

# ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΕΞΥΓΙΑΝΣΗ ΤΩΝ ΠΑΕ

της Δήμητρας Δ. Καπνίση

Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία που υποβάλλεται  
στο καθηγητικό σώμα για τη μερική εκπλήρωση των υποχρεώσεων  
απόκτησης του μεταπτυχιακού τίτλου του Μεταπτυχιακού Προγράμματος  
«Οργάνωση και Διοίκηση Αθλητικών Οργανισμών και Επιχειρήσεων» του Τμήματος  
Οργάνωσης και Διαχείρισης του Παν/μίου Πελοποννήσου στην κατεύθυνση  
«Οργάνωση & Διοίκηση Αθλητικών Οργανισμών & Επιχειρήσεων»

Σπάρτη 2016

Εγκεκριμένο από το καθηγητικό σώμα:

1<sup>ος</sup> Επιβλέπων: Παναγιώτης Αλεξόπουλος, Επίκουρος Καθηγητής ΤΟΔΑ

2<sup>ος</sup> Επιβλέπων: Αθανάσιος Κριεμάδης, Καθηγητής ΤΟΔΑ

3<sup>η</sup> Επιβλέπουσα: Βρόντου Ουρανία, Επίκουρος Καθηγήτρια

## Υπεύθυνη Δήλωση

Με ατομική μου ευθύνη και γνωρίζοντας τις κυρώσεις που προβλέπονται από τις διατάξεις του άρθρου 14 της παραγράφου 2 (Διαγραφές Μεταπτυχιακών Φοιτητών) 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:07/09/2016

Η Δηλούσα

(Υπογραφή)

**Copyright © Δήμητρα Α. Καπίση, 2016**

**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

Δήμητρα Δ. Καπνίση: Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και οικονομική εξυγίανση των ΠΑΕ

(Με την επίβλεψη του κ. Παναγιώτη Αλεξόπουλου, Επίκουρου Καθηγητή)

Η παρούσα εργασία είχε σκοπό την ανάδειξη των προβλημάτων που αντιμετωπίζουν οι σύγχρονες Ποδοσφαιρικές Ανώνυμες εταιρίες και της σημαντικότητας της υιοθέτησης προτύπων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας από αυτές. Μέσω της βιβλιογραφικής ανασκόπησης θα καταστεί κατανοητή η έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας καθώς και η σπουδαιότητα της εφαρμογής της στις σύγχρονες αθλητικές επιχειρήσεις. Επιπρόσθετα θα προσδιοριστούν τα προβλήματα, οι διαδικασίες από τις οποίες πηγάζουν και οι τρόποι που θα βελτιώσουν αυτές τις διαδικασίες μέσω των προτύπων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Έμφαση θα δοθεί στους παράγοντες ηγεσία, ανθρώπινο δυναμικό, μισθοί ποδοσφαιριστών, ακαδημίες, πελάτες, φίλαθλοι, διαφάνεια, τηλεοπτικά δικαιώματα και εμπορευματοποίηση του σήματος. Αυτοί οι παράγοντες είναι τα πεδία- κλειδιά που θα μελετηθούν ως προς της συνέπειές τους στα οικονομικά των ποδοσφαιρικών ομάδων και ο τρόπος διοίκησης και διαχείρισής τους που θα συντελέσει στην οικονομική εξυγίανση και αποτελεσματικότητα των ΠΑΕ. Μέσω του «ενάρετου κύκλου» θα αποτυπωθεί η λειτουργία των ΠΑΕ και θα γίνουν σαφή τα κίνητρα των ιδιοκτητών τους. Έπειτα θα αναλυθούν οι μεταβλητές που περιλαμβάνουν και ο τρόπος με τον οποίο αυτές αλληλεπιδρούν μεταξύ τους. Τέλος έχοντας συλλέξει τα παραπάνω στοιχεία θα προσδιοριστούν οι πολιτικές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας που θα βελτιώσει συνολικά την επιχείρηση.

Λέξεις κλειδιά: *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, οικονομική εξυγίανση, ΠΑΕ*

## ABSTRACT

Dimitra D. Kapnisi: Total Quality Management and economic consolidation of  
Football limited liability companies

(With the supervision of Dr. Alexopoulos Panagiotis, Assistant Professor)

The present study is designed to highlight the problems faced by modern Football limited liability companies and the importance of adopting Total Quality Management standards. Through literature review the concept of TQM and the importance of its implementation on modern sports business will be understood. Furthermore the problems and the procedures which they arise will be identified and also ways to improve these processes through Total Quality Management standards. Emphasis will be given to leadership, human resources, players' salaries, academies, customers, fans, transparency, TV rights and brand merchandising factors. These factors are the key-sectors to be studied in terms of their effects on the finances of football clubs and their administration and management method that will contribute to economic consolidation and effectiveness of Football limited liability companies. Through "virtuous cycle" the operation of the club will be imprinted and the motives of their owners will be defined. Then, its variables will be analyzed including the way in which they interact. Finally having collected the above facts, Total Quality Management policies, that improve overall business, will be identified.

Key words: *TQM, financial consolidation, football companies*

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<u>ΠΕΡΙΛΗΨΗ</u> .....	i
<u>ABSTRACT</u> .....	ii
<u>ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΙΚΟΝΩΝ</u> .....	iii
<b>I. ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b> .....	1
1.1. ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ.....	1
1.2. ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	3
1.3. ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ.....	3
1.4. ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΙ ΟΡΙΣΜΟΙ.....	4
<b>II. ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ</b> .....	6
2. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	6
2.1.ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	6
2.2. ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΚΑΙ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΣΤΙΣ ΔΟΠ.....	6
2.3. ΕΜΠΝΕΥΣΤΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	8
2.3.1.WILLIAM EDWARDS DEMING.....	8
2.3.2. PHILLIP CROSBY.....	9
2.3.3. MASAAKI IMAI.....	11
2.3.4.ΚΑΟΡU ISHIKAWA.....	12
2.3.5. JOSEPH JURAN.....	13
2.3.6. ARMAND VALLIN FEIGENBAUM.....	14
2.4. ΜΟΝΤΕΛΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ.....	14
2.4.1. ΑΜΕΡΙΚΑΝΙΚΟ ΒΡΑΒΕΙΟ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	14
2.4.2. ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΒΡΑΒΕΙΟ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	19
2.5. ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	21
2.5.1 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	21
2.5.2. ΤΑ ΟΦΕΛΗ ΤΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΔΟΠ.....	21
2.5.3. ΠΩΣ ΥΙΟΘΕΤΟΥΝΤΑΙ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΖΟΝΤΑΙ ΤΑ ΠΡΟΤΥΠΑ ΔΟΠ.....	22
3. ΠΟΔΟΣΦΑΙΡΙΚΕΣ ΑΝΩΝΥΜΕΣ ΕΤΑΙΡΙΕΣ(ΠΑΕ).....	24
3.1.ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	24
3.2. ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΚΑΙ ΟΜΟΙΟΤΗΤΕΣ ΠΑΕ ΜΕ ΑΕ.....	24
3.3. ΠΕΛΑΤΕΣ ΤΩΝ ΠΑΕ.....	27
3.4. ΕΣΟΔΑ ΤΩΝ ΠΑΕ.....	28

3.5. ΔΑΠΑΝΕΣ ΤΩΝ ΠΑΕ.....	31
3.6. ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΩΝ ΠΑΕ.....	32
3.6.1. ΑΣΤΟΧΙΕΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ.....	32
3.6.2. ΑΓΟΡΑ ΚΑΙ ΑΜΟΙΒΕΣ ΠΟΔΟΣΦΑΙΡΙΣΤΩΝ.....	35
<b>III. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ.....</b>	<b>37</b>
4.1. ΜΕΣΑ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ.....	37
4.2. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	37
<b>IV. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....</b>	<b>38</b>
5. Η ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑ ΣΥΜΒΟΛΗΣ ΤΗΣ ΔΟΠ ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΕΞΥΓΙΑΝΣΗ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΠΑΕ.....	38
5.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	38
5.2. ΕΝΑΡΕΤΟΣ ΚΥΚΛΟΣ.....	39
5.2.1. ΤΙ ΕΙΝΑΙ Ο «ΕΝΑΡΕΤΟΣ ΚΥΚΛΟΣ».....	39
5.2.2. ΥΨΗΛΟΙ ΜΙΣΘΟΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΕΠΙΤΥΧΙΑ.....	40
5.2.3. ΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΥΧΙΑ ΚΑΙ ΑΥΞΗΣΗ ΕΣΟΔΩΝ.....	41
5.2.4. ΑΛΛΗΛΕΠΙΔΡΑΣΕΙΣ ΕΝΤΟΣ & ΕΚΤΟΣ ΤΟΥ ΕΝΑΡΕΤΟΥ ΚΥΚΛΟΥ... ..	43
5.3. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΕΞΥΓΙΑΝΣΗ ΤΩΝ ΠΑΕ.....	44
5.3.1. ΑΝΑΓΚΗ ΓΙΑ ΑΛΛΑΓΗ ΠΡΟΣ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ.....	44
5.3.2. ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΓΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ.....	45
5.3.3. ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΔΟΠ ΓΙΑ ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ.....	48
5.3.4. ΕΠΙΚΕΝΤΡΩΣΗ ΣΤΟΝ ΠΕΛΑΤΗ.....	56
5.4. ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΞΥΓΙΑΝΣΗΣ.....	58
5.4.1. ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΕΞΥΓΙΑΝΣΗΣ ΠΑΕ.....	58
5.4.2. ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ.....	60
5.4.3. ΤΗΛΕΟΠΤΙΚΑ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ.....	61
5.4.4. ΜΕΤΡΑ ΤΗΣ FIFA ΚΑΙ ΤΗΣ UEFA.....	62
5.4.5. ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΣΗΜΑΤΟΣ ΚΑΙ ΧΟΡΗΓΙΕΣ.....	63
5.4.6. ΜΙΣΘΟΙ.....	64
5.4.7. ΧΡΗΜΑΤΙΣΤΗΡΙΟ.....	67
5.4.8. ΧΡΕΗ ΚΑΙ ΕΛΛΕΙΜΜΑΤΑ.....	67
<b>V. ΣΥΖΗΤΗΣΗ.....</b>	<b>69</b>
<b>ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....</b>	<b>71</b>
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ.....</b>	<b>72</b>

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΙΚΟΝΩΝ

<b>Εικόνα 2.3.1.</b> Κύκλος PDCA.....	9
<b>Εικόνα 2.3.3.</b> Kaizen.....	11
<b>Εικόνα 2.4.1.</b> Διάγραμμα Baldrige.....	15
<b>Εικόνα 2.4.2.</b> Μοντέλο EFQM.....	19
<b>Εικόνα 5.2.1.</b> Ενάρετος κύκλος.....	39



# I. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

## 1.1. ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ

Τα τελευταία χρόνια πολλά έχουν αλλάξει στον ποδοσφαιρικό χώρο. Οι περισσότερες ποδοσφαιρικές ομάδες έχουν εξελιχθεί σε επαγγελματικές επιχειρήσεις, χαρακτηρίζονται από περίπλοκη οργανωτική δομή και καλούνται να ανταπεξέλθουν σε ένα περιβάλλον ανταγωνιστικό, αγωνιστικά και οικονομικά (Νονά, 2013). Οι ευρωπαϊκές ομάδες δίνουν μεγάλη έμφαση στα αθλητικά αποτελέσματα, σε διοργανώσεις εγχώριες και ευρωπαϊκές, καθώς επιδιώκουν να συμμετέχουν στα μεγαλύτερα πρωταθλήματα (Marquez & Martin, 2001). Λιγότερη σημασία δίνεται στα οικονομικά αποτελέσματα, καθώς οι επιχειρήσεις λαμβάνουν αποφάσεις χωρίς να επιδιώκουν το οικονομικό όφελος (Rottenberg, 1956).

Οι ιδιοκτήτες είναι αυτοί που θέτουν τους στόχους για τις ομάδες τους. Οι στόχοι διαφέρουν μεταξύ των Ποδοσφαιρικών Ανώνυμων Εταιριών (ΠΑΕ), καθώς κάποιοι δίνουν έμφαση στην οικονομική μεγέθυνση, κυρίως στις μικρότερες ομάδες, και άλλοι στην αθλητική αποδοτικότητα. Είναι επόμενο, οι επιχειρηματικές στρατηγικές που ακολουθούν να έχουν διαφορετικό προσανατολισμό (Marquez & Martin, 2001). Πολλά ευρωπαϊκά πρωταθλήματα, παρουσιάζουν ανομοιομορφίες στο εσωτερικό τους, στη σύνθεση των ομάδων τους και στη σύνθεση του κεφαλαίου τους (Szymanski, 2006). Οι ποδοσφαιρικές ομάδες που είναι υπό την αιγίδα υψηλόβαθμων πολιτικών ή σπουδαιών βιομηχανικών επιχειρήσεων έχουν την οικονομική δυνατότητα να επενδύσουν μεγάλα ποσά στην ενίσχυση της ομάδας. Οι περισσότεροι θεωρούν πως το καταφέρνουν πραγματοποιώντας μεταγραφές «μεγάλων» παικτών (Baroncelli & Lago, 2006).

Η απόκτηση και η αξιοποίηση αυτών παικτών κρίνονται, από τους ιδιοκτήτες απαραίτητες και γι' αυτό το λόγο τους παρέχουν κίνητρα, κυρίως οικονομικά- μισθοί, μπόνους κλπ- ώστε να αποδίδουν εντός γηπέδου και να κερδίζουν τους αγώνες, που είναι η βασική επιδίωξή τους, υποστηρίζουν οι Szymanski και Kuypers (1999). Ωστόσο η αγορά παικτών δεν είναι μονόδρομος για την επίτευξη θετικών αγωνιστικών αποτελεσμάτων, υπάρχουν περιπτώσεις, όπως της Μάντσεστερ Γιουνάιτεντ (Manchester United), που οι ομάδες κατάφεραν να κερδίσουν πρωταθλήματα επενδύοντας σε νέους παίκτες, που προέρχονταν από τις ακαδημίες τους (Elberse & Ferguson, 2013).

Έχει παρατηρηθεί πως αρκετές ομάδες που συμμετείχαν σε διάφορα πρωταθλήματα της Ευρώπης διακινδύνευσαν να καταστραφούν οικονομικά, ακόμα και αποκλειστούν από ευρωπαϊκές διοργανώσεις, λόγω κακής οικονομικής διαχείρισης και υπερεπένδυσης σε ποδοσφαιριστές. Παρόλα αυτά δε διακινδύνευσαν να «χάσουν» τους φιλάθλους τους, λόγω οικονομικών κρίσεων, καθώς όποια κι αν είναι η απόδοση της ομάδας, οικονομικά και αγωνιστικά, θα προσελκύουν κοινό στο γήπεδο. Θα μπορούσαν, λοιπόν, να εκμεταλλευτούν το γεγονός αυτό και την αφοσίωση των φιλάθλων και να μη δαπανούν υπέρογκα ποσά για την απόκτηση νέων ποδοσφαιριστών, που επιβαρύνουν τα οικονομικά της (Barros & Leach,2007).

Όταν καλούνται να αντιμετωπίσουν οικονομικά αδιέξοδα αναλαμβάνουν «πυροσβεστική» δράση, ενώ θα μπορούσαν να παρέμβουν εξαρχής, δεδομένης της συμπεριφοράς των οπαδών και να περιορίσουν την αγορά ακριβών παικτών, προλαμβάνοντας το πρόβλημα, ενώ με τη μετέπειτα δράση τους, το μόνο που καταφέρνουν είναι να περιορίσουν τις συνέπειες(οικονομικές κρίσεις, υποβιβασμοί λόγω χρεών κλπ), όσο είναι δυνατό (Οκλαντ,1997). Ο έλεγχος στο τελικό στάδιο, μετά τη δράση δεν προσφέρει οφέλη, απλώς περιορίζει την έκταση της ζημίας. Οι επιχειρήσεις όμως υιοθετώντας πρότυπα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας(ΔΟΠ) βελτιώνονται συνολικά και προλαμβάνουν τα προβλήματα, προτού ξεσπάσουν, επεμβαίνοντας στις διαδικασίες. Η σχέση της διοίκησης ποιότητας με τον έλεγχο ποιότητας, που πραγματοποιείται στο τελικό στάδιο, είναι πως η πρώτη περιλαμβάνει το δεύτερο, όπως επίσης περιλαμβάνει την πολιτική για την ποιότητα, το σχεδιασμό της ποιότητας και τη βελτίωση της ποιότητας(AS/NZS ISO 8402:1994). Απαραίτητες για τη βελτίωση της ποιότητας είναι η προσήλωση της διοίκησης στην ποιότητα, η συνεργασία σε επίπεδο ποιότητας για τη λήψη αποφάσεων, και το «οργανωτικό κλίμα ποιότητας» (Οκλαντ,1997).

Η ποιότητα πρέπει να διέπει όλες τις διαδικασίες και τις συναλλαγές της επιχείρησης, εσωτερικές και εξωτερικές (Seville, 1997). Δυσάρεστο γεγονός αποτελεί πως οι ΠΑΕ δεν έχουν αναπτύξει κουλτούρα ΔΟΠ, με αποτέλεσμα να υστερούν έναντι των ανεπτυγμένων επιχειρήσεων. Κρίνεται απαραίτητη η υιοθέτηση προτύπων ΔΟΠ από τις ΠΑΕ ώστε να βελτιωθούν συνολικά και να εξυγιανθούν οικονομικά (Nová, 2013).

## 1.2. ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η παρούσα εργασία- έρευνα, έχει σκοπό να εξετάσει τη δυνατότητα εφαρμογής προτύπων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στις Ποδοσφαιρικές Ανώνυμες Εταιρίες με τρόπο που θα βελτιώσει τη λειτουργία τους και θα οδηγήσει στην οικονομική εξυγίανσή τους, ώστε από χρεωμένες ή με μικρή κερδοφορία να μετατραπούν σε δυναμικές και ανταγωνιστικές επιχειρήσεις.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας μπορεί να εφαρμοστεί σε όλους τους επιχειρηματικούς τομείς. Η ποδοσφαιρική βιομηχανία, τα τελευταία χρόνια γίνεται όλο και πιο ανταγωνιστική, έτσι αξίζει να διερευνηθεί το κατά πόσο είναι εφικτό οι Π.Α.Ε. να εξελιχθούν και να αναπτύξουν νέες πολιτικές, υιοθετώντας φιλοσοφία Δ.Ο.Π. και να λειτουργήσουν πιο αποτελεσματικά, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στην βελτίωση της οικονομικής τους κατάστασης.

Με την ανασκόπηση και τη μελέτη της βιβλιογραφίας αναδεικνύονται τα προβληματικά πεδία στην διοίκηση των ΠΑΕ καθώς και η σημαντικότητα εφαρμογής Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στις επιχειρήσεις. Συνδυάζοντας τα προαναφερθέντα, τονίζεται η συμβολή της Δ.Ο.Π. στη συνολική βελτίωση των επιχειρήσεων και δεδομένης της νομικής φύσης των ΠΑΕ- είναι Ανώνυμες Εταιρίες- είναι εφικτό εφαρμοστεί (η Δ.Ο.Π.) και να τις βελτιώσει.

## 1.3. ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ

Οι μορφές διοίκησης που ακολουθούσαν οι Ποδοσφαιρικές Ανώνυμες εταιρίες μέχρι σήμερα, δυσχέραιναν την οικονομική τους κατάσταση. Καθώς, όμως, οι υπόλοιπες επιχειρήσεις, που δραστηριοποιούνται σε διάφορους τομείς, εξελίσσονται, παρασύρουν στο «παιχνίδι» του σκληρού ανταγωνισμού και τις ΠΑΕ- τέτοιες επιχειρήσεις μπορεί να διεκδικούν τηλεοπτικά δικαιώματα, να πραγματοποιούν χορηγίες κλπ.- έτσι, κρίνεται απαραίτητη η αλλαγή πρώτα στη νοοτροπία κι έπειτα στη διοίκηση των ΠΑΕ (Marquez & Martin, 2001). Όταν η διοίκηση μιας ποδοσφαιρικής ομάδας αντιμετωπίζει τα οικονομικά ζητήματα με ανευθυνότητα μπορεί να προκαλέσει ολιστικές συνέπειες σε όλο το φάσμα των δραστηριοτήτων της, ακόμα και στο πρωτάθλημα (Lago και συν., 2006).

Οι ποδοσφαιρικές ομάδες πρέπει να κατανοήσουν την ανάγκη για αλλαγή στον τρόπο διοίκησής τους, στρεφόμενες στη Δ.Ο.Π. καθώς, όταν διέπονται από

ακατάλληλες διοικητικές πρακτικές και αδυναμίες στη διαχείριση των οικονομικών, οδηγούνται σε οικονομικά αδιέξοδα (Andeff, 2007). Μέσω της παρούσας εργασίας, θα γίνει κατανοητή η σημαντικότητα της Δ.Ο.Π. και ο τρόπος που μπορούν να εφαρμόσουν οι πρακτικές της στις ΠΑΕ , βρίσκοντας λύσεις στα προβλήματα που αντιμετωπίζουν, μακροχρόνια.

#### 1.4. ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΙ ΟΡΙΣΜΟΙ

Σε αυτό το σημείο είναι χρήσιμο να αναφερθούν οι ορισμοί της ποιότητας και της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας όπως τους έχουν διατυπώσει οι εμπνευστές και οι υποστηρικτές της:

Deming (1986): Ως ποιότητα ορίζεται ο συνδυασμός αξιοπιστίας και χαμηλού κόστους ενός προϊόντος/ υπηρεσίας το οποίο ανταποκρίνεται στις ανάγκες του πελάτη.

Juran (1988): Η καταλληλότητα του προϊόντος να ικανοποιήσει τις ανάγκες των πελατών ορίζεται ως ποιότητα.

Crosby (1979): Η συμμόρφωση ενός προϊόντος/υπηρεσίας στις προδιαγραφές που έχουν τεθεί, ορίζεται ως ποιότητα.

Ishikawa (1985): Όλες οι διαδικασίες, στις οποίες το προσωπικό συμβάλει, εκπαιδεύεται και καταρτίζεται, από το σχεδιασμό μέχρι την προσφορά του προϊόντος στην αγορά πρέπει να έχουν ως αποτέλεσμα, το προϊόν αυτό να ανταποκρίνεται στις ανάγκες των καταναλωτών, έτσι ορίζεται η ποιότητα.

Feigenbaum(1991): Η ποιότητα είναι ένα σύστημα που διατηρείται, βελτιώνεται και συμβάλει στην ολοκλήρωση του προϊόντος, ώστε με χαμηλό κόστος, να ανταποκρίνεται στις ανάγκες των καταναλωτών.

Taguchi: Ποιότητα είναι η ελάχιστη απώλεια που μπορεί να προκαλέσει το προϊόν στην κοινωνία αφού διατεθεί στην αγορά. ( Elliott, 2011 ; Μαντζάρης, 2008)

Δερβιτσιώτης (2005): Η ικανοποίηση που προσφέρει στον πελάτη ένα είδος κατά τη διάρκεια χρήσης του, σε σχέση με το συνολικό του κόστος μέχρι να φτάσει στην κατανάλωση, θεωρείται ως ποιότητα.

Όκλαντ(1997): Η ποιότητα ορίζεται ως « ο βαθμός στον οποίο ένα προϊόν/ υπηρεσία ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις του πελάτη»(σελ.25).

Australian/New Zealand Standard(AS/NZS ISO 8402:1994): Η ποιότητα ορίζεται ως το σύνολο των γνωρισμάτων και των χαρακτηριστικών ενός προϊόντος/ υπηρεσίας/

διαδικασίας/ οργανισμού που μπορεί να ικανοποιήσουν τις ήδη υπάρχουσες και μελλοντικές ανάγκες.

Κέφης (2005): Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι συμμετοχή όλων των εργαζομένων, από τα ανώτατα μέχρι τα χαμηλότερα ιεραρχικά επίπεδα, στην ικανοποίηση των υφιστάμενων και μελλοντικών αναγκών των πελατών, με σταθερή προσήλωση στη βελτίωση των προϊόντων και των διαδικασιών.

Μαντζάρης (2008): Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι η προσαρμοστικότητα της επιχείρησης στις αλλαγές του περιβάλλοντός της και η αξιοποίηση νέων τεχνολογιών για την ικανοποίηση του πελάτη, διατηρώντας τα κόστη χαμηλά.

Chartered Quality Institute: Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ορίζεται ως η νοοτροπία διοίκησης της επιχείρησης ώστε να ικανοποιεί τις ανάγκες των πελατών και των ενδιαφερόμενων μερών, αποτελεσματικά, χωρίς να βλάπτει τις ηθικές αξίες της ίδιας και της κοινωνίας.

Imai (1986): Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι η συντονισμένη προσπάθεια του συνόλου του ανθρώπινου δυναμικού, να προσφέρει προϊόντα/ υπηρεσίες που ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις των πελατών, θέτοντας πρώτη προτεραιότητα τη διατήρηση και τη βελτίωση της ποιότητας.

Για την κατανόηση του συγγράμματος πρέπει να καταστεί σαφής ο ορισμός των ΠΑΕ. Είναι Ποδοσφαιρικές Ανώνυμες Εταιρίες(ΠΑΕ)· όπως οι υπόλοιπες ΑΕ, έχουν καταστατικό, μετοχικό κεφάλαιο, δημοσιευμένες, ετήσιες οικονομικές καταστάσεις και λειτουργούν υπό τη νομοθεσία που διέπει τις λοιπές ΑΕ. Εμφανίζουν διαφορές με τις ΑΕ, κυρίως επειδή οφείλουν να συμμορφώνονται με το καταστατικό της Εθνικής, Ευρωπαϊκής και Παγκόσμιας Ομοσπονδίας Ποδοσφαίρου<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> <http://ti-einai.gr/pae/>

## **II. ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ**

### **2. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**

#### **2.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) είναι μια προσέγγιση που αφορά στόχους, διαδικασίες, ανθρώπους και οδηγεί στα σωστά αποτελέσματα από την πρώτη φορά. Η νέα νοοτροπία μπορεί να αλλάξει τη στάση και όπως δράσεις όπως επιχείρησης όπως το καλύτερο, σύμφωνα με το «Chartered Quality Institute»<sup>2</sup>.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας διαφέρει από όπως παραδοσιακές μεθόδους διοίκησης καθώς δεν αφορά αποκλειστικά τον έλεγχο στο τελικό στάδιο όπως κάθε διαδικασίας, αλλά φροντίζει να βελτιώνει την ίδια τη διαδικασία, οδηγεί την επιχείρηση στη συνολική βελτίωση και την καθιστά ανταγωνιστική (Οκλαντ, 1997).

Οι Ιάπωνες χρησιμοποιούν τον όρο «Total Quality Control», δηλαδή Έλεγχος Ολικής Ποιότητας, ενώ οι δυτικοί χρησιμοποιούν τον όρο «Total Quality Management», δηλαδή Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, με όπως δύο έννοιες να έχουν ταυτόσημη σημασία. Η μόνη διαφορά όπως είναι πως ο πρώτος όρος αφορά στη διατήρηση προτύπων ποιότητας σε όλη τη διαδικασία ενώ ο δεύτερος αφορά στη συνεχή βελτίωση όπως ίδια όπως διαδικασίας, όπως αναφέρεται στο άρθρο με τίτλο Difference Between TQM and TQC<sup>3</sup> (2014).

#### **2.2. ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΚΑΙ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΣΤΙΣ ΔΟΠ**

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας βασίστηκε στις οκτώ αρχές του ιαπωνικού μοντέλου διοίκησης, οι οποίες είναι, η μόνιμη απασχόληση, η πρόσληψη κατάλληλου προσωπικού, η εκπαίδευσή του, η αμοιβή ανάλογα με την εμπειρία που έχει αποκτήσει, οι συλλογικές αποφάσεις, η ευημερία, ο συνδικαλισμός και οι κύκλοι ποιότητας με στις μεθόδους παραγωγής (Κέφης, 2005).

Οι βασικές αρχές στις ΔΟΠ είναι η δέσμευση στις ηγεσίες και η ενεργός συμμετοχή στις διαδικασίες διασφάλισης ποιότητας, η έννοια του εσωτερικού και εξωτερικού πελάτη, δίνοντας έμφαση στην ικανοποίηση του καταναλωτή αλλά και στην ικανοποίηση του εργαζομένου, η φιλοσοφία των μηδέν λαθών, η συνεχής

<sup>2</sup><http://www.thecqi.org/Knowledge-Hub/Resources/Factsheets/Total-quality-management/>

<sup>3</sup> <http://www.differencebetween.com/difference-between-tqm-and-vs-tqc/>

εκπαίδευση με παράλληλη ανάθεση αρμοδιοτήτων και εκχώρηση εξουσίας, λήψη αποφάσεων βάσει στοιχείων και τέλος η συνεχής βελτίωση μέσω στις διατμηματικής συνεργασίας (Κέφης, 2005 ; Μαντζάρης, 2008).

Τα βασικά χαρακτηριστικά στις ΔΟΠ στις τα διατυπώνει ο Κέφης (2005) είναι τα εξής, η φιλοσοφία πως ποιότητα είναι μία διαδικασία που εφαρμόζεται συστηματικά σε όλο τον οργανισμό κι έχει απαραίτητη οργανωτική δομή, η επίτευξη στις ποιότητας είναι άμεσα εξαρτώμενη από την ικανοποίηση του πελάτη, η συμβολή στις τεχνολογίας είναι απαραίτητη, στις και η συμμετοχή όλων των εργαζομένων στην επίτευξη στις ποιότητας, από τα κατώτερα ως τα ανώτερα στελέχη.

Τα βασικά σημεία στα οποία επικεντρώνεται η θεωρία του Ελέγχου Ολικής Ποιότητας είναι η εξασφάλιση στις ποιότητας, η μείωση του κόστους, η ποσόστωση στην παραγωγή, ο προγραμματισμός στις διανομής, η ασφάλεια, η ανάπτυξη νέων προϊόντων, η βελτίωση στις παραγωγικότητας, και η διοίκηση στις εφοδιαστικής αλυσίδας (Imai, 2009) .

Ο Δερβιτσιώτης(2005) καταλήγει σε ορισμένα συμπεράσματα σύμφωνα με την άποψη του Deming(1986), για την οποία θα γίνει εκτενής αναφορά στην υποενότητα 2.3.1., για την ποιότητα. Η ηγεσία καταστρώνει και εφαρμόζει προγράμματα μακροχρόνια ώστε να επιτύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Δίνεται προτεραιότητα στην ηγεσία και την ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού αντί στις παραγωγής. Ενσωματώνεται η ποιότητα κατά τη διάρκεια του σχεδιασμού, και όχι μόνο κατά τη διάρκεια του ελέγχου με «πυροσβεστική ιδιότητα». Η επιχείρηση δίνει έμφαση στην ομαδική εργασία, τη συνεργασία, την εκπαίδευση, την ανταμοιβή και αναγνώριση. Η χρήση μεθόδων στατιστικού ποιοτικού ελέγχου, οδηγεί σε θετική ομοιογένεια στα προϊόντα και συμβάλει στην ικανοποίηση των πελατών.

Τα χαρακτηριστικά στις ΔΟΠ που πρέπει να ενσωματωθούν στις πρακτικές στις είναι, η έμφαση στις ανάγκες του πελάτη, συμμετοχή όλων των στελεχών, από πάνω στις τα κάτω και οριζόντια στις διαδικασίες με στόχο την ικανοποίησή του, συνεργασία, διατμηματική εργασία, συμμετοχική λήψη αποφάσεων, εκπαίδευση και εκχώρηση εξουσίας στο ανθρώπινο δυναμικό (Κέφης, 2005).

## 2.3. ΕΜΠΝΕΥΣΤΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

### 2.3.1. WILLIAM EDWARDS DEMING

Ο Deming, στις από τις θεμελιωτές στις ποιότητας υποστηρίζει πως οι εργαζόμενοι ακόμη κι αν έχουν κίνητρα και δεξιότητες δε μπορούν να εργαστούν «άριστα» όταν τα βασικά συστήματα στις οργανισμού είναι εσφαλμένα, σύμφωνα με τον Hart(1995).

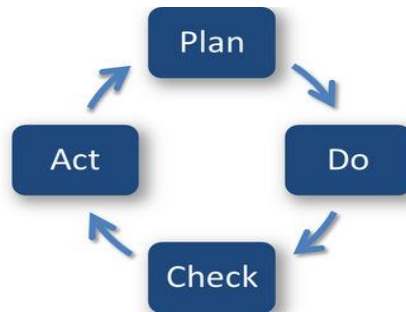
Γι' αυτό το λόγο, στο βιβλίο του «Out of the Crisis», ο Deming(1986) αναφέρει δεκατέσσερις βασικές αρχές αποτελεσματικής διοίκησης, οι οποίες καθοδηγούν τον οργανισμό και είναι οι εξής (Δερβιτσιώτης, 2005) :

1. Ο σκοπός πρέπει να είναι πάντα στραμμένος στη βελτίωση του προϊόντος/ υπηρεσίας, ώστε η επιχείρηση να επιβιώνει, να είναι ανταγωνιστική και να προσφέρει θέσεις εργασίας.
2. Η υιοθέτηση στις φιλοσοφίας είναι απαραίτητη, δεδομένων των οικονομικών συνθηκών που αλλάζουν, με την ηγεσία να αναλαμβάνει ουσιαστική δράση.
3. Η επιθεώρηση ποιότητας, η οποία πραγματοποιούταν μετά το τέλος στις παραγωγής, πρέπει να παραληφθεί και αντί στις να περιέχεται η ποιότητα από τα πρώτα στάδια σχεδιασμού προϊόντων.
4. Προσανατολισμός στην ελαχιστοποίηση του κόστους και δημιουργία σχέσης αποκλειστικά με ένα προμηθευτή.
5. Με τη συνεχή βελτίωση του συστήματος παραγωγής, υπηρεσιών, τη βελτίωση στις ποιότητας και στις παραγωγικότητας μειώνονται τα κόστη.
6. Εκπαίδευση των εργαζομένων εντός στις επιχείρησης.
7. Καθιέρωση ενεργού συμμετοχής στις ηγεσίας στη βελτίωση στις εργασίας του προσωπικού και των τεχνικών μέσων.
8. Όλοι λειτουργούν καλύτερα όταν αποτάσσουν το φόβο.
9. Έμφαση στη διατμηματική εργασία.
10. Κατάργηση συνθημάτων και προτροπών στο ανθρώπινο δυναμικό(Α.Δ.) για μηδενικά ελαττώματα στην παραγωγή, από τη στιγμή που δεν υπάρχει κατάλληλη υποδομή.
11. Στόχος είναι η διαρκής βελτίωση των διαδικασιών εργασίας και όχι η επιτήρηση του Α.Δ. σχετικά με την παραγωγικότητα και το χρόνο διεκπεραίωσης εργασίας.
12. Κατάργηση εμποδίων που δεν επιτρέπουν στις εργαζόμενους να εκφράζουν ελεύθερα την υπερηφάνεια για την εργασία στις.



13. Καθιέρωση προγραμμάτων εκπαίδευσης και αυτοβελτίωσης.
14. Συμμετοχή όλου του ανθρώπινου δυναμικού στην εφαρμογή στις στις νοοτροπίας

Το μοντέλο ή αλλιώς ο κύκλος PDCA είναι δημιούργημα του Walter Shewhart και του Deming και αναλύεται ως εξής Plan, Do, Check, Act, δηλαδή, Σχεδιασμός, Εφαρμογή, Έλεγχος, Προτυποποίηση (Elliott, 2011).



Εικόνα 2.3.1. Κύκλος PDCA

Πηγή: <http://subbizkenya.org/the-programme/activities.aspx>

Ο Imai(1986) αναλύει, ξεχωριστά, τα τέσσερα στοιχεία του κύκλου PDCA, συγκρίνοντάς τα, παράλληλα, με το ιαπωνικό μοντέλο Design, Production, Sales, Research (Σχεδιασμός, Παραγωγή, Πωλήσεις, Έρευνα). Το πρώτο στοιχείο, ο σχεδιασμός, αφορά στη διατύπωση και στην ανάλυση του προβλήματος, τον προσδιορισμό των αιτιών του προβλήματος και το σχεδιασμό αντισταθμιστικών μέτρων. Ακολουθεί η εφαρμογή των μέτρων, η εξακρίβωση των αποτελεσμάτων, για το αν είναι τα αναμενόμενα, και προτυποποίηση των διαδικασιών που οδήγησαν στην επίλυση του προβλήματος.

### 2.3.2. PHILLIP CROSBY

Η θεωρία του Crosby ή θεωρία των «μηδέν λαθών» υποστηρίζει πως τα πράγματα πρέπει να γίνονται σωστά από την πρώτη φορά, αλλιώς θα προστίθενται επιπλέον κόστη στο προϊόν. Στις διαδικασίες επιδιόρθωσης, οι έλεγχοι, η αποκατάσταση στις φήμης για ένα ελαττωματικό προϊόν, οι οποίες κοστίζουν, θα μπορούσαν να είχαν αποφευχθεί αν το προϊόν ήταν εξ αρχής συμμορφωμένο στις προδιαγραφές και δινόταν έμφαση στην πρόκληση μηδέν λαθών (Elliott, 2011).

Οι «*Τέσσερις Απόλυτες Θέσεις*» του Crosby είναι πως η ποιότητα του προϊόντος, ορίζεται ως η συμμόρφωσή του στις απαιτήσεις του πελάτη και όχι τα χαρακτηριστικά που διαθέτει· επιτυγχάνεται με την πρόληψη λαθών πριν και κατά την παραγωγή, όχι μετά, με σκοπό την μηδενική και όχι ελάχιστη πρόκληση λαθών και τέλος, η μέτρηση στις ποιότητας πρέπει να γίνεται με μοναδικό δείκτη την ικανοποίηση του πελάτη από το προϊόν (Δερβιτσιώτης, 2005).

Ο Κέφης (2005) αναφέρει τα δεκατέσσερα βήματα στα οποία, ο Crosby, συνόψισε τον τρόπο με τον οποίο βελτιώνεται η ποιότητα και είναι τα εξής:

1. δέσμευση στις διοίκησης απέναντι στην ποιότητα έμπρακτα, ώστε να αποτελέσει πρότυπο για το προσωπικό
2. καθιέρωση ομάδας βελτίωσης ποιότητας που θα μεριμνεί και θα εργάζεται για την αλλαγή στις νοοτροπίας, και εκπαίδευση στις την κατεύθυνση στις βελτίωσης στις ποιότητας
3. μέτρηση αποτελεσμάτων, ώστε να αναγνωρίζουν αν επιτυγχάνουν ή αποκλίνουν από στις στόχους που είχαν αρχικά θεσπίσει
4. το κόστος στις χαμηλής ποιότητας για την επιχείρηση θα αφυπνίσει τη διοίκηση κι έτσι θα δώσει έμφαση σε θέματα ποιότητας
5. ενημέρωση για την ποιότητα και συνεχής υπενθύμιση στις δέσμευσης στην ποιότητα
6. διορθωτικές ενέργειες οι οποίες εντοπίζουν τα προβλήματα που εμφανίζονται με μεγάλη συχνότητα στην επιχείρηση και τα αποτρέπει, επεμβαίνοντας στις διαδικασίες που τα παρουσιάζουν
7. σχεδιασμός για μηδέν ελαττώματα που θα είναι μέρος στις εταιρικής κουλτούρας
8. εκπαίδευση των εργαζομένων σύμφωνα με τα «*έξι Δ*»
  - *Δεκτικότητα*
  - *Δέσμευση*
  - *Δεξιότητα*
  - *Διαβίβαση πληροφοριών*
  - *Διόρθωση*
  - *Διάρκεια (σελ. 235)*

9. ημέρα μηδέν ελαττωμάτων θα επιβραβεύει στις προσπάθειες και στις εργασίες που οδήγησαν σε μηδέν ελαττώματα και θα είναι μια ξεχωριστή επέτειος για την εταιρία
10. καθορισμός στόχων οι οποίοι θα αποτελούν σημείο αναφοράς των μετρήσεων
11. εξάλειψη των αιτιών λάθους, ακόμα και πρόβλεψη λαθών για την αποτροπή στις
12. αναγνώριση και επιβράβευση του μέλους του ανθρώπινου δυναμικού που εργάστηκε για την ποιότητα
13. συμβούλιο ποιότητας, το οποίο ορίζει την αποστολή, το όραμα, στις αξίες και στις διαδικασίες με στόχο τη συνεχή βελτίωση στις ποιότητες
14. όλα τα βήματα από την αρχή ξανά, καθώς η βελτίωση είναι συνεχής

### 2.3.3. MASA AKI IMAI

Σύμφωνα με τον Masaaki Imai(1986) ο Έλεγχος Ολικής Ποιότητας έχει σχέση με την ποιότητα των ανθρώπων, χρησιμοποιεί στοιχεία, θέτει προ του κέρδους την ποιότητα, έχει πελατοκεντρικό προσανατολισμό, ξεκινά με εκπαίδευση και εξάσκηση και καταλήγει με τα ίδια, εφαρμόζει λειτουργίες, πολλαπλά, για να διευκολύνει τη βελτίωση(KAIZEN), ακολουθεί στις κύκλους του Deming (PDCA), τέλος προτυποποιεί τα αποτελέσματα.

#### KAIZEN

KAI: αλλαγή    ZEN: καλό    KAIZEN: αλλαγή στις το καλύτερο, βελτίωση



Εικόνα 2.3.3.: KAIZEN

Πηγή: <https://www.kaizen.com/about-us/definition-of-kaizen.html>

Οι αρχές στις πρακτικής Kaizen είναι οι εξής, οι σωστές διαδικασίες οδηγούν σε θετικά αποτελέσματα, προσωπική εποπτεία στις κατάστασης, χρήση στοιχείων και δεδομένων και διοίκηση μέσω δράσεων, ριζική επιδιόρθωση των προβλημάτων, ομαδική εργασία, η βελτίωση (KAIZEN) είναι ευθύνη όλων και μάλιστα πολύ βασική. Kaizen είναι η πρακτική στις συνεχούς βελτίωσης, είναι διεθνώς

αναγνωρισμένη και αποτελεί μακροπρόθεσμη ανταγωνιστική στρατηγική (Kaizen Institute<sup>4</sup>).

Για την ταχύτερη ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ο Imai(1986), προτείνει την μέθοδο SPEED<sup>5</sup>, η οποία αποτελείται από πέντε παράγοντες, την προτυποποίηση, τη βελτιστοποίηση των διαδικασιών, την εξάλειψη του κόστους, την εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού και στις τεχνολογίας και τέλος τη συνεχή εκπαίδευση.

#### 2.3.4. KAORU ISHIKAWA

Ο Kaoru Ishikawa ήθελε να αλλάξει τον τρόπο που οι άνθρωποι αντιμετωπίζουν την εργασία στις. Έδωσε έμφαση στη συνεχή βελτίωση ολόκληρου του οργανισμού και στις εξυπηρέτησης των πελατών ακόμα και μετά την πώληση του προϊόντος. Βασική του θέση είναι πως η βελτίωση μπορεί πάντα να προχωρήσει ένα βήμα παραπέρα (<http://www.skymark.com/resources/leaders/ishikawa.asp>).

Τα βασικά στοιχεία στις προσέγγισης για την ποιότητα του Ishikawa είναι τα διαγράμματα «ψαροκόκαλο» που έχει δημιουργήσει και η ομαδική εργασία. Στις ισχυρίζεται πως η απόδειξη στις υψηλής ποιότητας έγκειται στην ικανοποίηση των κυμαινόμενων προσδοκιών των πελατών (Elliott, 2011).

Ο Ishikawa τονίζει τη σημαντικότητα στις εκπαίδευσης των ανώτερων στελεχών πριν από τα υπόλοιπα στελέχη και τη χρήση των διαγραμμάτων «ψαροκόκαλο», «αιτίου- αποτελέσματος» για την εύρεση λύσεων (Μαντζάρης, 2008).

Ο Ishikawa εξέλιξε τον κύκλο PDCA του Deming, προσθέτοντας κι στις παράγοντες σε αυτό, συγκεκριμένα διατυπώνει έξι βήματα: θέσπιση στόχων, καθορισμός μεθόδων για την επίτευξή στις, δέσμευση στην κατάρτιση και εκπαίδευση, εκτέλεση των εργασιών, έλεγχος των αποτελεσμάτων, δράση ανάλογα με τα αποτελέσματα (<http://www.skymark.com/resources/leaders/ishikawa.asp>).

Οι βασικές αρχές στις θεωρίας του για τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι, έμφαση στην ποιότητα και όχι σε βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα, διαμόρφωση στρατηγικών με στόχο την ικανοποίηση του πελάτη, χρήση στατιστικών μεθόδων και

---

<sup>4</sup> <https://www.kaizen.com/about-us/definition-of-kaizen.html>

<sup>5</sup> S:standardization, P: process optimization, E:elimination of waste, E:evolution in people and technique, D:durable training

στοιχείων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, συμμετοχική ηγεσία, ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού και υιοθέτηση ανθρωποκεντρικής νοοτροπίας (Kriemadis & Kartakoullis, 2011).

### 2.3.5. JOSEPH JURAN

Η θεωρία του Juran υποστηρίζει πως η διοίκηση στις ποιότητες αποτελείται από τρεις θεμελιώδεις διαδικασίες το σχεδιασμό για την ποιότητα, τον έλεγχο ποιότητας και τη βελτίωση ποιότητας (Kriemadis & Kartakoullis, 2011).

Αναλυτικά, ο σχεδιασμός ποιότητας περιλαμβάνει τον προσδιορισμό των πελατών και των αναγκών στις, την ενσωμάτωση των αναγκών στις διαδικασίες που αφορούν το προϊόν, την ανάπτυξη προϊόντος που ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις των καταναλωτών και τη συνεχή βελτίωση του προϊόντος μέχρι να θεωρηθεί άριστο από στις και την επιχείρηση. Η βελτίωση στις ποιότητες, αποτελείται από την ανάπτυξη μιας ικανοποιητικής παραγωγικής διαδικασίας και την αριστοποίησή στις. Στον έλεγχο ποιότητας περιλαμβάνεται η επαλήθευση πως η παραγωγική διαδικασία είναι κατάλληλη και η ανάγκη για την εποπτεία της είναι ελάχιστη, έως ανύπαρκτη, ενώ θεωρείται απαραίτητο συστατικό του, η καθιέρωση της παραπάνω διαδικασίας ως λειτουργία της επιχείρησης (<http://www.skymark.com/resources/leaders/juran.asp>).

Ο Juran είναι ένας από τους πρώτους που έδωσαν έμφαση στο ανθρώπινο δυναμικό, ως παράγοντα της διοίκησης ποιότητας, και με την προσθήκη αυτή εξελίσσει τη διοίκηση ποιότητας και θεωρείται Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Elliott, 2011).

Η προσέγγισή του στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας έχει, εμφανώς, ανθρωποκεντρικό χαρακτήρα, καθώς ισχυρίζεται πως είναι πολύ σημαντική η αναγνώριση των αναγκών των καταναλωτών και πως η ομαδική εργασία όλων των μελών του προσωπικού είναι απαραίτητη για να φτάσει στον καταναλωτή ένα προϊόν που θα ικανοποιεί τις προσδοκίες τους. Η ποιότητα δε θα μπορούσε να επιτευχθεί, όπως σημειώνει, αν η ηγεσία δεν ενδυναμώνει το ανθρώπινο δυναμικό και δε βελτιώνει τον τρόπο διοίκησης της επιχείρησης (Kriemadis & Kartakoullis, 2011).

Εισήγαγε την έννοια του κόστους ποιότητας, ως δείκτη για τη μέτρηση του επιπέδου υφιστάμενης ποιότητας της επιχείρησης και της βελτιωμένης ποιότητας, μέσω της μείωσης του κόστους. Με την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής ποιότητας,

θεωρεί πως, η επιχείρηση τείνει να εξαλείψει τις αιτίες που προκαλούσαν ελαττωματικά προϊόντα για χρόνια (Δερβιτσιώτης, 2005).

### 2.3.6. ARMAND VALLIN FEIGENBAUM

Ο Armand V. Feigenbaum υποστηρίζει πως πρέπει να φέρουν ευθύνη για την ποιότητα οι εργαζόμενοι, και να εξουσιοδοτούνται ώστε να μπορούν να διακόψουν την παραγωγή όταν αυτή δε συμβαδίζει με την ποιότητα, καθώς η ποιότητα είναι σημαντικότερη του ρυθμού παραγωγής (Μαντζάρης, 2008).

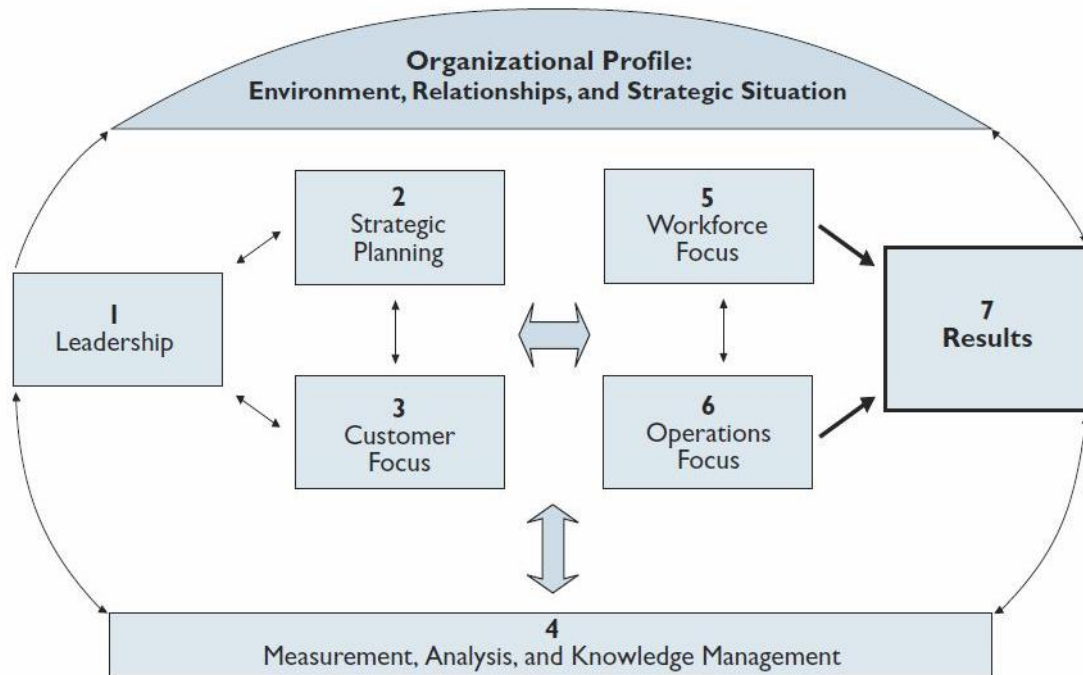
Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, σύμφωνα με τον Feigenbaum, περιλαμβάνει την ανάπτυξη, τη διατήρηση και τη βελτίωση της ποιότητας. Στην προσπάθεια αυτή, ισχυρίζεται πως οι επιχειρήσεις πρέπει να καθορίζουν κάποιες προδιαγραφές ποιότητας, στις οποίες το προϊόν πρέπει να συμμορφώνεται, να αξιολογούν το κατά πόσο αυτό επετεύχθη και αν είναι απαραίτητο, να επεμβαίνουν ώστε να εξαλείψουν τις ανομοιομορφίες του προϊόντος/(υπηρεσίας) σε σχέση με τις προαναφερθείσες προδιαγραφές (Kriemadis & Kartakoullis, 2011).

Ο Feigenbaum τονίζει την ανάγκη για εστίαση στον πελάτη και όχι την τεχνική διάσταση του ελέγχου ποιότητας. Το προϊόν θεωρείται ποιοτικό όταν ικανοποιεί τις ανάγκες των καταναλωτών, όχι όταν απλά πληροί τις τεχνικές προδιαγραφές, αλλά τις προδιαγραφές που έχουν θέσει οι ίδιοι οι πελάτες. Εργαλείο για την επιχείρηση αποτελεί, σύμφωνα με τον Feigenbaum το μάρκετινγκ, καθώς προσδιορίζει την ποιότητα που οι πελάτες θέλουν να απολαύσουν, πληρώνοντας μια συγκεκριμένη τιμή· οι πληροφορίες που συλλέγονται σχετικά με τις προτιμήσεις των καταναλωτών πρέπει να ενσωματώνονται στις προδιαγραφές του προϊόντος (Elliott, 2011).

## 2.4. ΜΟΝΤΕΛΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ

### 2.4.1. ΑΜΕΡΙΚΑΝΙΚΟ ΒΡΑΒΕΙΟ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Το Αμερικανικό Βραβείο Ποιότητας, Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) συστάθηκε το 1987, με σκοπό την πρόοδο και την ανταγωνιστικότητα των αμερικανικών εταιριών (Kriemadis & Kartakoullis, 2011).



Εικόνα 2.4.1.: Διάγραμμα Baldrige  
 Πηγή: [http://www.baldrige21.com/Baldrige\\_Framework.html](http://www.baldrige21.com/Baldrige_Framework.html)

Οι οργανισμοί που επιτυγχάνουν υψηλές επιδόσεις της επτά μεταβλητές, που περιλαμβάνει το ανωτέρω διάγραμμα, κερδίζουν το MBNQA. Τα στοιχεία που περιλαμβάνει το διάγραμμα Baldrige είναι τα εξής: ηγεσία, στρατηγικός σχεδιασμός, εστίαση στον πελάτη, αξιολόγηση και ανάλυση των πληροφοριών, εστίαση στο ανθρώπινο δυναμικό, διοίκηση των διεργασιών, επιχειρησιακά αποτελέσματα (Kriemadis & Kartakoullis, 2011 ; Κριεμάδης & Χρηστάκης, 2009).

Ο παράγοντας «ηγεσία» εξετάζει το βαθμό στον οποίο έχουν μεταδοθεί επιτυχώς, το όραμα, οι αξίες, η αποστολή, οι στόχοι ,από τα ανώτατα στελέχη σε όλη την εταιρία (Kriemadis & Kartakoullis, 2011). Αξιολογεί την αποτελεσματικότητα των ανώτατων στελεχών στην ικανοποίηση των ενδιαφερόμενων μερών (stakeholders), στην εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού και της εταιρίας συνολικά, τέλος εξετάζει τη συμβολή της στην κοινωνική ευθύνη της εταιρίας (Κριεμάδης & Χρηστάκης, 2009).

Τα ηγετικά στελέχη οφείλουν να μεταδίδουν το όραμα και της αξίες εντός του οργανισμού, να συμμετέχουν της διαδικασίες επίλυσης των προβλημάτων, να καθοδηγούν και να επικοινωνούν την ποιότητα χρησιμοποιώντας την κατάλληλη ορολογία, κάνοντάς τη κατανοητή σε όλο το ανθρώπινο δυναμικό (Κέφης, 2005).

Τα στελέχη των σύγχρονων επιχειρήσεων, ακολουθώντας τα πρότυπα της ΔΟΠ οφείλουν να καθοδηγούν, να εκπαιδεύουν και να ενθαρρύνουν στην εργασία του και τη συνεργασία, να αναγνωρίζουν και να επιβραβεύουν την εργασία του προσωπικού. Της είναι σημαντικό να είναι σαφή τα καθήκοντα κάθε εργαζομένου, χωρίς αυτό να τον αποτρέπει να συνεργαστεί με άλλα τμήματα. Τέλος δε θα μπορούσε να παραληφθεί η μέριμνα των στελεχών για τη συνεχή βελτίωση του προσωπικού και ο προσανατολισμός της στην ικανοποίηση του πελάτη, διατηρώντας σχέσεις εμπιστοσύνης με της (Κέφης, 2005).

Το κριτήριο στρατηγικός σχεδιασμός αφορά τη δημιουργία, την εφαρμογή και την αξιολόγηση της στρατηγικής, μέσα από στόχους και σχέδια δράσης, που ακολουθεί η εταιρία (Kriemadis & Kartakoullis, 2011; Κριεμάδης & Χρηστάκης, 2009). Ο στρατηγικός σχεδιασμός πραγματοποιείται αποκλειστικά από εξειδικευμένα στελέχη, έχει μακροπρόθεσμη βάση, περιλαμβάνει της πληροφορίες από το εξωτερικό περιβάλλον, της οποίες αξιολογεί και της συνδυάζει με της δεδομένες εσωτερικές ικανότητες της επιχείρησης και αποτελείται από προγράμματα δράσης που οδηγούν της στόχους (Γιαννόπουλος, 1996).

Η εστίαση στον πελάτη αφορά στην ικανότητα της εταιρίας να αναγνωρίζει και να ικανοποιεί της ανάγκες των πελατών, καθώς της να διατηρεί και να βελτιώνει της σχέσεις με της πελάτες και την αγορά (Kriemadis & Kartakoullis, 2011; Κριεμάδης & Χρηστάκης, 2009). Η ΔΟΠ στοχεύει σε συγκεκριμένα αποτελέσματα για να καταστήσει την επιχείρηση επιτυχή. Αρχικά έχει ως στόχο την ικανοποίηση των πελατών(έγκαιρα), για να είναι ανταγωνιστική στην αγορά. Αυτό το καταφέρνει βρίσκοντας πελάτες, ικανοποιώντας της, της της αναπτύσσοντας και σχέσεις που διαρκούν (Μαντζάρης, 2008).

Ο σκοπός για την παραγωγή της προϊόντος/ υπηρεσίας είναι, της προαναφέρθηκε, να ικανοποιήσει τον πελάτη, επομένως η επιχείρηση οφείλει να λάβει υπόψη της προτιμήσεις του και να της ενσωματώσει στο στάδιο σχεδιασμού του προϊόντος/ υπηρεσίας, ώστε να ανταποκρίνεται σε αυτές, της και κατά το σχεδιασμό της ποιότητας (Κέφης, 2005 ; Όκλαντ, 1997).

Της αναφέρει ο Δερβιτσιώτης(2005), η απόδοση του προϊόντος είναι μετρήσιμη και αντικειμενική και αφορά το κατά πόσο τα βασικά χαρακτηριστικά του προϊόντος ανταποκρίνονται της απαιτήσεις του πελάτη(εσωτερικού και εξωτερικού).



Σημαντικός στόχος είναι η προσαρμοστικότητα της επιχείρησης στα νέα δεδομένα της αγοράς, η ευχέρεια, δηλαδή, να ελίσσεται και να αλλάζει όταν οι συνθήκες το απαιτούν, έχοντας ανιχνεύσει και προβλέψει τις ανάγκες των πελατών της, ώστε να της ικανοποιήσει, αξιοποιώντας της νέες τεχνολογίες και να γίνεται ολοένα και πιο ανταγωνιστική, μέσω διαδικασιών βελτίωσης της ποιότητας (Μαντζάρης, 2008 ; Όκλαντ,1997). Η ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης βασίζεται στην άποψη του πελάτη σχετικά με την ποιότητα που απολαμβάνει από την επιχείρηση (Δερβιτσιώτης, 2005).

Οι πελάτες και οι εργαζόμενοι αλληλεπιδρούν της όφελος της επιχείρησης. Της αποδείχτηκε, σε μελέτες που έχουν πραγματοποιηθεί, οι επιχειρήσεις που έχουν υψηλά επίπεδα αφοσίωσης των υπαλλήλων και πελατών παρουσιάζουν πολύ καλύτερα οικονομικά αποτελέσματα από της επιχειρήσεις με μέτρια επίπεδα αφοσίωσης ή με υψηλά στον ένα παράγοντα και χαμηλά στον άλλο(Fleming, Coffman, Harter, 2005).

Ο παράγοντας ανθρώπινο δυναμικό αφορά στις διαδικασίες ανάπτυξης, ενδυνάμωσης, προσωπικής εξέλιξης, ικανοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού και στην ικανότητά της να εργάζονται της το στόχο και την αποστολή της επιχείρησης, μέσω της κατεύθυνσης από την ηγεσία, της εκπαίδευσης, της κατάρτισης και του κατάλληλου εργασιακού περιβάλλοντος(Kriemadis & Kartakoullis, 2011; Κριεμάδης & Χρηστάκης, 2009). Στα πλαίσια της ΔΟΠ, οι επιχειρήσεις μπορούν να δημιουργήσουν «εσωτερικές εγγυήσεις», δηλαδή δεσμεύσεις μεταξύ των μερών της επιχείρησης για τη διασφάλιση της καλής λειτουργίας και της ισότητας των στελεχών (Hart, 1995).

Το σημαντικότερο συστατικό της Δ.Ο.Π. είναι το ανθρώπινο δυναμικό και προϋποθέτει την αποτελεσματική εκπαίδευση του, τη συμμετοχή όλων των στελεχών, από τον απλό εργαζόμενο μέχρι τα ανώτερα στελέχη, τις διαδικασίες, και την τήρηση των βασικών αρχών και στόχων από αυτή, αλλά και από ολόκληρο το προσωπικό (Κέφης, 2005). Η εκπαίδευση πρέπει να είναι συνεχής και να αφορά όλο το ανθρώπινο δυναμικό, από τα ανώτερα στελέχη έως τα κατώτερα (Μαντζάρης, 2008).

Είναι εμφανές, πως οι εργαζόμενοι είναι σε θέση να επηρεάσουν την κερδοφορία της επιχείρησης, έχοντας υψηλές αποδόσεις, αφοσίωση στην ποιότητα, μεγάλο χρόνο παραμονής στην εταιρία(μειώνονται κόστη από πρόσληψη και

εκπαίδευση νέου προσωπικού) και καλές σχέσεις με της πελάτες(Fleming και συν. 2005).

Με την αξιολόγηση και ανάλυση των πληροφοριών και των μετρήσεων, οι επιχειρήσεις μπορούν να γνωρίζουν το επίπεδο αποτελεσματικότητά της και να βελτιώνουν τις γνώσεις της σχετικά με αυτό (Kriemadis & Kartakoullis, 2011; Κριεμάδης & Χρηστάκης, 2009).

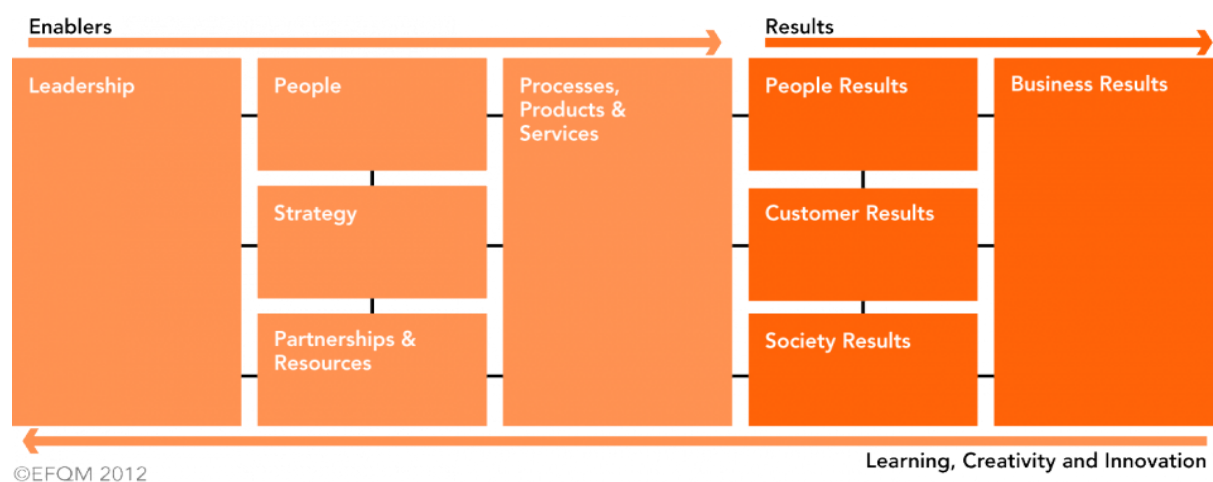
Η διοίκηση των διεργασιών αφορά στις διεργασίες, κύριες και δευτερεύουσες, καθώς και στις διαδικασίες που σχετίζονται με το προϊόν- παραγωγή, πώληση κλπ.- την οργανωτική δομή της εταιρίας, το ανθρώπινο δυναμικό, την αξιοποίηση των τεχνολογιών και τέλος της προμήθειες, με σκοπό την μέγιστη απόδοσή της για την εταιρία και της stakeholders (Kriemadis & Kartakoullis, 2011; Κριεμάδης & Χρηστάκης, 2009).

Οι επιχειρηματίες αναλώνουν αρκετό χρόνο και χρήμα στη διόρθωση λαθών που προέρχονται από προβληματικές διαδικασίες(της οποίες διατηρούν), και όχι στις διαδικασίες που προκαλούν τα προβλήματα. Στο ΗΒ αυτό κοστίζει 10 δις. λίρες, σύμφωνα με τον Όκλαντ(1997), χωρίς τον συνυπολογισμό του κόστους της χαμηλής ποιότητας. Οι εταιρίες που ακολουθούν τα πρότυπα της ΔΟΠ μειώνουν το βαθμό πολυπλοκότητας των διαδικασιών, δεν περιορίζονται στην ποιότητα προϊόντων / υπηρεσιών αλλά στη συνολική βελτίωση της ποιότητας (Όκλαντ, 1997).

Τελευταίο κριτήριο του MBNQA είναι τα αποτελέσματα της επιχείρησης και αναλύονται ως εξής: ικανοποίηση πελατών, εργαζομένων, ενδιαφερόμενων μερών- συμπεριλαμβανομένης της κοινωνίας- οικονομικά αποτελέσματα, και οργανωτική αποτελεσματικότητα, τα οποία μπορούν τεθούν σε σύγκριση με τα ανάλογα των ανταγωνιστών, ώστε η επιχείρηση να γνωρίζει καλύτερα την κατάστασή της (Kriemadis & Kartakoullis, 2011; Κριεμάδης & Χρηστάκης, 2009). Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας έχει στόχο να επιτύχει τα σωστά αποτελέσματα από την πρώτη φορά και το καταφέρνει(Chartered Quality Institute).

## 2.4.2. ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΒΡΑΒΕΙΟ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Το 1988 δημιουργήθηκε το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα Διοίκησης Ποιότητας<sup>6</sup>, η αποστολή του είναι να εμπνεύσει τις επιχειρήσεις να επιδιώξουν την αριστεία, και να δεσμεύσει τα ανώτατα, ηγετικά στελέχη να καινοτομούν, να αποκτούν και να μοιράζονται γνώσεις, ακολουθώντας το μοντέλο διοικητικής αριστείας EFQM. Οι αξίες που εμπνέει είναι το πάθος για την ποιότητα, η εμπιστοσύνη στους ανθρώπους, η ομαδική εργασία και συνεργασία, και η δέσμευση στους ανθρώπους, με σεβασμό στη διαφορετικότητα. (<http://www.efqm.org/about-us/our-mission-vision-values>).



Εικόνα 2.4.2.: Μοντέλο EFQM  
Πηγή: <http://www.efqm.org/efqm-model/model-criteria>

Ακολουθώντας το μοντέλο EFQM, και συμμορφώνοντας τις διεργασίες τους, σύμφωνα με τους παράγοντες- κριτήρια που το αποτελούν, οι επιχειρήσεις θα βελτιώσουν την ποιότητα και την παραγωγικότητα τους. Οι παράγοντες αυτοί είναι, η ηγεσία, οι στρατηγικές, οι άνθρωποι, οι πόροι και οι συνεργασίες, οι διεργασίες, η ικανοποίηση των πελατών και του ανθρώπινου δυναμικού, της κοινωνίας και τα επιχειρησιακά αποτελέσματα (Kriemadis & Kartakoullis, 2011).

Επειδή μερικοί από τους παράγοντες του μοντέλου EFQM, αναλύθηκαν και στην υποενότητα 1.4.1., για το διάγραμμα Baldrige, σε αυτή την υποενότητα δε θα αναλυθούν πάλι. Οι παράγοντες αυτοί είναι ηγεσία, ανθρώπινο δυναμικό, στρατηγική, διεργασίες και ικανοποίηση πελατών.

<sup>6</sup> European Foundation for Quality Management

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις πρέπει να αλλάξουν νοοτροπία και πλέον να λειτουργούν σύμφωνα με το αν έχουν τις δυνατότητες να πραγματοποιήσουν κάποια εργασία με επιτυχία και όχι αν πραγματοποιήθηκε επιτυχώς η διαδικασία (Οκλαντ,1997). Οι πόροι της επιχείρησης μπορούν να χωριστούν στις κατηγορίες οικονομικοί πόροι, πηγές πληροφοριών, πηγές πρώτων υλών και τεχνολογικές πηγές (Kriemadis & Kartakoullis, 2011). Η διαχείριση των οικονομικών πόρων επηρεάζει την κατανομή των υπολοίπων πόρων στις διαδικασίες της επιχείρησης (Δερβιτσιώτης, 2005).

Τα αποτελέσματα του μοντέλου EFQM αποτελούνται από τέσσερις κατηγορίες, ανθρώπινο δυναμικό, πελάτες, κοινωνία, επιχείρηση και αφορούν το κατά πόσο αυτά τα αποτελέσματα είναι ικανοποιητικά. Η ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού μεταφράζεται ως η ανταπόκριση της επιχείρησης στις προσδοκίες και τις ανάγκες των εργαζομένων. Οι μετρήσεις είναι απαραίτητες για τη βελτίωση των διαδικασιών ικανοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού, ώστε να γνωρίζει η επιχείρηση αν βρίσκεται στη σωστή κατεύθυνση. Η βελτίωση της ποιότητας δεν αφορά μόνο τη μείωση του κόστους, αλλά και την ικανοποίηση του εργαζομένου, με αυτό να οδηγεί σε θετικά βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα αποτελέσματα, σε ένα περιβάλλον εξαιρετικά ανταγωνιστικό (Δερβιτσιώτης, 2005).

Τα στελέχη, βάσει της διοίκησης ολικής ποιότητας, δε δίνουν απλά εντολές στο προσωπικό, αντιθέτως δίνουν κατευθύνσεις, μεταδίδουν γνώσεις, ενθαρρύνουν και φροντίζουν να μένουν πιστοί στις αρχές και τις αξίες της επιχείρησης, έτσι το ανθρώπινο δυναμικό είναι κατατοπισμένο και εξελίσσεται συνεχώς, κάτι που μπορεί να οδηγήσει στη ικανοποίησή του και στην κατάκτηση των προσωπικών του στόχων(Κέφης, 2005).

Τα αποτελέσματα στην κοινωνία συνδέονται με την κοινωνική ευθύνη της επιχείρησης, κατά πόσο, δηλαδή, η δραστηριότητες της επιχείρησης δημιουργούν εξωτερικότητες (Δερβιτσιώτης, 2005). Το αντίκτυπο της επιχείρησης στην κοινωνία πρέπει να μην αντιβαίνει στην ηθική της κοινωνίας και της επιχείρησης (Kriemadis & Kartakoullis, 2011).

Τα επιχειρησιακά αποτελέσματα είναι ο τελευταίος παράγοντας του μοντέλου EFQM, που θα αναλυθεί. Η απόδοση της επιχείρησης σύμφωνα με τις προδιαγραφές που είχε θέσει εξαρχής και η συνολική οικονομική της κατάσταση, η βιωσιμότητά της

αποτελούν οδηγό στις μελλοντικές στρατηγικές που θα ακολουθήσει, καθώς ο οικονομικός παράγοντας καθορίζει τις επενδυτικές αποφάσεις και δραστηριότητές της (Δερβιτσιώτης, 2005).

Σύμφωνα με τον Κέφη(2005), μία επιχείρηση για να είναι βιώσιμη και ανταγωνιστική για τα σημερινά δεδομένα οφείλει να στοχεύει και να επιτυγχάνει την ικανοποίηση του εξωτερικού και του εσωτερικού πελάτη(προσωπικό), με τα ανώτερα στελέχη να συμβάλλουν στην υλοποίηση των ανωτέρω από την αρχή. Έτσι λαμβάνοντας υπόψη τα αποτελέσματα γνωρίζει τα λάθη και τις αστοχίες που έκανε και μεριμνεί για τη βελτίωσή της. Μειώνοντας τα κόστη λειτουργίας της που προέρχονται από προβληματικές διαδικασίες, εξοικονομεί χρήματα και αποφεύγει σπατάλες και λάθη. (Μαντζάρης, 2008).

## 2.5. ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

### 2.5.1 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Οι Srinivasan και Kurey(2014) όρισαν την «*αληθινή κουλτούρα ποιότητας*» ως το περιβάλλον όπου οι εργαζόμενοι δεν εκτελούν απλά, βάσει των κατευθύνσεων προς την ποιότητα, αλλά παίρνουν πρωτοβουλίες, εστιάζουν στην ποιότητα, δέχονται εξωτερικά ερεθίσματα για την ποιότητα και μεταφράζουν τα πάντα ως ποιότητα.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας απαιτεί αλλαγή της κουλτούρας, των διαδικασιών και των πρακτικών. Οι επιχειρήσεις που υιοθετούν τη φιλοσοφία της ΔΟΠ αλλάζουν κουλτούρα και νοοτροπία στρεφόμενοι σε μακροπρόθεσμα αποτελέσματα και ανταγωνιστικότητα, δίνοντας έμφαση στο καλό κλίμα εργασίας και στην επικοινωνία μεταξύ του προσωπικού, μέσα σε ομάδες και μειώνοντας τους παράγοντες που δημιουργούν στρες και αβεβαιότητα (Chartered Quality Institute). Αποτελείται από μακροπρόθεσμες και παγκοσμιοποιημένες στρατηγικές, όπου συμμετέχουν όλα τα μέλη του οργανισμού με στόχο την ικανοποίηση του πελάτη και την κοινωνική προσφορά(AS/NZS ISO 8402:1994).

### 2.5.2. ΤΑ ΟΦΕΛΗ ΤΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΔΟΠ

Σύμφωνα με τον Κέφη(2005), η ποιότητα ως ένα σύστημα *αξιών, αρχών, προτύπων και μεθόδων δράσης* αξιοποιεί στο μέγιστο βαθμό το ανθρώπινο δυναμικό, οδηγεί στην ικανοποίηση των πελατών και στη μεγιστοποίηση της απόδοσης των επιχειρήσεων. Ο Δερβιτσιώτης(2005) αναφέρει τις επιπτώσεις της υιοθέτησης

κουλτούρας ποιότητας και της επίτευξης υψηλής ποιότητας, σύμφωνα με έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί. Αυτές αφορούν την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης, μέσω της ικανοποίησης των πελατών από την ποιότητα και οδηγούν στην αύξηση του μεριδίου της αγοράς που καταλαμβάνει η επιχείρηση.

Οι επιχειρήσεις αλλάζοντας νοοτροπία, αποκτώντας κουλτούρα ποιότητας και στρεφόμενες στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας θα αποκομίσουν πολλαπλά οφέλη. Απαραίτητη προϋπόθεση για την εφαρμογή της ΔΟΠ είναι η συμβολή του ανθρώπινου δυναμικού, στο σύνολό του, στις διαδικασίες, καθώς επίσης και η συνεργασία εντός της επιχείρησης με βασική επιδίωξη τα μακροπρόθεσμα οφέλη (Μαντζάρης, 2008).

Όταν μια εταιρία έχει ιδιαίτερα εξελιγμένη κουλτούρα ποιότητας ξοδεύει, σύμφωνα με τους Srinivasan και Kurey(2014), 350 εκατομμύρια δολάρια λιγότερα ετησίως για τη διόρθωση των λαθών σε σχέση με αυτές που δεν έχουν ανεπτυγμένη κουλτούρα. Οι εταιρίες που προσεγγίζουν την έννοια της ποιότητας από τη βάση, αναπτύσσουν κουλτούρα ποιότητας, με αποτέλεσμα τη μείωση των λαθών, από πλευράς εργαζομένων και τη μείωση του κόστους και του χρόνου για την διόρθωση των λαθών που προέκυψαν (Srinivasan & Kurey, 2014). Εφαρμόζοντας τα συστήματα ΔΟΠ οι επιχειρήσεις εξαλείφουν τα λάθη από τις διαδικασίες και προσφέρουν προϊόντα και υπηρεσίες ανταγωνιστικά, που ικανοποιούν τον πελάτη(Κέφης, 2005).

### 2.5.3. ΠΩΣ ΥΙΟΘΕΤΟΥΝΤΑΙ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΖΟΝΤΑΙ ΤΑ ΠΡΟΤΥΠΙΑ ΔΟΠ

Η επιχείρηση για να λειτουργήσει με ΔΟΠ, πρέπει αρχικά να ορίσει το σκοπό, το όραμα, την αποστολή, τις αξίες και τους στόχους της. Τα ηγετικά στελέχη μέσω συνελεύσεων καταλήγουν να ορίσουν τα παραπάνω και στη συνέχεια τα ανακοινώνουν στο ανθρώπινο δυναμικό, το οποίο και καθοδηγούν προς τη νέα κατεύθυνση (Chartered Quality Institute).

Τα 7 βήματα για την υιοθέτηση προτύπων ΔΟΠ από τις επιχειρήσεις, σύμφωνα με το British Institute of management, όπως τα αποτύπωσε ο Κέφης(2005) είναι τα εξής: «

1. Κατανόηση των αρχών
2. Αναγνώριση της ανάγκης για αλλαγή

3. Σχεδιασμός της αλλαγής
4. Αλλαγή νοοτροπίας
5. Επιλογής της διαδικασίας και των εργαλείων
6. Συμμετοχή και αλληλοβοήθεια
7. Εγγύηση του αποτελέσματος» (σελ.229)

Τα στάδια Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σύμφωνα με τον Όκλαντ(1997) - τα αποτύπωσε στο σχήμα 2.4. του κεφαλαίου «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», στο βιβλίο «Gower Διοίκηση Ολικής Ποιότητας» - είναι δεκατρία και είναι τα εξής, «κατανόηση της ποιότητας, αφοσίωση, πολιτική, οργάνωση, μέτρηση κόστους ποιότητας, προγραμματισμός, σχεδιασμός, σύστημα, ικανότητα, έλεγχος, ομαδική εργασία, εκπαίδευση, εφαρμογή, και τελικά διοίκηση ολικής ποιότητας» (σελ.37).

Κατά τον Garvin(1987) η ποιότητα μπορεί να καταμεριστεί σε οκτώ κατηγορίες: απόδοση, χαρακτηριστικά, αξιοπιστία, συμμόρφωση, αντοχή, ευκολία συντήρησης, αισθητική και αντιληπτή ποιότητα<sup>7</sup>, αυτό καθιστά πιο εύκολη την ενσωμάτωση ορισμένων προτύπων στη ΔΟΠ και την εφαρμογή της.

Ο Δερβιτσιώτης(2005) αναλύει τις οκτώ διαστάσεις της ποιότητας που όρισε ο Garvin(1987). Τα χαρακτηριστικά που είναι δευτερεύοντα δεν αλλάζουν τη στάση του πελάτη απέναντι στα βασικά χαρακτηριστικά, απλώς, συμβάλλουν στη διαμόρφωση περαιτέρω άποψης, μόνο τα βασικά χαρακτηριστικά μπορούν να την επηρεάσουν. Η αξιοπιστία και η συμμόρφωση εκφράζουν την πιθανότητα παρουσίας βλάβης στο προϊόν/υπηρεσία και την τήρηση τεχνικών προδιαγραφών σύμφωνα με κριτήρια που έχουν τεθεί, αντίστοιχα. Απαραίτητες είναι οι υπηρεσίες μετά την πώληση, δηλαδή η ικανότητα της επιχείρησης να εξυπηρετήσει τους πελάτες σε όποιο πρόβλημα αντιμετωπίσουν μετά τη συναλλαγή μεταξύ τους. Η αισθητική είναι η εικόνα του προϊόντος και η πιο έντονη επίδραση του προϊόντος στον πελάτη, καθώς είναι το πρώτο χαρακτηριστικό που αντιλαμβάνεται. Η αντιληπτή ποιότητα του προϊόντος είναι υποκειμενική καθώς ο καταναλωτής, συχνά, δεν είναι σε θέση να ξεχωρίσει τα γνωρίσματα του προϊόντος.

Οι λόγοι που καθιστούν αναγκαία την εφαρμογή ΔΟΠ είναι κυρίως η ανταγωνιστική αγορά στην οποία καλούνται να ανταπεξέλθουν, όπως επίσης και η

---

<sup>7</sup> «performance, features, reliability, conformance, durability, serviceability, aesthetics, and perceived quality» (σελ. 104)

ανάγκη υιοθέτησης άλλων διαδικασιών διασφάλισης ποιότητας, καθώς οι «συμβατικές προσέγγισεις» και οι «μηχανιστικές διαδικασίες» δεν είναι αποτελεσματικές ώστε να βελτιώσουν την ποιότητα(Μαντζάρης, 2008).

### 3. ΠΟΔΟΣΦΑΙΡΙΚΕΣ ΑΝΩΝΥΜΕΣ ΕΤΑΙΡΙΕΣ(ΠΑΕ)

#### 3.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το 1979 με την ψήφιση του νόμου 879/1979, τα ελληνικά ποδοσφαιρικά σωματεία έχουν την άδεια να λειτουργούν, πλέον, ως Ποδοσφαιρικές Ανώνυμες Εταιρίες, οι γνωστές ΠΑΕ και να αποκτήσουν επαγγελματική ιδιότητα. Είναι φυσικό πως, μετά τη μετατροπή τους σε ΠΑΕ έπρεπε να αλλάξει η δομή τους, ως προς την οργάνωση και τη λειτουργία τους, κάτω από διαφορετικό νομοθετικό καθεστώς (Αλεξόπουλος & Αναγνωστόπουλος, 2010).

Οι ΠΑΕ είναι Ανώνυμες Εταιρίες(ΑΕ) και όπως προαναφέρθηκε, έχουν καταστατικό, μετοχικό κεφάλαιο, δημοσιευμένες, ετήσιες οικονομικές καταστάσεις και λειτουργούν υπό τη νομοθεσία που διέπει τις λοιπές ΑΕ. Οφείλουν, επίσης, να συμμορφώνονται με το καταστατικό της Εθνικής, Ευρωπαϊκής και Παγκόσμιας Ομοσπονδίας Ποδοσφαίρου. Οι ποδοσφαιρικές ανώνυμες εταιρίες, παρόλο που εμφανίζουν κάποιες αδυναμίες, αποδίδουν σε υψηλότερο οργανωτικό και οικονομικό και επίπεδο σε σχέση με τις υπόλοιπες ανώνυμες εταιρίες, ορισμένες φορές(Barros & Leach,2007).

Η επαγγελματοποίηση των ποδοσφαιρικών συλλόγων σε ΠΑΕ, εκτός από το διοικητικό και οικονομικό μετασχηματισμό και το διαφορετικό νομοθετικό πλαίσιο στο οποίο υπόκεινται, μπορεί να δημιουργήσει ηθικά ζητήματα, λόγω του παράγοντα «κέρδος», γι' αυτό οι ΠΑΕ οφείλουν να ακολουθούν «κώδικα ηθικής δεοντολογίας» και να διατηρούν τα χαρακτηριστικά τους ως αθλητική επιχείρηση, που έχει σκοπό την ικανοποίηση του πελάτη και έπειτα την κερδοφορία(Γιαννόπουλος, 1996).

#### 3.2. ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΚΑΙ ΟΜΟΙΟΤΗΤΕΣ ΠΑΕ ΜΕ ΑΕ

Για την επίτευξη μέγιστης απόδοσης πρέπει να ληφθούν υπόψη οι ιδιαιτερότητες της αθλητικής βιομηχανίας , οι οποίες αφορούν την αθλητική επιχείρηση που επιδιώκει το αθλητικό θέαμα και αποτέλεσμα, με πιστό κοινό, και



από την άλλη η αθλητική εταιρία έχει κοινά σημεία με τις υπόλοιπες εταιρίες, καθώς επιδιώκει την καλή απόδοση(Kaurri και συν. 2013). Όπως τα προϊόντα και οι υπηρεσίες των κοινών εταιριών καταφέρνουν να μείνουν στην αγορά ή εισχωρούν σε νέες ή ακόμα αποσύρονται από την αγορά, έτσι συμβαίνει και στο ποδόσφαιρο, όπου οι ομάδες προκρίνονται, παραμένουν στην κατηγορία ή υποβιβάζονται (Oberhofer, Philipponich & Winner,2015).

Οι ομάδες σε επίπεδο πρωταθλήματος είναι συνεργάτες, καθώς επιδιώκουν να προσφέρουν θέαμα και ποιότητα στη λίγκα, οπότε όταν κάποια ομάδα έχει στο δυναμικό της τους καλύτερους παίκτες, ενώ οι υπόλοιπες έχουν μέτριους το αποτέλεσμα δε θα είναι ικανοποιητικό για την εικόνα του πρωταθλήματος- της ποδοσφαιρικής αγοράς, δηλαδή-( Dobson & Goddard, 2001; Rottenberg, 1956 ). Σύμφωνα με το Neale, οι ομάδες σε αντίθεση με τις κοινές εταιρίες δεν επιθυμούν το μονοπώλιο, αλλά το συναγωνισμό στο πρωτάθλημα (Dobson & Goddard, 2001).

Οι εταιρίες έχουν συμφέρον όταν μία από τον κλάδο πτωχεύσει, καθώς μειώνεται ο αριθμός των ανταγωνιστών και οι πελάτες της πτωχευμένης θα στραφούν σε υπάρχουσες εταιρίες για την ικανοποίησή τους. Αντίθετα ο αθλητικός κλάδος πλήττεται από τέτοιου είδους περιπτώσεις, καθώς υπάρχει συνεργασία μεταξύ των ομάδων προς όφελος του πρωταθλήματος, έτσι αν οι ομάδες, που έχουν απήχηση στο κοινό, για τους παραπάνω λόγους, δεν πραγματοποιήσουν εμφανίσεις στο πρωτάθλημα τότε αυτό θα αποτελέσει ‘ντόμινο’ αρνητικών επιπτώσεων για όλες τις ομάδες που το απαρτίζουν (Lago, Simmons & Szymanski, 2006).

Ένα πρωτάθλημα δε μπορεί να διεξαχθεί με μία μόνο ομάδα, είναι απαραίτητο να λαμβάνουν μέρος περισσότερες, δηλαδή δε μπορεί να μονοπωλήσει, ουσιαστικά, το πρωτάθλημα, ακόμα, όμως και να ίσχυε αυτό, δε θα μπορούσε μια ΠΑΕ να προσφέρει αθλητικό θέαμα αρκετό για να καλύψει τις ανάγκες των φιλάθλων. Επίσης όσο περισσότερες και με καλύτερες επιδόσεις είναι οι ομάδες τόσο πιο ελκυστικό είναι το πρωτάθλημα και μπορεί να αποφέρει κέρδη σύμφωνα με το Neale (Dobson & Goddard, 2001). Παρόλο που οι ποδοσφαιρικές ομάδες είναι εξαιρετικά ανταγωνιστικές μεταξύ τους, ως προς τα αγωνιστικά αποτελέσματα και τις μεταγραφές ‘μεγάλων ονομάτων’, πρέπει να συνεργάζονται ώστε να στηρίζουν τη βιομηχανία αθλητικού θεάματος, τονίζουν οι Szymanski και Kuypers(1999).

Από τον ανταγωνισμό σε μια αθλητική αγορά(σε αγωνιστικό και οικονομικό επίπεδο) προκύπτει πάντα μια εξωτερικότητα, δηλαδή, οι δράσεις μιας ομάδας, όπως για παράδειγμα η αγορά ενός παίκτη, έχουν αντίκτυπο στα κέρδη της άλλης. Αυτό συνήθως είναι πιο έντονο όταν η κατώτερη ομάδα δημιουργεί εξωτερικότητες εις βάρος της ισχυρότερης (Szymanski, 2006). Η κάθε ομάδα που αγωνίζεται οφείλει να σέβεται τον αντίπαλό της και να προσφέρουν από κοινού ικανοποιητικό θέαμα, διότι αν η μία ξεχωρίζει σε μεγάλο βαθμό από την άλλη σε σύνθεση τότε είναι πολύ πιθανό να χαθεί το ενδιαφέρον των φιλάθλων σε μακροπρόθεσμη βάση, με αυτό να έχει αρνητικές συνέπειες και για τις δύο ΠΑΕ (Szymanski, 2006).

Το παράδοξο του ανταγωνισμού , όπως αναφέρει ο Sloane (2015), είναι πως ενώ στόχος όλων των ομάδων είναι η κατάκτηση του τίτλου, δεν είναι δυνατόν να το επιτύχουν όλες οι ομάδες, ταυτόχρονα. Οι ομάδες, δεδομένου ότι προσφέρουν ένα προϊόν που το παράγουν από κοινού, δεν πρέπει να παρουσιάζουν μεγάλες διαφορές σε επίπεδο ποιότητας. Αυτό που καθιστά ελκυστικό το αθλητικό θέαμα είναι η άγνωστη έκβαση του αγώνα μεταξύ δύο ομάδων, αν λοιπόν, η μια από τις δύο ομάδες έχει εμφανώς πολύ περισσότερες πιθανότητες να κερδίσει τον αγώνα, έχοντας υψηλότερη ποιότητα, τότε ο παράγοντας «αβεβαιότητα της έκβασης» χάνει την ισχύ του, με αποτέλεσμα οι φίλαθλοι να χάνουν, ολοένα και περισσότερο, το ενδιαφέρον τους για τους αγώνες (Rottenberg, 1956).

Η συστημική κρίση αναγνωρίζεται λόγω του έντονου συσχετισμού των ομάδων, οι οποίες μπορεί να αντιμετωπίζουν όμοια προβλήματα-οικονομικής φύσης- ή ακόμα όταν μία αντιμετωπίζει τέτοιου είδους προβλήματα και αυτά επηρεάζουν αρνητικά την οικονομική σταθερότητα των υπολοίπων ομάδων, κάτι που δε συμβαίνει με τις εταιρίες που δραστηριοποιούνται σε χώρους εκτός του αθλητισμού, Μέχρι σήμερα, ωστόσο, δεν έχει παρατηρηθεί κάποια γενικευμένη οικονομική κρίση σε μικρές ή μεγάλες ποδοσφαιρικές ομάδες(Lago και συν., 2006)

Μια τελευταία διαφορά που εντοπίζεται μεταξύ ΠΑΕ και λοιπών ΑΕ είναι πως οι πρώτες προσλαμβάνουν παραπάνω από ένα παίκτη για να καλύψει μια θέση, κάτι που δε συμβαίνει με τους εργαζόμενους σε κοινές εταιρίες (Boughreas & Downward, 2000). Οι ποδοσφαιρικές επιχειρήσεις είναι αναγκαίο να υιοθετήσουν πρακτικές των κοινών ΑΕ και να στραφούν προς τη σωστή διοίκηση και κερδοφορία(Marquez & Martin, 2001).

### 3.3. ΠΕΛΑΤΕΣ ΤΩΝ ΠΑΕ

Το ποδόσφαιρο είναι η ξεκάθαρη επιλογή των τηλεθεατών στην Ευρώπη, σε σχέση με τα υπόλοιπα αθλήματα. Αυτό αποδεικνύεται στο sportel, όπου το 2000 έδειξε πως το 80% των χρημάτων που δαπανώνται για την αγορά τηλεοπτικών δικαιωμάτων, πηγαίνουν σε αυτό. Το ποδόσφαιρο για τους οπαδούς είναι η ομάδα τους και είναι αναπόσπαστο κομμάτι τους, «το ποδόσφαιρο μοιάζει με ναρκωτικό»<sup>8</sup> (Marquez & Martin, 2001). Η αβεβαιότητα που υφίσταται ως προς την έκβαση του αγώνα, προκαλεί το ενδιαφέρον του ποδοσφαιρικού κοινού (Sloane, 2015).

Σε κανέναν κλάδο, πέραν του αθλητικού, δεν έχει παρατηρηθεί αφοσίωση των πελατών στην επιχείρηση, ανεξαρτήτως της ποιότητας που προσφέρει. Δεν είναι λίγες οι φορές που όταν μια ομάδα χρειάζεται πόρους για την επιβίωση της, οι οπαδοί σπεύδουν να συνδράμουν οικονομικά (Michie & Oughton, 2005). Το ενδιαφέρον των φιλάθλων μπορεί να κεντρίσει η πρόκριση και ο υποβιβασμός των ομάδων, καθώς οι περισσότεροι αγώνες της επόμενης περιόδου(σεζόν) θα έχουν μεγάλη σημασία (Sloane, 2006).

Το Βρετανικό φίλαθλο κοινό εκδηλώνει τη στήριξή του στην ομάδα της επιλογής του, όχι μόνο πηγαίνοντας στο γήπεδο, αλλά συνηθίζουν να φορούν προϊόντα με το σήμα της ομάδας τους(μπλουζάκια, καπέλα κλπ) (Baroncelli & Lago, 2006). Οι φίλαθλοι με την παρουσία, την ενεργό συμμετοχή και την πληρωμή των εισιτηρίων τους συμβάλλουν στην ανάπτυξη των ποδοσφαιρικών επιχειρήσεων και του ποδοσφαίρου συνολικά (Nyanjom, 2010). Ωστόσο, το κοινό που παρακολουθεί αγώνες για ψυχαγωγία, χωρίς να έχει ιδιαίτερη προτίμηση σε κάποια ομάδα ή άθλημα, διαφέρει με τους πιστούς φιλάθλους του ποδοσφαίρου- που τους ενδιαφέρει το ποδοσφαιρικό θέαμα- και τους οπαδούς- που επιθυμούν μόνο τη νίκη της ομάδας τους- και μπορεί να υποκαταστήσει το ποδοσφαιρικό θέαμα με κάποιο άλλο άθλημα, χωρίς συναισθηματισμούς (Adamson, Jones & Tapp, 2005).

Οι οπαδοί υποστηρίζουν την ομάδα τους ισόβια, καθώς την έχουν εντάξει στη ζωή τους, επειδή τους εκφράζει, τους αναζωογονεί, τους κάνει να ξεχνούν την καθημερινότητα και να απολαμβάνουν το θέαμα, είτε το αποτέλεσμα τους ικανοποιεί είτε όχι. Όσο πιο σκληροπυρηνικοί είναι θα πληρώνουν για εισιτήρια και προϊόντα

---

<sup>8</sup> «Football is more like a drug» (Marquez & Martin, 2001 σελ.180)

της ομάδας, συχνά, συνεισφέροντας με αυτό τον τρόπο στην αύξηση των εσόδων της (Marquez & Martin, 2001). Οι ομάδες που προσελκύουν ασήμαντο αριθμό θεατών και έχουν ελάχιστους υποστηρικτές, μακροπρόθεσμα θα εμφανίζουν οικονομικές δυσχέρειες και χαμηλές αγωνιστικές αποδόσεις (Marquez & Martin, 2001). Οι ΠΑΕ εκτιμούν πως τίποτα δε μπορεί να διαταράξει την πίστη των οπαδών τους κι έτσι, πολλές φορές, αδιαφορούν για τις πραγματικές ανάγκες τους, κάτι που προκαλεί την δυσαρέσκειά τους (Adamsson και συν., 2005).

Οι τηλεθεατές που παρακολουθούν αθλητικούς αγώνες αποτελούν το κοινό-στόχο (target group) των διαφημιστών. Γι' αυτό το λόγο υπάρχει μεγάλος ανταγωνισμός και οι σταθμοί προτίθενται να προσφέρουν μεγάλα ποσά για την αγορά τηλεοπτικών δικαιωμάτων, καθώς θα έχουν και αυτοί έσοδα, με τη σειρά τους, από τους διαφημιστές (Παπαλουκάς, 2012).

#### 3.4. ΕΣΟΔΑ ΤΩΝ ΠΑΕ

Το αθλητικό θέαμα, σύμφωνα με τους Szymanski και Kuypers (1999) προσελκύει μεγάλο πλήθος φιλάθλων, όλων των κοινωνικών τάξεων και αποφέρει έσοδα, ως επιχείρηση. Τα προηγούμενα χρόνια, τα έσοδα των ποδοσφαιρικών ομάδων αποτελούνταν από τις πωλήσεις των εισιτηρίων, διαφημίσεις, χορηγίες και στην περίπτωση της Γαλλίας αποτελούνταν επίσης και από δημοτικές επιχορηγήσεις (Andeff, 2007). Βασικές πηγές εσόδων των ποδοσφαιρικών επιχειρήσεων αποτελούν, σήμερα, η πώληση δικαιωμάτων μετάδοσης, η πώληση των εισιτηρίων, η πώληση ποδοσφαιριστών, η χορηγία, η διαφήμιση, και η εκμετάλλευση γηπέδων (Marquez & Martin, 2001).

Τα έσοδα από την πώληση δικαιωμάτων μετάδοσης τις τελευταίες δεκαετίες έχουν αυξηθεί ραγδαία, με χαρακτηριστικό παράδειγμα ομάδα της Premier League, η οποία το 1992 εισέπραξε 15εκ. λίρες από δικαιώματα μετάδοσης, ενώ το 2003 εισέπραξε 843εκ. λίρες. Από την τελευταία θέση που κατείχαν μεταξύ των εσόδων από πωλήσεις εισιτηρίων και από εμπορικές δραστηριότητες, μέσα σε μια δεκαετία η πώληση δικαιωμάτων μετάδοσης κατέστη η κυρίαρχη πηγή εσόδων (Sloane, 2006).

Τα τηλεοπτικά δικαιώματα που με τα χρόνια έχουν γίνει η βασικότερη πηγή εσόδων των ευρωπαϊκών, ποδοσφαιρικών ομάδων (Baroncelli & Lago, 2006; Koutroumanides & Laios, 2011; Marquez & Martin, 2001), σε μακροπρόθεσμη βάση,

είναι πιθανό να παραγκωνίσουν τις υπόλοιπες πηγές εσόδων και να είναι η κυρίαρχη δύναμη, σε σημείο που οι φιλάθλοι θα έχουν τη δυνατότητα εισόδου στο γήπεδο χωρίς καταβολή αντίτιμου, λόγω της ασημαντότητας του συνολικού ποσού που θα απορρέει από αυτά (Marquez & Martin, 2001).

*«Κατά την περίοδο 2000-2001, το μεγαλύτερο ποσοστό των εσόδων στα κύρια ευρωπαϊκά πρωταθλήματα προερχόταν από τα τηλεοπτικά δικαιώματα»<sup>9</sup>*. Οι υψηλότερες χρηματικές εισροές για τις ΠΑΕ, πλέον, είναι ξεκάθαρα τα τηλεοπτικά δικαιώματα και όχι τα έσοδα από τα εισιτήρια, όπως πριν από δύο δεκαετίες (Baroncelli & Lago, 2006). Οι μεγάλες ομάδες διεκδικούν ολοένα και περισσότερο την αποκλειστικότητα στη διαχείριση των τηλεοπτικών τους δικαιωμάτων, καθώς το κρίνουν πιο προσοδοφόρο σε σχέση με τη συλλογική διαχείριση από ένα πρωτάθλημα ή από κάποιον άλλο θεσμό (Andeff, 2007). Τα έσοδα από την πώληση τηλεοπτικών δικαιωμάτων, στην αγγλική Πρέμιερ Λιγκ μέσα σε μία δεκαετία (1997-2007) αυξήθηκαν κατακόρυφα, για την ακρίβεια, δεκαπλασιάστηκαν (Relvas, Littlewood, Nesti, Gilbourne & Richardson, 2010).

Αξιοσημείωτα είναι τα έσοδα που προέρχονται από τις χορηγίες στο ποδόσφαιρο με χαρακτηριστικό παράδειγμα τη σύναψη χορηγίας ύψους εκατό (100) εκατομμυρίων λιρών της Emirates Airlines με την Άρσεναλ (Barros & Leach, 2007). Οι χορηγίες αποφέρουν όλο και περισσότερα χρήματα στις ΠΑΕ, καθώς οι εταιρίες-χορηγοί επωφελούνται από την επιπλέον διαφήμιση λόγω των τηλεοπτικών μεταδόσεων (Baroncelli & Lago, 2006).

Η εμπορευματοποίηση του ποδοσφαίρου δημιουργεί έσοδα στις ομάδες και δεν πρέπει να αντιμετωπίζεται με προκατάληψη για τις συνέπειές της στον κοινωνικό αντίτυπο των ΠΑΕ. Είναι μία ευκαιρία εκτός από τις χρηματικές εκροές που θα προκύψουν από αυτή, οι ομάδες να παρουσιάσουν μια καλύτερη και πιο προσιτή εικόνα στην κοινωνία (Marquez & Martin, 2001). Οι χορηγοί των ποδοσφαιρικών ομάδων τις επιλέγουν για να διαφημισθούν με τον καλύτερο τρόπο και χρόνο με το χρόνο, αυξάνουν τα ποσά που προσφέρουν. Η εμπορευματοποίηση του σήματος των ποδοσφαιρικών ομάδων είναι σημαντική πηγή εσόδων, καθώς συμβάλλει στην οικειοποίηση της ομάδας από τους φιλάθλους και ισχυροποιεί το σήμα της 'στα

---

<sup>9</sup> Baroncelli και Lago (2006): «In the period 2000-2001, the largest proportion of revenues in main European leagues came from television rights» (σελ.15)

μάτια' των χορηγών και των τηλεοπτικών σταθμών. Τα χρήματα που κερδίζουν οι ομάδες από την προσέλευση στο γήπεδο και την εκμετάλλευση του σήματος για εμπορική χρήση, επίσης, έχουν αυξηθεί ραγδαία τα τελευταία χρόνια (Baroncelli & Lago, 2006).

Οι επιχειρήσεις που επιθυμούν να διαφημισθούν μέσω του ποδοσφαίρου, στοχεύοντας στη διείσδυση σε μια δύσκολα προσεγγίσιμη αγορά- το κοινό δεν παρουσιάζει ιδιαίτερες ομοιομορφίες, πέραν της προτίμησης στο ποδόσφαιρο- εκτός από την χορηγία μπορούν να το επιτύχουν μέσω της πολιτικής μάρκετινγκ των ΠΑΕ, licencing και να παράγουν προϊόντα που θα φέρουν το σήμα της ομάδας. Οι ΠΑΕ, από την άλλη, όχι απλά δεν επενδύουν χρήματα στην παραγωγή, αλλά πληρώνονται από τις επιχειρήσεις που αναλαμβάνουν την παραγωγή ειδών με το σήμα τους, μέσω της πολιτικής του licencing (Αλεξόπουλος & Αναγνωστόπουλος, 2010). Αυτό αποτελεί σπουδαία ευκαιρία καθώς η εικόνα των διαφημιζόμενων προϊόντων/υπηρεσιών με το σήμα της ομάδας μεταδίδεται εγχώρια και διεθνώς σε κοινό με αγοραστική δύναμη (Marquez & Martin, 2001).

Τα έσοδα από την πρόκριση των ομάδων στις διοργανώσεις της UEFA, Europa League και Champions League είναι επίσης μια σημαντική πηγή χρηματοδότησης καθώς τα ποσά είναι υψηλά και τους δίνουν την ευχέρεια να τα επενδύσουν για να εξασφαλίσουν καλά αποτελέσματα και την επόμενη χρονιά (Vopel, 2011). Η πρόκριση στους ομίλους του Champions League αποτελεί σπουδαία ευκαιρία για μία ομάδα ώστε να αυξήσει τα έσοδά της και όσο πιο μεγάλη είναι αυτή και το κοινό της, τόσο περισσότερα θα είναι τα έσοδα που θα αποκομίσει, από τις πωλήσεις εισιτηρίων και από την ίδια τη διοργάνωση για την πρόκρισή της. Την αγωνιστική σεζόν 2003-2004, οι 32 ομάδες των ομίλων του Champions League έλαβαν συνολικά 280 εκατομμύρια λίρες (Szymanski, 2006). Η συμμετοχή στις ευρωπαϊκές ποδοσφαιρικές διοργανώσεις μεταφράζεται ως χρηματική ανταμοιβή από την αρμόδια αρχή(UEFA) στις ομάδες, κάτι που αντισταθμίζει τα κόστη τους. (Barros & Leach,2007).

Τα τελευταία χρόνια οι ομάδες του αγγλικού πρωταθλήματος(Premier league) έχουν αυξήσει κατά πολύ τα έσοδά τους, ωστόσο λόγω των υψηλών μισθών των ποδοσφαιριστών δεν παρουσιάζουν υψηλότερα κέρδη(Kauppi και συν., 2013). Ο Andeff(2007) υποστηρίζει πως για να μην ξεσπάσει οικονομική κρίση στις

ποδοσφαιρικές ομάδες πρέπει η αναλογία μισθών και κύκλου εργασιών να διατηρείται στο 60%.

### 3.5. ΔΑΠΑΝΕΣ ΤΩΝ ΠΑΕ

Ένας τρόπος να γίνουν πιο ανταγωνιστικές και να προσελκύσουν καλύτερους παίκτες, οι αγγλικές ομάδες ήταν η αύξηση των προσφερόμενων μισθών. Για δύο αγωνιστικές σεζόν, όπως χαρακτηριστικά αναφέρεται από τους Barros και Leach(2007), η ομάδα Τσέλσι(Chelsea) έχει ξοδέψει περισσότερες από διακόσια εκατομμύρια λίρες για την αγορά καινούριων παικτών. Οι χρηματικές απολαβές αποτελούν συχνά ισχυρό κίνητρο σύμφωνα με το Neale και, όπως φαίνεται το ίδιο σκεπτικό έχουν οι ιδιοκτήτες ποδοσφαιρικών ομάδων (Dobson, Goddard, 2001).

Τα έξοδα των ΠΑΕ προκύπτουν, κυρίως, από την αγορά και τις αμοιβές ποδοσφαιριστών και από την ανοικοδόμηση και συντήρηση των αθλητικών εγκαταστάσεών τους. Υπάρχουν και άλλα έξοδα, λειτουργικά, αλλά τα ποσά που δαπανώνται φαίνονται ασήμαντα σε σχέση με τα προαναφερθέντα (Marquez & Martin, 2001 ; Baroncelli & Lago, 2006). Έχει παρατηρηθεί πως οι ΠΑΕ που μεγιστοποιούν τη χρησιμότητά τους, επενδύουν τα έσοδα από την είσοδο στο χρηματιστήριο(έστω κι αν αυτά είναι λίγα) στην απόκτηση παικτών με σκοπό τη βελτίωση των αγωνιστικών επιδόσεων, χωρίς αυτό να συνεπάγεται την αύξηση των κερδών τους (Sloane, 2015).

Οι αμοιβές και η αγορά των παικτών και των προπονητών στους οποίους πιστεύουν πως μπορούν να βασίσουν την επιτυχία τους οι ποδοσφαιρικές ομάδες, αποτελούν το κυριότερο κόστος για τις ΠΑΕ, με αυτό να προκαλεί αρκετές φορές οικονομικές δυσχέρειες και αδιέξοδα -όπως στην περίπτωση της Αγγλίας-(Baroncelli & Lago, 2006 ; Michie & Oughton, 2005 ; Jardin, 2009).

Χαρακτηριστικό το παράδειγμα που αναφέρει ο Fort, του ιδιοκτήτη της Chelsea, Roman Abramovich, ο οποίος δείχνει, φανερά, τη μη κερδοσκοπική του διάθεση, δαπανώντας 88 εκ. λίρες και 140 εκ. λίρες τις χρονιές που η ομάδα σημείωσε αγωνιστικές επιτυχίες(Sloane, 2006). Ένας από τους λόγους αναποτελεσματικότητας τω ποδοσφαιρικών ομάδων είναι η υπερβολική δαπάνη χρημάτων για ποδοσφαιριστές. Επίσης η αποτελεσματικότητα και η οικονομική επιτυχία αποδεικνύεται πως είναι μεγέθη αντιστρόφως ανάλογα(Jardin, 2009).

Οι μεγάλες ομάδες της γαλλικής L1<sup>10</sup> που επενδύουν υπέρογκα ποσά για να κερδίσουν τους αγώνες, αγοράζοντας και πληρώνοντας πολύ ακριβούς παίκτες, τελικά δεν είναι αποτελεσματικές, καθώς δε δημιουργούν ανάλογο κύκλο εργασιών και οι αγώνες που κερδίζουν είναι λίγοι σε σχέση με αυτό που προσδοκούσαν (Jardin, 2009). Οι ποδοσφαιρικές ομάδες αναζητούν τα νέα ταλέντα που θα φέρουν νίκες στα πρωταθλήματα, επειδή όμως, ο αριθμός των ταλαντούχων παικτών είναι περιορισμένος, αναγκάζονται να προσφέρουν μεγάλα ποσά για να τους αποκτήσουν. Μετά από το σκληρό ανταγωνισμό των ομάδων για την απόκτηση των καλύτερων παικτών, πιο ωφελημένοι είναι οι ίδιοι οι ποδοσφαιριστές που έχουν καταφέρει με τις υψηλές αγωνιστικές τους επιδόσεις να αυξήσουν την αξία τους και να εξασφαλίσουν ανάλογες απολαβές (Marquez & Martin, 2001).

### 3.6. ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΩΝ ΠΑΕ

#### 3.6.1. ΑΣΤΟΧΙΕΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Όταν η διοίκηση μιας ποδοσφαιρικής ομάδας αντιμετωπίζει τα οικονομικά ζητήματα με ανευθυνότητα μπορεί να προκαλέσει ολιστικές συνέπειες για το πρωτάθλημα, χωρίς να μπορούν να αντιμετωπιστούν από μεμονωμένες επεμβάσεις των διοικήσεων άλλων ομάδων (Lago και συν., 2006). Οι μορφές διοίκησης που εφαρμόζονταν μέχρι σήμερα, φαίνεται πως, επιβαρύναν την οικονομική κατάσταση των ομάδων στο βωμό της νίκης, ενώ πλέον, κρίνεται απαραίτητη η αλλαγή πρώτα στη νοοτροπία κι έπειτα στη διοίκηση των ΠΑΕ (Marquez & Martin, 2001). Οι ποδοσφαιρικές εταιρίες αντιμετωπίζουν παρόμοια οικονομικά ζητήματα με τις κοινές εταιρίες, αναφέρουν οι Szymanski και Kuypers στο «*Winners and Losers: The Business Strategy of Football*».

Η αναποτελεσματικότητα των ομάδων να μετατρέψουν τις εισροές τους (ταλέντα, χρήματα) σε εκροές(νίκες, κέρδη) οφείλεται στην κακή διοίκηση που υφίσταται στην ομάδα(Jardin, 2009). Οι μάνατζερ, υπό το φόβο της απόλυσης, στρέφονται σε λάθος κατεύθυνση, αυτή της αγοράς πεπειραμένων παικτών, αποκλειστικά. Στοχεύουν μόνο σε νίκες χωρίς να ενδιαφέρονται να κτίσουν τον «κορμό» της ομάδας(Elberse & Ferguson, 2013). Η σαφής προτίμηση της αγοράς και διατήρησης «έτοιμων» παικτών έναντι της ανάπτυξης νέων ταλέντων από τις ακαδημίες για την κύρια ομάδα, μπορεί να την βλάψει μακροπρόθεσμα, καθώς δε θα

---

<sup>10</sup> Α' Εθνική Κατηγορία της Γαλλίας στο ποδόσφαιρο



είναι προετοιμασμένη για να εντάξει νεαρούς παίκτες στο δυναμικό της και στο πέρασμα αυτών των ετών θα έχει αφήσει τα νέα talέντα ανεκμετάλλευτα (Relvas και συν., 2010).

Επιπρόσθετα, έχει παρατηρηθεί πως δίνεται ιδιαίτερη σημασία στην ανάλυση της ατομικής απόδοσης των παικτών, παρά της ομάδας σαν ολότητα. Παρόλο που γίνονται οι απαραίτητες μετρήσεις για τις αποδόσεις, το ενδιαφέρον μονοπωλούν οι ατομικές αποδόσεις των παικτών (Oberstone, 2009). Όταν οι μάνατζερ δεν αντιλαμβάνονται την αναγκαιότητα να εξελίξουν την ομάδα συνολικά και όχι μόνο σε επίπεδο παικτών, τότε συχνά επαναλαμβάνουν τακτικές που στο παρελθόν ήταν αποτελεσματικές, αλλά τώρα πια έχουν αντίθετες συνέπειες (Di Fiore, 2010).

Η κακή διοίκηση των ποδοσφαιρικών εταιριών και οι χαλαροί περιορισμοί στη διαχείριση των οικονομικών, οδηγούν σε οικονομικά αδιέξοδα και κρίσεις (Andeff, 2007). Τα τελευταία χρόνια οι ποδοσφαιρικές ομάδες διαπιστώνουν την επιδείνωση των ελλειμμάτων τους, τα οποία με τη σειρά τους οδηγούν σε δανεισμό, επομένως και σε αύξηση του χρέους (Vopel, 2011). Ο Lago και συν. (2006) εντοπίζουν δύο λόγους για τους οποίους επέρχεται η οικονομική κρίση στις ποδοσφαιρικές ομάδες, τη διαφορά των εσόδων και των εξόδων και την αύξηση του χρέους. Οι Frick και Prinz αναφέρουν πως οι περισσότερες γερμανικές ποδοσφαιρικές ομάδες έχουν περιορισμούς στο δανεισμό χρημάτων, ως προς τα ποσά και τους εγγυητές (Lago και συν., 2006).

Εκτός από την οικονομική κακοδιαχείριση, έχουν σημειωθεί και άλλα προβληματικά πεδία εντός των ποδοσφαιρικών ομάδων, ξεκινώντας από το σχεδιασμό, που όταν είναι ελλιπής και δεν περιλαμβάνει τις ανάγκες των υποστηρικτών (φιλάθλων, οπαδών) και των εργαζομένων, έτσι δημιουργούνται συνεχώς προβλήματα και οι προσπάθειες προς το στόχο θα αποτύχουν (Adamson και συν., 2005). Το φίλαθλο κοινό που παρακολουθεί τους αγώνες στο γήπεδο θεωρούνται δεδομένοι πελάτες, έτσι οι ποδοσφαιρικές επιχειρήσεις δε δίνουν ιδιαίτερη σημασία στην πολιτική τιμολόγησης των εισιτηρίων. Κατά αυτόν τον τρόπο, αποκλίνουν από το στόχο που είναι η ικανοποίησή τους και τα τελευταία χρόνια παρατηρήθηκε μείωση στην προσέλευση. Αυτό ανάγκασε τις ΠΑΕ να εισάγουν νέες πολιτικές τιμολόγησης βασισμένες σε ορισμένα κριτήρια, που θα διασφαλίζουν την ικανοποίηση των φιλάθλων της (Baroncelli & Lago, 2006).

Δεδομένου του γεγονότος πως πολλές ΠΑΕ αποπροσανατολίστηκαν από το στόχο που είναι η ικανοποίηση των πελατών, εμφανίζουν αδυναμίες στον σαφή προσδιορισμό των ρόλων και στην περιγραφή των θέσεων εργασίας του προσωπικού τους. Η μερική απασχόληση των προπονητών έχει αρνητικές επιπτώσεις στην ομάδα, καθώς περνούν λίγο χρόνο σε αυτή. Μέσα σε αυτό το λίγο χρόνο έχουν περιορισμένες δυνατότητες για να καλύψουν όλο το φάσμα των δραστηριοτήτων τους, επίσης όταν τα συμβόλαιά τους έχουν μικρή διάρκεια, δε δίνουν ιδιαίτερη σημασία στην ανάπτυξη νέων πρακτικών και αποδίδουν μέτρια. Η δραστηριότητά τους είναι αφοσιωμένη στην απόδοση της βασικής ομάδας, χωρίς να ενδιαφέρονται- λόγω της μικρής διάρκειας του συμβολαίου τους- για την ανάπτυξη των ακαδημιών που θα μπορούσαν μελλοντικά να εφοδιάσουν την επαγγελματική ομάδα (Relvas και συν., 2010).

Αξίζει να σημειωθεί πως ενώ θα έπρεπε να αναπτυχθεί και να βελτιώνεται συνεχώς το τμήμα των ερασιτεχνών, όντας βασικό, λόγω της στρατηγικής του σημασίας, αντιμετωπίζεται ως δευτερεύουσα λειτουργία και συμπεριλαμβανομένης της έλλειψης επικοινωνίας μεταξύ της βασικής ομάδας και των ερασιτεχνικών τμημάτων τίθενται εμπόδια στην πρόοδο των νέων(ερασιτεχνών) ποδοσφαιριστών, καθώς δεν τους δίνεται η ευκαιρία να δείξουν τις ικανότητές τους στην κύρια ομάδα και να διεκδικήσουν μια θέση σε αυτή, η οποία τελικά καταλήγει στην αγορά «έτοιμων» και ακριβοπληρωμένων παικτών (Relvas και συν., 2010).

Τέλος οι μάνατζερ υποδεικνύουν μερικές ακόμα αδυναμίες, διοικητικές και πρακτικές. Αναλυτικά, οι Michie και Oughton(2005) αποκαλύπτουν πως καμία από τις ομάδες που συμμετείχαν στην έρευνά τους, δεν είχε διαδικασία αξιολόγησης ούτε εκπαίδευσής των διευθυντών- μελών του διοικητικού συμβουλίου, κάτι που καθιστά τις ΠΑΕ ευάλωτες στους κινδύνους, καθώς όταν τα στελέχη δεν έχουν τα κατάλληλα προσόντα, δεν εξελίσσονται και δεν αξιολογούνται γι' αυτά, προκύπτουν σοβαρά διοικητικά ζητήματα. Μία ακόμα έρευνα σχετικά με τα προβλήματα που εντοπίζουν οι μάνατζερ ελληνικών ποδοσφαιρικών ομάδων, των Koutroumanides και Laios (2011), έδειξε πως τα προβλήματα που τους απασχολούν είναι, επίσης, η έλλειψη έμπειρου ανθρώπινου δυναμικού σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα, η αδυναμία των ακαδημιών να τροφοδοτήσουν την κύρια ομάδα, η κακή οικονομική της κατάσταση και ξεχωρίζουν ως το πιο σημαντικό πρόβλημά τους, την έλλειψη κατάλληλων εγκαταστάσεων.

### 3.6.2. ΑΓΟΡΑ ΚΑΙ ΑΜΟΙΒΕΣ ΠΟΔΟΣΦΑΙΡΙΣΤΩΝ

Οι ΠΑΕ δε μπορούν να καλύψουν τους μισθούς των παικτών από τα έσοδα των εισιτηρίων σύμφωνα με έρευνα των Cross και Henderson, που αναφέρει ο Kauppi και συν.(2013) στην εργασία τους. Η ομάδα Λιντς του αγγλικού πρωταθλήματος επένδυσε υψηλά ποσά στο αγωνιστικό ταλέντο, με αποτέλεσμα να μην προκριθεί στο Champions League το 2002 χάνοντας τα έσοδα που θα αποκόμιζε και κατέληξε σε πώληση των παικτών και σε υποβιβασμό(Barros & Leach,2007). Σύμφωνα με τις έρευνες των Szymanski και Kuypers(1999), οι ΠΑΕ εμφανίζουν μηδενικά κέρδη, ενώ όλο και περισσότερο δαπανούν χρήματα για την απόκτηση ποδοσφαιριστών. Μετά την απόφαση *Bosman*<sup>11</sup>, η ελεύθερη μετακίνηση παικτών εντός της Ευρωπαϊκής Ένωσης, που συνέβαλε στην αύξηση των εσόδων από τα δικαιώματα αναμετάδοσης, οδήγησε στην αλόγιστη αύξηση των αμοιβών των παικτών (Michie & Oughton, 2005).

Οι ομάδες της Italian Serie A, εκτός ελαχίστων εξαιρέσεων<sup>12</sup>, αγωνίζονται να καταφέρουν να επιβιώσουν και να εξοφλήσουν τις υποχρεώσεις τους προς τους παίκτες (Baroncelli & Lago, 2006), επίσης σημειώνει για το ιταλικό ποδόσφαιρο, πως οι ομάδες έχουν ξοδέψει μεγάλα χρηματικά ποσά για την αγορά και τους μισθούς των ποδοσφαιριστών, ενώ έχουν αποκομίσει ελάχιστα έσοδα από τον κύκλο εργασιών τους και όπως προκύπτει από την έρευνα που διεξήγαγαν οι Barros και Leach(2007) οι ποδοσφαιρικές ομάδες(ΠΑΕ) πρέπει να δαπανήσουν μεγάλα ποσά για να επιτύχουν έσοδα από τον κύκλο εργασιών τους και αυτό πολλές φορές σημαίνει ζημία αντί για κέρδος. Ορισμένες ομάδες που αγωνίζονται το αγγλικό πρωτάθλημα της Πρέμιερ Λιγκ δεν εμφανίζουν οικονομική ευρωστία, ενώ η Πρεμιερ Λιγκ είναι η πιο ευρημερούσα. Οι Baroncelli και Lago(2006), σύμφωνα με επίσημες πηγές, αναφέρουν, χαρακτηριστικά, πως ο μέσος όρος του κύκλου εργασιών της Italian

---

<sup>11</sup> Η απόφαση *Bosman* προήλθε από απόφαση του 1995 του Ευρωπαϊκού Δικαστηρίου σχετική με την ελεύθερη μετακίνηση εργαζομένων, την ελευθερία του συνεταιρίζεσθαι και την άμεση εφαρμογή του άρθρου 48 της Συνθήκης της Ρώμης του 1957. Με την απόφαση *Bosman* επιτράπηκε στους επαγγελματίες ποδοσφαιριστές να μεταγράφονται ελεύθερα εντός της Ευρωπαϊκής Ένωσης όταν λήγει το συμβόλαιό τους με κάποιο σύλλογο. Επίσης, ακυρώθηκαν όσοι κανονισμοί εθνικών ομοσπονδιών χωρών-μελών της Ε.Ε. επέβαλαν περιορισμούς σε τέτοιου είδους μεταγραφές. [https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%9A%CE%B1%CE%BD%CE%BF%CE%BD%CE%B9%CF%83%CE%BC%CF%8C%CF%82\\_%CE%9C%CF%80%CE%BF%CF%83%CE%BC%CE%AC%CE%BD](https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%9A%CE%B1%CE%BD%CE%BF%CE%BD%CE%B9%CF%83%CE%BC%CF%8C%CF%82_%CE%9C%CF%80%CE%BF%CF%83%CE%BC%CE%AC%CE%BD)

<sup>12</sup> Οι ομάδες Empoli και Juventus εμφάνισαν κέρδη το ίδιο οικονομικό έτος, και οι Lazio και Roma εμφάνισαν ζημίες.

Serie A<sup>13</sup> έχει αυξηθεί κατά 216% τα τελευταία δέκα χρόνια, ενώ οι μισθοί που αυξηθεί κατά 453% , δηλαδή 453% αύξηση κόστους.

Στις ΠΑΕ η ανταγωνιστικότητα με την οικονομική αποδοτικότητα είναι αντιστρόφως ανάλογες, όσο πιο υψηλά είναι τα επίπεδα ανταγωνιστικότητας, τόσο πιο χαμηλές ή ακόμα αρνητικές οικονομικές αποδόσεις θα εμφανίζονται (Barros & Leach, 2007). Ο Lago και συν. (2006), στην ανάλυσή τους, σημειώνουν πως όταν οι εισροές χρημάτων στις ΠΑΕ αυξάνονται, τότε οι δαπάνες για την απόκτηση και διατήρηση παικτών, αυτόματα αυξάνονται.

Ο ανταγωνισμός μεταξύ των ομάδων ενισχύεται στην προσπάθειά τους να αποκτήσουν τους «καλύτερους παίκτες», προσφέροντάς τους υψηλές αμοιβές. Και η διαδικασία συνεχίζεται μέχρι που οι ομάδες αναγκάζονται, αφού έχουν δαπανήσει υπέρογκα ποσά, να στραφούν σε νέες πηγές χρηματοδότησης, συνήθως σε μεγιστάνες πρόθυμους να οδηγήσουν την ομάδα «έξω» από τη δύσκολη κατάσταση (Andeff, 2007). Οι ομάδες αγοράζουν έμπειρους και φημισμένους παίκτες, όταν έχουν την οικονομική δυνατότητα, διότι πιστεύουν πως θα τις οδηγήσουν σε γρήγορες νίκες και σε αύξηση των πωλήσεων από εμπορευματοποίηση του (πλέον ισχυρού) σήματός τους (Relvas και συν., 2010).

Μετά τη απόφαση Bosman, επειδή, οι ποδοσφαιριστές κινούνται ελεύθερα εντός της ευρωπαϊκής αγοράς, καθιστούν τις εύπορες ομάδες πιο ανταγωνιστικές σε σχέση με τις υπόλοιπες κι αυτό προκαλεί διάφορους προβληματισμούς. Οι προβληματισμοί αυτοί επαληθεύονται καθώς οι ομάδες από τις μεγαλύτερες χώρες παραγκωνίζουν αυτές των μικρότερων χωρών, όπως επίσης οι ισχυρότερες ΠΑΕ επισκιάζουν τις μικρότερες σε εγχώριο επίπεδο (Szymanski, 2006).

---

<sup>13</sup> Α' Εθνική Ιταλίας, πρώτη κατηγορία ποδοσφαίρου.

### **III. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ**

#### **4.1. ΜΕΣΑ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ**

Όπως προαναφέρθηκε, η εργασία που πραγματοποιήθηκε, είναι αποτέλεσμα βιβλιογραφικής αναζήτησης. Αυτό σημαίνει πως τα μέσα συλλογής δεδομένων ήταν έντυπα και ηλεκτρονικά βιβλία, δημοσιευμένες εργασίες, άρθρα σε επιστημονικές και Πανεπιστημιακές ιστοσελίδες και περιοδικά, όπως το Harvard Business Review, το Journal of sports economics, και το Journal of Operations & Production Management. Όλα τα συγγράμματα αφορούν κάποιον από τους παρακάτω τομείς, οικονομικά, διοίκηση, αθλητικό μάνατζμεντ, ποδοσφαιρική αγορά, επιχειρηματικότητα, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, στρατηγική διοίκηση, νομικά. Μελετήθηκε ξένη και ελληνική βιβλιογραφία.

#### **4.2. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ**

Εφόσον συγκεντρώθηκε το κατάλληλο υλικό σε ποιότητα και ποσότητα, μεταφράστηκε η ξενόγλωσση βιβλιογραφία, στη συνέχεια απομονώθηκαν τα σημεία που αφορούσαν το θέμα που πραγματεύεται η παρούσα εργασία, χωρίστηκε σε ενότητες ανάλογα με το πεδίο διερεύνησης, δηλαδή τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και τις ποδοσφαιρικές Ανώνυμες Εταιρίες ώστε να δημιουργηθεί το απαραίτητο θεωρητικό πλαίσιο. Προχωρώντας στο κύριο μέρος της εργασίας, μέσω της ανασκόπησης βιβλιογραφίας αναγνωρίστηκαν τα πιο αξιοσημείωτα και χρήσιμα σημεία της θεωρίας της ΔΟΠ καθώς και τα στοιχεία που αφορούν στη λειτουργία των ΠΑΕ και τέλος με κριτική σκέψη εξήχθησαν συμπεράσματα κατανοητά και εφαρμόσιμα, σχετικά με τη δυνατότητα συμβολής της ΔΟΠ στην οικονομική εξυγίανση και αποτελεσματικότητα των ΠΑΕ και προτάθηκαν τρόποι για την επίλυση των προβλημάτων.

## IV. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

### 5.Η ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑ ΣΥΜΒΟΛΗΣ ΤΗΣ ΔΟΠ ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΕΞΥΓΙΑΝΣΗ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΠΑΕ

#### 5.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το αθλητικό προϊόν(αγώνας) είναι μοναδικό, διαφέρει σε σχέση με τα υπόλοιπα προϊόντα, αυτό συμβαίνει καθώς δεν αποθηκεύεται, ούτε διεξάγεται ο ίδιος αγώνας δεύτερη φορά (Kauppi και συν., 2013). Σε περιόδους που το ποδόσφαιρο βιώνει κρίσεις στο σύνολό του, αυτό που θα μπορούσε να αποτελέσει μακροπρόθεσμη λύση είναι η ριζική αναδιάρθρωση του παιχνιδιού (Lago και συν., 2006). Οι ποδοσφαιρικές ομάδες καλούνται να ανταπεξέλθουν σε ένα απαιτητικό οικονομικό περιβάλλον, για να τα καταφέρουν χρειάζονται καλή εταιρική διοίκηση, η οποία βελτιώνει την απόδοση της εταιρίας και αποπνέει εμπιστοσύνη προς τους επενδυτές (Michie & Oughton, 2005).

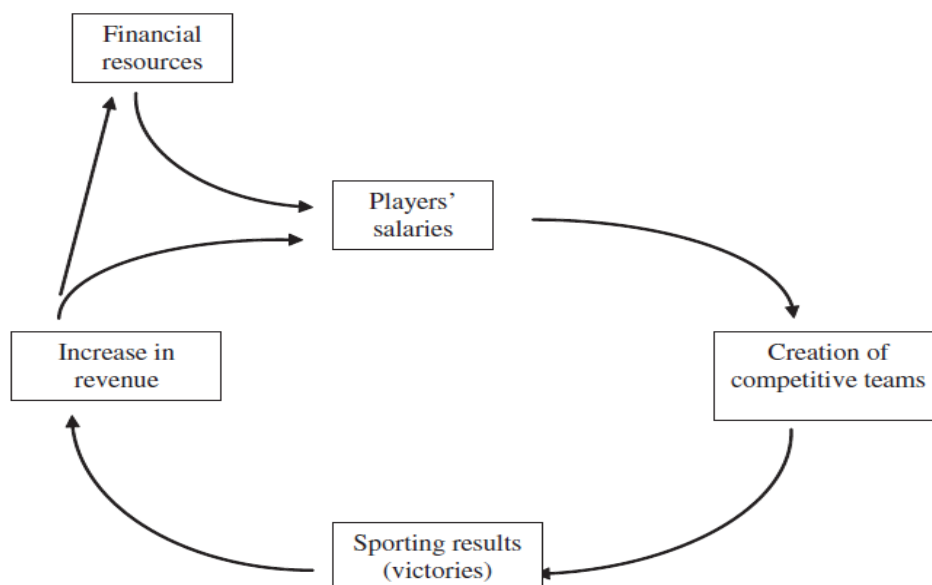
Σημαντική προϋπόθεση για τη βελτίωση είναι η εμπιστοσύνη στους ανθρώπους, χωρίς να ελλοχεύει ο φόβος για την απώλεια του ελέγχου (Elberse & Ferguson, 2013). Οι ομάδες που δίνουν έμφαση στη σωστή διοίκηση και έχουν συγκεκριμένη σύνθεση ανά τα χρόνια, εμφανίζουν καλύτερες επιδόσεις εντός γηπέδου και είναι επιτυχημένες (Oberhofer και συν., 2015). Το Αμερικάνικο μοντέλο Δ.Ο.Π. Baldrige(βλ.2.4.1.) , το οποίο αποτελείται από τους παράγοντες ηγεσία, στρατηγικός σχεδιασμός, εστίαση στον πελάτη, τα ενδιαφερόμενα μέρη και την αγορά, μετρήσεις/ αναλύσεις/γνώσεις, επικέντρωση στο ανθρώπινο δυναμικό, διοίκηση διαδικασιών και επιχειρηματικά αποτελέσματα, βελτιώνει την επιχείρηση συνολικά (Relvas και συν., 2010).

Οι Van Hoecke, Schoukens, και De Knop μίλησαν, σύμφωνα με τον Relvas και συν.( 2010), για την καταλυτική συμβολή των προγραμμάτων του «*χάρτη για την ποιότητα*», που θα ενισχύσουν την ανταγωνιστικότητα των ΠΑΕ και θα τις κάνουν επιτυχημένες. Είναι απαραίτητη η εφαρμογή συστημάτων διοίκησης ποιότητας στις αθλητικές επιχειρήσεις ώστε να καταφέρουν να πραγματοποιήσουν τους στόχους τους και να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις της αγοράς στην οποία δραστηριοποιούνται, ικανοποιώντας τις εσωτερικές και εξωτερικές προσδοκίες τους (Nová, 2013).

## 5.2. ΕΝΑΡΕΤΟΣ ΚΥΚΛΟΣ

### 5.2.1. ΤΙ ΕΙΝΑΙ Ο «ΕΝΑΡΕΤΟΣ ΚΥΚΛΟΣ»

Ένα σύστημα που περιλαμβάνει όλα τα έσοδα και έξοδα των ποδοσφαιρικών ομάδων, μαζί με την οικονομική αποτελεσματικότητα και την αθλητική αποδοτικότητα, με αυτά να αλληλεπιδρούν μεταξύ τους ορίζεται ως «ενάρετος κύκλος», «*virtuous cycle*» και μακροπρόθεσμα οδηγεί στην κυριαρχία λίγων ομάδων στο παιχνίδι, καθώς τα χάσματα που δημιουργούνται ολοένα μεγαλώνουν από ομάδα σε ομάδα. Όμως, πολλές ομάδες, επεμβαίνουν σε αυτό το σύστημα καθώς δέχονται χρηματοδότηση από τους ιδιοκτήτες ή άλλους επενδυτές, για να εξασφαλίσουν όσο το δυνατόν καλύτερους παίκτες, συνεπώς και καλύτερες επιδόσεις (Marquez & Martin, 2001).



Εικόνα 5.2.1.: Ενάρετος κύκλος  
Πηγή: Baroncelli & Lago(2006)

Όπως φαίνεται στην παραπάνω εικόνα- σχήμα, οι μεταβλητές που περιλαμβάνει ο «ενάρετος κύκλος» είναι οι οικονομικοί πόροι, οι μισθοί των παικτών, η ανταγωνιστικότητα, τα αγωνιστικά αποτελέσματα, για την ακρίβεια οι νίκες, και η αύξηση του εισοδήματος από τη όλη δραστηριότητα (Baroncelli & Lago, 2006). Στη συνέχεια της ενότητας θα αναλυθεί ο τρόπος με τον οποίο, οι παράγοντες αυτοί, αλληλοεπηρεάζονται, καθιστώντας κατανοητούς τους λόγους που οι ΠΑΕ, πολλές φορές, κρίνονται αναποτελεσματικές, καθώς και τα κίνητρά τους.

## 5.2.2. ΥΨΗΛΟΙ ΜΙΣΘΟΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΕΠΙΤΥΧΙΑ

Ο σκοπός των ποδοσφαιρικών εταιριών είναι να κερδίζουν τους αγώνες και να διακρίνονται, συνήθως ρισκάροντας οικονομικά, με το οικονομικό κέρδος να μην τους απασχολεί (Vopel, 2011), επίσης, το 2000 ο Rottenberg αναφέρει την πιθανότητα, οι επενδυτές να στοχεύουν στα αγωνιστικά αποτελέσματα, αποδεχόμενοι τον κίνδυνο οικονομικής απώλειας (Sloane, 2006).

Η απόκτηση και η αξιοποίηση των παικτών που διαθέτουν ταλέντο, για μια ομάδα είναι απαραίτητες και γι' αυτό το λόγο η ΠΑΕ, τους παρέχει κίνητρα, κυρίως οικονομικά, ώστε να αποδίδουν εντός γηπέδου και να 'φέρνουν' τα επιθυμητά αγωνιστικά αποτελέσματα, υποστηρίζουν οι Szymanski και Kuypers(1999). Οι ποδοσφαιρικές ομάδες που διεκδικούν την πρωτιά του εγχώριου πρωταθλήματος ξοδεύουν μεγάλα χρηματικά ποσά ώστε να καταφέρουν νίκες, όμως περιορίζονται στο αγωνιστικό σκέλος, το οποίο είναι αποδοτικό και όχι το οικονομικό που επιβαρύνεται. Ομάδες «δεύτερης κλάσης» του εγχώριου και ευρωπαϊκού πρωταθλήματος, εμφανίζουν καλύτερες οικονομικές αποδόσεις σε σύγκριση με τις πρωταθλήτριες της κάθε λίγκας (Barros & Leach,2007). Επίσης όταν προκρίνονται στις ευρωπαϊκές διοργανώσεις οφείλουν να είναι εξαιρετικά ισχυρές, αγωνιστικά σε εγχώριο επίπεδο, αν θέλουν να είναι ανταγωνιστικές και να διεκδικήσουν θετικά αποτελέσματα στο εξωτερικό(Sloane, 2006).

Όταν μια ομάδα είναι εύρωστη οικονομικά και δαπανά χρήματα για τη στελέχωση και τις εγκαταστάσεις της, τότε οδηγείται σε επιτυχίες εντός του αγωνιστικού χώρου (Szymanski, 2006). Αυτές που αγωνίζονται σε χώρες με ισχυρούς κανονισμούς στα πρωταθλήματα τους, σχετικά με τη διαχείριση ως οικονομικών τους(αγορά ακριβών παικτών), εμφανίζουν κατώτερες αγωνιστικές επιδόσεις στο Champions League<sup>14</sup>, σε σχέση με ομάδες από πρωταθλήματα με «χαλαρούς /ελαστικούς» κανονισμούς (Lago και συν., 2006). Μια από τις χώρες εντός των οποίων ξεχωρίζουν μία έως τρεις ομάδες είναι η Ελλάδα. Οι επαρχιακές πόλεις δεν έχουν πόρους ανάλογους αυτών των μεγάλων ομάδων της πρωτεύουσας και δεν είναι

---

<sup>14</sup> Το Champions League είναι μια διεθνής ποδοσφαιρική διοργάνωση στην οποία λαμβάνουν μέρος οι πρωταθλήτριες ομάδες ποδοσφαίρου της Ευρώπης. Η διοργάνωση πραγματοποιείται κάθε χρόνο από την UEFA (Ένωση Ευρωπαϊκών Ποδοσφαιρικών Ομοσπονδιών). ([https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%9F%CE%A5%CE%95%CE%A6%CE%91\\_%CE%A4%CF%83%CE%AC%CE%BC%CF%80%CE%B9%CE%BF%CE%BD%CF%82\\_%CE%9B%CE%B9%CE%B3%CE%BA](https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%9F%CE%A5%CE%95%CE%A6%CE%91_%CE%A4%CF%83%CE%AC%CE%BC%CF%80%CE%B9%CE%BF%CE%BD%CF%82_%CE%9B%CE%B9%CE%B3%CE%BA))



σε θέση να πληρώσουν ακριβούς μισθούς σε παίκτες, έτσι είναι βέβαιο πως κάθε χρόνο, το πρωτάθλημα θα το διεκδικούν ομάδες της πρωτεύουσας και πολύ μεγάλων πόλεων (Szymanski, 2006).

Η διαφορά είναι χαοτική μεταξύ των ταλαντούχων και υψηλά αμειβόμενων ποδοσφαιριστών των ομάδων της πρώτης κατηγορίας με αυτούς της δεύτερης. Οι πιο επιτυχημένες ομάδες της πρώτης κατηγορίας έχουν ξοδέψει, σαφώς, τα μεγαλύτερα ποσά για την απόκτηση και την αμοιβή ποδοσφαιριστών σε σχέση με αυτές της δεύτερης κατηγορίας (Barajas & Rodríguez, 2010).

Οι ιδιοκτήτες ποδοσφαιρικών ομάδων εστιάζουν στην αθλητική επιτυχία, παρά στην οικονομική, καταλήγοντας σε υπερβολικές δαπάνες (Sloane, 2015). Η νοοτροπία και η τακτική της δημιουργίας ανταγωνιστικού ρόστερ<sup>15</sup> υπέρ-επενδύοντας σε ποδοσφαιριστές και παραβλέποντας τα πιθανά χρέη και οικονομικά προβλήματα δεν είναι πλέον βιώσιμη για τις ευρωπαϊκές ομάδες (Marquez & Martin, 2001). Η υπερπροσπάθεια των ομάδων για την αγωνιστική επιτυχία, που μεταφράζεται σε δαπάνες για ποδοσφαιριστές, εμφανώς οδηγεί σε οικονομικές δυσχέρειες, όμως οι πιστωτές και τα όργανα της πολιτείας δεν επιτρέπουν το «κλείσιμο» των μεγάλων ποδοσφαιρικών ομάδων, με πολυάριθμους οπαδούς, θεωρώντας το αντιλαϊκή πολιτική. Έτσι πολλές ομάδες με σοβαρά οικονομικά ζητήματα παραμένουν στην πρώτη κατηγορία και δύσκολα υποβιβάζονται λόγω οικονομικών οφειλών (Barajas & Rodríguez, 2010).

Θα ήταν πολύ ωφέλιμο να παραδειγματιστούν από τη Μάντσεστερ Γιουνάιτεντ (Manchester United), η οποία παρόλο που ξόδεψε τα λιγότερα χρήματα για παίκτες σε σχέση με τις αγγλικές ανταγωνίστριες ομάδες της, κατάφερε να κερδίσει πέντε φορές το πρωτάθλημα μέσα σε μία δεκαετία, επενδύοντας σε νέους παίκτες (Elberse & Ferguson, 2013).

### 5.2.3. ΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΥΧΙΑ ΚΑΙ ΑΥΞΗΣΗ ΕΣΟΔΩΝ

Το ποδόσφαιρο στην Αγγλία, ως επιχείρηση είναι επιτυχημένη και αποτελεσματική εντός γηπέδου, αλλά και οικονομικά, καθώς το προϊόν του ικανοποιεί μεγάλη μάζα φιλάθλων. Η προσέλευση στο γήπεδο επηρεάζει τα κόστη αρνητικά, καθώς όποια κι αν είναι η απόδοση της ομάδας, θα προσελκύει κοινό στο

---

<sup>15</sup> Το ρόστερ είναι η σύνθεση μιας ομάδας από παίκτες. <http://www.wordreference.com/engr/roster>

γήπεδο, λόγω της απήχησής του, όμως με καλύτερες επιδόσεις θα φέρει επιπλέον φίλαθλο κοινό στο γήπεδο, με αποτέλεσμα την αύξηση των εσόδων της, από την πώληση εισιτηρίων (Barros & Leach, 2007).

Οι αθλητικές επιδόσεις έχουν μεγάλη επιρροή στους πελάτες της επιχείρησης, και η άποψη των πελατών ασκεί μεγάλη επιρροή στις αποδόσεις εντός και εκτός (διοικητικά) του γηπέδου (Kauppi και συν., 2013). Η «αβεβαιότητα της έκβασης», ή διαφορετικά, το άγνωστο αποτέλεσμα, επηρεάζει θετικά τη ζήτηση για το ποδόσφαιρο, σύμφωνα με τον Szymanski (2001). Οι ομάδες των πρωταθλημάτων που έχουν χαμηλό επίπεδο θεάματος τήνουν να χάσουν το ενδιαφέρον των φιλάθλων (Vorel, 2011). Στρεφόμενοι σε πρωταθλήματα πιο ελκυστικά, καθιστούν σε βάθος χρόνου τα ανταγωνιστικά πρωταθλήματα όχι απλά πιο ελκυστικά αλλά έως μονοπωλιακά, βλάπτοντας σοβαρά την οικονομική κατάσταση του (προηγούμενου) πρωταθλήματος, συνολικά και των ΠΑΕ, ξεχωριστά, σύμφωνα με το Neale (Dobson, Goddard, 2001).

Οι ομάδες για να είναι επιτυχημένες πρέπει να πληρούν τρεις προϋποθέσεις, να εμφανίζουν ικανοποιητικά αποτελέσματα εντός του γηπέδου- υψηλές αθλητικές επιδόσεις- να έχουν τη δυνατότητα να ενσωματώσουν στο δυναμικό τους νέα ταλέντα και να αγωνίζονται σε ένα πρωτάθλημα ανταγωνιστικό (Marquez & Martin, 2001). Η πρόκριση και ο υποβιβασμός αναστατώνουν την υφιστάμενη κατανομή των ομάδων στο βαθμολογικό πίνακα, με αυτό να οδηγεί σε αποκλίσεις από τη βέλτιστη κατανομή των ομάδων, με τις ισχυρές να εισέρχονται σε μια νέα, κατώτερη λίσκα, και οι αδύναμες σε ανώτερη, με αντίκτυπο στις πωλήσεις των εισιτηρίων (Sloane, 2006). Ο υποβιβασμός οδηγεί στη μείωση των εσόδων, ενώ η πρόκριση και η καλή αγωνιστική πορεία οδηγεί, συνήθως, σε αύξηση του χρέους.

Όταν δυο μέτριες ομάδες, βάσει του βαθμολογικού πίνακα, αγωνίζονται μεταξύ τους, το θέαμα δεν ενθουσιάζει ιδιαίτερα το ευρύ κοινό, σε αντίθεση με έναν αγώνα μεταξύ της κορυφαίας και της κατώτερης ομάδας που αναμένεται ενδιαφέρων (Sloane, 2006). Σύμφωνα με τον (Andeff, 2007) μια ποδοσφαιρική ομάδα που αποδίδει εντός γηπέδου, διατηρεί αυτή την κατάσταση εις βάρος της οικονομικής αποδοτικότητάς της. Ενώ ο Jardin (2009) επισημαίνει, για τις ομάδες του γαλλικού πρωταθλήματος L1, το γεγονός ότι όσο πιο μικρές είναι οι ομάδες είναι πιο εύκολο να

είναι αποτελεσματικές και να επιτυγχάνουν τους στόχους που έχουν θέσει, «*Small is beautiful*» (σελ. 10).

Ωστόσο, στατιστικές αναλύσεις και έρευνες αποδεικνύουν πως οι αθλητικές επιδόσεις κι οι οικονομικές αποδόσεις είναι αντιστρόφως ανάλογες. Ακόμα κι αν οι ομάδες φτάσουν στην κατάκτηση του Champions League, η οικονομική τους κατάσταση δε θα βελτιωθεί καθώς τα έσοδα που θα τους αποφέρει μπορεί να είναι υψηλά, όμως δεν είναι αρκετά υψηλά ώστε να μεταφραστούν σε κέρδη, τελικά (Marquez & Martin, 2001).

#### 5.2.4. ΑΛΛΗΛΕΠΙΔΡΑΣΕΙΣ ΕΝΤΟΣ & ΕΚΤΟΣ ΤΟΥ ΕΝΑΡΕΤΟΥ ΚΥΚΛΟΥ

Η οικονομική κρίση στο ποδόσφαιρο έπληξε ομάδες όπως η Φιορεντίνα, η οποία πτώχευσε, και άλλες όπως η Πάρμα και η Λάτσιο που αναγκάστηκαν να πουλήσουν τους παίκτες τους σε εξαιρετικά χαμηλές τιμές και όσοι παρέμειναν δέχθηκαν μείωση των μισθών (Baroncelli & Lago, 2006). Έτσι φαίνεται πως μια τέτοια αλλαγή- προς το χειρότερο- της οικονομικής κατάστασης μια ομάδας οδηγεί σε αδυναμία πληρωμής των υφιστάμενων μισθών καθώς και σε υποβιβασμό της. Σε ορισμένες χώρες, όπως η Ελλάδα και η Ισπανία, είναι πιθανό, οι τοπικές αρχές να στηρίζουν έμπρακτα τις ομάδες, προστατεύοντάς τις από δυσμενείς οικονομικές και αγωνιστικές συνέπειες. (Lago και συν., 2006)

Η βασική πηγή οικονομικής αναποτελεσματικότητας που είναι η υπερβολική χρηματική δαπάνη για αγορά και μισθούς ποδοσφαιριστών, είναι άμεσα συνυφασμένη με το μέγεθος των ομάδων, έτσι όσο περισσότερες οικονομικές δυνατότητες έχουν, τις στρέφουν προς αυτή, αποκλειστικά, την κατεύθυνση (Jardín, 2009). Ο Fort υποστηρίζει πως σε ένα πρωτάθλημα που οι ομάδες μεγιστοποιούν τα κέρδη τους, οι παίκτες που θα προσληφθούν, θα πρέπει να συνεισφέρουν στην ομάδα, αποφέροντάς της έσοδα αντίστοιχα της τιμής απόκτησής τους (Sloane, 2006).

Είναι απαραίτητο οι ομάδες να αναγνωρίζουν τις δυνατότητές τους, ώστε να προβαίνουν σε ανάλογες δράσεις. Αν μία ομάδα που θεωρείται 'μικρή', λόγω της οικονομικής της κατάστασης, αγοράσει έναν «ακριβό» παίκτη, αυτό θα είχε καταστροφικές οικονομικές συνέπειες που ίσως, δεν καταφέρει να τις αντιμετωπίσει (Sloane, 2006). Σε αυτό το σημείο, αξίζει να γίνει αναφορά στην έρευνα του Oberhofer και συν. (2015), που έδειξε πως τα έσοδα των ομάδων με το χρόνο

παραμονής στην Α' κατηγορία είναι ποσά ανάλογα και ομάδες με μεγάλες οικονομικές δυνατότητες παραμένουν για πολλά χρόνια στην Α' κατηγορία, ενώ οι ομάδες με περιορισμένη οικονομική δυνατότητα υποβιβάζονται σχετικά γρήγορα και αυτό αποτελεί «δικαιολογία» των ιδιοκτητών που προσφέρονται να πληρώσουν υψηλούς μισθούς. Εφόσον, όμως, οι ιδιοκτήτες των ποδοσφαιρικών ομάδων θέσουν ως στόχο την επίτευξη κέρδους, όπως οι λοιπές ΑΕ τότε κρίνεται απαραίτητη η επιβολή περιορισμών στους μισθούς των παικτών για να εξασφαλίσει τη μακροβιότητά της, χωρίς την ανάγκη εξωτερικών ευεργετών (Marquez & Martin, 2001).

### 5.3. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΕΞΥΓΙΑΝΣΗ ΤΩΝ ΠΑΕ

#### 5.3.1. ΑΝΑΓΚΗ ΓΙΑ ΑΛΛΑΓΗ ΠΡΟΣ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ

Η πλειοψηφία των επαγγελματικών ομάδων έχουν μετατραπεί σταδιακά σε πολύπλοκες επιχειρήσεις, που αντιμετωπίζουν σημαντικά ζητήματα οικονομικά, οργανωτικά, ιδιοκτησιακά και αγωνιστικά. Οι ποδοσφαιρικές επιχειρήσεις που δεν έχουν, εισάγει στις πρακτικές διοίκησής τους έννοιες όπως η εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού, υστερούν σημαντικά έναντι των σύγχρονων ανεπτυγμένων. Στον αθλητικό τομέα, οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται οφείλουν να αντιμετωπίζουν τα συστήματα ποιότητας ως απαραίτητη προϋπόθεση της εργασίας τους (Nová, 2013).

Ένας από τους λόγους που οι ποδοσφαιρικές επιχειρήσεις μένουν στάσιμες και αδυνατούν να επιτύχουν τους στόχους τους, είναι η οργανωτική δομή τους, που αντιστέκεται σε όποια καινοτομία στον τομέα της διοίκησης, γι' αυτό χρειάζεται άμεσα αλλαγή νοοτροπίας της ηγεσίας προς μια πιο σύγχρονη και βελτιωμένη διοίκηση του ποδοσφαίρου (Morrow & Howieson, 2014).

Στην αθλητική αγορά, η οργανωτική διάσταση της ποιότητας έχει ως θεμέλια τη διοίκηση που επικεντρώνεται στη βελτίωση ολόκληρης της επιχείρησης, επιδιώκοντας την συμμόρφωση στις προδιαγραφές και την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών (Nová, 2013). Σε συνέντευξή του ο Sir Alex Ferguson υποστήριξε πως πρέπει οι ομάδες να προσαρμόζονται και να μην αντιστέκονται στις αλλαγές, γιατί αυτές οδηγούν στη βελτίωση. (Elberse & Ferguson, 2013)

Οι ΠΑΕ πρέπει συμβαδίζουν με τα πρότυπα της διοίκησης ολικής ποιότητας και να στηρίζονται στην υπευθυνότητα, μέσα σε ένα υγιές πολιτικό και νομοθετικό πλαίσιο. Σε αντίθετη περίπτωση οι συνέπειες θα είναι σοβαρές και θα βλάψουν τις ΠΑΕ, αλλά και το ποδόσφαιρο στο σύνολό του, όπως συνέβη στην Κένυα την τελευταία δεκαετία (Nyanjom, 2010). Για να εφαρμοστούν πιο αποτελεσματικά τα συστήματα ΔΟΠ στην ομάδα, πρέπει να εναρμονίζονται με τις επιδιώξεις και τις βασικές διαδικασίες της (Νονά, 2013).

### 5.3.2. ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΓΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

Για να καταστεί εφικτή η υιοθέτηση και εφαρμογή συστημάτων ΔΟΠ οι ομάδες πρέπει, πρώτα να αναγνωρίσουν τα οφέλη της και στη συνέχεια να εκπαιδευτούν σε θέματα ποιότητας και να χαράξουν στρατηγικές και πολιτικές με βάση την ποιότητα. Οι επιχειρήσεις που θα εισάγουν συστήματα ποιότητας, θα πρέπει πρώτα να ενσωματώσουν την επιθυμία αυτή στο όραμα και στην αποστολή τους και στη συνέχεια στις νέες στρατηγικές και πολιτικές που θα έχουν προσανατολισμό στην ποιότητα (Νονά, 2013). Οι ΠΑΕ που στοχεύουν στην οργανωτική επιτυχία μεριμνούν ώστε η φιλοσοφία τους να ενσωματωθεί στο όραμα και την αποστολή τους και να εκφράζεται μέσω αξιών. Δίνουν μεγάλη έμφαση στην ηγεσία που δίνει κίνητρα και ενισχύει το ανθρώπινο δυναμικό σε ατομικό και συλλογικό επίπεδο (Kaplan & Norton (2004) .

Οι νόμιμοι ιδιοκτήτες των ΠΑΕ έχουν στόχους που διαφέρουν μεταξύ τους, καθώς κάποιος δίνει έμφαση στην οικονομική μεγέθυνση- κυρίως οι ιδιοκτήτες μικρότερων ομάδων- και άλλοι στην αθλητική αποδοτικότητα. Είναι επόμενο, οι επιχειρηματικές στρατηγικές που ακολουθούν να έχουν διαφορετικό προσανατολισμό (Marquez & Martin, 2001). Όπως αναφέρεται στην έρευνα των Baur και McKeating (2009), ο Russell υποστηρίζει πως ιδιοκτήτες των ποδοσφαιρικών ομάδων ήταν συνήθως επιχειρηματίες που δραστηριοποιούνταν στην τοπική αγορά και οι ομάδες εμφάνιζαν αρνητικά αποτελέσματα αγωνιστικά και οικονομικά. Ο Lago και συν. (2006) βασισμένοι σε έρευνες, επισημαίνουν πως οι ιδιοκτήτες ποδοσφαιρικών ομάδων πολλές φορές αποκρύπτουν τα κέρδη τους με σκοπό τη φορολογική εύνοια και την δημοτική επιδότηση για ανέγερση γηπέδων. Στις ΗΠΑ, ωστόσο, οι ιδιοκτήτες μεγάλων ομάδων είναι θετικά προσκείμενοι στην υιοθέτηση

περιοριστικών μηχανισμών και διαφάνειας, ώστε να καταπολεμήσουν όποιες ανηθικότητες και αναποτελεσματικότητες (Szymanski, 2006).

Για να επιτευχθούν οι στόχοι της ομάδας, πρέπει ο ηγέτης της, είτε είναι μάνατζερ είτε προπονητής, να είναι παράδειγμα προς μίμηση, έτσι οι παίκτες θα αναπτύξουν αίσθημα ευθύνης και θα προσηλωθούν στο στόχο, χωρίς να εμφανίζουν ανήθικες συμπεριφορές, όπως προαναφέρθηκε (Elberse & Ferguson, 2013). Οι μάνατζερ θα πρέπει να μεταδώσουν αξίες όπως η ακεραιότητα, ο σεβασμός, οι σχέσεις εκτίμησης μεταξύ του ανθρώπινου δυναμικού και η αφοσίωση στον πελάτη, ώστε να οδηγήσουν την ομάδα στην αποτελεσματικότητα (Kaplan & Norton, 2004).

Τα εκάστοτε μέλη του διοικητικού συμβουλίου, πρέπει να επιλέγονται αξιοκρατικά και να έχουν τις απαραίτητες γνώσεις, ικανότητες και ηθικά χαρακτηριστικά ώστε να διοικήσουν αποτελεσματικά την ομάδα, θα μπορούσε, επίσης, να περιλαμβάνει ένα μέλος, εκλεγμένο από τους οπαδούς της ομάδας, που θα έχει τα απαραίτητα προσόντα, αλλά παράλληλα θα ενδιαφέρεται και θα εργάζεται για την προαγωγή των συμφερόντων της ομάδας (Michie & Oughton, 2005).

Ο σκοπός της ηγεσίας είναι να μεριμνά ώστε όλοι οι πόροι, ανθρώπινοι και μη, να αξιοποιούνται στο μέγιστο βαθμό και το αποτέλεσμα να ικανοποιεί τους πελάτες και τους εργαζομένους. Η ομαδική εργασία συμβάλλει στην αποτελεσματική ηγεσία, καθώς μία ομάδα με συνοχή, ως προς τις γνώσεις, τις δεξιότητες και με σαφή καθήκοντα μπορεί να εργαστεί αποδοτικά και να επιτύχει τους στόχους. Απαραίτητο συστατικό για τη βέλτιστη απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού είναι η παροχή κινήτρων (Crust & Lawrence, 2006). Οι μάνατζερ-ηγέτες θα πρέπει να εμπιστεύονται περισσότερο τους εργαζομένους, να τους ενθαρρύνουν, ώστε να λαμβάνουν αποφάσεις και να είναι υπεύθυνοι για τις δραστηριότητές τους, έτσι θα βελτιωθεί η απόδοσή τους, αλλά και η συνολική απόδοση της αθλητικής επιχείρησης (Papaioannou, Kriemadis, Alexopoulos & Vrondou, 2014).

Τα «οκτώ μαθήματα ηγεσίας» από τον Sir Alex Ferguson, είναι τα ακόλουθα, ξεκινήστε από τα θεμέλια, τολμήστε να αναδιαμορφώσετε την ομάδα σας, θέστε υψηλές προδιαγραφές και στρέψτε τους όλους προς αυτό, ποτέ μην παραχωρήσετε τον έλεγχο σε άλλους, αντιστοιχίστε το μήνυμα με τη στιγμή, ετοιμαστείτε για τη νίκη, βασιστείτε στη δύναμη της παρατήρησης, μη σταματάτε να προσαρμόζεστε (Elberse & Ferguson, 2013).

Σχεδόν το 70% των διευθυντικών στελεχών των ελληνικών ποδοσφαιρικών ομάδων υποστηρίζουν πως τους εκφράζει το μοντέλο ηγεσίας που δίνει έμφαση στην ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού, παρά το μοντέλο ηγεσίας που απλώς ασκεί εξουσία(33,3%). Την ίδια προτίμηση δείχνουν τα στελέχη των εύπορων αλλά και των αδύναμων ομάδων, καθώς γνωρίζουν τη σημαντικότητα της ενδυνάμωσης και τις πρακτικές εφαρμογές της (Papaioannou, Kriemadis, Alexopoulos, Vrontou & Kartakoullis, 2009).

Το στυλ ηγεσίας πρέπει να διαμορφώνεται και να αναδιαμορφώνεται ανάλογα με τις επικρατούσες συνθήκες, μόνο έτσι θα ικανοποιήσει τους εργαζομένους των γραφείων της ομάδας και αυτών εντός γηπέδου. Τα ηγετικά στελέχη οφείλουν να ενημερώνονται συνεχώς σχετικά με το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της ομάδας και να προσαρμόζουν τις συμπεριφορές τους για να είναι πιο παραγωγικά. Η επικοινωνία με τα μέλη του προσωπικού είναι καθοριστική ώστε να υπάρχει συνεχής ροή πληροφοριών και να μειώνεται στο ελάχιστο ο χρόνος προσαρμογής στις απαιτήσεις της αγοράς (Crust & Lawrence, 2006).

Οι επιχειρήσεις που είναι ευθυγραμμισμένες στο εσωτερικό τους, απολαμβάνουν τα οφέλη της αποτελεσματικής λειτουργίας τους, καθώς υπάρχει ελεύθερη πληροφόρηση και συνεργασία μεταξύ των τμημάτων προς τον κοινό στόχο, με κοινές αξίες, τις οποίες έχει εμπνεύσει η ηγεσία. Αυτό μπορεί να πραγματοποιηθεί όταν αρχικά τα ανώτερα στελέχη καταφέρουν να μεταδώσουν τους στρατηγικούς στόχους στο υπόλοιπο προσωπικό, δίνοντάς του κίνητρα, επιβραβεύοντάς το και δημιουργώντας ένα κλίμα συνυπευθυνότητας για τις αποφάσεις. Έτσι το προσωπικό θα ενστερνιστεί το νέο, πιο δυναμικό του ρόλο εντός της επιχείρησης και στη συνέχεια θα εργαστεί σκληρά προς το στόχο, καθώς θα έχει το αίσθημα της προσωπικής συνεισφοράς και ανταμοιβής (Kaplan & Norton, 2004).

Οι επιτυχημένοι ηγέτες, αυτοί που θα φέρουν τα βέλτιστα αποτελέσματα στην ομάδα, γνωρίζουν καλά την αγορά στην οποία απευθύνονται και προσαρμόζουν τις στρατηγικές έτσι ώστε να ικανοποιούν συνεχώς τις ανάγκες των πελατών τους. Ενδυναμώνουν και καθοδηγούν το ανθρώπινο δυναμικό και υποστηρίζουν τη συνεργασία ανάμεσα σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα. Επιπρόσθετα έχουν ισχυρή και εμπειριστατωμένη άποψη, την οποία μοιράζονται και συζητούν για την εύρεση βέλτιστων λύσεων, χωρίς να επιβάλλουν τις αποφάσεις τους (Kaplan & Norton,

2004). Οφείλουν να ενημερώνουν, με σαφήνεια, για καθήκοντά των νέων μελών του ανθρώπινου δυναμικού, σύμφωνα με το νόμο, να φροντίζουν για την επαρκή εκπαίδευση και κατάρτισή τους σχετικά με τις εργασίες που θα εκτελέσουν και για την αξιολόγησή τους. (Michie & Oughton, 2005)

Η διοίκηση των ποδοσφαιρικών επιχειρήσεων διαφέρει, ανάλογα με την εκάστοτε ηγεσία, η οποία άλλες φορές εκχωρεί εξουσία και άλλες την ασκεί, αποκλειστικά η ίδια, συγκεντρώνοντας όλη τη δύναμη (Morrow & Howieson, 2014). Η συμμετοχική διοίκηση θα μπορούσε να ωφελήσει τις αθλητικές επιχειρήσεις να ενδυναμώσουν το ανθρώπινο δυναμικό, καθώς δίνει έμφαση στη συμβολή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων και στο σχεδιασμό, αξιοποιώντας τις γνώσεις, τις δεξιότητες, τις ιδέες και τις εμπειρίες όλων (Papaioannou, Kriemadis, Alexopoulos & Vrontou, 2014). Η επικοινωνία, ο συντονισμός και η επίτευξη του κοινού στόχου εντός μιας ομάδας εργασίας απορρέουν από μια αποτελεσματική ηγεσία, η οποία θα μεταδώσει τις αξίες αυτές, θα εκπαιδεύσει, θα καθοδηγήσει και θα συνεργαστεί με το προσωπικό (Crust & Lawrence, 2006).

Η συμβολή των ικανών μάνατζερ στις ποδοσφαιρικές επιχειρήσεις έχει άμεσο αντίκτυπο στις αποδόσεις εντός και εκτός γηπέδου. Καταφέρνουν καλύτερες αγωνιστικές επιδόσεις αλλά και μείωση κόστους και οικονομική αποδοτικότητα. (Barros & Leach, 2007) Η διαχείριση κρίσεων και η εργασία κάτω από αντίξοες συνθήκες θα «δοκιμάσουν» τις ικανότητες και τις ψυχικές αντοχές του μάνατζερ και θα επηρεάσουν το αποτέλεσμα. Το άγχος που βιώνουν υπό πίεση δεν πρέπει να αποπροσανατολίζει τη λογική σκέψη τους, η πρόβλεψη και η σωστή απόφαση την κρίσιμη στιγμή θα κρίνουν αν ένας μάνατζερ είναι αποτελεσματικός (Crust & Lawrence, 2006).

### 5.3.3. ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΔΟΠ ΓΙΑ ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

Οι στόχοι που θέσει η επιχείρηση δε μπορούν να επιτευχθούν αν δεν εξασφαλίσει την πλήρη αφοσίωση των εργαζομένων της σε αυτούς (Wilkesmann & Blutern, 2002). Μεταδίδοντας αξίες στους εργαζομένους, η ομάδα γίνεται πιο δυνατή, διότι εκτός των ικανοτήτων που κατέχουν και εξελίσσουν, εμπνέονται για να προσφέρουν στην ομάδα (Elberse & Ferguson, 2013). Επικοινωνώντας η διοίκηση με τους εργαζομένους σε όλη τη διάρκεια των διαδικασιών, αποφεύγει τον αποπροσανατολισμό τους και τους παρέχει, παράλληλα, κίνητρα (Adamson και



συν.,2005).Ο Sir Alex Ferguson επικοινωνούσε τόσο με τους παίκτες, όσο και με το υπόλοιπο προσωπικό της ομάδας, ανεξαρτήτως χώρου, όποτε του δινόταν η ευκαιρία(Elberse& Ferguson, 2013).

Η επίδραση του χαρακτήρα και της φιλοσοφίας των εργαζομένων στις ομάδες αντικατοπτρίζεται στους εργασιακούς μηχανισμούς, τις πρακτικές και τα πρότυπα που εφαρμόζουν (Relvas και συν., 2010). Η ελευθερία που παρέχεται στους εργαζομένους να λαμβάνουν αποφάσεις που δεν εμπίπτουν σε κανόνες και η σωστή καθοδήγησή τους είναι ένα σημαντικό χαρακτηριστικό της ύπαρξης κουλτούρας ποιότητας (Srinivasan & Kurey, 2014).Η συμμετοχική λήψη αποφάσεων και η ανάληψη ευθύνης, φαίνεται πως είναι επιθυμία των μάνατζερ της ΠΑΕ. Αυτή η μορφή ελευθερίας τους δίνει κίνητρα και ευκαιρίες ώστε να καλλιεργήσουν τα ηγετικά τους χαρακτηριστικά, να εφοδιαστούν και να εξελίξουν ανάλογες ικανότητες (Morrow & Howieson, 2014). Εξουσιοδοτώντας τους υπαλλήλους για τη λήψη αποφάσεων, που αφορούν ζητήματα του εύρους των δραστηριοτήτων τους, παράλληλα τους δημιουργούν κίνητρα για να είναι πιο υπεύθυνοι στη δουλειά τους και να αισθάνονται πως συμμετέχουν πιο ενεργά στην πραγματοποίηση των στόχων της ομάδας (Wilkesmann & Blutern, 2002).

Η παροχή κινήτρων στους εργαζομένους είναι απαραίτητη ώστε να προσανατολιστούν στην εξυγίανση της ΠΑΕ. Αναγνωρίζοντας τη σοβαρότητα της κατάστασης και τους κινδύνους που εγκυμονεί για το μέλλον, το διοικητικό και υπαλληλικό προσωπικό θα συμμορφωθεί στις μεταρρυθμίσεις και θα αποφύγει την καταστροφική στασιμότητα. Γνωρίζοντας καλά το εσωτερικό και εξωτερικό της περιβάλλον η ΠΑΕ μπορεί να προφυλαχθεί από τους κινδύνους, εκπαιδύοντας και ενδυναμώνοντας το προσωπικό της, όπως επίσης αλλάζοντας στρατηγικές, όπου αυτό είναι αναγκαίο (Osborne, 2001).

Η ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού στις ποδοσφαιρικές ομάδες είναι απαραίτητη προϋπόθεση για τη μελλοντική διοικητική επιτυχία τους και για τη βελτίωση του κύκλου εργασιών τους (Morrow & Howieson, 2014). Στην ανταγωνιστική αγορά στην οποία δραστηριοποιούνται οι αθλητικές επιχειρήσεις, η ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού θα εξελίξει τις ικανότητες των εργαζομένων και θα καταστήσει πιο αποτελεσματική τη λειτουργία της επιχείρησης(Παραϊοαννου, και συν., 2009). Οι έξι βασικοί πυλώνες της ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού

είναι οι ικανότητες διαχείρισης πληροφοριών και επικοινωνίας, λήψης αποφάσεων και δράσης, οργάνωσης και σχεδιασμού έργων, αξιολόγησης και εσωτερικού ελέγχου, ηγεσίας μέσω παρακίνησης και επιβράβευσης και τέλος, επιλογής, τοποθέτησης να ανάπτυξης/ βελτίωσης όλων των προαναφερθέντων ικανοτήτων (Papaioannou και συν., 2009). Θετικό στοιχείο για την πολιτική ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού είναι ότι η επιτυχία ή όχι της πολιτικής φαίνεται, άμεσα, στα αποτελέσματα που παράγουν οι εργαζόμενοι, τα οποία είναι μετρήσιμα και κατατοπιστικά (Karlan & Norton, 2004).

Οι επιχειρήσεις μπορούν να ωθήσουν, να εκπαιδεύσουν και να ενισχύσουν τις δυνατότητές των εργαζομένων για να εργασθούν πιο εντατικά, ώστε να ανταπεξέλθουν στις νέες απαιτήσεις. (Di Fiore, 2010). Η αγγλική ομοσπονδία ποδοσφαίρου, Football Association, εκφράζοντας την ανάγκη ύπαρξης μιας συγκεκριμένης δομής στην ανάπτυξη νέων παικτών εισήγαγε την έννοια του «*χάρτη για την ποιότητα*»<sup>16</sup>, ο οποίος επίσης αναφέρεται στη σημαντικότητα της ανάπτυξης και εκμετάλλευσης εγχώριων ταλέντων υπό την ευθύνη των ακαδημιών ποδοσφαίρου κάθε ομάδας. Με αυτό τον τρόπο η Football Association στόχευε στην εισαγωγή και τήρηση προτύπων ποιότητας με ισότιμη μεταχείριση στις ποδοσφαιρικές ομάδες (Relvas και συν., 2010). Η συμμετοχή και η συνεργασία του συνόλου του ανθρώπινου δυναμικού που εργάζεται στην ομάδα είναι απαραίτητη στη βελτίωση της ποιότητας σύμφωνα με τα πρότυπα της ΔΟΠ (Νονά, 2013).

Ένας από τους πιο σημαντικούς παράγοντες της οργανωτικής επιτυχίας των επιχειρήσεων, ανεξαρτήτως δραστηριότητας, είναι η ομαδική και διατμηματική εργασία, η οποία επιτρέπει την ελεύθερη ανταλλαγή γνώσεων, πρακτικών και ικανοτήτων σε ολόκληρη την επιχείρηση, καθώς είναι πολύ κακό για την επιχείρηση όταν μία πολύ καλή ιδέα χρησιμοποιείται μόνο από έναν και μόνο μία φορά, Karlan και Norton (2004) «*There is no greater waste than a good idea used only once*» σύμφωνα με τους (σελ. 62). Η συμμετοχή και η συνεργασία του συνόλου του ανθρώπινου δυναμικού που εργάζεται στην ομάδα και για την ομάδα είναι απαραίτητη στη βελτίωση της ποιότητας σύμφωνα με τα πρότυπα της ΔΟΠ (Νονά, 2013).

---

<sup>16</sup> "A charter for quality", Football Association (FA) Technical Department (1997). (Relvas κ.α., 2010 p.p. 170)

Με τις «εσωτερικές εγγυήσεις», που θα δημιουργήσουν δηλαδή, όπως προαναφέρθηκε, τις δεσμεύσεις μεταξύ των μερών της επιχείρησης θα διασφαλιστεί η καλή λειτουργία και η ισότητα των στελεχών (Hart, 1995). Δηλώνει, επίσης, πως αξία των «εσωτερικών εγγυήσεων» αποτελεί η νοοτροπία «*Δουλεύω για τους άλλους εργαζομένους στον οργανισμό. Η δουλειά μου είναι να τους εξυπηρετώ*»(σελ.66).

Τα οφέλη των «εσωτερικών εγγυήσεων» είναι η ομαδική(διατμηματική) εργασία και καλή σχέση, με συνεχή επικοινωνία για την επίλυση προβλημάτων και τη βελτίωση των διαδικασιών, όπως επίσης και το κλίμα αμεροληψίας και αντικειμενικότητας, στα πλαίσια του οποίου οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται και ανταμείβονται (Hart, 1995).

Τα πλεονεκτήματα της ομαδικής(διατμηματικής) εργασίας ως απόρροια των «εσωτερικών εγγυήσεων», είναι πως συγκεντρώνονται διαφορετικές δεξιότητες, γνώσεις και νοοτροπίες, οι οποίες αποδεικνύονται εξαιρετικά χρήσιμες για την επίλυση προβλημάτων, επίσης δημιουργούνται καλές σχέσεις στο ανθρώπινο δυναμικό, κάτι που συμβάλει στη βελτίωση της ποιότητας στην επιχείρηση(Οκλαντ,1997). Η ενθάρρυνση έχει αξιοσημείωτο αντίκτυπο στην απόδοση του προσωπικού, δίνοντάς του αυτοπεποίθηση και κίνητρο για τη νίκη. Όμως πρέπει να γνωρίζει τα λάθη και τις αδυναμίες ώστε να βελτιωθεί(Elberse & Ferguson, 2013). Βασικός παράγοντας επιτυχίας των ποδοσφαιρικών ομάδων είναι η επιλογή κατάλληλων μάνατζερ, οι οποίοι με τις γνώσεις και τις δεξιότητές τους θα διαχειριστούν τα διαφορετικά χαρακτηριστικά του προσωπικού και θα διοικήσουν την ομάδα αποτελεσματικά (Crust & Lawrence, 2006).

#### *Προπονητές- Μάνατζερ-Ποδοσφαιριστές*

Οι ρόλοι του προπονητή και του μάνατζερ σε πολλές ομάδες συγχέονται, ενώ έχουν διαφορετικά πεδία δράσης, καθώς τα καθήκοντα των μάνατζερ δεν είναι προπονητικά, αλλά διοικητικά και ηγετικά. Το μέγεθος της ομάδας καθορίζει το πεδίο δραστηριοτήτων του κάθε εργαζόμενου. Δεν είναι λίγες οι φορές που σε μικρότερες ομάδες οι προπονητές αναλάμβαναν καθήκοντα διευθυντικά, αναζήτησης ταλέντων κ.α. Αντίθετα σε μεγάλες ομάδες, με παρουσία στις ευρωπαϊκές διοργανώσεις, η περιγραφή της θέσης εργασίας είναι σαφής, μικρού εύρους δραστηριοτήτων και περιλαμβάνει συγκεκριμένα καθήκοντα και ευθύνες (Morrow & Howieson, 2014). Οι ισορροπίες μεταξύ των προπονητών και τεχνικών διευθυντών με τους υψηλόμισθους

ποδοσφαιριστές είναι «λεπτές», γι' αυτό πρέπει να υπάρχει επικοινωνία και ελαστικότητα στις συμπεριφορές τους (Crust & Lawrence, 2006).

Οι ρόλοι εντός της ομάδας πρέπει να είναι ξεκάθαροι. Πρέπει να υπάρχει σεβασμός μεταξύ των παικτών αλλά και της ιεραρχίας, ώστε να μη προκύψουν προβλήματα στο μέλλον. Όσο για αυτούς που εμφανίζουν αποκλίνουσα συμπεριφορά, είναι απαραίτητη η συμμόρφωσή ή ακόμα και η απομάκρυνσή τους (Elberse & Ferguson, 2013). Για να αποδίδουν καλύτερα οι εργαζόμενοι, ποδοσφαιριστές και διοικητικό προσωπικό, οι μάνατζερ οφείλουν να αναγνωρίσουν τις θέσεις για τις οποίες ο κάθε εργαζόμενος έχει τις δεξιότητες, τις γνώσεις και το ταλέντο να φέρει τα μέγιστα αποτελέσματα αγωνιστικά ή διοικητικά (Kaplan & Norton, 2004). Αρκετοί εργαζόμενοι ως μάνατζερ, προπονητές, διευθυντικά στελέχη των ποδοσφαιρικών ομάδων, θεωρούν πως το εργασιακό τους περιβάλλον επηρεάζει την απόδοσή τους.

Αυτό σημαίνει πως, όλο και περισσότεροι έχουν την ανάγκη να εργάζονται κάτω από συνθήκες που επιτρέπουν την ανάπτυξή τους και ενθαρρύνουν την απόκτηση νέων δεξιοτήτων σχετικά με τη δομή και την οργάνωση των ποδοσφαιρικών επιχειρήσεων (Morrow & Howieson, 2014). Για να επιτύχει η ομάδα τα επιθυμητά αποτελέσματα πρέπει οι εργαζόμενοί της να έχουν τις κατάλληλες ικανότητες για την εργασία που επιτέλλουν και να είναι αφοσιωμένοι σε αυτή, «*achievement= competence X commitment*» (Osborne, 2001 pp.6).

Η δημιουργία οικογενειακού κλίματος και αφοσίωσης στην ομάδα, με επιτυχημένο ρόστερ που θα διατηρείται εντός μιας τετραετίας, με λίγες προσθήκες θα ωφελήσει τις ΠΑΕ, καθώς θα δημιουργηθούν δεσμοί μεταξύ των ποδοσφαιριστών αλλά και με την ίδια την ομάδα. Αυτό θα την καταστήσει μακροχρόνια επιτυχημένη (Marquez & Martin, 2001). Η κατανομή των παικτών σε μία ομάδα αλλάζει με το πέρασμα του χρόνου, καθώς οι μεγαλύτεροι αποσύρονται και νέα ταλέντα παίρνουν τη θέση τους (Bougheas & Downward, 2000). Μη δίνοντας χώρο σε νέο δυναμικό, οι ποδοσφαιρικές ομάδες θα παραμείνουν προσκολλημένες σε παλιά μοτίβα, με την καινοτομία να θεωρείται δύσκολη και χρονοβόρα (Di Fiore, 2010).

Η συνεχής εκπαίδευση των προπονητών σε καινοτόμες πρακτικές και τεχνολογίες είναι βασική για να αποφεύγονται παρωχημένες πρακτικές, όπως προαναφέρθηκε. Στη Γερμανία, απαραίτητη προϋπόθεση για πρόσληψη προπονητών

ακόμα και στα κατώτερα πρωταθλήματα, αποτελεί η διεισδυτική εκπαίδευσή τους στην προπονητική, ενώ αντίθετα, στην Αγγλία μπορεί να προσληφθεί κάποιος ως προπονητής όταν έχει, απλώς, διατελέσει ποδοσφαιριστής στο παρελθόν. Ξεκάθαρα, η περίπτωση της Γερμανίας είναι προτιμότερη, καθώς οι προπονητές αποκτούν συνολική κατάρτιση στο αντικείμενο και δε λειτουργούν, μόνο, εμπειρικά (Crust & Lawrence, 2006). Τα αποτελέσματα εντός του γηπέδου είναι αυτά που αντανακλούν το πόσο επιτυχημένη είναι η ομάδα και είναι καθήκον του προπονητή και του τεχνικού τιμ να διαμορφώνει υψηλές, αγωνιστικά, επιδόσεις (Morrow & Howieson, 2014).

Πολλές φορές οι μάνατζερ και οι προπονητές, επειδή λαμβάνουν αποφάσεις στρατηγικής σημασίας, αντιμετωπίζονται με καχυποψία. Δεδομένων των συνθηκών κάτω από τις οποίες λαμβάνεται η απόφαση, οι μάνατζερ την αξιολογούν ως τη βέλτιστη· το πρόβλημα γι' αυτούς έγκειται στο γεγονός ότι κρίνονται εκ του αποτελέσματος από τους ανωτέρους τους. Δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις που έχουν τιμωρηθεί με πρόστιμα ή ακόμα και με απόλυση για μια απόφαση που έκριναν σωστή, αλλά στο μέλλον έφερε αντίθετα αποτελέσματα. Το κλίμα φόβου και ανασφάλειας που δημιουργείται εντός μιας επιχείρησης κατά την ανάληψη ευθύνης από τους εργαζομένους, είναι καταστροφικό για την επιχείρηση. Αυτό που πρέπει να συμβεί, αν μια επιχείρηση θέλει να διοικείται σωστά, είναι να επιβραβεύονται οι εργαζόμενοι όταν η απόφαση που λαμβάνουν αποδίδει θετικά για την επιχείρηση. Στην περίπτωση που λάβουν μια απόφαση που δεν αποφέρει ικανοποίηση στην επιχείρηση, πρέπει να αξιολογηθούν πρώτα οι συνθήκες κατά τις οποίες πάρθηκε η απόφαση κι έπειτα να ενσωματωθούν στο σύστημα πληροφοριών για να αναγνωρίζονται στο μέλλον και να αποφεύγονται ανάλογες αστοχίες (Ariely, 2010).

Είναι άδικο για τις ομάδες και για τους παίκτες να μην τους εντάσσουν στο δυναμικό τους, παρά τις δεξιότητες και το ταλέντο τους, λόγω της κακής διοίκησης, της αδυναμίας αναζήτησης και της διαφθοράς που διέπουν τα ποδοσφαιρικά σωματεία (Nyanjom, 2010). Οι σύγχρονοι μάνατζερ πρέπει να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις, τόσο εσωτερικά, όσο εξωτερικά της ομάδας, να διατηρούν καλές σχέσεις με τα μέσα ενημέρωσης, να προάγουν τη διαφάνεια, να βελτιώνουν την εικόνα της, τέλος να έχουν επίγνωση των κινδύνων και να προλαμβάνουν τυχόν προβλήματα (Morrow & Howieson, 2014). Οι μάνατζερ θα κατευθύνουν όλο το προσωπικό,

διοικητικό και προπονητικό προς το στόχο, παρέχοντάς τους κίνητρα και εκπαιδεύοντάς τους ανάλογα(Karlan & Norton, 2004).

### *Ο Ρόλος των ακαδημιών*

Οι εταιρίες επενδύουν με σκοπό τη μελλοντική παραγωγικότητα, έτσι και στο ποδόσφαιρο χρειάζεται η διοίκηση να στηρίζει τα ερασιτεχνικά τμήματα, στελεχώνοντάς τα με έμπειρο προσωπικό και καλές εγκαταστάσεις. Ωστόσο οι ιδιοκτήτες θεωρούν αυτή την επένδυση υψηλού κινδύνου, πιθανολογώντας πως τα αποτελέσματα δε θα αντισταθμίσουν το αρχικό κόστος επένδυσης(Bougheas & Downward, 2000).

Στην έρευνα του Relvas και συν.(2010), οι εργαζόμενοι στις ακαδημίες, παρομοίασαν την κύρια ομάδα με κινητήρα , όπου τα υπόλοιπα τμήματα είναι τα δευτερεύοντα και δουλεύουν γι' αυτή. Το πιο σύνηθες στη διοίκηση των ποδοσφαιρικών ομάδων, είναι να διαχωρίζεται η διοίκηση της κύριας ομάδας από τις ακαδημίες και οι δύο να έχουν δικό τους διευθυντή. Συνήθως αδιαφορεί ο διευθυντής της πρώτης ομάδας για την «τύχη» των ακαδημιών, αφήνοντας την ευθύνη στο ανάλογο τμήμα. Αξίζει να σημειωθεί πως στην έρευνα βρέθηκαν μόνο δύο ομάδες, αγγλικού και γαλλικού πρωταθλήματος, των οποίων οι διευθυντές είχαν ανάμειξη τόσο στην κύρια ομάδα όσο στις ακαδημίες.

Οι στόχοι των ερασιτεχνικών τμημάτων είναι να τροφοδοτούν με νέα ταλέντα την επαγγελματική ομάδα και να βελτιώνονται αγωνιστικά οι ερασιτέχνες ποδοσφαιριστές, ώστε να πωλούνται και να δημιουργούν οικονομικό κέρδος για την ΠΑΕ(Relvas και συν., 2010). Το κτίσιμο μιας ποδοσφαιρικής ομάδας από την αρχή απαιτεί χρόνο και υπομονή, ώστε να αποφέρει οφέλη για χρόνια. Αυτό γίνεται με την ένταξη ηλικιακά νέων παικτών στην ομάδα, αλλά και με την ενίσχυση του δυναμικού των ακαδημιών της(Elberse & Ferguson, 2013). Ο Όκλαντ(1997) υποστηρίζει πως «*οι μεταγενέστερες, νέες, καλά εκπαιδευμένες εισαγωγές στο γήπεδο συχνά μπορούν να ξεπεράσουν τους ήδη υπάρχοντες παίκτες*» (σελ.40).

Οι τέσσερις πρώτες ομάδες του αγγλικού πρωταθλήματος έχουν καθιερώσει τα τελευταία χρόνια την αγορά παικτών από το εξωτερικό, σχεδόν αποκλειστικά, καθώς ελάχιστοι Άγγλοι παίζουν στις κύριες εντεκάδες, αυτό συμβαίνει διότι έχουν βραχυπρόθεσμο προγραμματισμό(Barros & Leach,2007). Αντίθετα, τα αποτελέσματα

που θα προκύψουν από την επένδυση στις ακαδημίες θα φανούν μακροπρόθεσμα. Είναι απαραίτητη η επένδυση σε μικρές ηλικίες, καθώς έτσι είναι πιο εύκολη η δημιουργία ενός οικογενειακού κλίματος που θα προκαλέσει την αφοσίωση και τη μέγιστη απόδοση των μικρών παικτών στην ερασιτεχνική ομάδα, καθώς και στην βασική όταν πλέον, ενταχθούν στο δυναμικό της (Elberse & Ferguson, 2013).

Κρατώντας ένα χαμηλό μέσο όρο ηλικίας, η ομάδα είναι πιο αποτελεσματική. Για να διατηρηθεί έτσι, πρέπει να τροφοδοτείται με νέα ταλέντα που προβλέπεται πως θα αποδίδουν και μετά από μια τριετία, και οι παίκτες που λόγω ηλικίας δε θα μπορούν να αγωνιστούν αποδοτικά, απομακρύνονται νωρίς από την ομάδα, ώστε ακόμα και αυτοί να της αποφέρουν έσοδα, από την πώλησή τους. (Elberse & Ferguson, 2013)

Οι ομάδες της Σουηδίας θέτουν έναν επιπλέον στόχο στα ερασιτεχνικά τμήματα, με κοινωνικό προσανατολισμό, την ανάπτυξη του ποδοσφαίρου στη Σουηδία. Με τους ερασιτέχνες να μαθαίνουν και να εξελίσσονται, με ενθουσιασμό, στο ποδοσφαιρικό περιβάλλον και στη συνέχεια να ενσωματώνονται στις επαγγελματικές ομάδες της Σουηδίας, θα δημιουργηθεί ποδοσφαιρική παιδεία σε όλη τη χώρα (Relvas και συν., 2010).

#### *Τα drafts στην Αμερική*

Στη Β. Αμερική χρησιμοποιούνται τακτικές ως προς την αναζήτηση νέων ταλέντων για τη συμμετοχή στις ομάδες, τα γνωστά «draft», ως προς την κάλυψη των αναγκών τους για τη συμπλήρωση ρόστερ. Κατά την περίοδο των «draft» οι ομάδες είναι σε θέση να αναγνωρίζουν τις δυνατότητες και τις δεξιότητες νέων παικτών, έτσι αποφεύγουν τη «δοκιμαστική περίοδο» εντός της ομάδας, εξοικονομούν χρήματα από τους μισθούς των παικτών, με θέσπιση ανώτατων ορίων στις αμοιβές τους και εξελίσσουν τα ταλέντα προς όφελος της ομάδας. Η Ευρώπη δεν έχει εφαρμόσει κάποια από τις προαναφερθείσες τακτικές, παρά μόνο των ανωτάτων ορίων στους μισθούς των παικτών (Sloane, 2015).

Τα «draft» που πραγματοποιούνται στην Αμερική έχουν σκοπό, όπως προαναφέρθηκε να αναζητούν και να ενσωματώνουν στις ομάδες νέα ταλέντα. Αυτό που χρειάζεται να τονιστεί είναι πως δημιουργήθηκαν με αρχική αποστολή την ενίσχυση των πιο αδύναμων ομάδων με ικανούς παίκτες, χωρίς να πληρώνουν γι'

αυτούς πολλά χρήματα σε μισθούς. Ωστόσο αυτά τα συστήματα μακροπρόθεσμα, οδηγούν σε μονοψωνιακή δύναμη<sup>17</sup> στην αθλητική αγορά. Δηλαδή καταλήγουν πάλι ικανοί παίκτες σε δυνατές ομάδες, οι οποίες έχουν την οικονομική ευχέρεια να διεκδικούν και να επωφελούνται των δεξιοτήτων τους, εις βάρος των οικονομικά ασθενέστερων ομάδων που δεν είναι τόσο ανταγωνιστικές (Szymanski, 2006).

#### 5.3.4. ΕΠΙΚΕΝΤΡΩΣΗ ΣΤΟΝ ΠΕΛΑΤΗ

Οι επιχειρήσεις που δίνουν έμφαση μόνο στο ανθρώπινο δυναμικό, χωρίς να στοχεύουν στην ικανοποίηση του πελάτη, χάνουν τον προσανατολισμό τους, ενώ οι επιχειρήσεις που πράττουν το αντίστροφο, στο μέλλον αντιμετωπίζουν προβλήματα επιβίωσης (Fleming και συν., 2005). Σύμφωνα με τους Barajas και Rodríguez (2010) η ικανοποίηση του φιλάθλου από το ποδοσφαιρικό θέαμα συνδέεται με τη συνάρτηση παραγωγής του ποδοσφαίρου, «*The production function of football is linked to the sports entertainment to audiences offered in the matches*» (σελ.56).

Όπως αναλύθηκε στην ενότητα 2.3. οι πελάτες των ΠΑΕ και θεατές των αθλητικών γεγονότων συμβάλλουν στη δημιουργία της εικόνας που προβάλλεται προς τα έξω, καθιστώντας τους παράγοντα για την ίδια την ικανοποίησή τους (Καυρρί και συν., 2013). Η έμπρακτη στήριξη των φιλάθλων στις ομάδες πρέπει να σημειωθεί ως θετικός παράγοντας στην εικόνα την ομάδας αγωνιστικά και ως εισόδημα από τις πωλήσεις των εισιτηρίων (Barros & Leach, 2007).

Οι πελάτες που δηλώνουν «εξαιρετικά ικανοποιημένοι» από αυτά που τους παρέχει η εταιρία χωρίζονται σε δύο κατηγορίες, στους έχοντες ισχυρό συναισθηματικό δεσμό με την εταιρία (οπαδοί) και στους μη έχοντες. Ωστόσο σημασία για την εταιρία έχουν οι πρώτοι καθώς αυτοί είναι σε θέση να την επηρεάσουν, σε αντίθεση με τους δεύτερους που είτε είναι ικανοποιημένοι, είτε δυσαρεστημένοι η συμπεριφορά τους δε διαφέρει (Fleming, Coffman, James Harter, 2005). Οι ποδοσφαιρικοί σύλλογοι, ωστόσο, εκμεταλλεύονται την αφοσίωση των φιλάθλων, αυξάνουν τις τιμές των εισιτηρίων, για να πετύχουν υψηλότερα έσοδα,

---

<sup>17</sup> Είναι δυνατό διάφοροι βαθμοί ανταγωνισμού να χαρακτηρίζουν και την πλευρά των αγοραστών. Μονοψώνιο υφίσταται αν υπάρχει ένας μόνον αγοραστής. Συνήθως μονοψωνιακή δύναμη έχουν ορισμένες επιχειρήσεις που απασχολούν μεγάλο μέρος του εργατικού δυναμικού μιας περιοχής. <https://www.euretirio.com/antagonismos-agoraston-monopsonio-oligopsonio/>



χωρίς όμως να τους παρέχουν οποιαδήποτε επιπλέον υπηρεσία για να αντισταθμίσουν το κόστος των εισιτηρίων που αγόρασαν (Marquez & Martin, 2001).

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας απαιτεί τη συμβολή, την αφοσίωση και την ικανοποίηση όλων των ενδιαφερόμενων μερών της και οδηγεί στη βελτίωση της ποιότητας ολόκληρης της επιχείρησης, όπως αναφέρεται από τον De Knop. (Relvas και συν., 2010). Οι στρατηγικές που θα ακολουθήσουν πρέπει να τους οδηγούν σε αυτή. Γι' αυτό το λόγο πρέπει να δώσουν έμφαση στην ικανοποίηση των φιλάθλων τους διότι αυτοί είναι οι πελάτες τους και όσο πιο αφοσιωμένοι και πολυάριθμοι είναι τόσο πιο ισχυρή θα γίνει η ομάδα με τη συμβολή τους (Marquez & Martin, 2001). Οι επιχειρήσεις, για να εξασφαλίσουν την αποτελεσματικότητά τους, ενισχύουν και εξασφαλίζουν την διαρκή αφοσίωση των ενδιαφερόμενων μερών(Stakeholders) της σε αυτή(Relvas και συν., 2010).

Σύμφωνα με τους οικονομολόγους, το ποδόσφαιρο συγκαταλέγεται στα κανονικά αγαθά (Lago και συν., 2006), μια αύξηση δηλαδή, του εισοδήματος του καταναλωτή θα οδηγήσει σε αύξηση της ζητούμενης ποσότητας, *ceteris paribus*<sup>18</sup>. Η ιδιόμορφη σχέση του ποδοσφαίρου με τους φιλάθλους του είναι το επιπλέον στοιχείο πρέπει να συμπεριληφθεί κατά την δημιουργία τεχνικών CRM<sup>19</sup>, έτσι η νέα του μορφή θα είναι το FRM(Fan Relationship Management), δηλαδή διαχείριση σχέσεων με τους φιλάθλους (Adamson και συν.2005).

Οι ποδοσφαιρικές εταιρίες πριν ξεκινήσουν την εφαρμογή του FRM, πρέπει πρώτα να αναγνωρίσουν τα χαρακτηριστικά των υποστηρικτών τους και στη συνέχεια να τους ομαδοποιήσουν ανάλογα. Η πίστη τους, η αξία που επιστρέφουν στην ομάδα, οι ανάγκες τους και τα δημογραφικά χαρακτηριστικά τους μπορούν να τους τμηματοποιήσουν (Adamson και συν.,2005).

Οι Adamson και συν.(2005) σημειώνουν πως *«Η ποδοσφαιρική βιομηχανία πρέπει να καταλάβει την ανάγκη των υποστηρικτών της να τους φέρονται ως πελάτες αλλά να τους αναγνωρίζουν ως φιλάθλους<sup>20</sup>»* (σελ.167). Όταν οι ΠΑΕ, στοχεύουν

---

<sup>18</sup> Όλες οι σχετικές μεταβλητές, εκτός από εκείνες που μελετώνται(εισόδημα), παραμένουν αμετάβλητες (<https://www.euretirio.com/ceteris-paribus/>)

<sup>19</sup> Customer Relationship Management: Διαχείριση πελατειακών σχέσεων

<sup>20</sup> «The football industry needs to understand that supporters need to be treated like customers but recognised as fans.» (Adamson, Jones & Tapp,2005 p.p. 167)

στην ικανοποίηση των πελατών τους, αναγνωρίζοντας τη δύναμή τους, το πρώτο βήμα είναι να διαμορφώσουν πελατοκεντρική στρατηγική(Karlan & Norton, 2004).

Οι μάνατζερ πρέπει να φροντίζουν για την ποιότητα, ικανοποιώντας τους πελάτες, συμπεριλαμβανομένων των φιλάθλων και για την ανοικτή επικοινωνία εντός και εκτός της ομάδας, να μεριμνούν για την εικόνα της, και να την καθιστούν προσιτή στους ενδιαφερόμενους. Από οικονομική σκοπιά, οφείλουν να διατηρούν τα κόστη σε χαμηλά επίπεδα και να μεγιστοποιούν τα αποτελέσματα μέσω εξελεγμένων διοικητικών πρακτικών, όπως η ΔΟΠ (Osborne, 2001).

Η ιδιαιτερότητες που εμφανίζει το φίλαθλο κοινό ως πελάτης πρέπει να ενσωματωθούν στην προσπάθεια της ομάδας να εστιάσει στην ποιότητα. Η ικανοποίηση των πελατών και των εργαζομένων με σκοπό την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα της ομάδας απαιτούν την εφαρμογή συστήματος διοίκησης της ποιότητας (Νονά, 2013). Οτιδήποτε καταναλώνει ο οπαδός-πελάτης πρέπει να χαρακτηρίζεται από ποιότητα, είτε είναι διαδικασία, είτε προϊόν/υπηρεσία. Το φίλαθλο θα τον ικανοποιήσει ένα σύγχρονο και ασφαλές γήπεδο, μια καλή πολιτική τιμολόγησης εισιτηρίων, τα αξιόλογα προϊόντα από την εμπορευματοποίηση του σήματος της ομάδας και οι πολιτικές μετά την πώληση. Η εύκολη επικοινωνία και εξυπηρέτηση από την ομάδα θα τον ωθήσει να δαπανήσει ξανά, χρήματα για τα παραπάνω κι έτσι θα δημιουργηθεί μια σταθερή και κερδοφόρα σχέση μεταξύ αυτού και της ομάδας(Marquez & Martin, 2001).

Η συμπεριφορά των οπαδών αποτελεί ένδειξη σχετικά με το αν η ομάδα είναι επιτυχημένη εντός γηπέδου. Η μειωμένη προσέλευση στο γήπεδο, η διαμαρτυρία και η μείωση της παρακολούθησης αγώνων τηλεοπτικά αποτελούν κάποια παραδείγματα δυσαρέσκειας των οπαδών (Wilkesmann & Blutern, 2002). Με τη βελτίωση των διαδικασιών, των προγραμμάτων και με την αξιοποίηση του χρόνου αναμονής στο ημίχρονο μπορεί να αυξηθεί η ικανοποίηση των πελατών στο γήπεδο (Kauppi και συν., 2013).

## 5.4. ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΞΥΓΙΑΝΣΗΣ

### 5.4.1. ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΕΞΥΓΙΑΝΣΗΣ ΠΑΕ

Δεδομένης της εύνοιας των πολιτικών προς τις ΠΑΕ και της στενής σχέσης των ομάδων με την κοινωνία, οι ΠΑΕ χαίρουν διαφορετικής αντιμετώπισης σε σχέση με τις λοιπές Ανώνυμες Εταιρίες, αυτό καθιστά εξαιρετικά δύσκολη την εξυγίανσή τους (Αλεξόπουλος & Αναγνωστόπουλος, 2010). Οι ομάδες που θα στοχεύσουν στην οικονομική εξυγίανση και αποτελεσματικότητα, αρχικά θα αναζητήσουν τρόπους να μειώσουν τα κόστη και να επιτύχουν τη μέγιστη απόδοση των παικτών. Η αποτελεσματικότητα είναι άμεσα συνυφασμένη με την ποιότητα. Μία επιχείρηση που ικανοποιεί τις ανάγκες των πελατών της και δίνει κίνητρα στους εργαζομένους είναι αποτελεσματική και φροντίζει να είναι παράλληλα ποιοτική (Osborne, 2001). Η συμβολή ικανών μάνατζερ στην οργάνωση και διοίκηση των ποδοσφαιρικών επιχειρήσεων φαίνεται καταλυτική σε συνδυασμό με τους απαραίτητους πόρους, που θα τους προσφέρουν οι ομάδες (Αλεξόπουλος & Αναγνωστόπουλος, 2010).

Σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο και πιο ανταγωνιστικό περιβάλλον, όπως του ποδοσφαίρου, οι επιχειρήσεις πρέπει να προσαρμόζονται, παραμένοντας πιστές στους στόχους τους για αποτελεσματικότητα και οικονομική αποδοτικότητα (Wilkesmann & Blutern, 2002). Οι μάνατζερ των αθλητικών επιχειρήσεων πρέπει να γνωρίζουν τον τρόπο με τον οποίο να προσαρμόζονται στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, που περιλαμβάνει τους τομείς της οικονομίας, κοινωνίας, τεχνολογίας, νομοθεσίας και πολιτικής (Papaioannou και συν., 2009).

Για να αποφύγουν κρούσματα διαφθοράς και να εξασφαλίσουν τη διαφάνεια εντός του συλλόγου, πρέπει οι ίδιοι οι μάνατζερ να λειτουργούν με απόλυτη διαφάνεια, να εμπνέουν εμπιστοσύνη στο προσωπικό και να δημιουργούν κλίμα υπευθυνότητας, να είναι προετοιμασμένοι να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά κάποια ξαφνική εξαπάτηση και να υπενθυμίζουν, συνεχώς, στα ανώτερα και λοιπά στελέχη τις συνέπειες των ανήθικων πράξεων εις βάρος του συλλόγου (Osborne, 2001). Σκάνδαλα και οικονομικές κρίσεις προκύπτουν εντός των ποδοσφαιρικών επιχειρήσεων όταν αυτές απασχολούν υπαλλήλους που δε διαθέτουν τις απαραίτητες ικανότητες και γνώσεις, ηγετικά στελέχη που δεν καταφέρνουν να ανταπεξέλθουν

στο ρόλο τους και όταν δεν είναι σε θέση να καταρτίσουν τις ετήσιες οικονομικές τους καταστάσεις με διαφάνεια- παραβιάζοντας έτσι το νόμο(Nyanjom, 2010).

Ενδεικτικά τα τμήματα των ομάδων που η βελτίωση της διοίκησής τους και η οικονομική εξυγίανση επείγει, είναι αυτά που αφορούν, τη χορηγία, την εμπορική εκμετάλλευση του σήματος, τη διαχείριση των εγκαταστάσεων και νέων τεχνολογιών, τους πελάτες- οπαδούς, τα δικαιώματα αναμετάδοσης, και τους μισθούς των παικτών (Marquez & Martin, 2001).

#### 5.4.2. ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ

Ο τόπος στον οποίο έχει «έδρα» η ομάδα είναι καθοριστικός για την ανταγωνιστικότητά της. Κάθε περιοχή εμφανίζει ιδιαιτερότητες τις οποίες μπορεί να αξιοποιήσει η κάθε ομάδα. Είναι πιθανό μια περιοχή με καλλιεργημένη την αθλητική παιδεία, να ωφελήσει την ομάδα που θα την κάνει «έδρα» της, καθώς θα έχει εύκολη πρόσβαση σε νέους αθλητές. Στις ΗΠΑ είναι συχνό το φαινόμενο της «εσωτερικής μετανάστευσης» των ομάδων, σε τόπους με τέτοιες δυνατότητες(Szymanski, 2006).

Κατά τους Szymanski και Kuypers(1999), οι εγκαταστάσεις της ομάδας, αποτελούν το χώρο ή την αγορά στην οποία προσφέρουν το προϊόν(θέμα) τους, όσο πιο ελκυστικό και συμμορφωμένο με τα ποιοτικά κριτήρια είναι το γήπεδο, τόσο μεγαλύτερη θα είναι η εισροή θεατών. Η συμμόρφωση των γηπέδων σύμφωνα με τα πρότυπα των ευρωπαϊκών διοργανώσεων κοστίζει ακριβά, όμως έτσι προσελκύουν μεγαλύτερο μέρος του φίλαθλου κοινού. Είναι απαραίτητος ο σωστός προγραμματισμός για την ανέγερση και συντήρηση του γηπέδου ώστε να υπάρξει και ο κατάλληλος έλεγχος κόστους. (Marquez & Martin, 2001).

Όταν μια ομάδα είναι εύρωστη οικονομικά και δαπανά χρήματα για τη στελέχωση και τις εγκαταστάσεις της, τότε οδηγείται σε επιτυχίες εντός του αγωνιστικού χώρου και αυτές, με τη σειρά τους, αποφέρουν έσοδα στις ομάδες (Szymanski, 2006).

Οι ποδοσφαιρικές ομάδες σκέφτονται σοβαρά την ιδιοκτησία του γηπέδου, καθώς προσφέρει χρηματικά οφέλη άμεσα, από εισιτήρια, χορηγούς κ.α. και έμμεσα, λόγω της προτίμησης των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων για «σταθερά έσοδα» και «πολύτιμα περιουσιακά στοιχεία» (Baroncelli & Lago, 2006). Οι ομάδες έχουν τη δυνατότητα, τις περιόδους που δε χρησιμοποιούν τις εγκαταστάσεις, να τις

μισθώνουν σε τρίτους και από αυτά τα έσοδα να καλύπτουν τα κόστη συντήρησής τους (Marquez & Martin, 2001).

Οι εξελίξεις στον τομέα της τεχνολογίας θα επηρεάσουν τη λειτουργία των ΠΑΕ, στο επίπεδο της μετάδοσης του τηλεοπτικού σήματος και συνεπώς του αθλητικού θεάματος που θα προσφέρει η ομάδα. Οι Szymanski και Kuypers(1999) αναφέρουν το χαρακτηριστικό παράδειγμα της Πρέμιερ Λιγκ, με τα τηλεοπτικά δικαιώματα, για τη μετάδοση των αγώνων της, απέφεραν 670 εκατομμύρια λίρες στη διάρκεια μιας πενταετίας.

#### 5.4.3. ΤΗΛΕΟΠΤΙΚΑ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ

Η διαχείριση των τηλεοπτικών δικαιωμάτων των ελληνικών ΠΑΕ γίνεται κεντρικά, από τη σεζόν 2009-10, για τη Super League, χωρίς τη συμμετοχή της ΠΑΕ Ολυμπιακός και Ξάνθη. Ο λόγος για τη μη συμμετοχή της πρώτης στην κεντρική διαχείριση, έγκειται στην πεποίθηση του τότε προέδρου της ΠΑΕ Σ. Κόκαλη πως η ομάδα του αδικείται από τη διανομή των συνολικών εσόδων (Αλεξόπουλος & Αναγνωστόπουλος, 2010).

Η Tonazzi θεωρεί πως είναι προτιμότερο να πωλούνται συνολικά από τις διοργανώσεις, όπως το πρωτάθλημα και το Κύπελλο, καθώς αν πωλούνταν από τις ίδιες τις ΠΑΕ, τότε οι πιο μεγάλες ομάδες θα συγκέντρωναν όλα τα ποσά, σε αντίθεση με τις μικρότερες για τις οποίες δε θα εκδηλώνονταν αντίστοιχο ενδιαφέρον. (Koutroumanides & Laios, 2011). Οι μάνατζερ μικρών ελληνικών ομάδων, επίσης, προτιμούν στη συλλογική εκμετάλλευση των τηλεοπτικών δικαιωμάτων. Αυτό συμβαίνει καθώς πιστεύουν πως έτσι αυξάνουν τα έσοδα από την πώληση των δικαιωμάτων και συμβάλλουν στην προσέλευση κοινού στο γήπεδο, άρα αύξηση των εσόδων και από τις πωλήσεις εισιτηρίων. Αντίθετα οι μάνατζερ των μεγαλύτερων ομάδων θεωρούν καλύτερη την πώληση τηλεοπτικών δικαιωμάτων από τις ίδιες τις ΠΑΕ(Koutroumanides & Laios, 2011).

Οι Szymanski και Kuypers(1999) προβλέπουν μια πολύ σημαντική ευκαιρία στο πεδίο των τηλεοπτικών δικαιωμάτων, όπου οι ομάδες θα έχουν τη δυνατότητα, καθεμία ξεχωριστά, να διαπραγματεύονται συμβόλαια μετάδοσης των αγώνων που διεξάγουν, και όχι κάτω από την «ομπρέλα» των πρωταθλημάτων που συμμετέχουν. Η ελευθερία πώλησης των τηλεοπτικών δικαιωμάτων, όπως αναφέρει η Tonazzi, από

τις ΠΑΕ θα μπορούσε να αποτελέσει «διαπραγματευτικό χαρτί», καθώς θα είχαν τη δυνατότητα να λειτουργήσουν μονομερώς και να συμφωνήσουν με άλλον ενδιαφερόμενο(πχ. καλωδιακή τηλεόραση) για πιο συμφέρουσα προσφορά (Koutroumanides & Laios, 2011).

Η είσοδος της ιδιωτικής και συνδρομητικής τηλεόρασης στη διεκδίκηση των τηλεοπτικών δικαιωμάτων μετάδοσης των ποδοσφαιρικών αγώνων, οδήγησε στην κατακόρυφη άνοδο της αξίας τους, με τα έσοδα των ΠΑΕ να εκτοξεύονται στα ύψη(Αλεξόπουλος & Αναγνωστόπουλος, 2010), ωστόσο, ο μηχανισμός πώλησης των τηλεοπτικών δικαιωμάτων των ελληνικών ΠΑΕ δεν είναι ο βέλτιστος δυνατός καθώς δε συνεπάγεται μεγιστοποίηση των εσόδων, ενώ αν αλλάξει θα μπορούσε να αποφέρει ακόμα περισσότερα έσοδα και να συμβάλει στην προσέλευση φιλάθλων στο γήπεδο, αυτό που θα μπορούσε να γίνει είναι οι ελληνικές ΠΑΕ να ακολουθήσουν το παράδειγμα των δύο προαναφερθέντων ΠΑΕ και να εκμεταλλευθούν η καθεμία τα τηλεοπτικά της δικαιώματα (Koutroumanides & Laios, 2011). Ακόμα όμως πρέπει να αναπτύξουν μηχανισμούς και πολιτικές και να λάβουν μέτρα που θα μειώνουν-αν όχι εξαλείφουν- την παράνομη, διαδικτυακή, ζωντανή μετάδοση ποδοσφαιρικών αγώνων, που προκαλεί απώλεια εισοδήματος στις ΠΑΕ, με τρόπο (win-win) που θα ωφελήσει και τις δύο πλευρές(Αλεξόπουλος & Αναγνωστόπουλος, 2010).

#### 5.4.4. ΜΕΤΡΑ ΤΗΣ FIFA ΚΑΙ ΤΗΣ UEFA

Η UEFA υποστηρίζει πως το ποδόσφαιρο χαρακτηρίζεται από τα παρακάτω, *δικαιοσύνη, ευκαιρίες, ενθουσιασμός, ποικιλία*. Επιθυμεί όλες οι χώρες να έχουν τη δυνατότητα να συμμετάσχουν στις διοργανώσεις της, χωρίς γεωγραφικούς περιορισμούς. Γι' αυτό το λόγο διέπεται από κανόνες και αρχές που προστατεύουν τα συμφέροντα του αθλητισμού. (Sloane, 2006). Το 2004 τα μέτρα για τη διαφάνεια στα οικονομικά των συλλόγων έγιναν πιο αυστηρά, με μελέτη των οικονομικών καταστάσεων των ΠΑΕ από την εφορία ως προϋπόθεση από την UEFA για συμμετοχή στις διοργανώσεις της (Baroncelli & Lago, 2006).

Πιο αναλυτικά, για την περίοδο 2004-2005 η UEFA απαιτεί ετήσιο έλεγχο των οικονομικών καταστάσεων των ομάδων και αποδείξεις για την εξόφληση οφειλών προς τους εργαζομένους και προς τρίτους. Επίσης, για την περίοδο 2006-2007, απαιτείται έλεγχος ρευστότητας και γνωστοποίηση για τις αποκλίσεις από τον

προϋπολογισμό. Στα μεγάλα αμερικανικά πρωταθλήματα, είχαν, από χρόνια, εισαχθεί μηχανισμοί που εξασφαλίζουν παράλληλα τη χρηματοπιστωτική σταθερότητα και την ανταγωνιστικότητα. Επιπρόσθετα, η Εθνική Ποδοσφαιρική Ομοσπονδία της Γαλλίας ελέγχει τα οικονομικά των ομάδων, ώστε να αποφεύγονται οι υπέρμετρες χρηματικές δαπάνες(Lago και συν., 2006) .

Η ψήφιση του «Financial Fair Play»<sup>21</sup> της UEFA είχε ως στόχο να εφαρμόζονται οι κανονισμοί που θα «προστατεύουν» την οικονομική ευρωστία των ποδοσφαιρικών ομάδων όλης της Ευρώπης, καθώς αποτελεί ένα πλαίσιο κανονισμών που θα ωθήσει τις ομάδες να βασίζονται σε δικά τους έσοδα, από τον κύκλο εργασιών τους και να μην μαστίζονται από χρέη. (Vopel, 2011). Όμως κρίνεται πως το «Financial Fair Play» δεν αποτελεί κατάλληλη λύση, όντας ελλιπές, και αβέβαιο ως προς τα αποτελέσματά του.

Η FIFA και η UEFA είναι οι αρχές που προστατεύουν το άθλημα του ποδοσφαίρου και συνεργάζονται με τις εθνικές αρχές των χωρών συμβάλλοντας στην ανάπτυξή του. Πολλές φορές όμως, σε εθνικό επίπεδο, επειδή η εποπτεία γίνεται εγχώρια, μπορεί το ποδόσφαιρο να λειτουργήσει ως «Δούρειος Ίππος» για την εξυπηρέτηση των συμφερόντων ορισμένων πολιτικών οργάνων, όμως αν η επιχείρηση υιοθετήσει πρότυπα ΔΟΠ και δώσει έμφαση στην ηθική δεοντολογία, όπως αναφέρθηκε, τότε τέτοια κρούσματα θα αποφευχθούν(Marquez & Martin, 2001).

#### 5.4.5. ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΣΗΜΑΤΟΣ ΚΑΙ ΧΟΡΗΓΙΕΣ

Οι χορηγοί επιλέγουν τις ποδοσφαιρικές ομάδες για να διαφημιστούν, καθώς έτσι διεισδύουν σε μία πολύ ισχυρή αγορά, που δύσκολα προσεγγίζεται σε αυτή την έκταση με άλλο τρόπο. Οι ιδιωτικές εταιρίες που ενδιαφέρονται για την εμπορική διάσταση του ποδοσφαίρου, είναι επίσης πελάτες των ΠΑΕ. Αυτές μπορεί να είναι διαφημιστικές, τηλεοπτικές και λοιπές εταιρίες που επιθυμούν να διενεργήσουν χορηγία(Marquez & Martin, 2001).

---

<sup>21</sup> Το Σεπτέμβριο του 2009 συμφωνήθηκαν οι κανονισμοί της Επιτροπής Οικονομικού Ελέγχου της UEFA, «Financial Fair Play», ώστε να αποτρέψουν τις ομάδες από τη σπατάλη περισσότερων χρημάτων σε σχέση με όσα κερδίζουν που προκαλούν οικονομικά προβλήματα τα οποία απειλούν την μακροβιότητά τους ([https://en.wikipedia.org/wiki/UEFA\\_Financial\\_Fair\\_Play\\_Regulations](https://en.wikipedia.org/wiki/UEFA_Financial_Fair_Play_Regulations))

Οι ποδοσφαιρικές ομάδες, από την άλλη, ως επιχειρήσεις, πρέπει να εμφανίζουν έσοδα από τις πωλήσεις των εισιτηρίων στους πελάτες- φιλάθλους τους και να ενισχύουν την εικόνα τους μέσω των στρατηγικών μάρκετινγκ, όπως η εμπορευματοποίηση του σήματος σύμφωνα με τους Szymanski και Kuypers (1999). Λαμβάνοντας υπόψη πως η οικονομική ευχέρεια οδηγεί στην παραμονή στην Α' κατηγορία, τότε οι ομάδες πρέπει να εστιάσουν την προσοχή τους στις μεθόδους συνεχούς χρηματοδότησής τους, όπως χορηγίες και licencing (Oberhofer και συν. 2015). Οι ποδοσφαιρικές εταιρίες που στοχεύουν στην επέκταση σε νέες αγορές μπορούν να αξιοποιήσουν την ζήτηση για το εμπορικό τους σήμα και για χορηγία, διότι θα γίνονται ολοένα και πιο γνωστές σε κοινό που μέχρι τώρα δε μπορούσαν να απευθυνθούν. Η εμπορική εκμετάλλευση του σήματος μπορεί να φανεί πολύ χρήσιμη στις ομάδες, καθώς θα αυξήσει τα έσοδά τους και με τη σωστή διαχείριση μπορεί να αποφέρει ακόμα και κέρδη (Marquez & Martin, 2001).

Το σήμα, όμως, πλήττεται εύκολα από την ύπαρξη μαύρης αγοράς, με αρνητικό αντίκτυπο στα οικονομικά της ομάδας, γι' αυτό το λόγο οι ΠΑΕ πρέπει να λάβουν προληπτικά μέτρα, όπως η συμφωνία για πώληση των προϊόντων τους σε λογικές τιμές και σε προσιτά σημεία (Baroncelli & Lago, 2006). Προτείνεται, σε κάθε περίπτωση, η ίδρυση ενός ξεχωριστού τμήματος της επιχείρησης, που θα διαχειρίζεται, αποκλειστικά και μόνο, την εμπορική δραστηριότητα της ομάδας. Με αυτό τον τρόπο θα είναι πιο εύκολος ο έλεγχος των εισροών και των μετέπειτα επενδύσεων (Marquez & Martin, 2001).

#### 5.4.6. ΜΙΣΘΟΙ

Οι παίκτες συντελούν στην παραγωγή του ποδοσφαιρικού θεάματος και είναι βασικοί για την ανάπτυξη της ομάδας, γι' αυτό αμείβονται ανάλογα. Αυτό που αξίζει να αναλυθεί είναι η αναλογία του ποσού που η ομάδα δαπανά για τους μισθούς, με σκοπό την διατήρηση ή βελτίωση των αθλητικών επιδόσεων, ως προς τα συνολικά έσοδά της (Barajas & Rodríguez, 2010).

Οι ομάδες της Ευρώπης έχουν ως στόχο τη μεγιστοποίηση της αγωνιστικής απόδοσης, ενώ οι ομάδες της Β. Αμερικής<sup>22</sup> τη μεγιστοποίηση του κέρδους, αυτό

---

<sup>22</sup> Η αγορά παικτών στη Β. Αμερική δε συνηθίζεται να γίνεται με μετρητά, όπως στην Ευρώπη και ο ανταγωνισμός μεταξύ των χωρών κι των ομάδων δεν είναι έντονος όσο στην Ευρώπη (Sloane, 2015).



όμως πρέπει να αλλάξει και οι ομάδες τις Ευρώπης να βελτιώσουν την οικονομική τους κατάσταση (Sloane, 2015). Οι Baroncelli και Lago(2006) προτείνουν κάποιους τρόπους με τους οποίους οι ΠΑΕ θα είναι σε θέση να μειώσουν το μισθολογικό κόστος. Μειώνοντας τις «μεταγραφικές περιόδους» τους και τον αριθμό παικτών που αποκτούν, παραλείποντας τους μεσάζοντες στην αγορά παικτών, επενδύοντας σε νέους παίκτες, από χώρες με αναδυόμενα ταλέντα και τέλος συσχετίζοντας τους μισθούς των παικτών με τις επιδόσεις τους, θα καταφέρουν οι ΠΑΕ να δώσουν κίνητρα στους παίκτες και να εξυγιανθούν οικονομικά.

Οι ατζέντηδες των ποδοσφαιριστών είναι οι μεσάζοντες της συναλλαγής μεταξύ αυτών και της ομάδας. Αποτελούν πρόβλημα για τις ομάδες, αφού δυσχεραίνουν τις συνθήκες συναλλαγής θέλοντας να κερδίσουν οι ίδιοι περισσότερα χρήματα, έτσι οι ομάδες είναι αναγκασμένες να πληρώσουν για τους παίκτες αλλά και για την προμήθεια των ατζέντηδων. Κάθε ποσό έχει σημασία για τις ποδοσφαιρικές επιχειρήσεις, ειδικά αυτού του είδους τα ποσά τα οποία θεωρούνται «χαμένα» μιας και δεν απολαμβάνουν καμία υπηρεσία μετά τη συναλλαγή, από τους μεσάζοντες, έτσι παραλείποντάς τους στις συναλλαγές θα εξοικονομήσουν αρκετά χρήματα (Marquez & Martin, 2001). Σύμφωνα με το θεώρημα του Coase<sup>23</sup>, στον αθλητικό χώρο, όπου τα δικαιώματα ιδιοκτησίας ενός παίκτη είναι ξεκάθαρα καθορισμένα και το κόστος της διαπραγμάτευσης για την αγορά του, χωρίς τους ατζέντηδες, δεν είναι υψηλό, τότε η έκβαση της διαπραγμάτευσης τείνει να είναι η πλέον αποτελεσματική (Szymanski, 2006).

Ένα ακόμα πρόβλημα που παρατηρείται είναι πως όλο και περισσότερες εταιρίες εκδηλώνουν ανάγκη να αγοράσουν παρά να παράγουν, δηλαδή επιδιώκουν την «απο-ολοκλήρωσή» τους. (Seville, 1997). Αυτό συμβαίνει διότι το κόστος παραγωγής είναι πολλές φορές υψηλότερο του κόστους αγοράς. Στην περίπτωση του ποδοσφαίρου, αυτό αφορά στην προτίμηση των ομάδων να αγοράσουν «έτοιμους» παίκτες, παρά να τις στελεχώσουν με ταλέντα από τις ακαδημίες τους. Όμως, όπως έχει σημειωθεί παραπάνω, δεν είναι, πλέον, βιώσιμη η αγορά έτοιμων παικτών.

---

<sup>23</sup> Το θεώρημα του Coase είναι μια θεωρία οικονομική και νομική που αφορά αγορές υπό το καθεστώς του τέλειου ανταγωνισμού και υποστηρίζει πως όταν πρόκειται για δικαιώματα ιδιοκτησίας, τα συμβαλλόμενα μέρη κλίνουν προς την αμοιβαίως επωφελή και αποτελεσματική έκβαση.  
<http://www.investopedia.com/terms/c/coase-theorem.as>

Οι υπέρογκες αποδοχές των προπονητών και των ποδοσφαιριστών πρέπει να μειωθούν και τα πλεονάζοντα χρήματα να επιστρέφουν στην ομάδα ώστε να είναι οικονομικά εύρωστη και διοικητικά αποτελεσματική. Η στελέχωση του αθλητικού δυναμικού μπορεί να στραφεί σε τοπικό επίπεδο, ώστε να αναδείξει ταλέντα της περιοχής, να βελτιώσει την εικόνα της, μέσω της κοινωνικής πολιτικής της και να καταστεί μακροπρόθεσμα αποτελεσματική εντός και εκτός γηπέδου, δίνοντας έμφαση στη δημιουργία και όχι αγορά έτοιμων ποδοσφαιριστών (Nyanjom, 2010).

Οι ομάδες, επίσης, θα μπορούσαν να ανταλλάσουν μεταξύ τους ταλαντούχους παίκτες, στην εγχώρια και την ευρωπαϊκή αγορά ώστε να μειώσουν τα κόστη και να δημιουργήσουν θετικά πλεονάσματα (Bougheas & Downward, 2000). Σκοπός της ανταλλαγής είναι η αποτελεσματική κατανομή των πόρων, όπως το προστάζει η αγορά (Χατζής, 2011). Έτσι, σε μία ελεύθερη ευρωπαϊκή αγορά οι ποδοσφαιριστές θα πρέπει κατανέμονται στις ομάδες με τρόπο που θα ικανοποιεί τα συμβαλλόμενα μέρη (όφελος και για τις δύο ομάδες). Ωστόσο, σύμφωνα με το θεώρημα του Coase, αυτό δε συμβαίνει πάντα και οι πόροι- χρηματικοί και ανθρώπινοι δε χρησιμοποιούνται πάντα αποτελεσματικά, παρόλο που αυτή είναι η τάση της αγοράς (Sloane, 2006). Η ελεύθερη μεταφορά και ανταλλαγή παικτών μεταξύ των ομάδων λειτουργεί κατά τον ίδιο τρόπο με την κατοχή αναπληρωματικών παικτών εντός της ομάδας, και είναι το ίδιο αποτελεσματική (Rottenberg, 1956). Μετά την απόφαση Bosman (1995) αυτό συμβαίνει και στις ευρωπαϊκές ομάδες.

Συμφωνώντας σε συμβόλαια μεγαλύτερης διάρκειας με τους παίκτες που αποκτούν οι ΠΑΕ, αποσβένεται ευκολότερα μέρος του ποσού απόκτησης τους, όπως υποστηρίζει ο Buraimo και συν. (Sloane, 2015). Τα συμβόλαια μεγάλης διάρκειας αποτελούν κίνητρο για επένδυση. Οι παίκτες περνούν στην κατοχή της νέας ομάδας και παράλληλα όλα τα δικαιώματα για την αξιοποίησή τους και την ενδεχόμενη, μετέπειτα πώλησή τους. Αυτό σημαίνει πως η ομάδα μπορεί να αντισταθμίσει τις αμοιβές και το κόστος απόκτησης του παίκτη, σταδιακά, από τις καλές αγωνιστικές του επιδόσεις, επίσης, αν προβεί σε πώλησή του θα προκύψουν έσοδα από τη συναλλαγή που πάλι θα αντισταθμίσουν τα προαναφερθέντα κόστη (Bougheas & Downward, 2000). Οι εξωτερικότητες, ωστόσο που δημιουργεί η μεταφορά ταλέντων από μια ομάδα σε μία άλλη μπορούν να ωφελήσουν μια τρίτη ομάδα. Όταν μια ήδη αδύναμη ομάδα προχωρήσει σε πώληση ενός ταλαντούχου παίκτη σε μία ισχυρότερη ομάδα, τότε η πρώτη αποδυναμώνεται αισθητά, ενώ η δεύτερη ισχυροποιείται, έτσι

μια τρίτη εκμεταλλεύεται την αποδυνάμωση της πρώτης, ενώ είναι αδιάφορη για την ήδη ισχυρή δεύτερη σύμφωνα με τον Whitney, γι' αυτό το λόγο πρέπει οι μάντζερ να μελετούν καλά και να γνωρίζουν επαρκώς τους ανταγωνιστές τους (Sloane, 2006).

Οι ποδοσφαιριστές ανάλογα με τις επιδόσεις τους στο γήπεδο διαμορφώνουν την αξία τους στην αγορά. Οι μεγάλες ομάδες είναι διατεθειμένες να πληρώσουν οποιοδήποτε ποσό αρκεί να αποκτήσουν τον παίκτη που επιθυμούν. Όμως αν οι ομάδες έδιναν σημασία στην οικονομική τους ευημερία και επέλεγαν παίκτες σύμφωνα με αυτό που είναι σε θέση να πληρώσουν, τότε μακροπρόθεσμα οι μισθοί θα κυμαίνονταν σε λογικά επίπεδα (Marquez & Martin, 2001). Αν οι ομάδες καταφέρουν με κάποιο τρόπο να εφαρμόσουν την τακτική των ανώτατων ορίων μισθών, τότε το κόστος θα μειωθεί και η κερδοφορία θα αυξηθεί, ενώ, παράλληλα θα επέλθει ανταγωνιστική ισορροπία στο πρωτάθλημα (Sloane, 2015). Η αναλογία μισθών και κύκλου εργασιών πρέπει να διατηρείται στο 60%, όπως προαναφέρθηκε, για να μην προκληθούν οικονομικές δυσχέρειες στις ποδοσφαιρικές ομάδες (Andeff, 2007).

#### 5.4.7. ΧΡΗΜΑΤΙΣΤΗΡΙΟ

Οι Berrett, Slack & Whitson υποστηρίζουν πως οι ποδοσφαιρικές ομάδες δεν τιμολογούνται σωστά στο χρηματιστήριο, όπως επίσης οι επενδυτές δεν αγοράζουν μετοχές με σκοπό τις χρηματικές αποδόσεις τους, έτσι ο ρόλος των χρηματοπιστωτικών αγορών μπορεί να τεθεί σε κίνδυνο (Baur & McKeating, 2009). Οι Baur και McKeating (2009), έπειτα από την έρευνα που πραγματοποίησαν κατέληξαν στο συμπέρασμα πως η είσοδος των ΠΑΕ στο χρηματιστήριο έχει ελάχιστα οφέλη, οπότε δεν αποτελεί πηγή εσόδων, άξια αναφοράς.

#### 5.4.8. ΧΡΕΗ ΚΑΙ ΕΛΛΕΙΜΜΑΤΑ

Με τη μείωση του ελλείμματος σε επιτρεπτό επίπεδο, οι ομάδες ενισχύουν αποτελεσματικά τη χρηματοπιστωτική τους σταθερότητα (Vopel, 2011). Το μοντέλο μεγιστοποίησης της χρησιμότητας, είναι πιο κατάλληλο για τις ποδοσφαιρικές ομάδες, παρά η μεγιστοποίηση του κέρδους (Sloane, 2015). Σε αυτό το σημείο αξίζει

να αναφερθεί επίσης πως οι αγγλικές ομάδες μεγιστοποιούν τη χρησιμότητά<sup>24</sup> τους. (Szymanski & Kuypers, 1999).

Κάποιες ομάδες που αντιμετωπίζουν οικονομικά αδιέξοδα, όπως βραχυπρόθεσμα χρέη, καταφεύγουν στην αναδιάρθρωση του χρέους τους σε μακροπρόθεσμο, όμως παράλληλα παύει η χρηματοδότησή τους, με αποτέλεσμα την αναζήτηση έκτακτων λύσεων. Η επαναδιαπραγμάτευση του χρέους και η θέσπιση νέων όρων δεν είναι πάντα η καλύτερη επιλογή, καθώς ενδεχομένως να οδηγήσει στην αύξηση του χρέους, δεδομένης της έλλειψης εναλλακτικών πηγών χρηματοδότησης και τελικά στην οικονομική κρίση της ομάδας (Barajas & Rodríguez, 2010).

---

<sup>24</sup> Οι ΠΑΕ έχουν ορισμένο κεφάλαιο για αγορά παικτών, έχουν σαφείς προτιμήσεις μεταξύ των παικτών, οι τιμές απόκτησης των παικτών είναι προκαθορισμένες και συμπεριφέρονται ορθολογικά, έτσι θα επιδιώξουν τη μεγιστοποίηση της συνολικής τους χρησιμότητας, δηλαδή θα φροντίσουν ώστε η τελευταία χρηματική μονάδα που ξοδεύουν για κάθε παίκτη να τους αποφέρει την ίδια ικανοποίηση (<https://www.euretirio.com/xrisimotita/>).

## V. ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Οι αθλητικές επιχειρήσεις διέπονται από εσωτερικούς κανόνες και πρότυπα συμπεριφοράς, τα οποία δύσκολα τα αντικαθιστά το σύστημα διοίκησης ποιότητας, γι' αυτό το λόγο ο προσανατολισμός στην ποιότητα πρέπει να ξεκινά από το όραμα (Νονά, 2013). Ο επιχειρησιακός σχεδιασμός, η διαχείριση κινδύνου και ο προγραμματισμός είναι έννοιες σχεδόν άγνωστες για τις ποδοσφαιρικές εταιρίες (Michie & Oughton, 2005).

Η συμβολή των εννοιών της ποιότητας στις υπηρεσίες του αθλητισμού, είναι καθοριστική για τη βελτίωση του προϊόντος που προσφέρουν οι επιχειρήσεις, στην περίπτωση των ποδοσφαιρικών επιχειρήσεων το θέμα(Νονά, 2013). Επενδύοντας στην καινοτομία και στην ποιότητα εξασφαλίζονται μακροπρόθεσμα οφέλη που διατηρούν την εταιρία σε υψηλά επίπεδα αποτελεσματικότητας, αν όμως οι ΠΑΕ περιοριστούν σε βραχυπρόθεσμες λύσεις, τότε στο μέλλον είναι καταδικασμένες να αποτύχουν (Di Fiore, 2010).

Μια επιχείρηση που θα αλλάξει νοοτροπία και θα στραφεί στη ΔΟΠ και στην οικονομική εξυγίανση θα πρέπει να δώσει έμφαση στο ανθρώπινο δυναμικό της, στους εργαζομένους σε όλες τις θέσεις της. Οφείλει να τους εκπαιδεύσει προς τη νέα κατεύθυνση και όχι μόνο ως προς τις δεξιότητες τους, αλλά να τους βελτιώσει ολοκληρωτικά. Η ανταμοιβή της για το νέο τρόπο δράσης θα είναι η βελτίωση της υπευθυνότητας, αποτελεσματικότητας και της αφοσίωσης τους στην επιχείρηση (Osborne, 2001).

Με την εκπαίδευση των εργαζομένων στα πρότυπα και τις μεθόδους της ΔΟΠ και του Six Sigma θα βελτιώσει την ποιότητα, καταρχάς, των διαδικασιών που τη διέπουν αλλά και την ικανοποίηση των πελατών και των φιλάθλων της, έτσι θα οδηγηθεί στην αποτελεσματικότητα (Kaplan & Norton, 2004). Για να ικανοποιήσουν τους πελάτες- φιλάθλους τους, οι ΠΑΕ εκτός από το σαφή προσανατολισμό τους στην ποιότητα και τα αποτελέσματα, πρέπει να εξετάσουν εξ αρχής τις βασικές ομάδες-στόχους (τους υποστηρικτές), το μέγεθός τους σε σχέση με τις υπόλοιπες και τα χαρακτηριστικά του ομαδικού αθλήματος που εκπροσωπούν, δηλαδή να γνωρίζουν πολύ καλά το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται (Νονά, 2013).

Το περιβάλλον στο οποίο λειτουργούν οι ποδοσφαιρικές ομάδες τις επηρεάζει σε τέτοιο βαθμό που διαχρονικά μειώνεται η μέση αποτελεσματικότητά τους, παρόλο που μπορεί να μην αντιμετωπίζουν εσωτερικά προβλήματα(Jardin, 2009). Γι' αυτό πρέπει να είναι πάντα προετοιμασμένες ώστε όταν αναγνωρίζουν εξωτερικούς κινδύνους να προλαμβάνουν τις αρνητικές συνέπειες. Περιβάλλον αποτελεί για τις ΠΑΕ το πρωτάθλημα και τις απασχολεί ιδιαίτερα η διάρκεια παραμονής τους σε μία ανώτερη κατηγορία, η οποία, όμως, εξαρτάται από τα χρόνια πορείας της ομάδας στην κατηγορία, στην απόδοσή της εντός γηπέδου και στο οικονομικό της περιβάλλον (Oberhoferκαι συν.,2015). Οπότε πολύ σοβαρή είναι η οικονομική παράμετρος και όπως φαίνεται ξεκάθαρα, επηρεάζει την αγωνιστική ικανότητα , η οποία στη συνέχεια επηρεάζει τα έσοδα των ΠΑΕ.

Σε μία παγκοσμιοποιημένη αγορά, όπως είναι αυτή του ποδοσφαίρου, η μορφή των εσόδων των ομάδων έχει αλλάξει, δραματικά. Νέες μεταβλητές προστέθηκαν και κατέλαβαν τις πρώτες θέσεις στη λίστα των εσόδων και είναι τα τηλεοπτικά δικαιώματα και η εμπορευματοποίηση του σήματος των ομάδων(Andeff, 2007). Ενώ στη λίστα των εξόδων πρώτη θέση κατέχουν οι αμοιβές των ποδοσφαιριστών, με τις ΠΑΕ να μην καταφέρνουν να μετριάσουν αυτό το κόστος. (Marquez & Martin, 2001).

Για την ευημερία και την ανάπτυξη των ποδοσφαιρικών ομάδων, κρίνεται σημαντική η εποπτεία της διοίκησης, με ένα σύστημα εσωτερικού ελέγχου και ο περιορισμός των δαπανών για τις αμοιβές ποδοσφαιριστών (Andeff, 2007).

## ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Η βιβλιογραφία δεν έχει δώσει ιδιαίτερη σημασία στους στόχους των ιδιοκτητών ομάδων, για το αν ενδιαφέρονται, δηλαδή, για το κέρδος ή όχι και πολλούς ακόμα παράγοντες που θα μπορούσαν να επηρεάσουν τη συμπεριφορά τους, σύμφωνα με τον Zimbalist (Sloane, 2006). Η ασάφεια των στόχων των ποδοσφαιρικών συλλόγων, καθώς και η αδυναμία προσδιορισμού των μέσων που διαθέτουν καθιστούν δύσκολη την πραγματοποίησή τους και την αποτελεσματικότητά των ΠΑΕ (Jardin, 2009).

Το κοινό προϊόν των ομάδων είναι το πρωτάθλημα, για να είναι ποιοτικό πρέπει οι ομάδες να συναγωνίζονται, αλλά και να συνεργάζονται αποτελεσματικά μεταξύ τους (Michie & Oughton, 2005). Αυτό που καθιστά τον ανταγωνισμό, πολλές φορές, αθέμιτο είναι πως οι θέσεις που καταλαμβάνουν οι ομάδες στο τέλος της αγωνιστικής περιόδου, είναι συγκεκριμένες, πάντα ο πρωταθλητής θα είναι ένας, ακόμα κι αν κάποιες φορές δεν απέδωσε εντός γηπέδου καλύτερα από τις υπόλοιπες ομάδες. *«Η νίκη μιας ομάδας πάντα σημαίνει ήττα της άλλης»*<sup>25</sup> (σελ.55) όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο Vopel (2011).

Ο ανταγωνισμός τους για τη νίκη μεταφράζεται στη διεκδίκηση ακριβοπληρωμένων παικτών. Ο λόγος που οι ομάδες διατηρούν στο δυναμικό του ερασιτέχνη ή των αναπληρωματικών, προπονητές με μερική απασχόληση είναι γιατί δεν διατίθενται να ξοδέψουν επιπλέον χρήματα για αυτά τα τμήματα, καθώς γι' αυτούς έχει σημασία μόνο η κύρια ομάδα, καθιστώντας τες ευάλωτες στις απαιτήσεις των παικτών (Relvas και συν., 2010).

Η διοίκηση ολικής ποιότητας δεν έχει μοναδικό στόχο τη διασφάλιση της ποιότητας των προϊόντων/ υπηρεσιών, αλλά και τη συνεχή βελτίωση των βασικών και δευτερευουσών διαδικασιών της επιχείρησης, αυτό την καθιστά πιο ολοκληρωμένη από τη διασφάλιση ποιότητας και τον ποιοτικό έλεγχο, η συστημική της εφαρμογή (Νονά, 2013).

---

<sup>25</sup> «One team's victory always means another's defeat» (σελ. 55)

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

Adamson, G.Jones W. & Tapp A. (2005). From CRM to FRM: Applying CRM in the football industry. *Database Marketing & Customer Strategy Management Vol. 13*(No 2), 156–172.

Αλεξόπουλος, Π. & Αναγνωστόπουλος, Χ.(2010). *Ποδοσφαιρική Επιχειρηματικότητα*. Αθήνα: Εκδόσεις Ι. Σιδέρης.

Andeff, W.(2007). French Football, A Financial Crisis Rooted in Weak Governance. *Journal of sports economics*, (April), Vol.8 (No. 6):652-661 DOI: 10.1177/1527002506297021.

Ariely, D. (2010). Column: Good Decisions. Bad Outcomes. *Harvard Business Review, December issue*. Ανακτήθηκε 1 Ιουλίου από <https://hbr.org/2010/12/column-good-decisions-bad-outcomes>.

Barajas, A. & Rodríguez, P. (2010). Spanish Football Clubs' Finances: Crisis and Player Salaries. *International Journal of Sport Finance*, Vol.5 (No.1) 52-66.

Baroncelli, A. & Lago, U.(2006). Italian Football. *Journal of sports economics*, Vol. 7 (No. 1), 13–28 DOI: 10.1177/1527002505282863.

Barros, C.P. & Leach, S. (2007). Technical efficiency in the English Football Association Premier League with a stochastic cost frontier. *Applied Economics Letters*, Vol. 14(No. 10) , 731–741 DOI: 10.1080/13504850600592440.

Baur, D. & McKeating, C. (2009). *The benefits of financial markets: a case study of European football clubs*. DCU Business School Research Paper Series. (Paper No. 45) 1-20. Dublin City University, Ireland.

Bougheas, S. & Downward, P. (2000) *The economics of professional sports* (Discussion Paper No. 00/6). University of Nottingham, Nottingham.

Γιαννόπουλος, Κ. (1996). *Αθλητισμός και Management*. Αθήνα: Μέδουσα/ Σέλλας Εκδοτική.



- Crosby, P.(1979). *Quality is free*. New York: McGraw Hill, Inc.
- Crust, L. & Lawrence, I.(2006). A Review of Leadership in Sport: Implications for Football Management. *Athletic Insight, The online journal of sports psychology*, Vol.8 (No.4) 28-48.
- Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Δερβιτσιώτης, Κ. (2005). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*. Αθήνα: Νομική Βιβλιοθήκη.
- Di Fiore, A. (2010). Don't Innovate Italian Soccer Style. *Harvard Business Review*, 22<sup>nd</sup> April issue. Ανακτήθηκε 17 Ιουλίου από <https://hbr.org/2010/09/dont-innovate-italian-soccer-s>.
- Dobson, S. & Goddard, J. (2001).*The economics of football*. Cambridge: Press Syndicate of University of Cambridge( 2-21).
- Elberse, A. & Ferguson, A. (2013). Ferguson's Formula. *Harvard Business Review Vol.91, no. 10*, 116–125.
- Elliott, V.( 2011).What is Quality?*Cleaning and Maintenance Management, (December)*. Ανακτήθηκε 12 Ιουλίου από <http://www.cmmonline.com/articles/what-is-quality-service-in-the-cleaning-industry>.
- Feigenbaum, A. V. (1991). *Total Quality Control, 3<sup>rd</sup> edition*. New York: McGraw Hill, Inc.
- Fleming, J. Coffman, C. & Harter, J. (2005). Manage Your Human Sigma. *Harvard Business Review, july–august issue*, 1-9.
- Garvin, D. (1987). Competing on the Eight Dimensions of Quality. *Harvard Business Review, November-December issue* (No. 87603), 101-109.
- Hart, C. (1995). The Power of Internal Guarantees. *Harvard Business Review, January-February issue*, 64-73.
- Imai, Masaaki (1986). *Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success*, McGraw-Hill Publishing Company, New York NY.

Ishikawa K.(1985). *What is Total Quality Control? The Japanese way*. Englewood Cliffs. NJ: Prentice- Hall.

Jardin, M. (2009). Efficiency of French football clubs and its dynamics. *Munich Personal RePEc Archive (No. 19828)*. University of Rennes. Rennes (1-29) <https://mpira.ub.uni-muenchen.de/19828/>.

Juran, J. (1988). *Juran on planning for quality*, New York: The Free Press.

Kaplan, R. & Norton, D. (2004). Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets. *Harvard Business Review*, Vol. 82(No. 2) 52-63, 121.

Kauppi, Katri, Moxham, Claire, Bamford & David, (2013). Should we try out for the major leagues? A call for research in sports operations management. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol.33 (No.10). 1368-1399.

Κέφης, Β. (2005). *Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ. Βασικές αρχές για σύγχρονες οικονομικές μονάδες*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική ΑΕ.

Koutroumanides, C. & Laios, A. (2011). The Selling Mechanism of the Television Rights in Greek Professional Soccer. *U.S. Sports Academy in Contemporary Sports Issues, Sports Management, Sports Studies and Sports Psychology* (September) Ανακτήθηκε 17 Ιουλίου από <http://thesportjournal.org/article/the-selling-mechanism-of-the-television-rights-in-greek-professional-soccer/>.

Kriemadis, A. & Kartakoullis, N. (2011). *Management and Marketing for Football Clubs. Good Governance, Strategic Management and Marketing Applications*. Nicosia: Nicosia Press.

Κριεμάδης Α. & Χρηστάκης, Μ. (2009). *Αρχές και πρότυπα Μάνατζμεντ για τη Δημόσια Διοίκηση και τους Μη Κερδοσκοπικούς Οργανισμούς, Διεθνείς τάσεις & Ευρωπαϊκή προσέγγιση*. Αθήνα: Νομική Βιβλιοθήκη.

Lago, U., Simmons, R. & Szymanski, S. (2006). The Financial Crisis in European Football, An Introduction. *Journal of sports economics*, Vol. 7 (No. 1) 3–12 DOI: 10.1177/1527002505282871.

Μαντζάρης, Ι.(2008). *MANAGEMENT Επιχειρήσεων & Οργανισμών, Τόμος Β*. Σέρρες: Εκδότης Δρ. Μαντζάρης Ιωάννης.

Marquez, M. & Martin, H. (2001). *The New Football Business: a challenge for elite followers*. International Business Master Thesis (No 2000:18), Göteborg University, Gothenburg.

Michie, J. & Oughton, C. (2005). The Corporate Governance of Professional Football Clubs in England. *Corporate Governance An International Review*, Vol.13 (No. 4) 517-531 DOI: 10.1111/j.1467-8683.2005.00446.

Morrow, S. & Howieson, B. (2014). The New Business of Football: A Study of Current and Aspirant Football Club Managers. *Journal of Sport Management*, Vol.28 (No. 5) 515-528.

Nová, J.(2013). Current Concepts of the Quality in Sport and their Utilization in the Czech Republic. *Ekonomika a management, April issue*. Ανακτήθηκε 1 Ιουλίου από <http://www.vse.cz/eam/218?lang=en>

Nyanjom, O. (2010). *foul play! The crisis of football management in Kenya*. Nairobi: Africa Centre for Open Governance.

Oberhofer, H. Philippovich T. & Winner H. (2015). Firm Survival in Professional Sports: Evidence From the German Football League. *Journal of Sports Economics*, Vol. 16 (No.1) 59-85 DOI: 10.1177/1527002512462582.

Oberstone, J. (2009). Differentiating the Top English Premier League Football Clubs from the Rest of the Pack: Identifying the Keys to Success. *Journal of Quantitative Analysis in Sports*, Vol. 5 (No. 3) 1-27 DOI: 10.2202/1559-0410.1183.

Όκλαντ, Τ.(1997). Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Στο Γ. Παρίκος, *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Δεύτερη Έκδοση* (σσ. 25-40). Αθήνα: ΈΛΛΗΝ.

Osborne, D. (2001). Re-educating managers: from training for competence to training for commitment. *IASIA Annual Conference, Beijing, July 2000 Education and Training Programmes in Public Administration*, 1-15. Ανακτήθηκε 1 Ιουλίου 2016 από <http://ras.sagepub.com/content/67/4/635.extract>.

Papaioannou, A. Kriemadis, A. Alexopoulos, P. & Vrontou, O. (2012). An analysis of human resource empowerment and organizational performance in Greek sport

federations. *World Review of Entrepreneurship Management and Sustainable Development*, Vol. 8(No. 4) 439 – 455.

Papaioannou, A. Kriemadis, A. Alexopoulos, P. Vrontou, O. & Kartakoullis N.L. (2009). The Relationship between Human Resource Empowerment and Organizational Performance in Football Clubs. *International Journal of Sport Management Recreation & Tourism*, Vol.4 (b), 20-39.

Παπαλουκάς, Μ. (2012). *Ευρωπαϊκή Αθλητική Αγορά, Θεωρία και Νομολογία*. Αθήνα. ISBN 978-970-92616-7-8.

Relvas, H. Littlewood, M. Nesti, M. Gilbourne, D. & Richardson, D. (2010). Organizational Structures and Working Practices in Elite European Professional Football Clubs: Understanding the Relationship between Youth and Professional Domains. *European Sport Management Quarterly*, Vol. 10 (No. 2) 165-187 DOI: 10.1080/16184740903559891.

Rottenberg, S. (1956). The Baseball Players' Labor Market. *The journal of political economy*, Vol. 64(No. 3), 242-258.

Seville, T.(1997). Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Στο Γ. Παρίκος, *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Δεύτερη Έκδοση* (σσ. 97-183). Αθήνα: ΈΛΛΗΝ.

Sloane, P.(2006). Rottenberg and the Economics of Sport after 50 Years: An Evaluation. *IZA Discussion Papers*. (No. 2175). 1-23.

Sloane, P. J. (2015). The economics of professional football revisited. *Scottish Journal of Political Economy Special Issue: Special Issue on Sports Economics: Guest Editor John Vrooman*, Vol. 62 (No.1) 1–7.

Srinivasan, A. & Kurey, B. (2014). Creating a Culture of Quality. *Harvard Business Review*, April issue, 23-25.

Szymanski, S. (2006). The Champions League and the Coase Theorem. *Scottish Journal of Political Economy* Vol.54(No. 3) 355–373, DOI: 10.1111/j.1467-9485.2007.00419.x

Szymanski, S. & Kuypers, T.(1999)*Winners and Losers: The Business Strategy of Football*. London: Viking.

Vopel, H. (2011). Do we really need Financial fair play in European club Football? An economic Analysis. *Center for Economic Studies (CES), Ifo Institute. March*(11112011003000), 54-59.

Wilkesmann, U. & Blutern, D.(2002).Going Public: The Organizational Restructuring of German Football Clubs. *Soccer and Society*, Vol.3 (No.2) 19-37.

Χατζής, Α.(2011). Το Θεώρημα του Coase και η Οικονομική Ανάλυση του Δικαίου. Στο Καλαμπούκα- Γιαννοπούλου Π.(Επιμ.), *2ο Πανελλήνιο Συνέδριο Νομικής Τεκμηρίωσης Κοινωνικοοικονομικών Θεμάτων*, 8-9 Απριλίου 2011(σελ. 31-59). Καβάλα: Νομική Βιβλιοθήκη.

#### ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ

<http://ti-einai.gr/pae/>

<http://www.investopedia.com/terms/c/coase-theorem.as>

<https://www.euretirio.com/xrisimotita/>

<http://www.thecqi.org/Knowledge-Hub/Resources/Factsheets/Total-quality-management/>

<http://www.differencebetween.com/difference-between-tqm-and-vs-tqc/>

<http://susbizkenya.org/the-programme/activities.aspx>

<https://www.kaizen.com/about-us/definition-of-kaizen.html>

<http://www.skymark.com/resources/leaders/ishikawa.asp>

<http://www.skymark.com/resources/leaders/juran.asp>

[http://www.baldrige21.com/Baldrige\\_Framework.html](http://www.baldrige21.com/Baldrige_Framework.html)

<http://www.efqm.org/about-us/our-mission-vision-values>

<http://www.efqm.org/efqm-model/model-criteria>

<https://www.euretirio.com/kanoniko-agatho/>

[https://en.wikipedia.org/wiki/UEFA\\_Financial\\_Fair\\_Play\\_Regulations](https://en.wikipedia.org/wiki/UEFA_Financial_Fair_Play_Regulations)