρέχουμε έξυπνα συστήματα αποθήκευσης ενέργειας και διαχείρισης ενέργειας για την Allianz Arena και το προπονητικό κέντρο της ομάδας στη Saebener Strasse.

Αυτές οι τεχνολογίες βοηθούν την FC Bayern Munich να λειτουργεί πιο ενεργειακά αποδοτικά και να τοποθετείται στην πρώτη γραμμή όσον αφορά τη βιωσιμότητα. Η FC Bayern ανταμείβει την αφοσίωση των οπαδών της με αξέχαστες εμπειρίες παιχνιδιού. Και η Siemens παίζει ρόλο σε αυτό. Ως ο επίσημος συνεργάτης επιδόσεων της FC Bayern, υποστηρίζουμε τον σύλλογο στην παροχή εξαιρετικών εμπειριών για τους οπαδούς σε όλους τους τομείς, ενθουσιάζοντας τους ανθρώπους πέρα και πάνω από το πραγματικό παιχνίδι. Βελτιώνοντας την απόδοση, δημιουργώντας νέα προστιθέμενη αξία και ξεπερνώντας τις προσδοκίες όσον αφορά τις δυνατότητες που προσφέρει η ψηφιοποίηση - #TransformTheEveryday.

Tipico Η διαδικτυακή εταιρεία στοιχημάτων

Η Tipico με έδρα τη Μάλτα είναι ο επίσημος συνεργάτης της Μπάγερν Μονάχου από το 2015. Οι δύο πλευρές ανανέωσαν τελευταία φορά τη συνεργασία τους τον Μάρτιο του 2021 σε μια συμφωνία που διαρκεί μέχρι το 2025. Περιορισμένη η πρόσβαση από το διαδίκτυο.

Viessmann – Carrier

ΚΛΙΜΑΤΙΣΤΙΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΛΥΣΕΙΣ

Coca-Cola

Η γνωστή πολυεθνική εταιρία αναψυκτικών Coca-Cola (η οποία στηρίζει και άλλες ποδοσφαιρικές ομάδες όπως Juventus, Paris Saint Germain, Tottenham Hotspur), συνεργάζεται με τον βουαρικό σύλλογο για πάνω από πενήντα χρόνια, γεγονός που την καθιστά μία από τις μακροβιότερες συμφωνίες στην ιστορία του συλλόγου. Εκτός από τα δικαιώματα εμπορικής επωνυμίας, η συμφωνία προβλέπει ότι η Coca-Cola θα προσφέρει την γκάμα των ποτών της στην Allianz Arena με αποκλειστικά προνόμια για τους οπαδούς της Μπάγερν. Τα δύο μέρη ανανέωσαν για τελευταία φορά τη συνεργασία τους τον Οκτώβριο του 2020. Με νέες και διευρυμένες συνεργασίες με ποδοσφαιρικούς συλλόγους στην Ευρώπη, η Coca Cola στοχεύει να ενώσει τους φιλάθλους σε όλη την ήπειρο με αφορμή την αγάπη τους για το ποδόσφαιρο. Η συνεργασία με μερικές από τις κορυφαίες ομάδες ποδοσφαίρου γυναικών και ανδρών από ευρωπαϊκούς συλλόγους, όπως η FC Bayern München, η Juventus, η Liverpool FC, η Paris Saint-Germain και η Tottenham Hotspur, θα δώσει στους φιλάθλους

πρόσβαση σε αξέχαστες εμπειρίες κατά τη διάρκεια των αγώνων, εισιτήρια φιλοξενίας, μοναδικές στιγμές με παίκτες που δεν αγοράζονται με λεφτά και δώρα περιορισμένης έκδοσης.

Ο Michael Willeke, Διευθυντής Ολοκληρωμένης Εμπειρίας Μάρκετινγκ, Ευρώπη, Coca Cola, είχε δηλώσει τον Σεπτέμβριο το 2022: «Η Coca Cola είναι μια εταιρεία που θα έχει την ευκαιρία να δημιουργήσει μια νέα, ολοκληρωμένη εμπειρία μάρκετινγκ. Έχοντας αποτελέσει αναπόσπαστο κομμάτι της ημέρας του ποδοσφαιρικού αγώνα εδώ και δεκαετίες, είμαστε ενθουσιασμένοι επειδή στο πλαίσιο της νέας μας εκστρατείας, προσφέρουμε στους φιλάθλους την ευκαιρία να απολαύσουν μοναδικές στιγμές και απίστευτες εμπειρίες στα γήπεδα, στο σπίτι, στα μπαρ και τα εστιατόρια» .

«Το ποδόσφαιρο έχει τη δύναμη να φέρνει τους ανθρώπους κοντά και ανυπομονούμε να ανταμείψουμε τους φιλάθλους σε όλη την Ευρώπη με πρόσβαση σε αξέχαστες στιγμές και ένα πλήθος από οφέλη που μόνο η Coca Cola μπορεί να προσφέρει σε συνεργασία με τους συνεργάτες μας». Οι συνεργασίες μας βασίζονται στην πλούσια κληρονομιά της Coca Cola που στηρίζει το ποδόσφαιρο από το την βάση μέχρι το παγκόσμιο στάδιο. Οι συνεργασίες επικεντρώνονται στην Coca Cola και την Coca Cola Zero Sugar, για να αξιοποιήσουν τη μακρόχρονη σχέση της μάρκας με το ποδόσφαιρο, ενώ παράλληλα συνεχίζουν να προωθούν την ευαισθητοποίηση της εναλλακτικής της χωρίς την προσθήκη ζάχαρης. Το 2023, η Coca Cola θα χρησιμοποιήσει επίσης τις συνεργασίες προκειμένου να ξεκινήσει μια ολοκαίνουργια καμπάνια, η οποία δημιουργήθηκε για να φέρει κοντά τους ποδοσφαιρόφιλους σε όλη την Ευρώπη για να απολαύσουν τα αγαπημένα τους γεύματα κατά τη διάρκεια των αγώνων με μια παγωμένη Coke.

Einhell

Γερμανική εταιρεία με έδρα το Landau an der Isar και κατασκευάζει ηλεκτρικά εργαλεία και ηλεκτρικό εξοπλισμού κήπου, μηχανές, μπαταρίες, αντλίες και πολλές βιομηχανικές-τεχνολογικές λύσεις για σπίτια, αυτοκίνητα, κήπους και κτιριακές εγκαταστάσεις. Έχει παρουσία στην F1 MERCEDES AMG Petronas

Μία san Συνεργάτης Einhell και FC Bayern.

Από τον Αύγουστο του 2021, η Einhell ως Gold Partner έχει οριστεί ως Home & Garden Expert της FC Bayern με αρχικά τετραετή συμφωνία. Εκτός από τα

δικαιώματα εμπορικής επωνυμίας, η συμφωνία περιλαμβάνει την παραγωγή προϊόντων με κοινή επωνυμία, ενώ τα δύο μέρη μοιράζονται μια πρωτοβουλία με την ονομασία "MöglichMachen" (Make Possible), η οποία αποσκοπεί στη μείωση της χρήσης "βενζινοκίνητων συσκευών" και στην ενθάρρυνση της εφαρμογής "μπαταριοκίνητων".

Βρήκαμε αυτό που ψάχναμε στην αναζήτησή μας για αυτόν που οι επιδόσεις και η αντοχή είναι εξίσου σημαντικές όσο και είναι για εμάς, ο οποίος να εκτιμά τη δύναμη και την ευελιξία και να επιδιώκει με συνέπεια τους στόχους του. Είτε στο γήπεδο, είτε γύρω από την Allianz Arena να είστε εκεί όταν υλοποιούμε συναρπαστικά έργα με το σύστημα μπαταριών Power X-Change, ώστε οι παίκτες να έχουν την δυνατότητα να κάνουν τα πάντα μέσα στο γήπεδο.

Μια εταιρική σχέση στο ίδιο επίπεδο. Εμπνεύστε τους ανθρώπους δίνοντας καθημερινά τον καλύτερό σας εαυτό. Δουλεύοντας ως ομάδα με απόδοση και επιμονή για την αντιμετώπιση κάθε πρόκλησης. Και έτσι να πείθουν με τη δική τους τεχνολογία και την ικανότητά τους. Η Einhell και η FC Bayern δεν μοιράζονται μόνο την αγάπη για την πατρίδα τους στην καρδιά της Βαυαρίας, αλλά κυρίως κοινές αξίες και την ίδια νοοτροπία. Ως η ομάδα πίσω από την ομάδα της FC Bayern, είμαστε πλέον ο επίσημος εμπειρογνώμονας του συλλόγου για το σπίτι και τον κήπο, οι ειδικοί και οι ενεργοποιητές για την ομαλή διεξαγωγή αγώνων και προπονήσεων. Κοινή αποστολή, τέλειες συνθήκες προπόνησης χάρη στην ασύρματη ισχύ. Ο ισχυρός αρωγός συναντά τον πρωταθλητή του γερμανικού ρεκόρ. Η ενεργοποίηση του επόμενου επιπέδου!

Πίσω από κάθε ισχυρή ομάδα βρίσκεται ένας ισχυρός συνεργάτης. Εξοπλισμένοι με τις ισχυρές συσκευές μας με μπαταρίες, οι εργάτες πρασίνου στην Säbener Straße δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό, ώστε οι παίκτες της FC Bayern München να μπορέσουν και πάλι να πραγματοποιήσουν κορυφαίες επιδόσεις στην έναρξη της σεζόν. Ως Home and Garden Expert της FC Bayern, είμαστε επομένως ιδιαίτερα χαρούμενοι που μπορούμε να συνεισφέρουμε σε μικρό βαθμό με το σύστημα μπαταριών Power X-Change, ώστε η ομάδα να μπορεί να ανταπεξέλθει σε όλες τις προκλήσεις και την επόμενη σεζόν.

Libertex

Διαδικτυακές πλατφόρμες συναλλαγών σε CFD και συναλλαγές συναλλάγματος. Τον Αύγουστο του 2022 η FC Bayern προχώρησε σε συνεργασία με τη Libertex, μία από τις κορυφαίες διαδικτυακές πλατφόρμες συναλλαγών σε CFD και

συναλλαγές συναλλάγματος, μέχρι το 2025. Η συνεργασία περιλαμβάνει δραστηριότητες μάρκετινγκ, όπως η παρουσία στις διαφημιστικές πινακίδες LED στους εντός έδρας αγώνες στην Allianz Arena. Το μέλος του διοικητικού συμβουλίου της FC Bayern για το μάρκετινγκ Andreas Jung είπε: "Η Libertex είναι μια καινοτόμος εταιρεία σε μια αναδύομενη παγκόσμια αγορά. Ανυπομονούμε να οικοδομήσουμε μια επωφελή συνεργασία με μία από τις κορυφαίες διαδικτυακές πλατφόρμες συναλλαγών για έμπειρους συναλλασσόμενους".

Ο Διευθύνων Σύμβουλος της Libertex Michael Geiger είπε: "Έχοντας περισσότερα από 290.000 μέλη, η FC Bayern είναι ο αθλητικός σύλλογος με τα περισσότερα μέλη παγκοσμίως. Όπως και ο σύλλογός τους, οι οπαδοί είναι ιδιαίτερα διψασμένοι για επιτυχία, αλλά επίσης δείχνουν επίσης ι και ψύχραιμοι μετά από ήττες, γεγονός που μας εντυπωσίασε. Είμαστε στην ευχάριστη θέση να γίνουμε ο επίσημος συνεργάτης διαδικτυακών συναλλαγών του πιο επιτυχημένου συλλόγου της Γερμανίας". Ο Μάριος Χαϊλής, CMO στον Όμιλο Libertex: Ο Chailis αναγνώρισε ότι η Libertex είναι υπερήφανη που θα είναι συνεργάτης της Μπάγερν από το 2022 στο πλαίσιο της τρέχουσας συμφωνίας μέχρι το 2025. Ωστόσο, ελπίζει ότι η συνεργασία θα διαρκέσει περισσότερο. "Είμαστε υπερήφανοι που συνεργαζόμαστε με την FC Bayern σε μια πολυετή συνεργασία και ελπίζουμε ότι θα συνεχιστεί στο άμεσο μέλλον".

Procter & Gamble

Εταιρία με είδη καθαριότητας, περιποίησης, ατομικής υγιεινής κλπ.

Στα προϊόντα της Procter & Gamble περιλαμβάνονται οι μάρκες Head & Shoulders, Braun, Gillette, FAIRY, Swiffer, ARIEL, Lenor, Pampers, Old Spice, PANTENE, Oral-B, OLAY κ.ά. Η αμερικανική εταιρεία καταναλωτικών αγαθών Procter & Gamble (P&G) είναι χρυσός εταίρος του συλλόγου από το 2016. Εκτός από τα δικαιώματα εμπορικής επωνυμίας, η συμφωνία προβλέπει ότι οι παίκτες του συλλόγου θα υποστηρίζουν τα διάσημα εμπορικά σήματα της P&G - Gillette, Braun, Head & Shoulders και Oral-B - στο πλαίσιο χορηγικών δραστηριοτήτων σε Γερμανία, Αυστρία και Ελβετία. Τα δύο μέρη ανανέωσαν τελευταία φορά τη συνεργασία τους τον Ιούνιο του 2019, με τη συμφωνία να καλύπτει πλέον και τη γυναικεία ομάδα της Μπάγερν. Η FC Bayern βρίσκεται στην έβδομη σεζόν συνεργασίας της με την Procter & Gamble.

Η επιτυχημένη συνεργασία που υφίσταται, έχει ήδη υποστηρίξει αρκετά κοινωνικά έργα, τα οποία θα συνεχιστούν τώρα υπό την ομπρέλα της πρωτοβουλίας #GemeinsamStärker (#strongertogether), (#ΠΙΟ ΔΥΝΑΤΟΙ ΜΑΖΙ), η οποία προωθεί την ψυχική υγεία. Ο Andreas Jung, μέλος του διοικητικού συμβουλίου της FC Bayern και υπεύθυνος μάρκετινγκ, είχε δηλώσει: "Η FC Bayern και οι συνεργασίες της χαρακτηρίζονταν πάντα από συνέχεια και σήμερα είναι πιο σημαντικό από ποτέ να μπορούμε να βασιστούμε σε ισχυρούς και αξιόπιστους συνεργάτες. Επομένως, είμαστε πολύ χαρούμενοι που μπορούμε να συνεχίσουμε να διαμορφώνουμε το μέλλον με την P&G. Επιπλέον, χαιρόμαστε που μπορούμε να προωθήσουμε κοινωνικά έργα όπως η πρωτοβουλία #GemeinsamStärker μαζί με αυτόν τον εταίρο".

Η Gabriele Hässig, διευθύνουσα σύμβουλος επικοινωνίας και βιωσιμότητας της Procter & Gamble DACH: "Είμαστε ευτυχείς που συνεχίζουμε να έχουμε στο πλευρό μας έναν ισχυρό εταίρο, την FC Bayern München, για να συμβάλλουμε από κοινού στην καλύτερη κοινωνική συνύπαρξη". Η πρωτοβουλία #GemeinsamStärker επικεντρώνεται σε έργα που υποστηρίζουν οικογένειες και παιδιά. Επιπλέον, η P&G δωρίζει 500 ευρώ για κάθε γκολ της Bundesliga που πετυχαίνουν οι πρώτες ομάδες ανδρών και γυναικών της FC Bayern.

Το #GemeinsamStärker ξεκίνησε τον Μάρτιο του 2020 ως έκκληση και υποστήριξη στην κρίση και υποστηρίζει κοινωνικά και βιώσιμα έργα στη Γερμανία. Μαζί με συμμετέχοντες αντιπροσώπους και μέσα από διάφορες δραστηριότητες, συγκεντρώσαμε 800.000 ευρώ το 2021 και τα δωρίσαμε στο «Ίδρυμα RTL - We Help Children eV». Η P&G συνεχίζει να εργάζεται μαζί για να κάνει περισσότερα για τα παιδιά μας και τον πλανήτη μας και να συνεισφέρει σε μια καλύτερη συντροφικότητα.

Γιατί μαζί είμαστε πιο δυνατοί. Από το 2021, η P&G έχει ομαδοποιήσει τη δέσμευσή της στους τομείς της κοινωνικής δικαιοσύνης, της ισότητας και της ένταξης και της βιωσιμότητας κάτω από την ομπρέλα της πρωτοβουλίας στη Γερμανία, την Αυστρία και την Ελβετία. Το 2022, το #GemeinsamStärker εξελίχθηκε σε ένα ακόμη μεγαλύτερο κοινοτικό έργο. Το επίκεντρο είναι η αλλαγή οπτικής γωνίας, γιατί στις μέρες μας είναι πιο σημαντικό από ποτέ να προσεγγίζουμε και να ακούμε ο ένας τον άλλον. Τα ενδιαφερόμενα μέρη μπορούν να γίνουν ξανά μέρος της κοινότητας και να λάβουν μέρος σε διάφορες δραστηριότητες ψηφιακά ή τοπικά για να αποτελέσουν παράδειγμα για περισσότερη κοινωνική αλληλεπίδραση.

Ακόμα και μικρά σημάδια μπορούν να κάνουν μεγάλη διαφορά αν προέρχονται από την καρδιά. Υποστηρίξτε μας και γίνετε μέλος του #GemeinsamStärker στο www.wirgemeinsamstaerker.de. Με την καμπάνια #FamilyChancen, η Procter & Gamble και η FC Bayern Munich εφιστούν την προσοχή στις καθημερινές προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι οικογένειες. Μαζί συλλέγουμε δωρεές για να ανακουφίσουμε τις οικογένειες και να επιτρέψουμε στα παιδιά να κάνουν περισσότερες αθλητικές δραστηριότητες αναψυχής. Οι δωρεές πηγαίνουν στο "Ίδρυμα RTL - Βοηθάμε τα παιδιά eV". Με κάθε αγορά ενός προϊόντος P&G, συμπεριλαμβανομένων επωνυμιών όπως η Always, η Ariel, η Oral-B και η Pampers, οι πελάτες σε όλη τη Γερμανία υποστηρίζουν την πρωτοβουλία αυτή.

Με την πρωτοβουλία «Piece to Luck», η Procter & Gamble και η REWE, μαζί με την Aktion Mensch, δημιουργούν παιδότοπους χωρίς αποκλεισμούς σε όλη τη Γερμανία, όπου τα παιδιά με και χωρίς αναπηρία μπορούν να διασκεδάσουν μαζί. Ο Γερμανικό Ταμείο για τα Παιδιά, η ROSSMANN και η Procter & Gamble υποστηρίζουν οικογένειες και παιδιά ως μέρος της κοινωνικής τους δέσμευσης εδώ και πολλά χρόνια. Από το 2021, η κοινή δέσμευση βρίσκεται κάτω από την ομπρέλα του «Μέλλον μαζί μας». Στόχος είναι να ενισχύσουμε τους νέους για το μέλλον και να τους δώσουμε την ευκαιρία να συμμετέχουν ενεργά στην κοινωνία μέσω της αυτοκαθορισμένης μάθησης και συμμετοχής - ψηφιακά, στην αυλή του σχολείου ή στην τάξη. Με αυτόν τον τρόπο δημιουργούμε μια σημαντική βάση για μια ισχυρή και δημοκρατική κοινότητα. Με την κρίση του κορωνοϊού, τα ποσοστά της φτώχειας συνεχίζουν να αυξάνονται, ενώ στη Γερμανία 2,8 εκατομμύρια παιδιά μεγαλώνουν στη φτώχεια.

ADELHOLZENER

Η μάρκα Adelholzener αντιπροσωπεύει ένα υψηλής ποιότητας μεταλλικό νερό από τα βάθη των Βαυαρικών Άλπεων. Με την πάροδο των ετών, η Adelholzener έχει εξελιχθεί σε μία από τις πιο επιτυχημένες εθνικές μάρκες νερού με μια γκάμα προϊόντων από μεταλλικό νερό και spritzers μέχρι πιστοποιημένα βιολογικά αναψυκτικά. Οι αξίες της μάρκας εδώ περιστρέφονται σαφώς γύρω από την προέλευση από την περιοχή των Άλπεων και την ιδιαίτερη καθαρότητα του μεταλλικού νερού. Η Adelholzener Alpenquellen, με έδρα το Bad Adelholzen, παράγει φαρμακευτικά νερά, μεταλλικά νερά και αναψυκτικά με τα εμπορικά σήματα Adelholzener και Active O₂.

Ο Διευθύνων Σύμβουλος της Adelholzener Alpenquellen, Stefan Hoechter, βλέπει την υπογραφή των παικτών αστέρων της FC Bayern München Müller, Kimmich και Rudy κυρίως ως μια ευκαιρία να εδραιωθεί ακόμη περισσότερο το εμπορικό σήμα της Adelholzener σε όλη τη Γερμανία: "Οι Thomas Müller, Joshua Kimmich και Sebastian Rudy απολαμβάνουν μεγάλη φήμη σε όλη τη Γερμανία, και όχι μόνο ως παίκτες της FC Bayern München. Η συνεργασία μαζί τους δεν αποτελεί μόνο τη συνεπή συνέχεια της προηγούμενης στρατηγικής μας, αλλά θα αυξήσει και θα οξύνει περαιτέρω την αντίληψη της μάρκας Adelholzener και εκτός Βαυαρίας που είναι η βασική μας αγορά".

Η Adelholzener Alpenquellen ανήκει στο Κονγκρέσο των Αδελφών της Φιλανθρωπίας του Αγίου Βικεντίου του Παύλου. Με τα έσοδα της εταιρείας (από επενδύσεις) διατηρούνται μακροχρόνια θέσεις εργασίας και η θρησκευτική κοινότητα χρηματοδοτεί τα κοινωνικά της προγράμματα. Μεταξύ άλλων, οι Αδελφές του Ελέους διαχειρίζονται επίσης νοσοκομεία και οίκους ευγηρίας.

Hugo Boss

Η γερμανική πολυτελής μάρκα Hugo Boss με έδρα το Μέτζινγκεν, έγινε επίσημος συνεργάτης της Μπάγερν τον Ιούλιο του 2017. Η συμφωνία προβλέπει ότι η BOSS θα παρέχει στον σύλλογο επίσημα και casual είδη ρουχισμού. Η BOSS κατέχει επίσης τα δικαιώματα από τις εικόνες των αστέρων της Μπάγερν με σκοπό να εμφανίζονται στις διαφημίσεις της.

hülsta

Η γερμανική μάρκα επίπλων με έδρα το Stadtlohn λειτουργεί επίσης ως επίσημος συνεργάτης της Μπάγερν Μονάχου, καλύπτοντας τις απαιτήσεις επίπλων του συλλόγου σε πολλούς χώρους του. Η ιστορία της εταιρείας hülsta :Πριν από περισσότερα από 75 χρόνια ο Alois Hüls άνοιξε ένα ξυλουργείο με 10 υπαλλήλους στην πόλη Stadtlohn της Βεστφαλίας και με αυτόν τον τρόπο έθεσε τα θεμέλια της εταιρείας μας. Η επωνυμία hülsta προέρχεται από το οικογενειακό όνομα του ιδρυτή (Hüls) και το όνομα της πόλης (Stadtlohn). Ο γιος του, Karl Hüls, ανέλαβε την εταιρεία το 1960 και την ανέπτυξε στην πιο διάσημη γερμανική εταιρεία κατασκευής επίπλων.

Istra

Η Μπάγερν Μονάχου υπέγραψε στρατηγική χορηγία με τον Οργανισμό Τουρισμού της Ίστριας τον Ιούνιο του 2018. Η συμφωνία προβλέπει ότι ο βαναρικός σύλλογος θα προωθήσει τη χερσόνησο της Ίστριας ως κορυφαίο προορισμό διακοπών, καθώς και ότι θα προγραμματίζει εκεί προπονητικά καμπ. Είναι επίσης Partner με την BMW, Mastercard.

MAN

Μέλος του TRATON GROUP (προηγούμενη Volkswagen Truck & Bus AG). Ο κατασκευαστής εμπορικών οχημάτων MAN, με έδρα το Μόναχο, είναι χρυσός συνεργάτης της ομάδας από το 2008. Εκτός από τα δικαιώματα εμπορικής επωνυμίας, η συμφωνία προβλέπει ότι η MAN παρέχει την κορυφαία γκάμα λεωφορείων της για τις μετακινήσεις του προσωπικού του συλλόγου κατά τις ημέρες των αγώνων. Οι επαγγελματίες του ποδοσφαίρου στο λεωφορείο MANschaft οι ομάδες της FC Bayern Munich, Borussia Mönchengladbach, RB Leipzig και η Γερμανική Ποδοσφαιρική Ομοσπονδία (DFB) χρησιμοποιούν ένα νέο, καινοτόμο και άνετο «ομαδικό» λεωφορείο MAN.

Η MAN είναι χορηγός της πρωταθλήτριας ρεκόρ FC Bayern Munich από το 2008. Η πιο επιτυχημένη ποδοσφαιρική ομάδα της Γερμανίας έχει παραλάβει ένα λεωφορείο της ομάδας και ένα κινητό κατάστημα οπαδών από τη MAN. Από τη σεζόν 2018/2019, η ομάδα οδηγεί τις νίκες της με ένα νέο λεωφορείο MAN Lion's Coach, εξοπλισμένο με πολλά highlights. Η FC Bayern München βρίσκεται στην κορυφή του αθλητικού πρωταθλήματος - και ο πιο επιτυχημένος ποδοσφαιρικός σύλλογος της Γερμανίας βρίσκεται επίσης στην πρώτη γραμμή όσον αφορά τη βιώσιμη κινητικότητα: στα μέσα Ιουλίου, η ομάδα πήγε στο αεροδρόμιο του Μονάχου με ένα MAN Lion's City E χωρίς εκπομπές ρύπων.

Ντυμένο στα χρώματα του πρωταθλητή του γερμανικού ρεκόρ, το MAN Lion's City E ξεκίνησε από την έδρα του συλλόγου στην Säbener Straße για το αεροδρόμιο του Μονάχου στα μέσα Ιουλίου. Το ταξίδι με το αθόρυβο και χωρίς εκπομπές ρύπων αστικό λεωφορείο ,ήταν εμφανώς πολύ διασκεδαστικό για παίκτες και προπονητές. "Ουάου, είναι ήσυχο!" ήταν ένα χαρακτηριστικό σχόλιο. "Θα μπορούσα σίγουρα να το

συνηθίσω", ήταν μια άλλη δήλωση. Και ένας άλλος επιβάτης συνόπισε το ταξίδι με τρεις λέξεις: "Διασκεδαστικό και βιώσιμο - τέλειο".

Η ηλεκτροκίνηση μαζί με τον ο πιο επιτυχημένο ποδοσφαιρικό σύλλογος της Γερμανίας , είναι ένας συνδυασμός που ταιριάζει απόλυτα. Andy Jung, διευθυντής μάρκετινγκ της FC Bayern είπε : "Η FC Bayern αντιπροσωπεύει μια υπεύθυνη προσέγγιση για το περιβάλλον και την μετακίνηση. Γι' αυτό είναι ακόμα πιο ευχάριστο που έχουμε στο πλευρό μας έναν συνεργάτη, τη MAN Truck & Bus, ο οποίος προωθεί σημαντικά ακριβώς αυτά τα θέματα και μας έχει πλέον διαθέσει και ένα eBus για τη διαδρομή προς το αεροδρόμιο. Σε αυτό το πλαίσιο, είμαστε φυσικά ιδιαίτερα χαρούμενοι που επεκτείναμε τη μακροχρόνια συνεργασία μας με τη MAN για δύο ακόμα χρόνια και έτσι μπορούμε να υλοποιήσουμε μαζί πολλά ακόμα βιώσιμα έργα".

MIELE

Η Miele είναι μια ανεξάρτητη οικογενειακή επιχείρηση από την ίδρυσή της το 1899 και είναι εξίσου αφοσιωμένη στους ιδιοκτήτες της, τους εργαζόμενους, τους πελάτες, τους προμηθευτές, το περιβάλλον και την κοινωνία. Η εταιρεία επικεντρώνεται στην κατασκευή οικιακών συσκευών για την κουζίνα, το πλυντήριο και τη φροντίδα δαπέδων, καθώς και μηχανημάτων για χρήση σε εμπορικές επιχειρήσεις και ιατρικές εγκαταστάσεις ("Miele Professional"). Το στρατηγικό όραμα είναι να γίνει η πιο αξιόπιστη και επιθυμητή premium μάρκα παγκοσμίως. Η Miele προσφέρει στους πελάτες της προϊόντα που θέτουν τα πρότυπα για την ανθεκτικότητα, την απόδοση, την ευκολία χρήσης, την ενεργειακή απόδοση, το σχεδιασμό και την εξυπηρέτηση. Αυτό αντιστοιχεί στην κατευθυντήρια αρχή "Immer Besser", την οποία οι ιδρυτές Carl Miele (αριστερά) και Reinhard Zinkann τύπωσαν στα πρώτα τους μηχανήματα - και η οποία χαρακτηρίζει τη Miele μέχρι σήμερα.

Στη βασική της δραστηριότητα, τις οικιακές συσκευές, η εταιρεία επικεντρώνεται στη μοναδική μάρκα Miele και στη συνεπή τοποθέτησή της στο premium segment. Η Miele αντιπροσωπεύει τη μακροπρόθεσμη σκέψη και τον μακροπρόθεσμο σχεδιασμό, τη συνέχεια των αξιών και των στόχων, τις καλές σχέσεις με τους πελάτες και τους προμηθευτές, καθώς και μια εταιρική και ηγετική κουλτούρα προσανατολισμένη στους εργαζόμενους.

Siemens Healthineers:

Η Siemens Healthineers με έδρα το Erlangen είναι ο επίσημος συνεργάτης ιατρικών λύσεων της Μπάγερν Μονάχου από τον Ιούλιο του 2017. Η συμφωνία προβλέπει ότι η εταιρεία ιατρικής τεχνολογίας παρέχει στον σύλλογο τον ιατρικό εξοπλισμό και την υποστήριξή της στην Allianz Arena και στο προπονητικό κέντρο στην Säbener Strasse.

Varta

Η γερμανική εταιρεία αποθήκευσης ενέργειας Varta, με έδρα το Ellwangen, έγινε επίσημος συνεργάτης του συλλόγου τον Φεβρουάριο του 2020 με τριετή συμφωνία. Η Varta είναι επίσης ο επίσημος συνεργάτης του FC Bayern Kids Club.

A VINEYARD OF QUALITY, SPREAD AMONGST THE BEST CRUS OF THE CHAMPAGNE REGION

Ο γαλλικός οίκος σαμπάνιας Veuve Clicquot Ponsardin με έδρα τη Ρεμς είναι επίσης επίσημος συνεργάτης της Μπάγερν Μονάχου. Εκτός από τα δικαιώματα επωνυμίας, η συμφωνία περιλαμβάνει επίσης την παραγωγή σετ σαμπάνιας Veuve Clicquot με θέμα τη Μπάγερν.

H 188BET

είναι ένας κορυφαίος διαδικτυακός bookmaker που έχει λάβει άδεια λειτουργίας και ρυθμίζεται από την Επιτροπή Εποπτείας Τυχερών Παιχνιδιών της Νήσου Μαν. Η 188BET προσφέρει στοιχήματα σε πολλές γλώσσες σε ένα ευρύ φάσμα προϊόντων, όπως αθλητικά, E-sports, προοδευτικά φρουτάκια, καζίνο, πόκερ και πολλά άλλα. Η 188BET ανακοίνωσε στις 17/09/21 ότι θα γίνει ο περιφερειακός στοιχηματικός συνεργάτης της FC Bayern Munich στην Ασία. Η συμφωνία προέβλεπε συνεργασία των δύο εμπορικών σημάτων και την συνεργασία με τους Ασιάτες φιλάθλους του αθλητισμού. Κύριοι πυλώνες της συνεργασίας είναι τα επώνυμα ψηφιακά περιουσιακά στοιχεία, το περιεχόμενο των παικτών, καθώς και η προώθηση της μάρκας μέσω εικονικής διαφήμισης στην Allianz Arena. Ο Rouven Kasper, πρόεδρος της FC Bayern München στην Ασία, δήλωσε: "Η συμφωνία θα έχει ως εξής: "Είμαστε ενθουσιασμένοι που καλωσορίζουμε την 188BET στην οικογένεια της FC Bayern ως περιφερειακό συνεργάτη και ανυπομονούμε να συνεργαστούμε για να προσφέρουμε σπουδαίες εμπειρίες στους Ασιάτες φιλάθλους μας. Στόχος μας είναι να δημιουργήσουμε μια

ισχυρή σχέση και είμαι σίγουρος ότι η κοινή συνεργασία των δύο εμπορικών σημάτων θα δημιουργήσει καταπληκτικές στιγμές μαζί. Είμαστε ευτυχείς που είμαστε μέρος αυτού του ταξιδιού".

Ο Nigel Singer, διευθύνων σύμβουλος της 188BET, πρόσθεσε: "Είμαστε στην ευχάριστη θέση να συνεργαστούμε με την FC Bayern Munich και να μεταφέρουμε τον ενθουσιασμό του πιο επιτυχημένου συλλόγου στην ιστορία του γερμανικού ποδοσφαίρου στο κοινό της Ασίας. "Με τόσο πλούσια κληρονομιά και παγκόσμια βάση οπαδών, η FC Bayern Munich και η Bundesliga έχει πολλά να προσφέρει στους πελάτες μας και προσβλέπουμε σε μια επιτυχημένη συνεργασία τα επόμενα τρία χρόνια".

Οι πρωταθλητές Γερμανίας παίζουν ενεργό ρόλο στην Ασία, διοργανώνοντας πρωτοβουλίες για τη νεολαία και εκδηλώσεις για τους οπαδούς. Η πρώτη ομάδα έχει δώσει αρκετούς αγώνες στην Ασία τα τελευταία χρόνια, στην Κίνα (Πεκίνο, Σαγκάη και Γκουανγκζού) το 2015 και στην Κίνα (Σαγκάη και Σενζέν) και τη Σιγκαπούρη το 2017. Επιπλέον, δύο διεθνή γραφεία στις αγορές εστίασης ΗΠΑ (Νέα Υόρκη) και Κίνα (Σαγκάη) ενισχύουν τις διεθνείς δραστηριότητες των πρωταθλητών του γερμανικού ρεκόρ. Η FC Bayern έχει σήμερα περισσότερους από 997 εκατομμύρια ενδιαφερόμενους σε όλο τον κόσμο, εκ των οποίων τα 510 εκατομμύρια βρίσκονται στην Ασία.

Häfele

Η Häfele είναι μια διεθνής εταιρεία που παρέχει συστήματα υλικού και εξαρτημάτων και ηλεκτρονικά συστήματα ελέγχου πρόσβασης. Σε όλο τον κόσμο, πελάτες από τη βιομηχανία επίπλων, έμποροι, ξυλουργοί και επιπλοποιοί, καθώς και αρχιτέκτονες, μελετητές και κατασκευαστές βασίζονται στην τεχνογνωσία και τις επιδόσεις της Häfele.

LUX

Συσκευές υγιεινής, από σκούπες, υγραντες, αφυγραντές έως στρώματα φωτισμό κλπ.

Wangkanai

Ένας από τους μεγαλύτερους παραγωγούς ζάχαρης στη Νοτιοανατολική Ασία. Εστίαση στην ανάπτυξη της νεολαίας στην Ταϊλάνδη. Στις 04/8/2020 ανακοινώθηκε ότι η FC Bayern Munich και η Wangkanai επέκτειναν την επιτυχημένη συνεργασία της με τον ταϊλανδέζικο εταιρικό όμιλο Wangkanai μέχρι το 2026. Από το 2016, η FC Bayern Munich και η Wangkanai - ένας από τους μεγαλύτερους παραγωγούς ζάχαρης στη Νοτιοανατολική Ασία - συνεργάζονται στενά. Η Wangkanai και η FC Bayern Munich έχουν συνεργαστεί σε πολλά πολύ επιτυχημένα έργα, ιδιαίτερα στον τομέα της ανάπτυξης της νεολαίας, τα οποία θα αποτελέσουν τους ακρογωνιαίους λίθους της συνεργασίας στο μέλλον. Μεταξύ αυτών είναι το FC Bayern Youth Cup Thailand και το "FC Bayern 12 Level Kurs" για τα τοπικά σχολεία, που αναπτύχθηκε από κοινού με το Υπουργείο Παιδείας της Ταϊλάνδης.

Ο Joerg Wacker, μέλος του εκτελεστικού συμβουλίου για τη διεθνοποίηση: "Η Ταϊλάνδη και ολόκληρη η περιοχή της Νοτιοανατολικής Ασίας αποτελούν για εμάς μια αγορά στρατηγικής σημασίας, στην οποία θα επικεντρωθούμε ακόμη περισσότερο στο μέλλον. Η επέκταση της συνεργασίας σε περιόδους πανδημίας της Κορόνας δείχνει ότι τόσο η FC Bayern Munich όσο και η Wangkanai έχουν μακροπρόθεσμους στόχους. Θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε την Wangkanai για τα πολύ επιτυχημένα και έμπιστα τελευταία 5 χρόνια και είμαστε πολύ χαρούμενοι που μπορούμε να συνεχίσουμε και να επεκτείνουμε τα κοινά μας έργα στο μέλλον".

Ο Tanyaruk Na Wangkanai, Διευθυντής Δημοσίων Σχέσεων Wangkanai Group: "Η FC Bayern Munich είναι ένα από τα ισχυρότερα εμπορικά σήματα στο παγκόσμιο ποδόσφαιρο με μεγάλη και συνεχώς αυξανόμενη βάση οπαδών στην Ταϊλάνδη. Εδώ και δεκαετίες, η FC Bayern München είναι επιτυχημένη εντός και εκτός γηπέδου και είναι επίσης γνωστή για την εξαιρετική ανάπτυξη της νεολαίας της, γεγονός που την καθιστά ιδανικό συνεργάτη για εμάς στην Ταϊλάνδη. Ανυπομονούμε πολύ να επεκτείνουμε την επιτυχημένη συνεργασία μας και τα έργα μας, όπως το Κύπελλο Νέων της FC Bayern και το "FC Bayern 12 Level Kurs".

Από την αρχή της συνεργασίας, η θυγατρική εταιρεία του ομίλου Wangkanai, Sport Thai-Bavaria Co., Ltd. (STB) διοργανώνει με μεγάλη επιτυχία το Κύπελλο Νέων της FC Bayern στην Ταϊλάνδη. Μεταξύ 2016 και 2020, περισσότεροι από 15.000 έφηβοι έλαβαν μέρος στα περιφερειακά προ-τουρνουά. Το 2017 και το 2018 η ταϊλανδική ομάδα κατάφερε να κερδίσει τον ετήσιο παγκόσμιο τελικό του FC Bayern

Youth Cup στην Allianz Arena του Μονάχου. Το FC Bayern Youth Cup είναι η μεγαλύτερη και παλαιότερη διεθνής σειρά τουρνουά ποδοσφαίρου νέων που διοργανώνεται από συλλόγους στον κόσμο.

Οι πρωταθλητές Γερμανίας είναι πολύ δραστήριοι στην Ασία εδώ και πολύ καιρό, συμπεριλαμβανομένων των πρωτοβουλιών για τη νεολαία και των εκδηλώσεων για τους φιλάθλους, καθώς και στα ψηφιακά κανάλια. Τα τελευταία χρόνια, η επαγγελματική ομάδα έχει δώσει αρκετούς αγώνες στην Κίνα και τη Σιγκαπούρη. Επιπλέον, οι διεθνείς δραστηριότητες της FC Bayern Munich προωθούνται από δύο γραφεία εξωτερικού στη Νέα Υόρκη και τη Σαγκάη.

Τα οικονομικά της Bayern

Η Bayern Μονάχου μέσα σε λιγότερα από 20 χρόνια (από το 1992 έως το 2011) κατάφερε να ανέλθει στην τέταρτη θέση των πλουσιότερων ομάδων του κόσμου, να έχει ως έδρα δικό της ολοκαίνουργιο στάδιο, επίσημα εγγεγραμμένους 162,000 οπαδούς, να έχει 2.700 fan clubs και περίπου 200.000 εγγεγραμμένα μέλη σε αυτά. Επειδή όμως τελικά όλα κρίνονται εκ του αποτελέσματος και στην προκειμένη περίπτωση από τα οικονομικά αποτελέσματα, η Bayern Μονάχου καταγράφει σημαντικά έσοδα και καθαρά κέρδη. Το 2011 κατόρθωσε και ανέβασε τα ετήσια έσοδα στα 323 εκατ. δολάρια.



Εικόνα 10. Οικονομική κατάσταση της Bayern

Παράλληλα κατάφερε να δημιουργήσει προσοδοφόρες ακαδημίες και να έχει αναδείξει πολλούς από τους αστέρες του παγκόσμιου ποδοσφαίρου. Πολλοί από τους παίκτες της Μπάγερν έχουν αναδειχθεί μέσα από τις ακαδημίες της ομάδας. Με την σύναψη οικονομικών συμφωνιών που αποδεκνούνται εξαιρετικά συμφέρουσες για όλα τα συμβαλλόμενα μέρη, έχει αναγάγει σε επιστήμη την δημιουργία όλο και μεγαλύτερων κεφαλαίων. Η σχετικά πρόσφατη κατασκευή του σταδίου Allianz Arena (2005) και η πρόωρη εξόφληση όλων των δανειακών υποχρεώσεων που είχαν αναληφθεί για την εξασφάλιση χρηματοδότησης, αποδεικνύει και επιβεβαιώνει απόλυτα τις επιλογές της διοίκησης.

Η Bayern Μονάχου για το 2022 ανακοίνωσε ακόμα μια θετική οικονομική χρονιά. Ο μεγαλύτερος σύλλογος της Γερμανίας κατατάχθηκε στην 6η θέση παγκοσμίως, εφόσον ανακοίνωσε κύκλο εργασιών 665,7 εκατομμυρίων ευρώ (647,13 εκατομμύρια δολάρια) και κέρδη προ φόρων 17,1 εκ. ευρώ (16,2 εκατομμύρια δολάρια), ενώ για το προηγούμενο έτος τα κέρδη ήταν στα 5 εκ. ευρώ (4,86 εκ. δολάρια με την ισοτιμία βέβαια που ίσχυε την ημερομηνία ανακοίνωσης των αποτελεσμάτων).

Όσον αφορά τα έσοδα, η Μπάγερν Μονάχου είναι ο μεγαλύτερος αθλητικός σύλλογος στη Γερμανία και ο τρίτος σύλλογος με τα υψηλότερα κέρδη στον κόσμο, πίσω από την FC Barcelona και την Ρεάλ Μαδρίτης. Το οικονομικό αποτέλεσμα σημαίνει ότι η Μπάγερν παραμένει η μόνη ομάδα στην Bundesliga που κατέγραψε κέρδη και τα τρία χρόνια που επλήγησαν από την πανδημία του COVID-19. Επιπλέον, με την Bundesliga να ανοίγει τις πόρτες της στους φιλάθλους κατά το δεύτερο μισό της σεζόν 2021-22, ο σύλλογος κατάφερε επίσης να αυξήσει τον τζίρο του κατά 21,8 εκατομμύρια ευρώ (21,19 εκατομμύρια δολάρια) σε σύγκριση με το προηγούμενο οικονομικό έτος. "Αυτό είναι ένα ισχυρό αποτέλεσμα", δήλωσε ο CFO Jean-Christian Dreesen σε εκδήλωση του συλλόγου τον Οκτώβριο του 2022. Δεν υπάρχει σχεδόν κανένας άλλος από τους κορυφαίους ευρωπαϊκούς συλλόγους που, όπως η FC Bayern, να έχει καταφέρει να αναφέρει σταθερά κέρδη τα τελευταία τρία χρόνια παρά την πανδημία.

Με την επιτυχία της γερμανικής εθνικής ομάδας (Mundial 2010), αυξήθηκε και το ενδιαφέρον στο εσωτερικό πρωτάθλημα τη Γερμανίας, την Bundesliga. Κοιτώντας και τα δυνατά σημεία και τις αδυναμίες, είναι μια συναγωνιστική διοργάνωση, που φαίνεται ως πιο ισορροπημένη και ανταγωνιστική από κάποιες άλλες. Στις top 20 του αντίστοιχου δελτίου της «Deloitte Money League» για το 2009-10, το Αμβούργο, η

Schalke και η Στουτγάρδη παράλληλα με τη Μπάγερν Μόναχου, η οποία ήταν στην τέταρτη θέση, έπαιξαν τον ρόλο της κινητήριας δύναμης του ευρωπαϊκού ποδοσφαίρου. Επιπρόσθετα, υπάρχει και ένας τομέας των εμπορικών όπου η Αγγλία, η Ισπανία ούτε και οι καλύτερες της Ιταλίας τότε δεν μπορούν να αγγίξουν. Σήμερα (Μάιος 2023) η FC Bayern είναι η μεγαλύτερη ποδοσφαιρική οικογένεια στον κόσμο και διατηρεί στενούς δεσμούς με ένα τεράστιο δίκτυο επίσημων συλλόγων φιλάθλων. Κανένας άλλος σύλλογος στη Γερμανία έχει τόσα εγγεγραμμένα μέλη φαν κλαμπ όσο ο Σύλλογος με τις περισσότερες διακρίσεις σε ολόκληρη την Γερμανία. Στις 2 Μαΐου 2023, υπάρχουν 4.513 σύλλογοι οπαδών της FC Bayern παγκοσμίως, με ένα σύνολο 360.726 εγγεγραμμένων οπαδών της FC Bayern.

Βρίσκονται σε κάθε γωνιά της Γερμανίας και σε όλο τον κόσμο, από την Κίνα μέχρι τη Μομπάσα και τις Φιλιππίνες μέχρι την Ινδία, με πάνω από 140 φαν κλαμπ που βρίσκονται επίσης στις Ηνωμένες Πολιτείες και τον Καναδά. Καμία άλλη ευρωπαϊκή ομάδα δεν έχει τόσους πολλούς στη Βόρεια Αμερική.

Μοντέλο Διοίκησης του «50+1»

Στην Bundesliga, όλες οι συμμετέχουσες ομάδες (με εξαίρεση 3+1 ομάδες) οφείλουν να ακολουθούν το μοντέλο διοίκησης του 50+1. Δηλαδή καμία ομάδα δεν μπορεί να πουλήσει μετοχές που αντιστοιχούν σε ποσοστό του 50% του μετοχικού της κεφαλαίου και άνω, αφού το «50+1» θα πρέπει να ανήκει στα μέλη της. Εν συντομία τούτο σημαίνει ότι οι σύλλογοι (και κατ' επέκταση οι οπαδοί της εκάστοτε ομάδας) είναι αυτοί που θα έχουν τον πρώτο λόγο για τον τρόπο λειτουργίας τους και όχι μια εξωτερική επιρροή ή κάποιος επενδυτής. Με αυτόν τον τρόπο, εξασφαλίζεται πως ο κόσμος της ομάδας θα μπορεί να συμμετέχει ενεργά, όταν πρόκειται να ληφθούν κρίσιμες αποφάσεις για τον σύλλογο.

Η Μπάγερν Μονάχου σύμφωνα με το καταστατικό της ακολουθεί ακόμα πιο σκληρή στάση απ' ότι ορίζεται από τον κανονισμό, αφού σύμφωνα με κείνο το όριο των μετοχών που μπορεί να πουληθούν σε επενδυτές δεν πρέπει να ξεπερνά το 30%. Παρ' ότι αυτός είναι ένας κανονισμός που θα αναμενόταν να λειτουργεί απωθητικά προς τους επενδυτές, εφόσον δύσκολα κάποιες εταιρείες ή άλλοι επιχειρηματίες θα αποφασίσουν να επενδύσουν τα κεφάλαιά τους σε έναν σύλλογο στον οποίο δεν θα μπορούν να ασκήσουν ουσιαστικά τον έλεγχο, φαίνεται ότι η Μπάγερν έχει βρει τον τρόπο ώστε αυτός ο κανόνας να μην αποτελεί ουσιαστικό εμπόδιο. Βλέπετε έχει

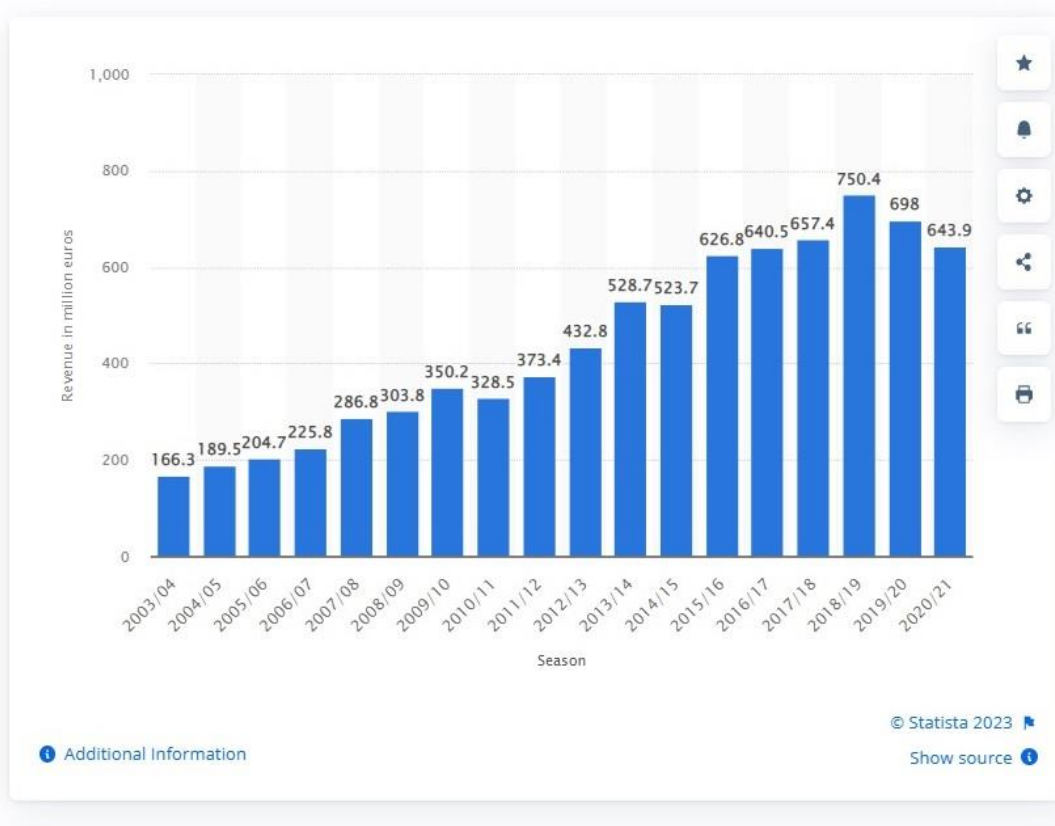
καταφέρει να έχει πουλήσει το 25% της σε τρία ίσα μερίδια σε τρεις από τις μεγαλύτερες εταιρείες παγκοσμίως.

Ένα παράδειγμα των επιδράσεων που επιφέρει αυτό το μοντέλο ιδιοκτησιακού καθεστώτος κατά την λήψη των αποφάσεων, είναι ένα γεγονός που συνέβη τον Νοέμβριο του 2022 κατά την Ετήσια Γενική Συνέλευση της ομάδας. Είχε ερθει τότε προς ψήφιση η ανανέωση της συμφωνίας σπόνσορινγκ της Qatar Airways με την Μπάγκερν (αξίας 20 εκατομμ. ευρώ ετησίως). Οι τεχνοκράτες της διοίκησης ήθελαν να προχωρήσουν σε ανανέωση και οι φίλαθλοι-μέλη με έντονες διαμαρτυρίες να αρνούνταν οποιαδήποτε συζήτηση εξαιτίας των προβλημάτων που ανέκυψαν παγκοσμίως, ύστερα από την δημοσιοποίηση για παραβιάσεις των ανθρωπίνων δικαιωμάτων που συνέβαιναν στο Κατάρ, τόσο για τις εργασίες για το Παγκόσμιο Κύπελλο όσο και γενικότερα. Οι φίλαθλοι-μέλη επικράτησαν και αρχίζονταν να φωνάζουν, απευθυνόμενοι προς το προεδρείο, συνθήματα όπως *«Εμείς είμαστε η Μπάγκερν, όχι εσείς»*.

Σαν αποτέλεσμα αυτού, η ομάδα εμφανίζεται να τηρεί μία σωστή ηθικά στάση απέναντι στο συγκεκριμένο ζήτημα, όπως θα ήθελαν οι φίλαθλοι της, παίρνοντας στάση υπέρ των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, αλλά ταυτόχρονα ετοιμάζεται να χάσει ένα πολύ σημαντικό χορηγό με τεράστια οικονομική επιφάνεια και αυτό δεν είναι σωστό σύμφωνα με τις απόψεις των τεχνοκρατών της διοίκησης.

FC Bayern Munich AG revenue from 2003/04 to 2020/21

(in million euros)



FC Bayern Munich AG revenue 2003-2021

Εικόνα 11. Συνολικά έσοδα από το 2003-2020

Η Μπάγερν από οικονομικής πλευράς, παρουσιάζει τα τελευταία 20 έτη μια τάση με σαφώς και συνεχώς καταγραφόμενα ανοδικά χαρακτηριστικά, με μοναδική εξαίρεση τις χρονιές που ίσχυαν τα μέτρα κατά της πανδημίας. Σύμφωνα με τον Forbes καταλαμβάνει την 5^η θέση στον πίνακα των πλουσιότερων αθλητικών συλλόγων στον κόσμο με συνολική αξία το 2022 που ανέρχεται στα 4,275 δισεκ. U.S. Dollars, καταγράφοντας την μεγαλύτερη εισπραξη για το οικονομικό έτος 2020-21, η οποία ανήλθε στα 345 εκατομμ. ευρώ (χρονιά πανδημίας).

Σημαντικές διοικητικές αποφάσεις της ομάδας

Το 1965 επί προεδρίας του ασυμβίβαστου Wilhelm Neudecker (που ήταν εργολάβος κτιρίων στο επάγγελμα), ο οποίος ήταν στην ηγεσία της FC Bayern από το 1962 έως το 1979, η γερμανική FA (DFB) επέλεξε τον τοπικό αντιπάλο «Μόναχο 1860» αντί για την FC Bayern, προκειμένου να εκπροσωπηθεί το Μόναχο στο υπό σύσταση τότε νέο πρωτάθλημα.

Ο πρόεδρος του συλλόγου Wilhelm Neudecker το θεώρησε ως εξωφρενική αδικία, η οποία όμως εξελίχθηκε σε όφελος για τον σύλλογο, επειδή η επισφαλής ακόμα οικονομική κατάσταση, ανάγκασε τον σύλλογο να παραιτηθεί από την αγορά ακριβοπληρωμένων ποδοσφαιρικών αστέρων και να βασίζεται στο δικό του «φυτώριο» καθώς και σε ταλαντούχους ποδοσφαιριστές από τις κοντινές επαρχίες της Βαυαρίας. Τότε ήταν που νέοι παίκτες όπως ο Franz Beckenbauer, ο Sepp Maier και ο Gerd Müller ήρθαν στο προσκήνιο. (σημ.: αυτή την τακτική η Μπάγερν θα την επαναλαμβάνει και στο μέλλον). Κατά την διάρκεια της θητείας του κατάφερε και αναδιάρθρωσε την FCB σε επαγγελματική βάση. Αρχικά προσέλαβε τον Robert Schwan ως τον πρώτο γενικό διευθυντή «general manager» πλήρους απασχόλησης στο γερμανικό ποδόσφαιρο και ως προπονητή τον έξυπνο και επιτυχημένο Γιουγκοσλάβο Zlatko "Cik" Cajkovski.

Το 1972, η «Μόναχο 1860» όπως και η Μπάγερν, μετακόμισαν στο νεόκτιστο Ολυμπιακό Στάδιο του Μονάχου, στο οποίο διοργανώθηκαν οι Ολυμπιακοί Αγώνες του '72. Η ομάδα «Μόναχο 1860» είχε επίσης το δικαίωμα να χρησιμοποιεί το στάδιο αυτό και ως δική της έδρα. Ένα στοιχείο που φωτίζει την κατάσταση των δύο ομάδων, είναι ότι η 1860 αντλούσε τους οπαδούς της από τη φθίνουσα εργατική τάξη του Μονάχου, ενώ η Μπάγερν από την ακμάζουσα μεσαία τάξη ολόκληρης της Βαυαρίας. Το 1974 η ADIDAS και η Bayern ξεκίνησαν μια μακρά ιστορία συνεργασίας. Από τότε η Μπάγερν φοράει εμφανίσεις που είναι κατασκευασμένες από την ADIDAS. Από το 1974 έως το 1978 ήταν και χορηγός της ομάδας με το λογότυπο να αναγράφεται στην εμπρόσθια πλευρά στις φανέλες των παικτών.

Το 1979 ο Uli Hoeneß, σε ηλικία 27 ετών, διορίστηκε γενικός διευθυντής του συλλόγου. Όταν ο Hoeneß μεταπήδησε από τα γήπεδα σε ένα γραφείο στη Säbener Straße, η FC Bayern ήταν επιβαρυσμένη με χρέος 7 εκατομμυρίων γερμανικών μάρκων (3,6 εκατ. ευρώ) και ο ετήσιος κύκλος εργασιών ήταν περίπου 12 εκατομμύρια γερμανικά μάρκα (6,1 εκατ. ευρώ), δηλαδή ποσοστό 58,333% του ετήσιου τζίρου της ομάδας. Ωστόσο, γρήγορα τα πράγματα ανατράπηκαν. Ο Pal Csernai διαδέχθηκε τον

Gyula Lorant ως προπονητής τον Μάρτιο του 1979 για να ξεκινήσει εκ νέου μια αθλητική αναγέννηση στον αγωνιστικό χώρο.

Το 1984 ο Rummenigge, ο οποίος πήρε μεταγραφή ως παίκτης στην Ίντερ αντί του ποσού ρεκόρ για την τότε εποχή των 11 εκατομμυρίων γερμανικών μάρκων. Με αυτό το ποσό η Μπάγερν εξόφλησε όλες τις έως τότε υφιστάμενες υποχρεώσεις της. Η δεκαετία του 1990 ήταν μια δεκαετία συνεχών αναταραχών. Τα νέα εμπορικά μέσα υιοθέτησαν μια διαφορετική οπτική γωνία, που δεν σχετίζεται πάντα με τον αθλητισμό, απέναντι στο ποδόσφαιρο και τα αστέρια του. Ως αποτέλεσμα, η FC Bayern έγινε γνωστή αφενός ως η «dream team» και από την άλλη ως «FC Hollywood». Το έντονο ενδιαφέρον των μέσων ενημέρωσης είχε τουλάχιστον ένα θετικό αποτέλεσμα, καθώς ο διαρκώς αυξανόμενος αριθμός οπαδών όχι μόνο απλά προσέρχονταν στα γήπεδα, αλλά και αγόραζε σε αριθμούς ρεκόρ τις φανέλες παικτών. Ωστόσο, κατά διάρκεια της αγωνιστικής -και όχι μόνο- πορείας της Bayern σε αυτήν την δεκαετία σημειώνονται και οκτώ αλλαγές προπονητή.

Ο Φραντς Μπεκενμπάουερ και ο Καρλ-Χάιντς Ρουμενίγκε, έγιναν αντιπρόεδροι της FC Bayern. Κατά τη διάρκεια της χειμερινής διακοπής 1993/94, ο «Κάιζερ» Franz Beckenbauer και συγκεκριμένα στις 28.12.1993 - αντικατέστησε τον Ρίμπεκ αναλαμβάνοντας ο ίδιος καθήκοντα προπονητή και συνέχισε έτσι κατακτώντας τελικά και τον τίτλο του πρωταθλήματος της Bundesliga. Το 2000, η Allianz και η FC Bayern München έθεσαν τα θεμέλια για τη συνεργασία τους. Το 2001 Ιδρύθηκε η FC Bayern München AG είναι μια γερμανική ποδο-σφαιρική ανώνυμη εταιρεία που δεν είναι εισηγμένη στο χρηματιστήριο και διαχειρίζεται κυρίως το τμήμα επαγγελματικού ποδοσφαίρου της FC Bayern Munich. Η ίδρυση έγινε από τον βασικό μέτοχο FC Bayern Munich e. V. Το 2001 επίσης για τις ανάγκες διαχείρισης και αποτελεσματικής εκμετάλλευσης των χώρων του “Arena” συστήθηκε η εταιρία «Allianz Arena München Stadion GmbH» και τα ποσοστά της μοιράστηκαν εξίσου στις τις δύο ποδοσφαιρικές ομάδες που θα το έχουν ως έδρα, δηλαδή στην FC Μπάγερν και στην TSV 1860 München.

Το 2002 ο σύλλογος μετατράπηκε σε ανώνυμη εταιρεία. Το 2002 επίσης, ο Hainer ήταν υπεύθυνος για την αγορά από την adidas AG του 10% των μετοχών της FC Bayern München AG. Αυτό έκανε την Adidas τον πρώτο εταίρο της Μπάγερν, δημιουργώντας την οικονομική βάση για την κατασκευή του Allianz Arena. (Το 1987, ο Hainer πήγε στην Adidas. Αφού κατείχε πολλές διοικητικές θέσεις εκεί, το 1997

ορίστηκε μέλος του εκτελεστικού συμβουλίου και το 2001 έγινε πρόεδρος του εκτελεστικού συμβουλίου.) Η Adidas το 2002, πλήρωσε σχεδόν 77 εκατομμύρια ευρώ για να αποκτήσει το μερίδιο του 10% των μετοχών της εταιρείας. Στις 21 Οκτωβρίου 2002 τοποθετήθηκε ο θεμέλιος λίθος για την κατασκευή του Allianz Arena. Από το 2003 το γερμανικό χρηματοπιστωτικό ίδρυμα HypoVereinsbank (HVB) με έδρα το Μόναχο είναι εταίρος του συλλόγου. Το 2005 κατασκευάστηκε το Allianz Arena που ανήκει πλέον στον σύλλογο και είναι από τότε η νέα έδρα της Μπάγερν.

Τον Απρίλιο του 2006, FC Μπάγερν εξαγόρασε και το υπόλοιπο 50% που αποτελούσε το μερίδιο της TSV 1860 München προσφέροντας 11 εκατομμύριο ευρώ. Αγορά από την «TSV Munich von 1860 GmbH & Co. KGaA» του υπόλοιπου 50% του σταδίου. Εκτός από τη διεύθυνση των ποδοσφαιρικών ομάδων, η FC Bayern Munich AG είναι επίσης ο μοναδικός μέτοχος της Allianz Arena München Stadion GmbH, η οποία έχτισε το Allianz Arena στα βόρεια της πόλης. Ο γνωστός μας, από παλιότερες εποχές, αθλητικός σύλλογος «TSV Munich von 1860 GmbH & Co. KGaA» κατείχε από την κατασκευή του σταδίου Allianz Arena το 50 % της ανωτέρω εταιρίας μέχρι τις 27 Απριλίου 2006. Λόγω οικονομικών προβλημάτων αναγκάστηκε και πούλησε το μερίδιο αυτό στην FC Bayern München AG προκειμένου να εισπράξει το ποσό των 11 εκατομμυρίων ευρώ. Διαχειριστής είναι η Arena One GmbH, η οποία ιδρύθηκε ειδικά για το σκοπό αυτό και είναι εξ ολοκλήρου θυγατρική της αυστριακής εταιρείας catering Do & Co από τα τέλη του 2013. Το 2007/08 η FC Bayern άλλαξε τη μεταγραφική της στρατηγική και επέλεξε να προσελκύσει κορυφαίους διεθνείς αστέρες στο Μόναχο. Η FCB ολοκλήρωσε δύο μεταγραφικές υπερβολές με την υπογραφή των Franck Ribery και Luca Toni. Μαζί τους επέστρεψαν και οι επιτυχίες.

Το 2008 δημιουργήθηκε το «Performance Center» Ο Γιούργκεν Κλίνσμαν ήταν ο διάδοχός του Χίτζφελν για τη σεζόν 2008/09. Υπό τον πρώην προπονητή της Γερμανίας, στη Säbener Straße δημιουργήθηκε το μοναδικό «Performance Center» με γυμναστήρια και ζώνες χαλάρωσης. Το 2009 είδε επίσης τον Uli Hoeneß να βρίσκεται στο επίκεντρο. Μετά από 30 χρόνια ως γενικός διευθυντής, ανέλαβε πρόεδρος τον Νοέμβριο του 2009 ως διάδοχος του Φραντς Μπεκενμπάουερ, ο οποίος έγινε επίτιμος πρόεδρος. Το 2009 ξεκινάει το πρώτο «Audi Cup» με την Audi να επαναπροσδιορίζει την αθλητική χορηγία και μαζί με την FC Bayern Munich, λανσάρει το Audi Cup ως ένα φιλικό τουρνουά πριν από την επίσημη έναρξη της σεζόν.

Το 2009, επεκτάθηκε η στενή συνεργασία μεταξύ AUDI AG και FC Bayern Munich, η οποία ξεκίνησε το 2002, έχει φτάσει σε νέο επίπεδο εφόσον σε τρεις φάσεις μεταξύ Μαρτίου 2010 και Ιουλίου 2011, η αυτοκινητοβιομηχανία με έδρα το Ingolstadt θα αποκτήσει μερίδιο 9,09% στην FC Bayern Munich AG.

Επίσης το 2009, ο προπονητής Van Gaal επέλεξε επίσης να χρησιμοποιήσει εγχώρια ταλέντα, δίνοντας στους εν πολλοίς άγνωστους τότε νέους Thomas Müller και Holger Badstuber την ευκαιρία τους κατά την διάρκεια της προετοιμασίας για την σεζόν. Το δίδυμο συνέχισε να βελτιώνεται και αναδεικνύονται ως σπουδαίοι παίκτες τις επόμενες σεζόν και καθιερώθηκαν ως επιλογές για την Μπάγερν αλλά και για την Γερμανία.

Από τον Μαρτίο 2010 έως τον Ιουνίο 2011, η Audi A.G. απέκτησε μετοχές αξίας 90 εκατομμυρίων ευρώ από την ένωση σε τρία βήματα. (Το κεφάλαιο αυτό χρησιμοποιήθηκε για την αποπληρωμή του δανείου για το Allianz Arena, πιο γρήγορα από ότι είχε αρχικά προγραμματιστεί).

Αυτό συνδέθηκε με μια αύξηση κεφαλαίου συνολικά κατά επιπλέον 2,5 εκατ. ευρώ ανεβάζοντας το μετοχικό κεφάλαιο στα 27,5 εκατ. ευρώ.

Η Allianz SE στις 11 Φεβρουαρίου 2014, απέκτησε το 8,333% της AG καταβάλλοντας 110 εκατ. ευρώ, αυξάνοντας με αυτόν τον τρόπο το μετοχικό κεφάλαιο στα 30 εκατ. ευρώ. Λόγω της αύξησης κεφαλαίου, το μερίδιο όλων των νέο-εισελθόντων εταίρων-επενδυτών ήταν έκτοτε 8,333 (για την ακρίβεια είναι $8 \frac{1}{3} \%$). Τα ποσά που καταβλήθηκαν για την αγορά μετοχών δείχνουν ότι: η Adidas πλήρωσε περίπου 9,2 εκατομμύρια ευρώ για κάθε 1 % των μετοχών, η Audi, από την άλλη, έχει ήδη πληρώσει περίπου 10,8 εκατ. ευρώ ανά 1% των μετοχών και η Allianz περίπου 13,2 εκατ. ευρώ ανά 1% των μετοχών. Αυτή η αύξηση της τιμής μπορεί να εξηγηθεί από την αλματώδη αύξηση της αξίας της «φίρμας» FC Bayern.

Το συνολικό ποσοστό συμμετοχής των τριών «ξένων επενδυτών» ανέρχεται στο 25 % της FC Bayern München A.G. και επομένως είναι χαμηλότερο από την ανασταλτική μειοψηφία, πράγμα που σημαίνει ότι η FC Bayern έχει διασφαλιστεί έναντι υπερβολικής επενδυτικής επιρροής. (σημ.: στην Γερμανία ισχύει για τις ομάδες της Bundesliga- με ελάχιστες εξαιρέσεις για ειδικούς λόγους- ο κανονισμός με την άτυπη ονομασία «50% +1» που σημαίνει ότι οι ομάδες θα πρέπει να έχουν μετοχές πλέον του 50% οι οποίες θα ανήκουν στα μέλη και έτσι να διατηρούν την πλειοψηφία)

Τον Φεβρουάριο του 2014, η Allianz SE εξασφάλισε ακριβώς το 8,33 τοις εκατό της FC Bayern München AG εισφέροντας 110 εκατομμύρια ευρώ, το ίδιο ποσό με τους δύο άλλους χορηγούς, την Adidas και την Audi. Η FC Bayern χρησιμοποίησε τα έσοδα για να εξοφλήσει τα υπόλοιπα χρέη από την κατασκευή της Arena και να επενδύσει στο προπονητικό κέντρο των νέων της ενώ η Allianz εξασφάλισε τα δικαιώματα ονομασίας στην αρένα μέχρι το 2041

Το 2014: Το πρώτο «Audi Summer Tour», μετά από πρόσκληση της Audi, στις 31 Ιουλίου στη Νέα Υόρκη, οι πρωταθλητές και κυπελλούχοι Γερμανίας του 2014 αγωνίστηκαν με μία από τις κορυφαίες ομάδες του Μεξικού, την Club Deportivo Guadalajara,. Πριν από την έναρξη, η FC Bayern ανοίγει επίσημα το γραφείο της στη Νέα Υόρκη προκειμένου να προωθήσει το μάρκετινγκ της στις ΗΠΑ. Το 2015 η Μπάγερν Μονάχου και η Adidas επέκτειναν την συμφωνία τους μέχρι το 2030 για 900 εκατομμύρια ευρώ. Το 2016 η αμερικανική εταιρεία καταναλωτικών αγαθών Proctor & Gamble (P&G) γίνεται χρυσός εταίρος του συλλόγου.

Το 2017 (Αύγουστος), το FC Bayern Campus έγινε το νέο σπίτι των νεαρών ταλέντων των πρωταθλητών Γερμανίας. «Η Ακαδημία θα μπορούσε να είναι η απάντησή μας στην τρέλα των μεταγραφών», δήλωσε ο πρόεδρος Uli Hoeneß στην επίσημη τελετή έναρξης της νέας ακαδημίας. Συνολικά οκτώ γήπεδα ποδοσφαίρου βρίσκονται στην έκταση 30 στρεμμάτων. Εδώ προπονούνται και παίζουν όλες οι ομάδες νέων από την κάτω των 9 έως την κάτω των 19, καθώς και οι ομάδες γυναικών και κορασίδων της FC Bayern. Το 2017, η ακαδημία της FC Bayern άνοιξε στο βόρειο τμήμα του Μονάχου που ήταν εδώ και καιρό το αθλητικό σπίτι σχεδόν 200 παικτών, 70 μελών του προσωπικού και πάνω από 100 υπαλλήλων. Μαζί με την Allianz, η FC Bayern παράγει επίσης το FC Bayern Campus Stories στο Campus. Αυτή είναι μια «τηλεοπτική σειρά» έξι μερών, που έχει σχεδιαστεί για συσκευές tablet και smartphone, δίνοντας μια ματιά στα παρασκήνια και προβάλλοντας καθημερινές δραστηριότητες στην Πανεπιστημιούπολη FC Bayern. Το 2017 (Ιούλιος), ο γερμανικός τεχνολογικός όμιλος Siemens είναι Platinum Partner της Bayern.

Το 2019 γίνεται πλατινένιος συνεργάτης η HYLO EYE CARE® και η Bayern μέσω της συμφωνίας τους. Το 2019, η Μπάγερν είχε ανακοινώσει μια σειρά νέων (τότε) συνεργασιών και είχαν υπογράψει συμφωνίες με εταιρείες όπως η Lux Asia Pacific ως περιφερειακός συνεργάτης τους στην Ταϊλάνδη και την Ινδονησία και η Industrial Bank of China (CIB) για την κυκλοφορία co-branded πιστωτικών καρτών

στη χώρα και τη διοργάνωση εκδηλώσεων φιλάθλων στο Πεκίνο. Τον Ιούνιο του 2019, η συμφωνία με την Proctor & Gamble (P&G) καλύπτει πλέον και τη γυναικεία ομάδα της Μπάγερν. Από τον Μάιο του 2019 η πρωταθλήτρια της Bundesliga Μπάγερν Μονάχου και η ζυθοποιία Paulaner έχουν επεκτείνει την τρέχουσα μακροχρόνια συνεργασία τους, έως το 2026. Τον Ιούλιο του 2019 η ιαπωνική εταιρεία βιντεοπαιχνιδιών Konami είναι ο επίσημος συνεργάτης της Μπάγερν Μονάχου στα βιντεοπαιχνίδια μέσω της σειράς παιχνιδιών προσομοίωσης ποδοσφαίρου, Pro Evolution Soccer (PES),

Το έτος 2020 επεκτείνεται η συμφωνία μεταξύ Audi and FC Bayern – into the future together. Οι δύο «υψηλού επιπέδου φίρμες» επεκτείνουν τη συνεργασία τους μέχρι το 2029 και την αναπτύσσουν ουσιαστικά. Το επίκεντρο της επόμενης δεκαετίας θα είναι η στρατηγική συνεργασία στους τομείς της καινοτομίας και της ηλεκτροκίνησης. Οι εταίροι συμφωνούν επίσης για τη σταδιακή ηλεκτροδότηση του στόλου οχημάτων της FC Bayern Munich. Το έτος 2021: η Audi δημιουργεί υποδομές φόρτισης «charging infrastructure» στο Allianz Arena, που σημαίνει ότι η πρωτοβουλία εξηλεκτρισμού περνά στην επόμενη φάση. Η Audi εξοπλίζει το Allianz Arena με περισσότερα από 50 σημεία φόρτισης. «Αυτό καθιστά σαφές για άλλη μια φορά ότι η μακροχρόνια συνεργασία με την AUDI AG υπερβαίνει κατά πολύ μια κανονική χορηγία», λέει ο Andreas Jung, Διευθυντής Μάρκετινγκ, Χορηγιών και Εκδηλώσεων της FC Bayern.

Στις 27 Απριλίου 2022 σε κοινή εμφάνιση η FC Bayern και η HypoVereinsbank, νωρίτερα από το χρονοδιάγραμμα, ανακοίνωσαν την επέκταση της πλατινένιας συνεργασίας τους μέχρι το 2025. Τον Αύγουστο του 2022, η Μπάγερν υπέγραψε νέα συμφωνία χορηγίας φανέλας με την Deutsche Telekom, η οποία θα διαρκέσει έως το 2027. Στις 21 Μαρτίου 2023, η FC Bayern και η Allianz ανακοίνωσαν την επέκταση της συνεργασίας τους για άλλα δέκα χρόνια - και επίσης παρουσίασαν το νέο πρόγραμμα «Ready Coach», ανυπομονώντας για την επόμενη δεκαετία! Στις 27 Απριλίου 2023, ανακοινώθηκε ότι Η FC Bayern και η URSAPHARM (HYLO EYE CARE®) επεκτείνουν την επιτυχημένη συνεργασία τους για άλλα τρία χρόνια. Η συνεργασία με την QATAR AIRWAYS είχε ξεκινήσει από το 2011. Τον Ιούνιο του 2023 έληξε το συμβόλαιο σύμφωνα με το οποίο έσοδα της Μπάγερν από την χορηγία της Qatar Airways ανέρχονται στο ποσόν των 25 εκατομμ. Ευρώ. Η Διοίκηση της

Μπάγκερν δεν το ανανέωσε σεβόμενη τις αντιδράσεις κατά την ετήσια Γενική Συνέλευση του Νοεμβρίου 2022.

Όλες οι παραπάνω είναι μερικές από τις χιλιάδες αποφάσεις που έχουν υλοποιήσει οι Διοικήσεις της Μπάγκερν. Τα πρόσωπα κλειδιά στην θέση του προέδρου έχουν υπάρξει αναμφίβολα ο Ούλι Χένες, ο Φραντς Μπεκενμπάουερ, ο Χέρμπερτ Χάινερ και φυσικά ο αείμνηστος Wilhelm Neudecker.

ΣΥΖΗΤΗΣΗ/ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η Διοίκηση της Μπάγερν, όπως διαπιστώνεται με την παρούσα εργασία, φαίνεται θα μπορούσε να πει κάποιος ότι κατευθύνεται και ενεργεί σχεδόν με τον ίδιο τρόπο από την εποχή του Neudacker μέχρι σήμερα. Για να το δούμε λίγο καλύτερα θα αναφέρω ότι ο ανωτέρω πρόεδρος-ο ίδιος ήταν εργολάβος κατασκευαστής κτιρίων- ανέλαβε την Μπάγερν όταν ακόμα ήταν στην Β΄ Κατηγορία, όπως θα λέγαμε σήμερα. Έκανε τότε τα πρώτα βήματα προσλαμβάνοντας προπονητή τον Zlatco Cajkovski και τον Robert Schwan ως τζένεραλ μάνατζερ, κατάφερε να πετύχει την άνοδο στην νεοσυσταθείσα τότε Μπουντεσλίγκα. Από την αρχή κατέδειξε το πρώτο στρατηγικό του πλάνο που στην βάση του ήταν να μην αγοράζει η ομάδα παίκτες από αλλού, έτσι ώστε να κρατάει σε χαμηλό επίπεδο τα έξοδα, κατευθύνοντας του οικονομικούς πόρους σε άλλες δραστηριότητες. Η ομάδα «παρήγαγε» τους δικούς της παίκτες αφού πρώτα έφτιαξε το λεγόμενο «φυτώριο» παικτών προσελκύνοντας νέα ταλέντα από το Μόναχο και τις γύρω περιοχές της Βαυαρίας. Αυτή η τακτική εφαρμόζεται στην Μπάγερν διαχρονικά, μέχρι και σήμερα, προσφέροντάς της όπως θα δούμε παρακάτω πολύ σημαντικά οικονομικά και όχι μόνο πλεονεκτήματα, εφόσον οι παίκτες αυτοί είναι οι αγαπημένοι από τους «φιλάθλους-πελάτες» της.

Ταλέντα όπως ήταν ο αείμνηστος Γκέραρντ Μύλλερ, ο Φραντς Μπεκενμπάουερ, ο τερματοφύλακας Σεπ Μάγιερ, ο Ούλι Χένες, ο Ρουμενίγκε, ανήκαν στην Μπάγερν και συνέβαλαν αποτελεσματικά στην καταγραφή των πρώτων επιτυχιών της ομάδας που ήλθαν σχετικά γρήγορα. Εκείνες τις μεταπολεμικές δύσκολες εποχές δεν υπήρχε κάποιος επίσημος σπόνσορ-χορηγός για την ομάδα που αρχικά φορούσε εμφανίσεις από κάποια μικρή εταιρία και κατόπιν από την Adidas.

Ο Ούλι Χένες, ύστερα από τον τραυματισμό του, ανέλαβε το 1979 καθήκοντα μάνατζερ και άρχισε πλέον η ριζική αναμόρφωση της Μπάγερν. Τότε η οικονομική κατάσταση της ομάδας δεν ήταν καθόλου καλή και δεν έμοιαζε σε τίποτα με την σημερινή. Δεν είχε ιδιόκτητο γήπεδο και ήταν αναγκασμένη να πληρώνουν ενοίκιο προκειμένου να χρησιμοποιούν το ολυμπιακό στάδιο του Μονάχου από κοινού με την Μόναχο 1860 που ήταν και το αντίπαλο δέος από παλιότερα. Η ομάδα τότε είχε χρέος ανερχόμενο σε 7 εκατομμ. μάρκα και αυτό δυσκόλευε πολύ οποιοσδήποτε κινήσεις που απαιτούσαν χρήματα. Βρέθηκαν όμως σιγά σιγά και οι πρώτοι χορηγοί όπως η MAGIRUS DEUTZ που έδωσαν κάποιες οικονομικές ανάσες. Η πώληση του Ρουμενίγκε που πραγματοποιήθηκε το 1984 έβαλε στα ταμεία της ομάδας 11

εκατομμ. μάρκα που αποτελούσε ποσό ρεκόρ για τα δεδομένα της τότε εποχής. Αυτό σήμανε την απαρχή της μεταμόρφωσης της ομάδας.

Από τις αρχές της δεκαετίας '90 και σε συνδυασμό με το έντονο ενδιαφέρον από τα ΜΜΕ, αυξήθηκε το ενδιαφέρον των φιλάθλων και τα έσοδα της Μπάγερν άρχισαν να αυξάνονται. Εκείνη την εποχή το 1993/94 ήλθε πιο δυναμικά στο προσκήνιο και ο παλιός κορυφαίος ποδοσφαιριστής Φραντς Μπεκενμπάουερ, ο οποίος ενώ ήταν αντιπρόεδρος της ομάδας, ανέλαβε και χρέη προπονητή, με την Μπάγερν να κατακτά το πρωτάθλημα εκείνη την σαιζόν. Αυτό δείχνει ότι οι δικοί της άνθρωποι λατρεύουν την Μπάγερν και πάντα προσφέρουν θετικά στην ομάδα. Ο αριθμός των εγγεγραμμένων μελών του συλλόγου και ο αριθμός των φαν κλαμπ ανεβαίνουν με ρυθμό γεωμετρικής προόδου. Αυτό, σε συνδυασμό με τη καλή αγωνιστική πορεία της ομάδας, συμβάλει στην εκτόξευση των πωλήσεων «φανέλας παικτών» σε αριθμούς ρεκόρ. Σήμερα βέβαια έχει δοθεί το μεγαλύτερο βάρος στην προσέλκυση, ικανοποίηση και διατήρηση των μελών-φιλάθλων-οπαδών, προσφέροντας την αίσθηση της οικογένειας, της παράδοσης.

Στα τέλη της δεκαετίας του '90 είχε ήδη αποφασιστεί η κατασκευή ενός ιδιόκτητου γηπέδου ώστε η ομάδα αφενός να μειώσει τα έξοδά της μην έχοντας την υποχρέωση να πληρώνει ενοίκιο για το στάδιο και αφετέρου να αυξήσει τα έσοδα από πωλήσεις εισιτηρίων και της γενικότερης εκμετάλλευσης των νέων χώρων που θα προέκυπταν. Ύστερα την απαραίτητη ψηφοφορία των μελών της ομάδας προς έγκριση και τις διαδικασίες επιλογής του χώρου κατασκευής, η κατασκευή ολοκληρώθηκε τελικά το 2005 και κόστισε περί τα 350 εκατομμ. ευρώ από τα οποία αποτελούσαν ένα σεβαστό ποσό και χρειάστηκε η αναζήτηση δανεισμού ώστε να καλυφθούν τα έξοδα. Το δάνειο αυτό ποσόν εξοφλήθηκε μερικά χρόνια αργότερα με τα χρήματα που εισέπραξε ο σύλλογος από την είσοδο των εταίρων-εταιριών, συγκεκριμένα από την είσοδο της Audi στο εταιρικό σχήμα με τα 90 εκατομμ. ευρώ. που κατέβαλε και από μέρος του ποσού των 110 εκατομμ. ευρώ που κατέβαλε η Allianz SE Φεβρουάριο το 2014, (για το το 8,33 τοις εκατό της FC Bayern München AG). Η FC Bayern χρησιμοποίησε αυτά τα έσοδα για να εξοφλήσει τα υπόλοιπα χρέη από την κατασκευή της Arena αλλά και να επενδύσει στην κατασκευή του "CAMPUS" που θα αποτελεί το προπονητικό κέντρο των νεαρών ποδοσφαιριστών της με συνολικό κόστος περίπου 70 εκατομμ. ευρώ. Από τότε ο σύλλογος παραμένει ελεύθερος χρεών. Περισσότερες λεπτομέρειες υπάρχουν στο σχετικό κεφάλαιο της παρούσας εργασίας. Όμως απότις

αρχές της δεκαετίας 2000 είχαν προσδεθεί στο άρμα της Μπάγερν Μονάχου η Adidas και η Allianz ως εταίροι, εισφέροντας από τότε σημαντικά ποσά προς απόκτηση μετοχών του συλλόγου.

Μάλλον είναι στο DNA κάποιων διοικήσεων, άλλων ομάδων, να δημιουργούν συνεχώς χρέη και να συμπεριφέρονται στην ποδοσφαιρική αγορά με βάση το συναίσθημα, όπως οι απλοί καταναλωτές παρασυρόμενοι σε υπερβολικές και ακριβές αγορές παικτών, προκειμένου να ασχολούνται περισσότερο τα MME με την ομάδα τους. Στο τέλος της ημέρας όμως το ταμείο δείχνει τις διαφορές και οι χρεωμένες ομάδες παρακαλούν για έλεος. Αυτό φυσικά δεν έχει συμβεί με την Μπάγερν Μονάχου η οποία έχει κατακτήσει, στην ποδοσφαιρική αγορά, όνομα αντίστοιχο με υγιή τράπεζα.

Η Μπάγερν έχει επιλέξει ως ένα σκέλος της στρατηγικής την οποία και εφαρμόζει, την «Οικονομική δύναμη» που την αναφέρει ως “FINANCIAL STRENGTH”, υποδηλώνοντας με αυτόν τον τρόπο ότι την πιστεύει βαθιά και την επιδιώκει με κάθε θεμιτό μέσο.

Παράγοντες αγωνιστικής και εμπορικής επιτυχίας της ομάδας

Καταρχάς η εφαρμογή των κανόνων της θεωρίας σχετικά με την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, η οποία τοποθετεί τον «πελάτη» στο κέντρο του ενδιαφέροντος, έχοντας ως σκοπό την ικανοποίησή του ακόμα και πέρα από το επίπεδο των δικών του προσδοκιών μέσω της βελτίωσης της ποιότητας των παρεχόμενων προϊόντων. Η εφαρμογή στρατηγικής με όραμα και έμφαση σε μακροπρόθεσμους στόχους, η επίτευξη των οποίων θα διατηρήσει τον σύλλογο στην κορυφή. Η σταθερότητα στην αθλητική πραγματικότητα, που επιτυγχάνεται με την συνεχή βελτίωση του παραγόμενου προϊόντος, δηλαδή του «αθλητικού θεάματος» που προσφέρει η FC Bayern.

Η αξιοποίηση και χρήση νέων τεχνολογιών από τις καινοτομίες και λύσεις που εφαρμόζει για τα στάδια και τις εγκαταστάσεις των οποίων έχει τον έλεγχο, έως την συνολική παρουσία του συλλόγου στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και στα ηλεκτρονικά videogames. Η πολύπλευρη ανάπτυξη και η διεθνοποίηση του συλλόγου. Η συνέπεια προς όλους είτε πρόκειται για εταίρους, είτε πρόκειται για φιλάθλους. Οι μακρόχρονες εμπορικές σχέσεις με τους δυνατούς εταίρους και χορηγούς, που επιφέρουν αμοιβαία μακροπρόθεσμα πολλαπλά οφέλη. Οι μακρόχρονες σχέσεις, ο σεβασμός και η αξιοποίηση τόσο σε προεδρικές θέσεις όσο και σε καίριες θέσεις

πολλών εκ των παλαιότερων σημαντικών παικτών της ομάδας, όπως είναι οι Φραντζ Μπεκενμπάουερ, Ούλι Χένες, Καρλ – Χάινζ Ρουμένιγκε, Όλιβερ Καν, Χασάν Σαλιχάμιζιτς και άλλοι.

Η δημιουργία μιας πλατιάς βάσης από φιλάθλους-οπαδούς σε πολλές χώρες του κόσμου, με τους οποίους μάλιστα αναπτύσσει ισχυρούς συναισθηματικούς δεσμούς, έχοντας ως αποτέλεσμα να εδραιώνεται ως ο καλύτερος αθλητικός σύλλογος στην συνείδηση του κόσμου. Η κοινωνική ευθύνη που επιδεικνύει ο σύλλογος, σεβόμενος την παράδοση και την ιδεολογία που ο ίδιος πεσβεύει και διαδίδει. Αποτελεί επίσης τμήμα του στρατηγικού της σχεδιασμού η «παραγωγή» δικών της παικτών, κάτι που ελαχιστοποιεί τα κόστη αγοράς νέων παικτών. Σημαντικοί παίκτες με πολύ υψηλή αξία στην αγορά του ποδοσφαίρου, έχουν ανδρωθεί στις εγκαταστάσεις της ομάδας.

Μαζί με τις ακαδημίες που διατηρεί για την ανίχνευση και εκπαίδευση νέων ποδοσφαιριστών, όπως περιγράφεται στο κεφάλαιο της Στρατηγικής της Bayern, ενώνεται με ομοιοπολικούς δεσμούς με σημαντικούς και δυνατούς εταίρους για την διεθνή ανάπτυξη της όχι μόνο στο ποδόσφαιρο ανδρών αλλά έχει ήδη δημιουργήσει τις υποδομές για έντονη παρουσία σε πολλές χώρες της υδρογείου, του ποδοσφαίρου γυναικών καθώς και στην διοργάνωση πρωταθλημάτων για μικρότερες ηλικίες, προσβλέποντας φυσικά στο μέλλον έχοντας θέσει ως μια από τις στρατηγικές προτεραιότητες την «Ανάπτυξη της νεολαίας» που την αναφέρει ως «Youth Development».

Θα μπορούσαμε να χαρακτηρίσουμε την «επιχείρηση Μπάγερν» ως μονάδα που επεδίωξε μια κάθετη ανάπτυξη, παράγοντας παίκτες που αποτελούν σημαντικό κεφάλαιο για την ομάδα αλλά και μια οριζόντια ανάπτυξη, καλλιεργώντας και αναπτύσσοντας δραστηριότητες σε άλλους τομείς παραγωγής και πωλήσεων, καθώς και σε διάφορα αθλήματα π.χ. μπάσκετ, χαντμπολ, γυναικείο ποδόσφαιρο κλπ. Η Μπάγερν συνεργάζεται με πολλές εταιρίες και σε πολλά επίπεδα. Πάντα όμως είναι παρούσα, προσφέροντας στους συνεργάτες την ευκαιρία να αποκομίσουν οφέλη από την δημοσιότητα και από την προβολή που απολαμβάνουν οι κάθε είδους διοργανώσεις στις οποίες συμμετέχουν από κοινού.

Εφαρμόζοντας την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στην διείσδυση στην αθλητική (και όχι μόνο) αγορά, έχει κατορθώσει να οικοδομήσει ένα πολύ δυνατό, ισχυρό και ταυτόχρονα πολύ αγαπητό «Brand Name», που κάποιες στιγμές αρχίζεις να προβληματίζεσαι σχετικά με το αν η Μπάγερν είναι ο δέκτης

κάποιας χορηγίας ή μήπως τελικά η Μπάγερν είναι ο πραγματικός χορηγός. Αυτό, με την έννοια ότι προσφέρει το «Όνομά της» και προσδίδει επιπλέον υπεραξία στον δέκτη, π.χ. ένα μπλουζάκι με το λογότυπο της Adidas θα αποκτήσει επιπλέον υπεραξία όταν προστεθεί και το λογότυπο της Bayern.

Αναλύοντας την σχέση της Μπάγερν με την Adidas, παρατηρείται ότι μάλλον έχουν κοινά «γονίδια» (Herbert Heiner) και αναρωτιέσαι αν η Adidas είναι σπόνσορ-εταίρος ή μήπως η Μπάγερν λειτουργεί ως σπόνσορ-εταίρος της Adidas. Η απάντηση είναι μάλλον προφανής όσο και απλή. Η Adidas στα τέλη των '90s, εκτιμώντας τα δεδομένα της τότε εποχής «προέβλεψε» την ανοδική πορεία της ομάδας δια του Herbert Heiner (λόγω της διπλής ιδιότητας που είχε τόσο ως αντιπρόεδρος της Adidas A.G., όσο και ως μέλος του Δ.Σ. της Μπάγερν), οπότε το 2002 η Adidas κατέβαλε το ποσό των 77 εκατομμ. ευρώ για το 10% των μετοχών της. Η πρόβλεψη βέβαια δεν είχε τα χαρακτηριστικά της αβεβαιότητας, εφόσον η Adidas συμμετείχε ενεργά στο Δ.Σ. της ομάδας και οι αποφάσεις θα ήταν και δική της υπόθεση. Θα πρέπει όμως να κατανοήσουμε ότι όταν συνάπτονται εταιρικοί δεσμοί με την Μπάγερν, είναι σίγουρο ότι η σχέση αυτή έχει δοκιμαστεί με πολλούς τρόπους επί για μακρό χρονικό διάστημα και έχει επιβεβαιωθεί ότι οι εταίροι μοιράζονται κοινές αξίες, κοινές πεποιθήσεις και παρόμοιους στόχους. Η κοινή τους πορεία μόνο θετικά θα μπορούσε να έχει και για τους δυο εταίρους, κάτι που επιβεβαιώθηκε κατά την εξελικτική πορεία και των δυο.

Στην περίπτωση της QATAR Airways, (έχει αναλυθεί στο κεφάλαιο των χορηγών), η διοίκηση της Μπάγερν βρίσκεται σε πάρα πολύ δύσκολη θέση και οι μελλοντικές εξελίξεις θα καταδείξουν τι πρόκειται να συμβεί. Πάντως η θέση της Μπάγερν είναι, ότι καταρχάς θα πρέπει η απόφαση που θα ληφθεί να είναι σύμφωνη με τις κοινωνικές και ηθικές αξίες του συλλόγου. Εν τέλει το μεταξύ τους συμβόλαιο, που έληξε τον Ιούνιο του 2023, δεν ανανεώθηκε. Η Διοίκηση της Μπάγερν προτίμησε να διατηρήσει τις καλές σχέσεις με τους φιλάθλους της και με την κοινή γνώμη και τελικά (έστω και προσωρινά) να αποποιηθεί ένα σημαντικό έσοδο της τάξης των 25 εκατομμ. Ευρώ ετησίως. Το σίγουρο είναι πάντως ότι, από την μελέτη όλων των εταιριών που συνεργάζεται με οποιονδήποτε τρόπο η Μπάγερν, υπάρχει στο πλαίσιο των κοινών τους ενεργειών η επιδίωξη για την επίτευξη της μέγιστης θετικής επίδρασης στο συναίσθημα των καταναλωτών. Είναι αυτά ακριβώς τα συναισθήματα που οδηγούν στην ευκολότερη πραγματοποίηση μιας αγοράς. Γνωρίζοντας τα ποσά που εισπράττει από match-day και άλλες πωλήσεις, εύκολο να πεις ότι εκεί η Μπάγερν παίρνει άριστα.

Η προσπάθεια της Μπάγερν για την προσέγγιση, γνωριμία, ευαισθητοποίηση συνεχώς περισσότερων καταναλωτών δεν είναι μια εύκολη υπόθεση με κύριο αιτιολογικό ότι η ποδοσφαιρική αγορά είναι πολύ μεγάλη. Όμως υπάρχουν σημαντικά πλεονεκτήματα για την Μπάγερν. Πέρα από την σχεδόν ασυναγώνιστη αγωνιστική της υπεροχή και την κατάκτηση των 33 τίτλων Bundesliga, αλλά και των διεθνών διακρίσεων που έχει πετύχει, η ιστορία της πρωταθλήτριας Γερμανίας είναι μεγάλη και βαριά και εξελίχθηκε σε μια περιοχή της Γερμανίας που μάλλον είναι η πλουσιότερη και οι πλειονότητα των κατοίκων της έχουν παραδοσιακά την τάση να έχουν ανεπτυγμένη την ανάγκη για «Ανήκειν». Η Μπάγερν Μονάχου όχι μόνο σέβεται τις παραδόσεις –π.χ. *mia san mia*-αλλά έχει αναχθεί σε κομμάτι της παράδοσης, για το σύνολο των Βαυαρών. Δημιουργώντας κατ' επανάληψη ευκαιρίες μέσω βιωματικών δράσεων προς ενίσχυση και ισχυροποίηση των κοινωνικών σχέσεων, όχι αποκλειστικά με την ομάδα αυτή καθαυτή, αλλά για όλους τους εμπλεκόμενους και μάλιστα τους πιο ευάλωτους. Δείχνει πάντα ένα κοινωνικό πρόσωπο που σε συνεργασία με τους εταίρους της, είναι πάντοτε εκεί για να προσφέρει. Ίσως να είναι κανόνας του γενικότερου μάρκετινγκ, αλλά αυτό ισχύει για όλες τις ομάδες και όλες τις εταιρίες οι οποίες δεν συμπεριφέρονται με αντίστοιχο τρόπο.

Η Μπάγερν φροντίζει ώστε οι οπαδοί της να κερδίζουν προνόμια από τους εταίρους-χορηγούς ενισχύοντας με αυτόν τον τρόπο ακόμα περισσότερο τους μεταξύ τους υπάρχοντες δεσμούς. Οι σχεδόν 400.000 άνθρωποι που είναι φίλαθλοι και μέλη της ομάδας, οι οποίοι πληρώνουν εισιτήριο, συνδρομή, αγοράζουν διάφορα είδη κλπ, μάλλον δεν βρέθηκαν τυχαία εκεί. Ο κόσμος συγκεντρώνεται εκεί που υπάρχει και άλλος κόσμος. Στοχεύοντας στο συναίσθημα, η Μπάγερν έχει κατακτήσει τον ποδοσφαιρικό κόσμο. Το μέλλον έχει όλες τις απαντήσεις.

Προτάσεις για μελλοντικές έρευνες

Ενδιαφέρον θα είναι να διεξαχθούν περαιτέρω έρευνες σχετικά με την FC Bayern Μονάχου, όπου θα διερευνηθούν η εφαρμοζόμενη στρατηγική εξάπλωσής του συλλόγου σε πολλά σημεία του πλανήτη μας καθώς επίσης και οι οικονομικές συμμαχίες που συνάπτει σε διάφορες χώρες. Περαιτέρω τομείς για έρευνα αποτελούν α) η χρήση των καινοτομιών που συνεχώς εισάγει και εφαρμόζει στις υπό τον έλεγχό της εγκαταστάσεις, όπως π.χ. η χρήση ανανεώσιμων πηγών ενέργειας, και β) η διερεύνηση της «σχέσης» του συλλόγου με τα κοινωνικά δίκτυα και λοιπές ηλεκτρονικές εφαρμογές.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Παπαδάκης Βασίλης Μ., (2009), Επίκαιρα θέματα στρατηγικής των επιχειρήσεων. Έκδοση Α', σελ. 496. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.

Δερβιτσιώτης Ν. Κώστας, (2005), Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Έκδοση Β', σελ. 436. Αθήνα: Έκδοση ΝΟΜΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ ΑΕΒΕ.

Παπαδάκης Βασίλης Μ., (2007), Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία τόμος Α': Θεωρία. Έκδοση Ε', σελ. 704. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.

MULLIN J. BERNARD, HARDY STEPHEN, SUTTON A. WILLIAM, (2004), Αθλητικό μάρκετινγκ. Έκδοση Β', σελ.476. Αθήνα: Εκδόσεις Π.Χ. ΠΑΣΧΑΛΙΔΗΣ.

Η Συναισθηματική Νοημοσύνη του Καταναλωτή
<https://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/13791/5/KolynaStamatia Msc2010.pdf>

Yin, K.-R. (1993) Application of Case Study Research. Sage Publication, California, 33-35.

Thomas V. Bonoma (1985), Case Research in Marketing: Opportunities, Problems, and a Process Source: Journal of Marketing Research, Vol. 22, No. 2 pp. 199-208 Published by: American Marketing Association.

Stake R. E. (1994). Case studies. In Denzin N. K., Lincoln Y. S. (Eds.), Handbook of qualitative research (pp. 236-247). Thousand Oaks, CA:

Robson C, (2007), Η έρευνα του πραγματικού κόσμου: Ένα μέσο για κοινωνικούς επιστήμονες και επαγγελματίες ερευνητές, Αθήνα: Εκδόσεις Gutenberg.

Μαγγόπουλος, Γ. (2014). Η μελέτη περίπτωσης ως ερευνητική στρατηγική στην αξιολόγηση προγραμμάτων: θεωρητικοί προβληματισμοί. Το Βήμα των Κοινωνικών Επιστημών, ΙΣΤ (64).

<https://fcbayern.com/en>

Matthias Ackermann (Author), 2014, The Marketing Concept of FC Bayern Munich.

<https://www.grin.com/document/274808>, Emotionality as Driver of Success, Munich, GRIN Verlag,

<https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/sports-business-group/articles/annual-review-of-football-finance.html>

<https://fcbayern.com/en/news/2021/11/the-numbers-and-success-presented-at-the-fc-bayern-munich-ev-agm>

https://www.rdes.it/TESI_DAMICO.pdf TESI DI LAUREA, 2016-17, Corporate Social Responsibility in the Sport industry: the FC Bayern Munich case study.

<https://www.iefimerida.gr/news/379757/i-mpala-ehei-ti-diki-tis-istoria-san-simera-1872-o-protos-diethnis-agonas-podosfairoy>

<https://www.historyandpolicy.org/opinion-articles/articles/football-ticket-prices-some-lessons-from-history>

<https://goal.philenews.com/podosfero/diethni/bundesliga/epestrepse-stin-bagern-meta-apo-dyo-chronia-o-roumenigke>

https://de.wikipedia.org/wiki/FC_Bayern_M%C3%BCnchen_AG

<https://www.forbes.com/sites/steveprice/2022/09/05/how-bayern-munichs-sponsorship-strategy-has-made-them-a-commercial-success/>

<https://www.audi.com/en/company/home-of-football/audi-and-fc-bayern/20-years-progress.html>

<https://www.audi.com/en/company/home-of-football/audi-and-fc-bayern/passion-creates-the-future.html>

<https://fcbayern.com/de/news/2020/08/fc-bayern-und-wangkanai-verlaengern-partnerschaft-bis-2026>

https://de.wikipedia.org/wiki/FC_Bayern_M%C3%BCnchen_AG

<https://www.britannica.com/topic/Bayern-Munich>

https://de.wikipedia.org/wiki/M%C3%BCnchner_SC

<https://fcbayern.com/en/news/2022/02/the-best-facts-from-122-years-of-fc-bayern>

<https://fcbayern.com/en/news/2023/02/20-impressive-facts-from-123-years-of-fc-bayern>

https://www.allianz.com/en/press/news/commitment/sponsorship/230321_Allianz-What-you-need-to-know-about-partnership-with-FC-Bayern.html

<https://www.forbes.com/sites/mikeozanian/2022/05/26/the-worlds-most-valuable-soccer-teams-2022-real-madrid-worth-51-billion-back-on-top/>

<https://www.forbes.com/teams/bayern-munich/>

<https://www.forbes.com/pictures/hfej45jlk/4-bayern-munich/?sh=7b02372f406b>

<https://fcbayern.com/en/news/2023/05/andreas-jung-we-want-to-go-where-life-is-vibrant>

<https://fcbayern.com/en/news/2023/05/board-of-fc-bayern-hilfe-ev-confirmed>

<https://fcbayern.com/en/news/2021/11/oliver-kahn-we-want-a-combination-of-tradition-and-progress>

<https://www.bavarianfootballworks.com/2023/4/24/23695034/bayern-munich-oliver-kahn-club-ceo-job-risk-bundesliga-dfb-pokal-champions-league-nagelsmann-tuchel>

<https://www.bavarianfootballworks.com/2023/4/24/23695034/bayern-munich-oliver-kahn-club-ceo-job-risk-bundesliga-dfb-pokal-champions-league-nagelsmann-tuchel>

<https://fcbayern.com/en/news/2023/04/ursapharm>

https://www.researchgate.net/publication/303720135_FC_Bayern_Munchen_Goes_Social_-_The_Value_of_Social_Media_for_Professional_Sports_Clubs

<https://fcbayern.com/en/news/2023/05/hasan-salihamid%C5%BEi%C4%87-no-longer-board-member-for-sport>

<https://www.bundesliga.com/en/bundesliga/news/new-rules-substitutions-postponements-transfer-window-2022-23-20456>

<https://www.bundesliga.com/en/faq/what-are-the-rules-and-regulations-of-soccer/50-1-fifty-plus-one-german-football-soccer-rule-explained-ownership-22832>

<https://en.wikipedia.org/wiki/Bundesliga#Honours>

<https://www.bundesliga.com/en/bundesliga/news/10-key-moments-in-bayern-munich-s-10-bundesliga-titles-in-a-row-19650>

<https://fcbayern.com/en/club/strategy>

<https://www.munich-business-school.de/insights/en/2020/the-internationalization-strategy-of-fc-bayern-munich-benno-ruwe-mbs/>

<https://www.studocu.com/de/document/fom-hochschule/professional-business-english/swot-analysis-of-fc-bayern-munich-and-manchester-united-with-respect-to-the-competition-in-the-internationalization-of-the-football-business/1639271>

<https://www.mindtools.com/at7k8my/porter-s-five-forces>

<https://www.bundesliga.com/en/bundesliga/news/a-history-of-bayern-munich-s-coaches-nagelsmann-flick-guardiola-heynecke-15694>

[https://en.wikipedia.org/wiki/FC_Bayern_Munich_\(basketball\)](https://en.wikipedia.org/wiki/FC_Bayern_Munich_(basketball))

<https://emagazine.fcbayern.com/de/kiosk>

<https://emagazine.fcbayern.com/de/weitere-informationen>

<https://www.bundesliga.com/en/bundesliga/news/mia-san-mia-what-does-bayern-munich-s-club-motto-mean-4947>

https://id.fcbayern.com/auth/realms/fcbayern/protocol/openid-connect/auth?client_id=fanclub-ui&redirect_uri=https%3A%2F%2Ffanclub.fcbayern.com%2Ffanclubs%2F%3Flang%3Den%23%2Flogin&state=1830f450-0314-4fef-87dc-fc6047c76a34&response_mode=fragment&response_type=code&scope=openid&nonce=7147efb7-556e-4638-847e-3ae4817a0c17

<https://www.bundesliga.com/en/news/Bundesliga/why-bayern-munich-are-the-best-supported-club-in-world-football-467212.jsp>

<https://fcbayern.com/en/club/become-member>

<https://fanclub-frankenhoehe.de/>

<https://fcbayern.com/de/news/2023/06/festakt-mit-praesident-herbert-hainer-50-jahre-fanclub-frankenhoehe>

<https://fcbayern.com/de/fans/fanbetreuung-und-fanclubs/fanclubs/fanclub-grundung>

<https://www.globaltimes.cn/page/202208/1272098.shtml>

<https://fcbayern.com/en/fans/social-media>

<https://fcbayern.com/en/photos/2023/06/gallery-diversity-mountain>

<https://www.transfermarkt.com/bayern-munich/erfolge/verein/27>

<https://www.bundesliga.com/en/bundesliga/news/10-key-moments-in-bayern-munich-s-10-bundesliga-titles-in-a-row-19650>

https://www.lemonde.fr/en/sports/article/2023/02/14/psg-bayern-munich-two-models-of-ego-management_6015792_9.html

<https://fcbayern.com/en/club/partner>

<https://www.forbes.com/pictures/57309f204bbe6f123f286bec/3-bayern-munich/?sh=517890741dca>

<https://www.forbes.com/sites/steveprice/2022/09/05/how-bayern-munichs-sponsorship-strategy-has-made-them-a-commercial-success/>

<https://www.audi.com/en/company/home-of-football/audi-and-fc-bayern/20-years-progress.html>

<https://www.audi.com/en/company/home-of-football/audi-and-fc-bayern.html>

<https://www.audi.com/en/company/home-of-football/audi-and-fc-bayern/empowers-progress.html>

<https://www.audi.com/en/company/home-of-football/audi-and-fc-bayern/the-perfect-match.html>

<https://www.theguardian.com/football/2015/apr/28/bayern-munich-adidas-kit-deal>

<https://bleacherreport.com/articles/2447047-bayern-munich-adidas-agree-to-new-650m-kit-deal-full-details-and-comments>

<https://www.adidas.com/us>

<https://www.adidas-group.com/en/investors/corporate-governance/bodies/>

<https://report.adidas-group.com/2022/en/consolidated-financial-statements/consolidated-income-statement.html>

https://www.adidas-group.com/media/filer_public/3a/ef/3aef0552-c027-4b17-a18c-6bc6a4219385/adidasag_q1_2023results_en_final.pdf

<https://www.adidas-group.com/en/media/news-archive/press-releases/2021/adidas-sell-reebok-authentic-brands-group/>

<https://wud.qa/qatar-airways-signs-5-year-partnership-deal-with-fc-bayern-munich/>

<https://apnews.com/article/sports-fifa-world-cup-persian-gulf-qatar-bayern-munich-d7bed02666f7831229f39aa4b7e3ee94>

<https://www.business-humanrights.org/en/latest-news/fc-bayern-officials-defend-continuation-of-sponsorship-deal-with-qatar-airways-until-2023-despite-fans-critical-of-club-engaging-in-sportswashing-for-monetary-benefits/>

<https://www.bavarianfootballworks.com/2022/12/16/23509764/bayern-munich-contract-qatar-airways-manuel-neuer-onelove-armband-germany-protest-world-cup>

<https://www.bavarianfootballworks.com/2023/1/8/23543947/bayern-munich-qatar-airways-partnership-decision-doha-training-camp-germany-fifa-2022-world-cup>

<https://fcbayern.com/de/news/2020/08/fc-bayern-und-wangkanai-verlaengern-partnerschaft-bis-2026>

<https://www.einhell.de/en/fc-bayern-and-einhell/>
<https://fcbayern.com/en/news/2020/10/press-release-fc-bayern-and-coca-cola-extend-partnership>
<https://fcbayern.com/en/news/2022/10/fc-bayern-and-pg-go-into-seventh-season>
<https://www.adelholzener.de/marken-produkte/>
<https://www.mercurio-drinks.de/adelholzener/finde-die-quelle-deiner-staerken/>
<https://fcbayern.com/en/news/2022/04/fc-bayern-and-hypovereinsbank-extend-until-2025>
<https://www.paulaner.com/fc-bayern-muenchen/>
<https://www.sportspromedia.com/news/bayern-munich-extend-paulaner-partnership/>
<https://www.adobe.com/uk/lead/fcbayern.html?sdid=55KD8PV1&mv=social#fc-bayern-2>
<https://www.viessmann-fcbayern.com/id/en.html#climate-partnership>
<https://www.telekom.com/en/media/media-information/archive/deutsche-telekom-extends-partnership-with-fc-bayern-1013130>
<https://www.prnewswire.com/news-releases/over-20-years-of-partnership---fc-bayern-and-telekom-t-mobile-extend-until-2027-301605868.html>
<https://sportskhabri.com/fc-bayern-munich-sponsors-2021-22/>
<https://allianz-arena.com/en/arena/facts/history/the-history-of-the-allianz-arena>
<https://fcbayern.com/en/club/fc-bayern-campus/the-fc-bayern-campus>
<https://allianz-arena.com/en/meetings-and-events>
<https://fcbayern.com/en/club/sabener-strasse/service-center>
<https://allianz-arena.com/en/store-catering>
<https://fcbayern.com/en/club/sabener-strasse>
<https://fcbayern.com/store/en-aa/i/stores>
<https://www.arup.com/projects/allianz-arena>
<https://fcbayern.com/en/news/2018/08/the-fcb-campus-one-year-on>
<https://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/2116/Panopoulos.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

https://www.researchgate.net/publication/349947774_FC_Bayern_Munich_Creating_Public_Value_Between_Local_Embeddedness_and_Global_Growth_Case_study

<https://fcbayern.com/en/club/company/teaser-stockholder>

<https://www.oneman.gr/athlitika/121-xronia-bayern-munchen-i-omada-pou-oloi-latreoun-na-misoun/>

<https://fcbayern.com/de/club/fcb-ag>

<https://fcbayern.com/en/news/2019/07/fc-bayern-world%E2%80%99s-fourth-most-valuable-football-club>

<https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/press-releases/articles/deloitte-football-money-league-score-record-revenue.html>

<https://www.sportskeeda.com/esports/5-reasons-bayern-munich-best-team-fifa-22>

<https://acefootball.com/football-news/top-10-european-clubs-with-most-debt-in-2022/>

<https://www.forbes.com/sites/manuelveth/2022/10/15/bayern-munich-announces-profit-for-third-pandemic-year-in-a-row/?sh=691f12262e39>

<https://www.consultancy.uk/news/30772/the-30-european-football-clubs-with-the-highest-revenue>

<https://www.statista.com/topics/1774/bundesliga/#topicOverview>

<https://brandfinance.com/press-releases/bayern-munich-crowned-worlds-strongest-football-brand-as-esl-fallout-damages-europes-elite>

<https://fcbayern.com/en/news/2022/10/fc-bayern-munchen-annual-accounts-for-2021-22-season>

<https://miasanrot.de/tag/geschaeftsbericht/>

<https://www.bloomreach.com/en/blog/2018/brands-need-fans-learn-from-football-club-fc-bayern-munich>

https://www.researchgate.net/publication/320269142_Global_marketing_strategy_in_professional_sports_Lessons_from_FC_Bayern_Munich

<https://www.european-business.com/interviews/fc-bayern-muenchen-ag/fc-bayern-doesnt-do-things-just-to-follow-the-crowd>

file:///C:/Users/user/Downloads/toaz.info-bayern-munchen-sports-marketing-pr_e6b0b3bc9c2a2d2069290508104b08b4.pdf

<https://fcbayern.com/en/news/2020/05/declaration-of-solidarity>